

## Jaarverslag 2020 van de Eenheid Audit en Advies

### 1. Karakter jaarverslag

Uitgangspunt voor haar taken is het onderzoeksplan 2020. Dit plan bevat opdrachten, waarvan de uitvoering berust bij de EAA en die de interne organisatie en bedrijfsvoering betreffen. Als onpartijdige en zo onafhankelijk mogelijke eenheid draagt de EAA bij aan een continue verbetering van de kwaliteit van de bedrijfsvoering binnen de provincie. Daartoe toetst zij door middel van onderzoeken de sturing en beheersing van processen, projecten en programma's en adviseert zij hierover. Over haar bevindingen rapporteert de EAA aan haar opdrachtgevers. De Provinciewet (artikel 217a, lid 2) schrijft voor dat GS schriftelijk verslag uitbrengen aan PS van de resultaten van deze onderzoeken.

In het jaarverslag is een onderscheid gemaakt tussen onderzoeken en adviezen waarvan de reikwijdte zich louter beperkt tot de interne organisatie en bedrijfsvoering, en onderzoeken en adviezen waarvan de uitkomsten op hoofdlijnen ter kennis worden gebracht aan PS. De uitkomsten van de eerste categorie onderzoeken en adviezen zijn niet bestuurlijk relevant voor PS. In dit verslag wordt dan ook volstaan met het uitsluitend noemen van de onderwerpen van deze adviezen en opdrachten.

Bij de opdrachten uit de tweede categorie kan worden gedacht aan onderwerpen waarbij derde-partijen zijn betrokken of waar een gebrekkige bedrijfsvoering direct kan leiden tot nadelige externe effecten (zoals reputatie- of imagoschade) voor de provincie en haar bestuurders. Voor die categorie opdrachten is afgesproken dat PS, behalve met het noemen van het onderwerp, ook door middel van het jaarverslag beknopt wordt geïnformeerd over de bestuurlijke boodschap. In het onderstaande overzicht van in 2020 afgeronde opdrachten is daartoe aangegeven welke opdrachten kwalificeren voor de tweede categorie. In de bijlage bij dit jaarverslag is per opdracht de bestuurlijke boodschap opgenomen, alsmede de hierop aansluitende acties van de opdrachtgevers. De bestuurlijke boodschap is geformuleerd door de EAA in samenspraak met haar opdrachtgevers.

### 2. Taken Eenheid Audit en Advies

Tot de taken van de EAA behoren:

- A. Bijdragen aan het provinciale risicomodel
- B. Uitvoeren van onderzoeken (audits en adviezen)
- C. Monitoren van de opvolging van haar aanbevelingen
- D. Programmeren van onderzoeken

#### A. *Bijdragen aan het provinciale risicomodel*

Een optimaal onderzoeksplan is gebaseerd op een integrale risicoanalyse, waarbij als uitgangspunt geldt dat potentiële onderwerpen met het hoogste risico kwalificeren voor opname. Tot 2020 ontbrak een dergelijke risicoanalyse.

In 2020 heeft de EAA een begin gemaakt met het opzetten van een zogeheten onderzoeksuniverse. Dit is een overzicht van alle relevante systemen, ambities/opdrachten, thema's en processen van een organisatie. Een dergelijk overzicht kan voor de komende jaren dienen als basis voor een programmering die niet alleen meer risicogericht is - en daarmee optimaler - maar ook onafhankelijker wordt van de keuze door de opdrachtgevers van de EAA. Bijkomend voordeel is dat een onderzoeksuniverse bijdraagt aan het risicobewustzijn binnen de provinciale organisatie.

Binnen de provinciale organisatie wordt risicomanagement ingevoerd onder coördinatie en regie van het Kernteam Risicomanagement. Dit team bestaat uit medewerkers van beleidsafdelingen en uitvoerende afdelingen. De EAA maakt deel uit van dit Kernteam.

#### B. Uitvoeren van onderzoeken en adviezen

Voor 2020 waren 39 opdrachten gepland (15 overlopende opdrachten uit 2019 en 24 nieuwe opdrachten voor 2020). Aanvullend werden in dat jaar 4 nieuwe opdrachten geaccepteerd en vervielen 11 opdrachten om verschillende redenen, waardoor 32 opdrachten resteerden. In 2020 heeft de EAA 23 ervan afgerond. De overige 9 opdrachten worden in 2021 afgerond. Voor een overzicht van de afgeronde opdrachten wordt verwezen naar onderstaande tabel<sup>1</sup>. De opdrachten met een bestuurlijke boodschap zijn met een asterisk aangeduid.

