

Provinciale Staten provincie Noord-Brabant
p/s Griffie
Postbus 5700
6202 MA MAASTRICHT

referentie	e-mail	datum
R15.021.PdK/PvG	info@zuidelijkerekenkamer.nl	24 maart 2015
onderwerp	telefoonnummer	bijlage
Evaluaties	040 - 232 93 38	1

Geacht Statenlid,

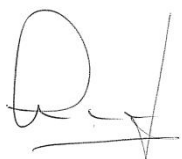
Van harte gefeliciteerd met uw benoeming tot lid van Provinciale Staten. Wij wensen u succes bij het werk dat op u wacht en hopen dat het u voldoening schenkt en bijdraagt aan de kwaliteit van het provinciaal bestuur.

De Zuidelijke Rekenkamer is in 2005 door uw Staten ingesteld als een van de instrumenten om met name de controlerende rol van Provinciale Staten te versterken. Met het oog op die rol hebben wij in de afgelopen periode een uitgebreide studie gemaakt van de vele evaluaties die in de bestuursperiode 2011- 2015 zijn uitgevoerd naar het functioneren en presteren van de provincie. Het document dat wij hierbij aanbieden is de neerslag van dit onderzoek. Per beleidsveld hebben wij uit de onderzochte evaluaties aandachtspunten gedestilleerd. Daarnaast zijn wij nagegaan welke rode draad uit al deze aandachtspunten is te halen. Wij hopen dat dit overzicht u in staat stelt om u de verschillende onderwerpen snel eigen te maken en kennis te nemen van recente inzichten daarover.

Binnenkort zal de rekenkamer ook deelnemen aan het introductieprogramma voor nieuwe statenleden. Dan willen wij spreken over de positie van de rekenkamer en de manier waarop wij onze onderzoeken inrichten. Wij stellen ons voor dat we tijdens die bijeenkomst ook nader ingaan op de uitkomsten van dit onderzoek.

Mocht u naar aanleiding hiervan nog vragen of opmerkingen hebben, dan nodigen wij u overigens nu al van harte uit om contact met ons op te nemen.

Met vriendelijke groet,



Leo Markensteyn
Voorzitter



Piet de Kroon
directeur-secretaris

**Analyse Evaluaties periode 2011- 2014
provincie Noord-Brabant**

13 januari 2015

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Rode draad	7
Bijlage I	Overzicht evaluaties	11
Bijlage II	Overzicht aandachtspunten en analyse	22

1 Inleiding

Provinciale Statenverkiezingen

Op 18 maart 2015 hebben de verkiezingen voor Provinciale Staten (PS) plaatsgevonden. Daarmee is een nieuwe bestuursperiode aangevangen. Ter ondersteuning van de kaderstellende en controlerende rol van de leden die na 18 maart zitting nemen in PS, achtte de Zuidelijke Rekenkamer het relevant terug te blikken op de afgelopen bestuursperiode. Met name de vraag welke onderwerpen aan de orde zijn gekomen in evaluaties en welke lessen daaruit zijn getrokken, beschouwt zij in dit kader van belang.

Werkwijze

Om deze vraag te beantwoorden is de rekenkamer als volgt te werk gegaan: Allereerst heeft ze een document samengesteld, waarin per Statencommissie/PS op hoofdlijnen een overzicht wordt gegeven van conclusies en/of aanbevelingen uit evaluaties, verricht in de periode 1 april 2011 tot 1 januari 2015, betreffende het functioneren en presteren van de provincie. Het betreft Evaluaties ex artikel 217a van de Provinciewet, overige interne en externe evaluaties uitgevoerd in opdracht van GS, adviezen van de Sociaal Economische Raad Brabant (SER Brabant), evaluaties die zijn verricht op verzoek van PS en rapporten van de Zuidelijke Rekenkamer.

De rekenkamer heeft de evaluaties geselecteerd op basis van de agenda's en bijbehorende documenten, zoals aangetroffen op de internetsite van de provincie, van alle Statencommissies die in de periode 1 april 2011 tot en met begin maart 2015 actief zijn geweest. Het betreft in totaal 55 evaluaties, verdeeld over 8 beleidsvelden/terreinen. De indeling naar beleidsvelden/terreinen is geënt op de (oorspronkelijke) benaming van de Statencommissies. In tabel 1 wordt het aantal evaluaties weergegeven naar beleidsveld/terrein en 'soort' evaluatie.

Tabel 1: Aantal evaluaties weergegeven naar beleidsveld en soort evaluatie

Soort evaluatie	Verzoek PS	Ex art. 217A	GS overig	SER	ZR	Totaal
Beleidsveld/terrein						
Cultuur (inclusief Sport en Zorg)	4	3	1	1		9
Ecologie en Handhaving		3	3	1		7
Natuur en Landbouw		2	4	1	1	9
Economie	1	2		4	1	8
Bestuur en Bedrijfsvoering		5	1		4	10
Mobiliteit			2		1	3
Financiën			1		2	3
Ruimtelijke Ontwikkeling	4		3			7
Totaal	9	15	15	7	9	55

In tabel 2 op de volgende pagina worden de onderwerpen die binnen de onderscheiden beleidsvelden/terreinen zijn onderzocht weergegeven.

Tabel 2: Onderwerpen per beleidsveld/terrein

Beleidsveld/terrein	Onderwerpen
Cultuur en Samenleving	• Zorg; • Sport; • Monumenten; • Culturele Infrastructuur; • Culturele Hoofdstad; • Steunfuncties; • Leefbaarheid.
Ecologie en Handhaving	• Ontgrondingenbeleid; • Regionale Uitvoeringsdiensten; • Vergunningverlening, toezicht en handhaving; • Provinciale Milieuvordering; • Provinciaal Waterplan; • Beleid Ondergrond.
Natuur en Landbouw	• Verduurzaming Veehouderij; • Duurzaamheid Landbouw; • Ecologische Verbindingszones; • Brabantse Natuur; • Economie en Natuur; • Natuurcompensatie; • Multifunctionele Landbouw.
Economie	• Detailhandel; • Investeringsstrategie; • Economische Kredietcrisismaatregelen; • Biobased Economy; • Logistiek Park Moerdijk; • Havenstrategie Moerdijk; • Economisch Programma Brabant; • Energieagenda.
Bestuur en Bedrijfsvoering	• Bezwaren en Klachten; • Strategisch Informatiebeleid; • ICT projectportfoliomanagement; • Licentiemanagement; • Beleidsevaluaties; • Beoordelen en Belonen; • Inkoopbeleid; • Risicomanagement; • Subsidieregelingen.
Mobiliteit	• Kunstwerken; • Regiotaxi.
Financiën	• Fondsvorming; • Jaarstukken.
Ruimtelijke Ontwikkeling	• Reconstructie; • Verordening Ruimte; • Verplaatsing Intensieve Veehouderij;

	• Brede Belangen Benadering; • Gebiedsopgaven.
--	---

In bijlage I is een uitgebreid overzicht opgenomen van alle evaluaties. Daarbij wordt aangegeven wat de aanleiding voor de evaluatie was (soort evaluatie), door wie/welke instantie de evaluatie is verricht, bij welke Statencommissie(s) de evaluatie op de agenda stond en op welke wijze de evaluatie is behandeld (besproken, of ter kennisneming aangeboden).

Voor het document met de conclusies en/of aanbevelingen per evaluatie verwijst de rekenkamer naar haar website (www.zuidelijkerekenkamer.nl). Voor wie daarnaast ook nog kennis wil nemen van de feitelijke evaluatie, is in datzelfde document ook een link opgenomen naar het oorspronkelijke document.

Overzicht aandachtspunten

Ten tweede heeft de rekenkamer per beleidsveld/terrein aandachtspunten gedestilleerd uit het verkregen overzicht van conclusies en/of aanbevelingen van de betreffende evaluaties. Daarbij tekent de rekenkamer aan dat zij de kwaliteit van de onderliggende evaluaties niet heeft onderzocht. De onderwerpen van de evaluaties zijn divers en de evaluaties verschillen qua diepgang en wijze van evalueren. De rekenkamer heeft ervoor gekozen om aandachtspunten op detailniveau achterwege te laten.

In bijlage II van voorliggend rapport is een overzicht van de aandachtspunten opgenomen. De rekenkamer heeft bij de formulering van de aandachtspunten het perspectief gericht op toekomstige verbeteringen en aanscherpingen van beleid. Indien bijvoorbeeld in een evaluatie wordt geconcludeerd dat het op een bepaald beleidsterrein heeft ontbroken aan een heldere visie, dan wordt in het overzicht met aandachtspunten alleen het belang van een heldere visie benadrukt.

Van de 55 evaluatieonderzoeken bevatten er 50 aandachtspunten. Logischerwijs zijn alleen deze evaluaties meegenomen in het overzicht met aandachtspunten. Het betreft 8 evaluaties op het beleidsveld Cultuur, 7 op het beleidsveld Ecologie en Handhaving, 7 op het beleidsveld Natuur en Landbouw, 8 op het beleidsveld Economie, 9 op het terrein Bedrijfsvoering en Bestuur, 3 op het beleidsveld Mobiliteit, 2 op het beleidsveld Financiën en 6 op het beleidsveld Ruimtelijke Ontwikkeling.

Rode draad

Tot slot is de rekenkamer nagegaan welke rode draad uit het overzicht met aandachtspunten kan worden afgeleid. Dat heeft zij gedaan door te kijken welke aandachtspunten terugkerende thema's in de evaluaties vormen. De resultaten van deze analyse zijn verwerkt in het overzicht in bijlage II, door aandachtspunten die betrekking hebben op eenzelfde thema in dezelfde kleur weer te geven. In hoofdstuk 2 volgt een beschrijving van de thema's die gezamenlijk de rode draad uit de evaluaties vormen.

2 Rode draad

Dit hoofdstuk bevat de ‘rode draad’ die kan worden afgeleid uit de onderzochte evaluaties. Deze rode draad omvat 6 terugkerende thema’s met betrekking tot het functioneren en presteren van de provincie waarvan in meerdere evaluaties is aangegeven dat zij extra aandacht behoeven. Het betreft achtereenvolgens:

1. Visie, strategie en (meer-jaren)beleid (bijlage II rode aandachtspunten).
2. Samenwerking, netwerk- en ketenvorming (bijlage II oranje aandachtspunten)/
3. Kennismanagement (bijlage II groene aandachtspunten).
4. Aansturing van en toezicht op externe partijen (bijlage II blauwe aandachtspunten).
5. Verantwoordingsinformatie (bijlage II paarse aandachtspunten),
6. Financiën (bijlage II donkerblauwe aandachtspunten).
7. Overig (bijlage II zwarte aandachtspunten).

In tabel 3 wordt per beleidsveld/terrein aangegeven in hoeveel van de onderzochte evaluaties de betreffende thema’s aan de orde komen.

Tabel 3: Terugkerende thema’s (uitgedrukt in kleuren) per beleidsveld/terrein

Beleidsveld/terrein	zwart	Rood	Oranje	Groen	Blauw	Paars	Donker-blauw
Cultuur (inclusief Sport en Zorg)	8	6	7	3	4	3	4
Ecologie en Handhaving	7	2	5	4	3	3	2
Natuur en Landbouw	7	3	3	2	4	2	1
Economie	8	7	5	1	5	4	3
Bestuur en Bedrijfsvoering	9	5	2	7	2	8	4
Mobiliteit	3	3	1	1	1	1	1
Financiën	2	1	1	1	0	2	1
Ruimtelijke Ontwikkeling	6	5	5	2	5	2	0
Totaal	50	32	29	21	24	25	16

Hieronder worden de thema’s inhoudelijk nader uitgewerkt. In het per thema weergegeven kader wordt een samenvatting gegeven van de analyseresultaten die hebben geleid tot de betreffende indeling in thema’s.

Visie, strategie en (meer-jaren)beleid

Rood: Aandachtspunten met betrekking tot visie, strategie en (meer-jaren)beleid. Het betreft met name het lange termijn denken (ontwikkelen lange termijn visies en op basis daarvan meer samenhangend beleid), integraliteit, scherp te in doelen en te bereiken (maatschappelijke) effecten en bijsturing. In 32 van de 50 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema. Het betreft evaluaties op alle onderscheiden beleidsvelden, waarbij de beleidsvelden Cultuur, Economie en Ruimtelijke ontwikkeling er bovenuit springen. Binnen deze beleidsvelden wordt het vaakst aandacht gevraagd voor dit thema.

In het merendeel van de evaluaties wordt het belang onderstreept van een heldere visie die aan het beleid ten grondslag dient te liggen. In die visie moet duidelijk worden omschreven welke maatschappelijke doelen de provincie op (langere) termijn nastreeft en welke rol zij daarbij voor zichzelf ziet weggelegd. De beleidsdoelen dienen realistisch en zo scherp mogelijk geformuleerd te worden. Ook PS dienen vooraf in positie gebracht te worden. Zij moeten zich uit kunnen spreken over de kaders voor de beleidsuitvoering.

Samenwerking, netwerk- en ketenvorming

Oranje: Aandachtspunten met betrekking tot samenwerking, netwerk- en ketenvorming.

Het betreft met name het maken en borgen/nakomen van afspraken met andere overheden/externe partners en het voortouw nemen (regievoering) bij het aangaan van samenwerkingsrelaties/ketensamenwerking en het effectiever onderhouden hiervan.

In 29 van de 50 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema. Het betreft evaluaties op alle onderscheiden beleidsvelden, overigens aanzienlijk minder vaak op het beleidsveld Natuur en Landbouw en het terrein Bestuur en Bedrijfsvoering dan op de andere beleidsvelden.

Daar waar (ook) samenwerkingsrelaties onder de loep zijn genomen, wordt vaak opgemerkt dat het niet genoeg is om bestuurlijk commitment alleen uit te spreken, maar dat daar ook daadwerkelijk uitvoering aan gegeven moet worden. Met het oog op de veranderende rol van de provincie (meer investeren, minder subsidiëren) wordt dit aandachtspunt steeds belangrijker.

Aan de keuze voor het al dan niet in samenwerking met andere partijen uitvoeren van activiteiten dient een zorgvuldig besluitvormingsproces ten grondslag te liggen dat is gebaseerd op een weging van 'echte' alternatieven.

Kennismanagement

Groen: Aandachtspunten met betrekking tot kennismanagement.

Het betreft met name de benodigde kennis en deskundigheid (intern en extern) voor een goede uitvoering van het beleid en het behoud van deze kennis, en kennisdeling, -bundeling en -uitwisseling binnen de ambtelijke organisatie en met externe partijen.

In 21 van de 50 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema. Het betreft vooral evaluaties op de beleidsvelden Ecologie en Handhaving en Bestuur en Bedrijfsvoering.