Onderwerp	Opdrachtgever	Maand van Oplevering
<b>Overlopende opdrachten uit 2019</b>		
Ondersteuning Eenheid Staf en Beheersing	Hoofd ESB DBI	Februari
Inrichtingsplan Dienst Beheer Infrastructuur	Adjunct-directeur DBI	Februari
Uitrol van nieuwe tablets	Hoofd afdeling I&A	Februari
Aanbestedingsprocessen Rijnlandroute	Directeur DBI	April
Fysieke toegangsbeveiliging *	MT-lid afdeling FZ	April
DigiD assessment 2019	Hoofd afdeling I&A	April
Brandveiligheid *	Concerndirecteur	April
Hefbrug Boskoop *	Provinciesecretaris	Mei
Vitaliteitscentrum	Behandelend ambtenaar	Juni
Beveiliging centrale bediening bruggen en sluizen *	Hoofd Eenheid Advies Gebruik Assets (DBI)	Juli
Inrichting beheerorganisatie Rijnlandroute *	Directeur DBI	Juli
Identity & Access Management	Hoofd afdeling P&O	September
Vorbereiding GS-besluiten *	Provinciesecretaris	September
Strategische personeelsplanning	Concerndirecteur	November
<b>Opdrachten uit het onderzoeksplan 2020</b>		
Effecten Corona op tuinbouw Nederland *	Gedeputeerde Bom-Lemstra	Juni
Energieakkoord Greenport West-Holland *	Vice-voorzitter Stuurgroep	Juni
Voortgangsrapportages afdeling P&P	Hoofd afdeling P&P	Juni
Contract- en leveranciersmanagement *	Concerndirecteur	Oktober
Regiodeal bodemdaling Groene Hart	Programmamanager	Oktober
Persoonlijk ontwikkelbudget	Ambtelijk opdrachtgever Leren en Ontwikkelen	November
Participatieprincipes *	Ambtelijk opdrachtgever	December
Beveiliging van openbare verlichting	Hoofd Eenheid Advies Gebruik Assets (DBI)	December
Bescherming persoonsgegevens Youforce	Functionaris Gegevensbescherming	December
Incidentcoördinatiedesk *	Hoofd Eenheid Operatie DBI Hoofd Eenheid Beheer DBI	December

<sup>1</sup> Beveiliging centrale bediening bruggen, sluizen en openbare verlichting maken deel uit van één opdracht. Het laatste deel wordt in 2021 opgeleverd (beveiliging objectbediening, pompen en gemalen).

Zoals hiervoor aangegeven, worden 9 opdrachten in 2021 afgerond. Het gaat om de volgende opdrachten.

Onderwerp	Opdrachtgever
Ontwikkelingen rond het vak van opdrachtgever	Hoofd afdeling Opdrachtgeverschap
Boventaligheid MT's	MT-lid afdeling P&O
Participatietraject OV-concessie Zuid-Holland Noord	Hoofd bureau Openbaar Vervoer afdeling M&M
Portfoliomanagement	Hoofd afdeling I&A
Backup-, recovery- en uitwijkprocessen	Hoofd afdeling I&A
Beheersing risico's rondom cloudplatformen	Hoofd afdeling I&A
Digid assessment 2020	Hoofd afdeling I&A
Sturen op de nieuwe begrotingsindeling	Provinciesecretaris / conerndirecteur
Overdracht natuurgebied	Provinciesecretaris

*C. Monitoren van de opvolging van haar aanbevelingen*

Een half jaar na afronding van elke onderzoeksopdracht bespreekt de EAA met de betrokken opdrachtgever wat is gedaan met haar aanbevelingen.

De algehele indruk is dat er serieus wordt omgegaan met de aanbevelingen van de EAA. Aanbevelingen die niet op korte termijn (kunnen) worden opgepakt omdat ze concernbrede aandacht behoeven, worden onder de aandacht van de provinciesecretaris gebracht.