In veel evaluaties wordt aandacht gevraagd voor het vaststellen welke kennis, ook op langere termijn, binnen de provinciale organisatie nodig is voor het uitoefenen van een bepaalde taak. Daarbij wordt het belangrijk geacht om deze kennis zo

efficiënt en effectief mogelijk te verwerven en voor de organisatie te ontsluiten. Dat vergt ook een scherpe sturing op inhuur van externen.

Aansturing van en toezicht op (externe) partijen

Blauw: Aandachtspunten met betrekking tot de aansturing van en het toezicht op (externe) partijen.

Het betreft met name het (pro)actief handelen/optreden richting externe partijen (waaronder medeoverheden) met het oog op het bijdragen aan/bereiken van provinciale doelen, dan wel het daadwerkelijk uitoefenen van taken op het terrein van (interbestuurlijk) toezicht en handhaving.

In 24 van de 50 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema.

Logischerwijs betreft het hier met name beleidsvelden waar de uitvoering van provinciaal beleid voor een groot deel door gemeenten en/of op afstand geplaatste instellingen (verbonden partijen) wordt verricht en beleidsvelden waar de provincie een toezichthoudende taak heeft. Het gaat dan om de beleidsvelden Natuur en Landbouw, Economie en Ruimtelijke Ontwikkeling.

Wat betreft de aansturende en toezichthoudende rol van de provincie wordt vaak gewezen op de noodzaak om hieraan scherp invulling te geven. Partijen die in gebreke blijven, ook medeoverheden, moeten daarop rechtstreeks aangesproken worden. Indien nodig moeten, in aanvulling daarop, concrete maatregelen getroffen worden.

Verantwoordingsinformatie

Paars: Aandachtspunten met betrekking tot de verkrijging en de kwaliteit van verantwoordingsinformatie.

Het betreft met name het op systematische wijze verkrijgen en benutten van (verantwoordings)informatie op basis van monitoring en evaluaties en (vervolgens) de kwaliteit van deze informatie, zoals weergegeven in rapportages ter verantwoording (aan PS).

In 25 van de 50 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema. Het betreft (logischerwijs) vooral de beleidsvelden Bestuur en Bedrijfsvoering en Financiën.

Uit een aantal evaluaties komt naar voren dat veel winst geboekt kan worden door consequenter gebruik te maken van eerder opgedane ervaringen en evaluaties en deze, waar mogelijk en relevant, te verbreden naar andere sectoren en programma's¹. Daarbij wordt er overigens wel op gewezen dat dan de kwaliteit van de betreffende informatie dusdanig dient te zijn, dat op basis daarvan ook daadwerkelijk verantwoording kan worden afgelegd en kan worden geleerd.

¹ Zie ook: Zuidelijke Rekenkamer 'De provincie Limburg als lerende organisatie'(2014)

Ook PS hebben om hun controlerende taak goed te kunnen vervullen kwalitatief goede verantwoordingsinformatie nodig.

Financiën

Donkerblauw: aandachtspunten met betrekking tot financiën.

Het betreft met name de wijze waarop financiële middelen worden ingezet ter financiering van externe partijen (verbonden partijen, op afstand geplaatste instellingen) en het bieden van inzicht in (beheers)kosten.

In 16 van de 50 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema. Het betreft (logischerwijs) vooral de beleidsvelden Bestuur en Bedrijfsvoering, Financiën en Cultuur.

In een aantal evaluaties wordt aandacht gevraagd voor een weloverwogen keuze van financieringsinstrumenten en het belang van een scherpe omschrijving van gehanteerde begrippen daarbij. Daarnaast wordt er gewezen op de relevantie van het bieden van een goed inzicht in de opbouw en de verdeling van de (beheers)kosten, ook op langere termijn.

Diversen

Zwart: overige aandachtspunten.

Het betreft aandachtspunten welke niet te categoriseren zijn. Deze hebben specifiek betrekking op het onderwerp.

Bijlage I Overzicht evaluaties

	Titel evaluatie	Soort evaluatie/ aanleiding	Evaluatie verricht door	Commissie	Datum vergadering	Behandeling
1.	Programma slimme Zorg	Evaluatie ex art. 217A	Instituut voor Arbeidsvraagstukken (IVA)	Cultuur en Samenleving Economische Zaken en Bestuur	14 oktober 2011 14 oktober 2011	Ter bespreking Ter kennisneming
2.	De economische waarde van sport	Adviesvraag GS	Sociaal Economische Raad Brabant (SER Brabant)	Cultuur en Samenleving	25 november 2011	Ter kennisneming
3.	Impuls Monumenten	Evaluatie ex art. 217A	PON	Cultuur en Samenleving Economische Zaken en Bestuur	16 december 2011 25 november 2011	Ter bespreking Ter kennisneming
4.	Scenario's toekomstige culturele infrastructuur	Adviesvraag PS	Adviescommissie Kunsten	Cultuur en Samenleving	1 juni 2012	Ter bespreking
5.	Verantwoording kandidaatstelling Culturele Hoofdstad 2018	Verzoek PS aan GS	Ambtelijke organisatie	Cultuur en Samenleving	22 november 2013	Ter bespreking (oordeelsvorming)
6.	Nut en noodzaak steunfuncties in de provincie Noord-Brabant	Conform afspraak Bestuursakkoord	Lysias	Cultuur en Samenleving	17 januari 2014	Ter bespreking (oordeelsvorming)
7.	Bibliotheek op school	Verzoek van PS	K2 Next Generation	Cultuur en Samenleving	25 april 2014	Ter bespreking (informerend)

8.	Ondersteuningsbehoeften in kaart gebracht	Verzoek van PS	Panteia	Cultuur en Samenleving	12 september 2014	Ter bespreking (oordeelsvorming)
9.	Leefbaarheid @ Brabant	Evaluatie ex art. 217A	Panteia	Cultuur en Samenleving	21 november 2014	Ter kennisneming
10.	Ontgrondingenbeleid	Evaluatie ex art. 217A	KplusV	Ecologie en Handhaving	17 juni 2011	Ter bespreking
11.	Al het vlees duurzaam	Opdracht GS	Adviescommissie van Doorn	Ecologie en Handhaving Ruimtelijke Ontwikkeling en Wonen Transitie Stad en Platteland	25 november 2011 25 november 2011 1 maart 2013	Ter bespreking Ter bespreking Ter kennisneming (bijlage bij statenvoorstel)
12.	Duurzaamheidsimpuls Landbouw	Evaluatie ex art. 217A	Telos	Ecologie en Handhaving Economische Zaken en Bestuur Ruimtelijke Ontwikkeling en Wonen	10 februari 2012 10 februari 2012 10 februari 2012	Ter kennisneming Ter kennisneming Ter bespreking
13.	Advies RUD's	Adviesvraag GS	SER Brabant	Ecologie en	9 maart 2012	Ter bespreking