*D. Programmeren van onderzoeken*

Het concept-onderzoeksplan 2020 is voor advies voorgelegd aan de conerndirecteur en de provinciesecretaris, en aansluitend afgestemd met de Commissaris van de Koning en de gedeputeerde Middelen. Naar verwachting zullen GS dit plan in maart 2021 vaststellen waarna het plan met bijbehorende auditcharter ter kennisname aan PS zal worden aangeboden.

Den Haag, 8 februari 2021

Hoofd Eenheid Audit en Advies

## BIJLAGE BESTUURLIJKE BOODSCHAP OPDRACHTEN

### Fysieke toegangsbeveiliging

#### *Aanleiding*

Jaarlijks wordt door de EAA en de adviseurs informatieveiligheid een risicoanalyse uitgevoerd voor het onderwerp informatieveiligheid. Hieruit kwam het proces van de fysieke toegangsbeveiliging naar voren als een belangrijk onderdeel om nader te onderzoeken. Het gaat hier om het risico op onbevoegde fysieke toegang tot ruimten en de informatie(systemen) daarin. Het onderzoek is in april 2020 afgerond.

Er loopt sinds 2016 een project om verbeteringen op dit gebied door te voeren. Dit heeft inmiddels geleid tot een nieuw toegangscontrolesysteem op het Provinciehuis en de buitenlocaties. Daarnaast is het de bedoeling dat er een anti-pass backsysteem op de (nog te plaatsen) tourniquets van het Provinciehuis in Den Haag wordt ingevoerd. Hierdoor is het niet langer mogelijk om meerdere keren achter elkaar toegang te verkrijgen met dezelfde toegangspas.

#### *Boodschap en advies*

Uit het EAA-onderzoek komt naar voren dat het risico op onbevoegde fysieke toegang nog onvoldoende is beperkt en verbetering noodzakelijk is. De verbetering dient te worden gebaseerd op een duidelijke visie op de toegangsbeveiliging, waarin door de directie en het bestuur is bepaald wat het gewenste ambitieniveau is in relatie tot de gastvrije houding die de provincie aan wil nemen.

#### *Genomen acties*

Er is inmiddels een beleid voor fysieke beveiliging opgesteld en afgestemd met de provinciesecretaris en GS. Het beleid ligt nu bij de OR. Ook wordt een nulmeting uitgevoerd op de status van de fysieke beveiliging van de gebouwen en de betrokken systemen. Tevens worden de noodzakelijke investeringen in kaart gebracht, aan de hand waarvan de prioriteiten worden bepaald. Ondertussen zijn maatregelen genomen om de risico's te beperken, maar dit verbetertraject is nog niet afgerond.

### Brandveiligheid

#### *Aanleiding*

Medio 2019 is bij een visuele inspectie geconstateerd dat de gebouwen A, B en E van het provinciehuis, alsmede de parkeergarage (hierna te noemen de nieuwbouw) op onderdelen niet meer voldoen aan de (huidige) brandveiligheidseisen en dat verbeteringen gewenst zijn. In overleg met de Veiligheidsregio Haaglanden is een aantal voorzorgsmaatregelen in het trappenhuis genomen om de brandveiligheid te vergroten. Een brandtechnisch adviesbureau heeft voorts in opdracht van de provincie een onderzoek naar de brandveiligheid uitgevoerd waaruit diverse tekortkomingen naar voren zijn gekomen.

Naar aanleiding hiervan is een terugkerend Bestuurlijk Overleg (BO) georganiseerd waaraan de verantwoordelijke gedeputeerde, de conerndirecteur alsmede de hoofden van de afdelingen Facilitaire Zaken, Communicatie en Financiële en Juridische Zaken deelnemen. In dit BO is de vraag gerezen hoe de huidige situatie op het gebied van brandveiligheid en met name ten aanzien van de beglazing is ontstaan en of de geconstateerde tekortkomingen al eerder bekend waren. Uit het BO is het verzoek gekomen om de EAA een feitenonderzoek hiernaar te laten doen.