				Handhaving		
14.	Ecologische Verbindingszones	Evaluatie ex art. 217A	Kragten	Ecologie en Handhaving	13 april 2012	Ter bespreking
15.	Niet in werking getreden milieuvergunningen	Adviesvraag GS	Professor Blomberg	Ecologie en Handhaving	31 augustus 2012	Ter kennisneming
16.	Sturingsmogelijkheden omvang veestapel	Onder meer n.a.v. motie PS, opdracht GS	Arcadis	Ecologie en Handhaving	31 augustus 2012	Ter kennisneming
				Ruimtelijke Ontwikkeling en Wonen	31 augustus 2012	Ter kennisneming
17.	Verbetertraject voor vergunningverlening, toezicht en handhaving	Opdracht GS	Eijlander/Mans	Ecologie en Handhaving	31 augustus 2012	Ter kennisneming
				Economische Zaken en Bestuur	31 augustus 2012	Ter kennisneming
18.	Toestand Brabantse Natuur 2012	Conform afspraak; eens in de vier jaar	Ambtelijke organisatie	Ecologie en Handhaving	31 augustus 2012	Ter kennisneming
19.	Economie en natuur. Samen slimmer investeren	Adviesvraag GS	SER Brabant	Ecologie en Handhaving	31 augustus 2012	Ter kennisneming
				Economische Zaken en Bestuur	31 augustus 2012	Ter kennisneming
20.	Provinciale Milieuverordening	Evaluatie ex art. 217A	Panteia	Ecologie en Handhaving	5 oktober 2012	Ter bespreking
21.	Beleid ondergrond	Opdracht GS	Ambtelijke organisatie	Ecologie en Ruimte	30 augustus	Ter bespreking

					2013	
22.	Toekomstbestendige detailhandelsstructuur	Adviesvraag GS	SER Brabant	Ecologie en Ruimte	17 januari 2014	Ter kennisneming
23.	Vervolgonderzoek Kwaliteit Natuurcompensatie	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Ecologie en Ruimte	6 juni 2014	Ter bespreking (beeldvormend)
24.	De andere aanpak van bezwaren en formele klachten	Opdracht GS	Ambtelijke organisatie	Economische Zaken en Bestuur	13 mei 2011	Ter kennisneming
25.	IJkpunten investeringsstrategie Agenda van Brabant	Verzoek PS	ZR	Economische Zaken en Bestuur	9 september 2011	Ter bespreking/ Advisering statenvoorstel
26.	Economische Kredietcrisismaatregelen	Evaluatie ex art. 217A	Twynstra en Gudde	Economische Zaken en Bestuur	16 december 2011	Ter bespreking
27.	Multifunctionele Landbouw 2005-2010	Beleidsvaluatie, opdracht GS	Ambtelijke organisatie	Economische Zaken en Bestuur	10 februari 2012	Ter kennisneming
28.	Strategisch Informatiebeleid	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Economische Zaken en Bestuur	13 april 2012	Ter bespreking/ Advisering statenvoorstel
29.	ICT Projectportfoliomanagement	Evaluatie ex art. 217A	TU Eindhoven	Economische Zaken en Bestuur	13 april 2012	Ter bespreking
30.	Vervolgonderzoek Beleidsvaluaties	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Economische Zaken en Bestuur	31 augustus 2012	Ter bespreking/ Advisering statenvoorstel
31.	Beoordelen en belonen	Evaluatie ex art. 217A	Ambtelijke organisatie	Economische Zaken en Bestuur	14 september 2012	Ter kennisneming

32.	IT Licentiemanagement	Evaluatie ex art. 217A	Infra Control Software Management	Economische Zaken en Bestuur	5 oktober 2012	Ter kennisneming
33.	Werking Inkoopbeleid	Evaluatie ex art. 217A	Ambtelijke organisatie	Economische Zaken en Bestuur	14 december 2012	Ter kennisneming
34.	Risicogericht en proportioneel financieel toezicht	Evaluatie ex art. 217A	Ambtelijke organisatie	Economische Zaken en Bestuur	31 mei 2013	Ter kennisneming
35.	Risicomanagement Stimulering Woningbouwproductie	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Economische Zaken en Bestuur	4 oktober 2013	Ter bespreking (oordeelsvorming)
36.	Inzicht in resultaten subsidieregelingen	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Economische Zaken en Bestuur	17 januari 2014	Ter bespreking (oordeelsvorming)
37.	Second opinion Logistiek Park Moerdijk	Verzoek van PS	Externe commissie van deskundigen	Economische Zaken en Bestuur	21 maart 2014	Ter kennisneming
38.	Havenstrategie Moerdijk	Adviesvraag GS	SER Brabant	Economische Zaken en Bestuur	25 april 2014	Ter kennisneming
39.	Tussenevaluatie Energieagenda	Evaluatie ex art. 217A	Technopolis	Economische Zaken en Bestuur	21 november 2014	Ter kennisneming
40.	Beheer en onderhoud Kunstwerken	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Mobiliteit en Financiën	1 februari 2013	Ter bespreking/ Advisering statenvoorstel
41.	Instelling Fondsen	Adviesvraag GS	SER-Brabant	Mobiliteit en Financiën	31 mei 2013	Ter bespreking bij statenvoorstel (oordeelsvorming)
42.	Instelling Fondsen	Verzoek PS	ZR	Mobiliteit en	31 mei 2013	Ter bespreking bij

				Financiën		statenvoorstel (oordeelsvorming)
43.	Vervoerskundige evaluatie Regiotaxi Noord-Brabant	Conform convenant	Mobycon	Mobiliteit en Financiën	12 september 2014	Ter bespreking
44.	Evaluatie Samenwerkingsovereenkomst Regiotaxi Noord-Brabant	Conform convenant	Panteia	Mobiliteit en Financiën	12 september 2014	Ter bespreking
45.	Leren van een Reconstructie	In opdracht van de commissie Beleidsvaluatie	Royal Haskoning	Ruimtelijke Ontwikkeling en Wonen	13 mei 2011	Ter bespreking
46.	Biologische Landbouw 2008-2011	Evaluatie plan van aanpak, opdracht GS	Ambtelijke organisatie	Ruimtelijke Ontwikkeling en Wonen	13 april 2012	Ter kennisneming
				Ecologie en Handhaving	13 april 2012	Ter kennisneming
47.	Verordening Ruimte	Conform Structuurvisie RO, opdracht GS	Croonen Adviseurs/ Stec Groep	Ruimtelijke Ontwikkeling en Wonen	14 september 2012	Ter bespreking bij statenvoorstel
48.	Vervolgonderzoek Sturingsmogelijkheden Veestapel	Opdracht GS	Arcadis	Transitie Stad en Platteland	1 februari 2013	Ter kennisneming
49.	Verplaatsingsregelingen en Beëindigingsregelingen Intensieve Veehouderij	Verzoek PS	Ambtelijke organisatie	Transitie Stad en Platteland	1 maart 2013	Ter kennisneming

50.	Proces Brede Belangen Benadering	Verzoek PS (motie)	PON	Transitie Stad en Platteland	29 maart 2013	Ter kennisneming
51.	Voortgang Gebiedsopgaven 2011-2014	Conform afspraak met PS	Ambtelijke organisatie	Transitie Stad en Platteland	12 september 2014	Ter kennisneming
52.	Rapport bij de Jaarstukken 2012	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Rekeningcommissie	12 april 2013	Ter bespreking (oordeelsvorming)
53.	Provinciaal Waterplan	Evaluatie ex art. 217A	Panteia	Provinciale Staten	17 mei 2013	Ter kennisneming
54.	Sociaaleconomische kansen Biobased Economy	Adviesvraag GS	SER Brabant	Provinciale Staten	1 november 2013	Ter kennisneming
55.	Economisch Programma Brabant 2020	Tussenevaluatie, adviesvraag GS	SER Brabant	Provinciale Staten	4 juli 2014	Ter kennisneming

	Soort evaluatie/aanleiding								Afhandeling			
Beleidsveld/terrein	Verzoek PS		Ex art. 217A		GS overig		SER	ZR		TB cie.	TK cie.	
	A	B	A	B	A	B						
Cultuur (incl. Sport en Zorg): • Programma slimme Zorg • Economische waarde van sport • Impuls Monumenten • Scenario's toekomstige culturele infrastructuur • Kandidaatstelling Culturele Hoofdstad 2018 • Nut en noodzaak steunfuncties in de provincie • Ondersteuningsbehoeften • Bibliotheek op school • Leefbaarheid @ Brabant	X			X			X			CS	EZB	
				X						CS	CS	
					X					CS	EZB	
										CS		
			X				X		CS			
			X						CS			
			X		X				CS			
					X						CS	CS
Ecologie en Handhaving: • Ontgrondingenbeleid • Vorming Regionale Uitvoeringsdiensten • Niet in werking getreden milieuvergunningen • Vergunningverlening, toezicht en handhaving • Provinciale Milieuverordening • Provinciaal Waterplan Noord-Brabant • Beleid ondergrond				X			X			EH		
										EH		
						X					EH	EH, EZB
				X								PS
				X			X			ER		
Natuur en Landbouw: • Al het Vlees Duurzaam (Verduurzaming Veehouderij) • Duurzaamheidsimpuls Landbouw • Ecologische Verbindingszones • Biologische Landbouw 2008-2011				X		X				EH, ROW	TSP	
				X						ROW	EH, EZB	
				X						EH		
					X						EH, ROW	

• Toestand van de Brabantse Natuur 2012 • Economie en Natuur. Samen slimmer investeren • Kwaliteit Natuurcompensatie • Multifunctionele Landbouw 2005-2010					X		X	X		ER	EH EH, EZB EZB
Economie: • Toekomstbestendige detailhandelsstructuur • IJkpunten Investeringsstrategie Agenda van Brabant • Economische Kredietcrisismaatregelen • Sociaaleconomische kansen Biobased Economy • Second opinion Logistiek Park Moerdijk • Havenstrategie Moerdijk • Economisch Programma Brabant 2020 • Tussenevaluatie Energieagenda		X		X			X	X		EZB EZB	ER PS EZB EZB PS EZB
Bedrijfsvoering en Bestuur: • Andere aanpak bezwaren en formele klachten • Strategisch Informatiebeleid • ICT Projectportfoliomanagement • Licentiamanagement • Beleidsevaluaties • Beoordelen en Belonen • Inkoopbeleid • Risicomanagement Stimulering Woningbouwproductie • Inzicht in resultaten Subsidieregelingen • Risicogericht en proportioneel financieel toezicht				X	X			X		EZB EZB EZB EZB EZB	EZB EZB EZB EZB EZB
Mobiliteit: • Beheer en onderhoud Kunstwerken								X		MF	

• Vervoerkundige evaluatie Regiotaxi Noord-Brabant						X				MF	
• Samenwerkingsovereenkomst Regiotaxi NB						X				MF	
Financiën:											
• Rapport bij de Jaarstukken 2012							X			MF	
• Instellen Fondsen								X		MF	
• Instellen Fondsen								X		RC	
Ruimtelijke Ordening:											
• Leren van een Reconstructie		X								ROW	
• Verordening Ruimte						X				ROW	
• Sturingsmogelijkheden omvang Veestapel						X					ROW, EH
• Verplaatsingsregelingen Intensieve veehouderij	X										TSP
• Brede Belangen Benadering		X									TSP
• Voortgang Gebiedsopgaven 2011-2014	X										TSP
• Vervolgonderzoek Sturingsmogelijkheden Veestapel						X					TSP
Totaal (55)	3	6	3	12	5	9	8	9		30	25

* A = Ambtelijke organisatie, B = Extern bureau

** TB = Ter bespreking, TK = Ter kennisneming

Van de 55 evaluatieonderzoeken zijn er 30 besproken in een commissie en 25 ter kennisneming voorgelegd aan een commissie/PS.

Van de 55 evaluatieonderzoeken hebben 9 betrekking op het beleidsveld Cultuur (inclusief Sport en Zorg), 7 op het beleidsveld Ecologie en Handhaving, 8 op het beleidsveld Natuur en Landbouw, 8 op het beleidsveld Economie, 10 op het terrein Bedrijfsvoering en Bestuur, 3 op het beleidsveld Mobiliteit, 3 op het beleidsveld Financiën en 7 op het beleidsveld Ruimtelijke Ontwikkeling.

Van de 55 evaluatieonderzoeken bevatten er 50 aandachtspunten/verbeterpunten. Alleen deze evaluaties zijn meegenomen in de analyse ten behoeve van de rode draad.

Van de 55 evaluatieonderzoeken zijn er 15 verricht in het kader van de Provinciewet ex art. 217A (waarvan 12 verricht door een extern bureau en 3 door de ambtelijke organisatie), 14 in opdracht van GS, bijvoorbeeld vastgelegd in een Verordening of in het Bestuursakkoord (waarvan 9

verricht door een extern bureau en 5 door de ambtelijke organisatie), 8 naar aanleiding van een adviesvraag van GS aan de SER-Brabant, 9 naar aanleiding van een verzoek van PS en 9 door de Zuidelijke Rekenkamer.

Bijlage II Overzicht aandachtspunten en analyse

Beleidsveld	Aandachtspunten
Zorg: Beleidsevaluatie ex art. 217 A Programma Slimme Zorg	• Het formuleren van realistische ambities; • Het feit dat innovatieprocessen dynamisch zijn en een structuur en beleidsinstrumenten vereisen die hieraan tegemoet komen; • Integrale benadering: het stimuleren van netwerkvorming en ketensamenwerking. • Standaardisering: het scheppen van standaarden ten behoeve van bruikbaarheid en doelmatigheid; • Kennisdeling en verbinding op provinciale schaal. • Het creëren van nieuwe financieringsmodellen.
Sport: De economische waarde van sport; keuzes en prioriteiten voor Brabant	• Onderkenning van het vitale belang van het verband tussen accommodatiebeleid en evenementenbeleid; • Het tegengaan van versnippering van financiële middelen. • Het aanbrengen van scherpheid in het beleid (exclusief kiezen voor topsport); • Het maken van afspraken op strategisch niveau met gemeenten over de borging van breedte- en

	gehandicaptensport.
Cultuur en Samenleving: Impuls Monumenten	• Het vaststellen van structureel beleid op basis van een lange termijnvisie; • Het creëren van een duidelijke uitgangssituatie: door het verrichten van een nulmeting kan met een eindmeting effect worden aangetoond; • Sturend en proactief handelen; • Onderhoud en herbestemming van monumenten; • Systematische inventarisatie restauratiebehoefte.
Scenario's toekomstige culturele infrastructuur	• Het vergroten van de positionering van de cultuursector buiten de regio/provincie; • Ketenvorming en samenwerking met maatschappelijk en economisch veld, ruimtelijke ordening en de creatieve industrie. • De ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen.
Verantwoording kandidaatstelling Culturele Hoofdstad 2018	• Bestuurlijke samenwerking rondom een gezamenlijk gedragen ambitie; • Het formuleren van evenwichtige gezamenlijke doelen; • Bottom-up aansturing in plaats van top-down; • Brede inbedding van de culturele sector in maatschappelijke sectoren en beleidsterreinen.