### *Boodschap en advies*

In het feitenrelaas zijn de relevante feiten en gebeurtenissen die vooraf gingen aan de huidige brandveiligheidssituatie in beeld gebracht. Met name is gekeken naar de brandwerendheid van de bouwtechnische onderdelen (brandcompartimenten, wanden, puien, deuren en beglazing) in relevante delen van de gebouwen. Het onderzoek gaat terug tot de nieuwbouw van het provinciehuis. De nieuwbouw omvat het A-, B- en E-gebouw, alsmede de parkeergarage. Het onderzoek focust zich op vier momenten die ten aanzien van de brandveiligheid belangrijk zijn, namelijk:

- Het jaar 1996 waarin werd gestart met de nieuwbouw van het provinciehuis
- Het jaar 2008 waarin de provincie het gehele provinciehuis aankoopt
- Het jaar 2012 waarin de provincie het E-gebouw verhuurt
- Het jaar 2014 waarin wordt begonnen met de hercompartimentering van de A- en B-delen

### *Genomen acties*

Het feitenrelaas is in de vergadering van de Statencommissie Bestuur, Maatschappij en Middelen op 16 september 2020 voor kennisgeving ingebracht. In een begeleidende brief concludeerden GS dat er op grond van dit feitenrelaas geen overtuigende of doorslaggevende aanwijzingen zijn voor het nemen van verdere juridische en/of arbeidsrechtelijke stappen. Wel is een aantal constatering en aanleiding geweest om aanvullende acties te ondernemen op het gebied van brandveiligheid en archivering.

### Hefbrug Boskoop

#### *Aanleiding*

Begin 2019 werd bij reguliere onderhoudswerkzaamheden aan de hefbrug Boskoop, die eigendom is van de Provincie Zuid-Holland, roestvorming (corrosie) ontdekt. Aangezien het groot onderhoud in 2013 was uitgevoerd mag dit als ongewoon worden gekwalificeerd. Gelet op het tweemaandelijks inspectieregime voor de brug kwam dit ook onverwacht.

Bij nader onderzoek kwam een rapport van Oranjewoud (tegenwoordig Antea Group) uit 2012 aan de orde dat betekenis heeft voor Boskoop. Hieruit blijkt dat de torens van de hefbrug Waddinxveen niet sterk genoeg zijn als het beweegbare brugdek wordt verzaard door het aanbrengen van aparte voetpaden. Deze conclusie geldt ook voor de identieke hefbrug te Boskoop. De heftorens in Waddinxveen zijn op basis van de aanbevelingen van Oranjewoud versterkt voordat het brugdek werd verzaard. In het planmatig onderhoud van de hefbrug Boskoop in 2013 is de versterking van de heftorens uitgebleven en daarna ook niet in het dagelijks onderhoud teruggekomen.

Het Ingenieursbureau van de gemeente Rotterdam is door de provincie verzocht om een second opinion op het rapport van Oranjewoud uit 2012 te geven. De verantwoordelijke gedeputeerde heeft op 10 oktober 2019 kennisgenomen van de eerste bevindingen. Daaruit blijkt dat versterkingsmaatregelen noodzakelijk zijn om de constructieve veiligheid van de hefbrug Boskoop te kunnen garanderen.

De gedeputeerde heeft daarop het besluit genomen om de hefbrug Boskoop per direct te stremmen, werkzaamheden voor versterking van de constructie met spoed uit te laten voeren en aanvullende maatregelen te nemen om de verkeersoverlast tot een minimum te beperken. Ook zegde hij een onafhankelijk onderzoek toe naar de gang van zaken rond het onderhoud van de hefbrug Boskoop. De EAA is verzocht dit onderzoek uit te voeren. Opdrachtgever voor dit onderzoek is de provinciesecretaris.

#### *Bestuurlijke boodschap en advies*

De EAA heeft een feitenrelaas uitgebracht. Dit feitenrelaas gaat in op de constructie van de hefbrug Boskoop en de wijze waarop binnen de provincie met de uitvoering van de onderhouds-cyclus is omgegaan. Bijzondere aandachtspunten daarbij zijn het uitblijven van de versterking van de hefbrug, als ook de conservering en aanwezigheid van corrosie op de hefbrug.

Het feitenrelaas betreft de periode vanaf 1990, het jaar waarin de hefbrug Boskoop constructief is gewijzigd (verbreed met voetpaden) tot 10 oktober 2019.

De crisisaanpak in aanloop naar en tijdens de afsluiting van de hefbrug Boskoop vormde geen onderdeel van het onderzoek. Het onderzoek is gericht op de hefbrug Boskoop. Aangezien de constructie van de hefbrug Boskoop vergelijkbaar is met de hefbrug Waddinxveen is deze, waar relevant, in het onderzoek betrokken. De Alphense hefbrug (ofwel hefbrug Gouwesluis) is niet in het onderzoek meegenomen vanwege een afwijkende constructie en het feit dat deze brug niet constructief is gewijzigd.