Nut en noodzaak steunfuncties	• Sturen op maatschappelijk effect en maatschappelijke verantwoording; • Uitwerking/actualisatie provinciale Code 'Sturing in Samenwerkingsrelaties'; • De verbinding tussen provinciale doelen en de werkplannen van de steunfuncties; • Het benoemen van output en bereik en het verbinden van consequenties aan het niet realiseren hiervan; • De bestuurlijke relatie tussen GS, de Raden van toezicht en maatschappelijke geledingen; • Uniformeren afspraken over financiën (opbouw uurtarief, kostentoerekening en reservevorming); • Uitwerken en benutten alternatieven voor de bestaande sturingsrelatie met steunfuncties.
Ondersteuningsbehoeften in kaart gebracht. Behoefteonderzoek op de terreinen kunst, erfgoed, leefbaarheid en gezondheid.	• Het maken van afspraken per steunfunctie over gewenste veranderingen op zwakkere onderdelen; • Het gebruikmaken van het verrichte onderzoek als nulmeting, om ontwikkelingen in de tijd te volgen; • Suggesties vanuit het veld betrekken bij het opstellen van nieuw provinciaal beleid;

Leefbaarheid @ Brabant	• Het verkennen van mogelijkheden om ondersteuning via financiële instrumenten te vergroten. • Het structureel borgen van onderlinge afstemming en kennisdeling; • De menukaart beter benutten zoals die bedoeld is (ondersteunen van netwerken die een uiteenlopende behoefte hebben); • Strakker sturen op het subsidie-onderdeel. Dit gaat verder dan procesbegeleiding; • Het aanwenden van een andere manier van werken bij provinciale medewerkers; • De documentatie en monitoring van de L@B-initiatieven door de provincie.
Ecologie en Handhaving: Ontgrondingenbeleid	• Behoud van deskundigheid, voldoende kritische massa en het voorkomen van versnippering; • Afstemming tussen de interne bureaus die zich bezighouden met vergunningverlening en toezicht/handhaving; • Samen optrekken met andere overheidsopdrachtgevers; • Toetsing op integrale besluitvorming.
SER-advies vorming Regionale	• Deskundigheid, gebundeld op de juiste schaal

Uitvoeringsdiensten	(inhoudelijke expertise en deskundigheid om de integrale afweging te kunnen maken); • Vergaande mandaatverlening aan RUD's; • Versterking van de innovatiekracht; • Kennis en affiniteit met de transitie- en clusterprocessen in de industrie.
Advies niet in werking getreden milieuvergunningen (Blomberg)	• Politiek-bestuurlijke voetangels van rechtsbeschermingsmogelijkheden voor de provincie (ongebruikelijk dat overheden tegen elkaar procederen); • Complicaties in de relatie tussen overheid en de betreffende bedrijven.
Verbetertraject voor vergunningverlening, toezicht en handhaving (Eijlander en Mans).	• Samenspel tussen bestuur en ambtelijk apparaat; • Informatievoorziening en -uitwisseling over bedrijven op alle relevante aspecten (monitoring); • Pro-activiteit en alerte houding bij selectie en training van ambtenaren. • Functiewisseling en mobiliteit binnen het provinciaal apparaat en extern.
Provinciale Milieuverordening	• De (te hoge) ambities van de provincie; • Lering trekken uit ervaringen met de oude PMV;

Provinciaal Waterplan Noord-Brabant	• De kwaliteit van de regelgeving en vereenvoudiging van het uitvoeringsproces; • De borging van de uitvoering en handhaving van de PMV op decentraal niveau; • De communicatie en begeleiding vanuit de provincie: samenwerking met gemeenten. • Het aanspreken van gemeenten op hun verantwoordelijkheid voor het grondwaterbeschermingsbeleid; • Professionalisering taakuitoefening via RUD's; • Inzet van het instrument 'Interbestuurlijk toezicht'. • De hoogte en functie (het gebruik) van normkosten; • Gezamenlijke prioriteitstelling en afstemming tussen provincie en waterschappen bij grondaankopen; • Uiteenlopende beleidsdoelen van provincie en waterschappen; • Integraal inzicht in de voortgang en (het delen van) voortgangsinformatie (het ontbreekt aan een duidelijke monitoringsstructuur); • Het opbouwen van een goede relatie en begrip voor elkaars zorgpunten; • Het betrekking van alle relevante partijen
-------------------------------------	---

Beleid ondergrond - visie op het benutten van de potenties in de ondergrond	(gemeenten, waterleidingbedrijven, terreinbeheerders) bij de afspraken met betrekking tot de uitvoering; • Het maken van afspraken over essentiële financiële aspecten. • Afstemming tussen provinciaal- en gemeentelijk beleid met betrekking tot warmte-koudeopslagsystemen en bodemwarmtewisselaars; • Afstemming tussen provinciaal- en rijksbeleid met betrekking tot activiteiten in de diepe ondergrond.
Natuur en Landbouw: Advies commissie van Doorn (verduurzaming veehouderij) Duurzaamheidsimpuls Landbouw	• Gecoördineerde ketenaanpak met Good Management Practice (zorgvuldige bedrijfsvoering); • Borging afspraken ketenpartners; • Lokaal inpassingsbeleid (borging op lokaal niveau); • Onafhankelijke regie. • Kennismanagement (versterken lerend vermogen provincie en de sector); • Bestuurlijk committent, continuïteit en legitimiteit;

Ecologische Verbindingszones	• De kloof tussen overheid en marktpartijen; • Het ontwikkelen van brede allianties/het opzetten van samenwerking met andere economische sectoren en binnen de voedselketen; • Visie en beleid op verduurzaming van de landbouw op systeemniveau; • Het op een overzichtelijke en eenduidige wijze bijhouden van de geboekte resultaten en de hieraan gekoppelde bestede subsidiegelden; • De inrichting/organisatie van de uitvoering van het beleid; • Beheer en monitoring door middel van beheer- en monitoringplannen; • Behoefte aan extra structurele middelen; • De inzet van alternatieve financieringsvormen;
Toestand van de Brabantse Natuur 2012	• Ongewenste bijeffecten van de maatregelen; • Integrale aanpak (natuurdoelen, infrastructuur, recreatie, milieu); • Aansluiting bij maatschappelijke verhoudingen en bestuurlijke visie; • Het op orde krijgen van de 'basis'.
Economie en Natuur; samen	• Bundeling van kennis en onderzoek (samen met

slimmer investeren.	kennisinstellingen en bedrijven); • Het ontwikkelen van een eigen Brabantse koers Economie en Natuur; • Het creëren van de juiste bestuurlijke en planologische voorwaarden; • Een omslag in denken van overheidsdominantie naar marktgeoriënteerd denken.
Kwaliteit Natuurcompensatie	• Het waarborgen dat aangetaste natuur transparant, juist en tijdig wordt gecompenseerd; • Het beheer van compensatielocaties.
Evaluatie multifunctionele landbouw (MFL) 2005-2010	• De waardering van MFL² als een volwaardige nieuwe vorm van plattelandseconomie die bijdraagt aan de versterking van de relatie tussen stad en platteland en de vermaatschappelijking (imago) van de land- en tuinbouw; • Gerichter sturen op bedrijfsniveau op behoud van de koppeling van MFL met agrarische productie en met de bijdrage aan de gebiedsdoelen (ontkoppeling tegengaan).

² Niet-agrarische ondernemersactiviteiten die aan de agrarische bedrijfsvoering gekoppeld zijn en bijdragen aan de continuïteit van het agrarische bedrijf.