Separaat heeft de EAA een korte rapportage met aanbevelingen uitgebracht. De belangrijkste aanbeveling betreft de oproep om de periodieke onderhoudsinspecties op de conditie van de brug als geheel te richten. Daarnaast wordt gepleit voor het vergroten van de samenhang tussen het dagelijks beheer en onderhoud en het groot onderhoud. Ook is geadviseerd voor meer maatwerk in contracten te zorgen en de risicobeoordeling van corrosie en conservering op de hefbruggen te hernieuwen.

#### *Genomen acties*

In een reactie op het EAA-rapport hebben GS in een brief aan PS (kenmerk PZH-2020-739797565 d.d. 19 mei 2020) aangegeven dat voor een doelmatige uitvoering van de aanbevelingen van EAA en de reeds getroffen en nog nader te treffen maatregelen een Programma versterking beheer en onderhoud Beweegbare Kunstwerken wordt uitgevoerd. Het ontwikkelen en uitvoeren van een dergelijk programma beschouwen GS als een goed instrument om in samenhang én met urgentie verbeteracties gestructureerd op te pakken.

De brief gaat puntsgewijs in op de aanbevelingen van de EAA.

#### Inrichting beheerorganisatie Rijnlandroute

##### *Aanleiding*

De RijnlandRoute is een nieuwe wegverbinding van Katwijk, via de A44, naar de A4 bij Leiden. Onderdeel van dit tracé is een nieuwe provinciale weg N434, die grotendeels door een tunnel loopt. De omvang en complexiteit van het tracé en de tunnel vragen bijzondere aandacht voor de opbouw van een deskundige tunnel- en wegbeheerorganisatie. Met name het beheer van een tunnel is nieuw voor de Dienst Beheer Infrastructuur (DBI). Daarom heeft de tunnelbeheerder aan de EAA gevraagd om een onderzoek te doen naar de mate waarin DBI organisatorisch is voorbereid om de contracten met de aannemers en met Rijkswaterstaat ten aanzien van de Rijnlandroute op verantwoorde wijze te kunnen beheren vanaf de openstelling.

##### *Bestuurlijke boodschap en advies*

De EAA heeft een referentiemodel ontwikkeld, waarin periodiek op relevante beheerthema's beoordeeld kan worden in hoeverre wordt voldaan aan de normen.

Er is een tunnelbeheerorganisatie opgezet waarin interne en externe partijen van zowel de provincie als Rijkswaterstaat zijn samengebracht om het beheer vorm te geven en wordt nagedacht hoe kan worden voldaan aan de vereisten. De tunnelbeheerorganisatie is hiermee al vroegtijdig begonnen. Het beheer van een tunnel vraagt uitgebreide plannen. Deze plannen (beheerplan, veiligheid(beheer)plan, calamiteitenbestrijdingsplan, verkeersmanagementplan, contractbeheersplan) zijn in beeld en voor een groot deel al in een vergevorderd stadium. Vóór de openstelling van de tunnel - maar ook daarna - is het van groot belang dat deze plannen en

procedures worden getest en geoefend en dat betrokken medewerkers hiertoe worden opgeleid en getraind. Hierbij dient expliciet aandacht te worden besteed aan het oefenen van de escalatielijnen richting de provincie bij calamiteiten. Bij de overdracht van de realisatie naar het beheer hoort ook een strategie hoe om te gaan met de restpunten. Hier is aandacht voor, maar dit moet nog verder worden ingevuld.

Als belangrijkste risico's ziet de EAA:

- De mogelijkheid dat de relatie met RWS kan wijzigen. De samenwerking verloopt op dit moment goed, zeker op de werkvloer. Er wordt gebouwd aan vertrouwen, maar er kunnen wisselingen in betrokkenen komen. Een goede vastlegging van de belangen en wensen van de PZH is dan ook van belang.
- Een grote afhankelijkheid van (de kennis van) de gedelegeerd tunnelbeheerder binnen DBI.
- Een beperkte betrokkenheid van de overige DBI-onderdelenbuiten de tunnelbeheer-organisatie en de projectorganisatie.