	Een stimuleringsaanpak gericht op verzelfstandiging van MFL-samenwerkingsverbanden met een potentieel en nieuwe functionele netwerken tussen het stedelijke en het landelijke gebied met deels nieuwe partners en sectoren.
Economie: Naar een toekomstbestendige detailhandelsstructuur; regie en sturing in een snel veranderend winkellandschap! IJkpunten Investeringsstrategie Agenda van Brabant	- De toetsende rol van de provincie ten aanzien van nieuwe gemeentelijke winkelplannen; - Het agenderen van transformatie en vernieuwing als onderdeel van de regiefunctie van de provincie; - Het detailhandelsbeleid beschouwen als integraal onderdeel van het economisch beleid; - De inzet van fondsen ter ondersteuning van lokale en regionale initiatieven in de detailhandel; - Samenwerking met kennisinstellingen zoals Fontys Hogescholen (Triple Helix). - Stimuleren van nieuw ondernemerschap in de detailhandel. - Het eenduidig formuleren van de ijkpunten (voorkom onnodige ruimte in de formulering, overlap en onduidelijkheid over de betekenis); - Transparantie en consistentie in de

Evaluatie economische kredietcrisismaatregelen	informatievoorziening aan PS over de investeringsvoorstellen en de toepassing van de ijkpunten daarop. • Kritische rol- en taakopvatting provincie in crisissituaties; • Het in de communicatie vooropstellen van de op te lossen problematiek (in plaats van de profilering van de provincie); • De toegevoegde waarde van de provincie in vitale coalities en daarbij horende houding en gedrag; • Het handelen van de provinciale organisatie onder druk; • Het bewust omgaan met scheiden en vervlechten van projectmatig werken en een politiek-bestuurlijke omgeving; • Het expliciteren van checks and balances; • Governance bij de inzet van revolverende fondsen; • Benutting mogelijkheden monitoring en evaluatie.
Sociaaleconomische kansen van de Biobased Economy in Zuidwest-Nederland	• Een stevige en consistente beleidsinzet en met name een sterk investerings- en ontwikkelingsgericht overheidsbeleid met een

Second opinion logistiek park Moerdijk op nut en noodzaak en op werkgelegenheid Advies Havenstrategie Moerdijk	hoog ambitieniveau; • Realistisch verwachtingenmanagement; • Het zoeken van aansluiting bij andere regio's (samenwerkingsstrategie gericht op complementaire regio's); • De toegankelijkheid van provinciale fondsen voor innoverende, biobased MKB-ondernemingen; • Kruisbestuiving met kennis in het grootbedrijf. • De governance van de exploitatie van LPM: risicospreiding door het betrekken van een private ontwikkelaar en verbreden van de publieke partners in de exploitatie van LPM (gezamenlijke grondexploitatie in de regio); • Mechanismen om de financiële risico's te beperken: een gefaseerde ontwikkeling gegeven de inherente onzekerheid aan de vraagkant en het aantrekken van een launching customer als voorwaarde voor de ontwikkeling van LPM. • Het creëren van draagvlak voor de ontwikkeling van LPM bij de regiogemeenten. • Verdiepingsslagen over de ontwikkelingskansen van het petrochemisch cluster, de samenwerking met Rotterdam, de logistieke
--	--

Economisch programma Brabant 2020 Tussenevaluatie Energieagenda	positionering van Moerdijk en het geplande Logistiek Park; • Het zoeken naar evenwicht tussen de 3 p's van het Triple P-principe op een hoger schaalniveau, mogelijk zelfs op Delta-niveau; • Het aanpassen van de governance structuur; • Het voeren van een open en eerlijke discussie over het toekomstperspectief van het dorp waarbij alle stakeholders, inclusief de bewoners van de kern, worden betrokken. • Het verschaffen van helderheid over de provinciale sturingsfilosofie (governance); • De samenwerking tussen de (sub)regio's, ook provinciegrensoverschrijdend; • Adequate monitoring op basis van indices als het aantal betrokken MKB's, start ups, werkgelegenheid/nieuwe banen, bijdrage aan BRP en dergelijke; • De relatie met de actuele (landelijke) plannen ten aanzien van arbeidsmarkt en onderwijs (meer integraal, minder facetbeleid). • Samenwerking met de arbeidsmarktregio's. • Het regelmatig herijken van de speerpunten; • De inzet van (alleen) revolverende fondsen;
---	---

	• Systematische monitoring van de ontwikkelingen in en resultaten van de energieagenda; • De slagkracht van de provincie in de besluitvorming.
Bestuur en bedrijfsvoering: De andere aanpak van bezwaren en formele klachten Strategisch Informatiebeleid	• Het borgen van de noodzakelijke open houding en oplossingsgericht gedrag bij bezwaren en formele klachten; • Houding en gedrag externe mandaatinstellingen (uniforme werkwijze); • Het structureel aanbieden van trainingen mediation vaardigheden en het borgen van kennis; • Het inrichten van een kennis- of coördinatiepunt op centraal niveau. • Samenhang, regie, doorzettingskracht en voortborduren op eerdere ervaringen bij beleidsontwikkeling; • Aansluiting bij andere overheden die zich voor dezelfde vragen geplaatst zien; • Het bepalen van een weloverwogen toekomstbeeld waar de provincie op het gebied van Informatievoorziening en ICT naar toe wil; • Het in huis hebben van de benodigde kennis en kunde voor een goede uitvoering van het beleid;

ICT Projectportfoliomanagement	• Het opstellen van een beheerplan met aandacht voor exploitatie- en beheerskosten, risicomanagement en dergelijke; • Structurele risico-inventarisatie op concernniveau als het om informatiebeleid/ICT gaat in onder meer de paragraaf Weerstandsvermogen van de Jaarstukken; • De verantwoording over de realisatie van het strategische informatiebeleid in de jaarstukken; • Systematische aandacht van Provinciale Staten voor strategisch informatiebeleid als belangrijk middel dat de provincie beter in staat stelt tegemoet te komen aan maatschappelijke behoeften. • De aansluiting van 'I' en business op elkaar; • Interne sturing; • De uitvoering van projecten (uniformiteit, voldoen aan de vraag van de klant, wachttijden, verhouding interne - externe medewerkers); • Aandacht voor de gevolgen (kosten) voor beheer; • Het formuleren van een meerjarige I-strategie en I-beleid; • Het (beter) benutten van evaluaties van projecten.
---	---

Licentiemangement	• Het realiseren van een duidelijke basisstructuur voor licentiemangement: 1) periodiek inzicht verkrijgen in en rapportage over de ‘licentie-compliance’ en het nemen van de juiste acties naar aanleiding daarvan, 2) inrichten centrale licentiebeheer organisatie met een complete en betrouwbare licentie administratie gecombineerd met voldoende licentiekennis- en ervaring zodat dagelijkse licentie vraagstukken kunnen worden beantwoord en 3) creëren van breed draagvlak voor aanwezigheid van licentiebeheer binnen de organisatie. • Het formuleren van eenduidige rolbeschrijvingen (taken en verantwoordelijkheden rondom licentiemangement) en communicatie daarvan richting betrokkenen; • Kennisborging (kennis en ervaring met betrekking tot licentiemangement bij derden overdragen aan de provinciale organisatie).
Beleidsvaluaties	• Centrale sturing (intern); • De uitvoering van het onderzoeksbeleid (realisatie onderzoeksprogrammering, kwaliteit 217a onderzoeksplannen, kwaliteit