#### *Genomen acties*

In november 2020 zijn de uitkomsten van het EAA-onderzoek besproken in het MT van DBI. Afgesproken is dat - tot de openstelling - jaarlijks een meting zal worden gedaan op basis van het referentiemodel. Zaken die nog niet zijn gerealiseerd en de bijbehorende risico's kunnen op deze wijze worden gemonitord op verdere actie. MT-leden hebben zich opgeworpen als aanspreekpunt voor de voor hen geldende relevante beheeraspecten en hebben zich gecommitteerd om hierin samen op te trekken met de gedelegeerd tunnelbeheerder.

#### Beveiliging centrale bediening bruggen en sluizen

##### *Aanleiding*

Eind 2017 heeft een adviescommissie, in opdracht van het toenmalige afdelingshoofd I&A, onderwerpen op het gebied van informatieveiligheid geselecteerd die in aanmerking komen voor onderzoek. Eén van de geselecteerde onderwerpen is de beveiliging (cybersecurity) van de Operationele Techniek (OT) van de provincie Zuid-Holland (PZH). Dit betreft de infrastructurele voorzieningen van de Dienst Beheer Infrastructuur (DBI). De EAA heeft in 2020 gerapporteerd over het eerste onderdeel, te weten een beoordeling van de opzet van het Cyber Security Management Systeem (CSMS) dat per eind 2019 specifiek voor de centrale bediening van bruggen en sluizen is opgezet. Het betreft een adviesvraag.

##### *Bestuurlijke boodschap en advies*

Het is goed om te zien dat er initiatief wordt genomen om cybersecurity verder te brengen met behulp van een kwaliteitssysteem, zoals het CSMS. Het opgestelde CSMS voldoet echter nog niet aan alle eisen uit de norm. Dit vertaalt zich in geconstateerde afwijkingen, waarvan we een deel als zwaarwegend aanmerken. Voor een succesvolle (verdere) implementatie van het CSMS is het noodzakelijk om deze afwijkingen te verhelpen. Anders is de kans groot dat de inspanningen niet leiden tot een evenwichtig en samenhangend geheel aan beveiligingsmaatregelen.

Zwaarwegend is dat het management zich nog onvoldoende gecommitteerd heeft aan het CSMS en zich nog niet expliciet heeft uitgesproken over de vraag of een CSMS überhaupt gewenst is en wat daarvan de reikwijdte zou moeten zijn. Dat kan ertoe leiden dat de organisatie te weinig prioriteit geeft aan cybersecurity doordat het belang ervan niet breed wordt gedeeld. Ook bestaat het risico dat de initiatieven voor de uitbreiding van het CSMS niet breed worden gedragen en uiteindelijk zullen falen.

### *Genomen acties*

In haar reactie geeft DBI aan dat het rapport een uitstekend handvat biedt bij het beantwoorden van de vraag of de opzet van het CSMS aan de norm voldoet, om de implementatie van het CSMS te voltooien en om het CSMS operationeel te maken binnen DBI.

Expliciete betrokkenheid van het management van DBI bij de implementatie en het operationeel maken van het CSMS maakt deel uit van deze actie.

### Voorbereiding GS-besluiten

#### *Aanleiding*

De kwaliteit en tijdigheid van de stukken die vanuit de opgaven en afdelingen via GS-ondersteuning werden doorgeleid naar GS, behoeven al langere tijd extra aandacht. Ook de provinciesecretaris heeft in een blog van 13 juni 2019 nog benadrukt dat dit beter moet.

Vanaf oktober 2018 is gewerkt aan de verbetering van het proces om te komen tot GS-besluiten en de kwaliteit en tijdigheid van de GS-stukken. Bij de collegewisseling is het verbeterde proces GS-besluiten geïntroduceerd. Een belangrijk uitgangspunt in de werkwijze is dat de ambtelijk opdrachtgever en de behandelend ambtenaar verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het stuk en het tijdig doorlopen van het proces. GS Ondersteuning (GSO) heeft een adviesrol. Met het oog daarop is in de nieuwe werkwijze sterk ingezet op de “voorkant” van het proces, onder meer met de ontwikkeling van tools, zoals de groep en de cursus Besluitvorming, aangepaste helpteksten bij de workflow en de inzet van een spreekuur van GSO. Ook is een nieuw ‘Proces Stukkenstroom’ ontwikkeld.

#### *Bestuurlijke boodschap en advies*

GSO heeft veel tijd en energie gestoken in de verbetering van het proces voor de voorbereiding van de GS-stukken en de digitale workflow. De positieve resultaten hiervan zijn reeds zichtbaar. Het percentage stukken dat op tijd wordt aangeleverd bij GSO is gestegen van 37% in de periode januari t/m augustus 2019 naar 56% in de periode september 2019 tot en met april 2020. Ook het percentage van de stukken dat (via de workflow) tijdig wordt geaccordeerd door GS-leden is gestegen van 46% naar 56%.

Het proces voor de voorbereiding van GS-besluiten wordt in aanzienlijke mate beheerst. De mate waarin en wijze waarop door de direct betrokkenen bij de besluitvorming wordt gestuurd op de kwaliteit en tijdigheid van de stukken varieert evenwel. Ondanks dat de kwaliteit van GS-stukken in de afgelopen tijd is toegenomen en de informatievoorziening omtrent de besluitvorming als toereikend kan worden beschouwd, zijn GS-stukken qua opbouw, inhoud en taal nog niet altijd van voldoende kwaliteit.

Eén van de bevindingen is dat het merendeel van de GS-stukken door behandelend ambtenaren beleidsmatig wordt afgestemd, maar om juridische en/of financiële advisering niet altijd wordt gevraagd. De aanbeveling hierbij is om de behandelend ambtenaar en de ambtelijk opdrachtgever de wenselijkheid van een juridische en financiële check met elkaar te laten bespreken (een vorm van risicoanalyse).

### *Genomen acties*

De bevindingen en aanbevelingen zijn in oktober 2020 besproken in het concernteam, waarbij is afgesproken dat de CT-leden eigenaarschap voor de aanbevelingen op zich nemen. Een half jaar na het overleg wordt de voortgang op de aanbevelingen opnieuw geagendeerd.

Inmiddels is een flyer opgesteld met tips voor een goede voorbereiding van een GS-besluit. Ook wordt in samenwerking met de afdeling Financiële en Juridische Zaken gekeken hoe beter voorafgaande aan het besluit kan worden geadviseerd.



## Effecten Corona op tuinbouw Nederland

### *Aanleiding*

De landelijke crisisorganisatie Corona Tuinbouw had behoefte om inzicht te krijgen in de effecten van de Coronacrisis op de tuinbouw in Nederland. De onder de crisisorganisatie opererende Taskforce Scenario's, eveneens landelijk georganiseerd, heeft vervolgens de EAA gevraagd ondersteuning te verlenen bij het verkrijgen van het verlangde inzicht door middel van een enquête onder de Nederlandse tuinbouwbedrijven.

### *Bestuurlijke boodschap en advies*

De EAA heeft de resultaten van de enquête door middel van een rapport gepresenteerd aan de landelijke crisisorganisatie. De EAA heeft geen conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

### *Genomen acties*

Het rapport heeft een bijdrage geleverd aan het formuleren van een standpunt door de landelijke crisisorganisatie Corona Tuinbouw ten aanzien van de noodzaak van steunmaatregelen.

## Energieakkoord Greenport West-Holland

### *Aanleiding*

Op 17 oktober 2017 is het Energieakkoord Greenport West-Holland ondertekend. Greenport West-Holland is een samenwerkingsverband van bedrijven, overheden en kennisinstellingen (de zogeheten triple helix) dat zich tot doel heeft gesteld om de internationale toepositie van het Nederlandse tuinbouwcluster in Zuid-Holland te behouden en te werken aan een duurzame en vitale toekomst.

In artikel 11 van het Energieakkoord is aangegeven dat de samenwerkingsovereenkomst wordt aangegaan vanaf de datum van ondertekening tot en met 31 december 2020. Een half jaar voor het einde van deze periode overleggen partijen over voortzetting, al dan niet in gewijzigde vorm, of beëindiging van deze overeenkomst. In dit verband is in het jaarprogramma 2020 opgenomen om het huidige Energieakkoord te evalueren door te kijken naar de effectiviteit, resultaat en meerwaarde ervan.