Beoordelen en belonen	onderzoeken, inzicht in geraamde en feitelijke kosten en geraamde en feitelijk inzet eigen personeel); • De bruikbaarheid van de uitkomsten van onderzoek/evaluaties. • De koppeling van jaargesprekken aan doelen van de organisatie, en aan het planning- en controlproces; • Sturing op de jaargesprekken; • Betere benutting potentieel, eigen verantwoordelijkheid en ontwikkeling van medewerkers in jaargesprekken; • De kwaliteit van de jaargesprekken en vastlegging hiervan;
Werking Inkoopbeleid	• Concernbrede coördinatie van inkoopactiviteiten (onder andere met één gezicht naar de markt treden, tegengaan versnipperde markt- en contractkennis, benutten synergiepotentieel en mogelijkheden voor standaardisatie); • Rechtmatigheidsrisico's (Europese) aanbestedingen; • De afweging tussen inkopen en zaken intern geheel of gedeeltelijk oplossen;

Risicomanagement stimulering woningbouwproductie	• Betere benutting marktwerking; • Professionalisering contractmanagement en leveranciersmanagement bij raamovereenkomsten en andere inkoop gerelateerde contracten; • Het registratieproces van bestellingen (centraal vastleggen van de inkooporders in het financiële systeem); • Actualiteit en volledigheid vigerende risicobeleid; • Politiek-bestuurlijke risico's naast financiële en juridische risico's; • Het verrichten van tussentijdse risicoanalyses en eventuele bijstelling naar aanleiding daarvan; • Het houden van toezicht op de uitvoering van taxaties door externe partijen; • Het op uniforme, transparante en consistente wijze presenteren van financiële cijfers in verantwoordingsdocumenten; • Borging van risicomanagement op strategisch niveau; • Het bieden van inzicht in de kosten van externe inhuur (aan PS); • Regie/grip op de invulling van de organisatie ten behoeve van de uitvoering van de maatregel en
---	---

Inzicht in resultaten subsidieregelingen	op de personele en organisatorische risico's; • Besluitvorming door PS; • Het in kaart brengen van gerealiseerde kosten; • Het in kaart brengen van gerealiseerde prestaties, doelbereik en doeltreffendheid van subsidieregelingen; • Informatievoorziening aan PS over de resultaten van subsidieregelingen;
Mobiliteit: Beheer en onderhoud Kunstwerken	• Het ontwikkelen van specifiek beleid voor de sturing en uitvoering van het beheer en onderhoud van kunstwerken; • Het vastleggen van eenduidige onderhoudscriteria en -normen en daarop gebaseerde specifieke beheer- en onderhoudsplannen; • Bestuurlijke en politieke aandacht; • Het operationaliseren van een, voor het publiek toegankelijk, monitoringsysteem; • Rapportage over aantallen, kwaliteit, risico's en gevolgen hiervan voor de financiering van het onderhoud van de kunstwerken in meerjarig perspectief in programmabegrotingen en jaarstukken.

Vervoerkundige evaluatie Regiotaxi	• Het verder afbouwen van de regiotaxi op het moment dat alternatieve kleinschalige mobiliteitsoplossingen een deel van de functie overnemen; • Sturing op het aanbieden van ketenverplaatsingen (dat ligt niet voor de hand); • Het voorkomen van onwenselijke paralleliteit; • Het beheersen van de kosten.
Evaluatie Samenwerkingsovereenkomst Regiotaxi	• De noodzaak om samen te werken met de regio inzake de vormgeving van kleinschalige mobiliteitsoplossingen met een gezamenlijk gedragen belang als uitgangspunt. • Kennisdeling tussen provincie en gemeenten; • Het formuleren van heldere doelen, de intentie van de samenwerking, de rollen en taken van de provincie en van de regio, op welke output- en procesindicatoren men elkaar moet aanspreken en dergelijke;
Financiën: SER-advies instellen fondsen	• Gebruik van het begrip revolverendheid; • Oog voor realiseren maatschappelijk rendement en de bijbehorende risicocompensatie, naast het strikt financiële rendement, en periodieke reflectie hierop;

Rapport bij de Jaarstukken 2012	• Juiste wijze van publieke verantwoording; • De instelling van subfondsen (compartimentering) binnen een fonds; • Het opstellen van goede businessplannen; • Het bieden van ruimte aan de voorkant voor koppeling met externe partijen. • Formulering maatschappelijke effecten/doelen; • Relatie tussen beleidsprestaties en maatschappelijke effecten die daarmee beoogt worden; • Aansluiting informatie uit verschillende P&C-documenten; • Toelichting beleidsprestaties; • Juist gebruik van prestatie-indicatoren; • Zelfstandige leesbaarheid;
Ruimtelijke ontwikkeling: Leren van een reconstructie	• Antennefunctie Provinciale Staten; • Het blijven luisteren naar de samenleving (voeden meningsvorming door Statenleden); • Het zoeken naar een goede balans tussen een betrouwbare, consistente overheid enerzijds en een overheid die adequaat inspeelt op actuele ontwikkelingen anderzijds. • Het abstractieniveau van rapportages dat past bij de kaders die zijn gesteld.

Evaluatie Verordening Ruimte (Vr)	• Duidelijkheid over wat vigerend beleid is; • Communicatie tijdens de planvorming en juridische toetsing over fasegewijze aanpassing van de Vr; • Het maken van regionale afspraken over kwaliteitsverbetering van het landschap; • Afstemmingmogelijkheden tussen provincie en gemeenten; • Het verbreden van regionale afstemming over bouwprogramma's wonen, bedrijventerreinen, kantoren en detailhandel; • Monitoring van de uitvoering (financieel en maatschappelijk); • Evalueren van de effecten.
Sturingsmogelijkheden omvang veestapel	• Het samen met andere provincies afspraken maken met het nieuwe kabinet over verlenging en uitbouw van het landelijk systeem van dierrechten; • De invoering van een provinciaal stelsel dat stuurt op de omvang van de veestapel per deel (compartiment); • Het koppelen van bouwblokken voor melkveehouderij groter dan 1,5 hectare aan grondgebondenheid en een duurzame inpassing

Evaluatie Verplaatsingsregelingen en Beëindigingsregelingen Intensieve Veehouderij	in de omgeving; • Doordenken consequenties maatschappelijke onrust; • Breedte van het werkingsgebied; • Toetsen financiële zekerheid deelnemers; • Advies en begeleiding bij beëindiging van bedrijven.
Evaluatie proces Brede Belangen Benadering	• Communicatie met achterban; • Continuïteit in (vertegenwoordigers) partners; • Tussentijdse evaluatie/tijdig interveniëren en bijstelling naar aanleiding daarvan; • Commitment door alle betrokkenen aan de aanpak; • De rollen van projectleider (ambtenaar provincie) en procesbegeleider (inhuur, onafhankelijk); • De rol van Provinciale Staten (kaderstelling aan de voorkant).
Voortgang gebiedsopgaven 2011 - 2014	• Het breder inzetten van de gebiedsgerichte aanpak (andere bestaande en nieuwe provinciale opgaven en plannen koppelen aan een gebiedsopgave zodat deze ook integraal en duurzaam worden opgepakt);

	• Een meer luisterende houding van bestuur en organisatie. • Meer sturen op het proces dan op de inhoud: provinciale inhoudelijke opgaven hoeven niet altijd te domineren ten opzichte van de belangen van het gebied. • Regievoering zonder machtsvertoon; • De afstemming van de interne organisatie op de organisatie buiten. • Het blijven vasthouden aan verschillende sturingsmechanismen, ondanks het streven naar één integrale uitvoeringsorganisatie per gebied; • Het verbinden van ambities tot gezamenlijke ambitie; • De samenwerking tussen de partners.
--	---