### *Bestuurlijke boodschap en advies*

Met de uitvoering van het Energieakkoord werd vooruitgelopen op de nationale gebiedsgewijze aanpak. Het Energieakkoord kent richting, een duidelijke samenstelling van partijen en een goede ondersteuning maar moet opereren in een energiemarkt, met prijzen voor fossiele brandstof die medio 2020 extreem laag zijn. Ingezet werd op het verbinden en het aanjagen van projecten, waarbij werd gekeken naar wat er al was en wat kon worden aangevuld. Het wegnemen van landelijke issues werd ook belangrijk gevonden maar lag buiten de invloedssfeer van het Energieakkoord. Zo leidt verhoging van de prijs van fossiele brandstof via de zogeheten Opslag Duurzame Energie- en klimaattransitie (ODE) tot opbrengsten waarmee de productie van duurzame energie en de terugdringing van CO<sub>2</sub> wordt gestimuleerd (Subsidieregeling Duurzame Energie-SDE), maar eveneens tot verhoging van de productiekosten van bedrijven op korte termijn, met name voor de inkoop van elektriciteit. Dit zet het rendement van deze bedrijven direct onder druk en werkt contraproductief op de energietransitie van de sector omdat deze zich in de glastuinbouw onder andere richt op het inkopen van elektriciteit van het net in combinatie met externe warmtelevering en het afstappen van eigen opwek door middel van de (gasgestookte) WKK-installaties op de bedrijven zelf. Onder andere door de ODE-maatregel heeft de WKK nu een veel sterkere business case dan de duurzame alternatieven.

Uitvoering van het Energieakkoord vergt een lange adem. Aanbevolen werd dan ook om door te gaan met de samenwerking. Die moet zich dan richten op aansluiting op het

Nationaal Tuinbouwakkoord maar zal ook aandacht moeten besteden aan de doelstellingen van andere landelijke afspraken, zoals het Nationaal Klimaatakkoord en aansluiten bij de governance van deze afspraken. Hierbij moet gezamenlijk worden bepaald welke activiteiten Greenport West-Holland verricht en welke projecten essentieel zijn voor realisering van de doelstellingen. Binnen het Energieakkoord moeten activiteiten en projecten en projecten onderling meer in samenhang worden gebracht, teneinde hun bijdrage aan de gewenste doelstellingen te optimaliseren.

Door op het regionale niveau van Greenport West-Holland te blijven opereren is voldoende massa beschikbaar om effectief te kunnen zijn. Problemen die niet op regionaal niveau kunnen worden afgedaan (zoals beprijzing van energie) kunnen dan worden geëscaleerd naar Greenports Nederland.

#### *Genomen acties*

De Stuurgroep Energieakkoord besprak in zijn vergadering van 26 juni 2020 de resultaten van de evaluatie en stemde in met de EAA-rapportage. Op 11 december 2020 is het geactualiseerde Energieakkoord 2021-2025 van de Greenport ondertekend. Hierin zijn de aanbevelingen uit de evaluatie meegenomen. Zo rapporteert de Stuurgroep Energieakkoord nu rechtstreeks aan het landelijk college Kas als Energiebron voor de glastuinbouw, waarin de voortgang op de afspraken voor de sector uit het Klimaatakkoord worden gemonitord.

#### Contract- en leveranciersmanagement

##### *Aanleiding*

Een professionele inrichting van het contract- en leveranciersmanagement (CLM) is een belangrijke randvoorwaarde voor de realisatie van de doelstellingen van de provincie waaronder het opgavegerichte werken. Want met goed CLM worden belangrijke risico's geminimaliseerd, kosten gereduceerd, de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd en beter samengewerkt met leveranciers. CLM bestaat uit twee delen. Contractmanagement heeft als doel het maximaliseren van de operationele en financiële leveranciersprestatie en de reductie van risico's.

Leveranciersmanagement is gericht op het ontwikkelen, uitbreiden en onderhouden van relaties met de leveranciersmarkt ter voldoening van de inkoopbehoefte van onze organisatie op korte en lange termijn op zodanige wijze dat de doelstellingen van de provinciale organisatie worden versterkt.

Binnen de provincie is CLM decentraal ingericht. De invulling is maatwerk, afhankelijk van de opgave of het project. De concerndirecteur heeft de EAA gevraagd te kijken in hoeverre CLM voldoet aan minimumeisen, als opmaat tot een mogelijke uniformering van het CLM.

##### *Bestuurlijke boodschap en advies*

Momenteel ontbreken de kaders voor een goed CLM. Zo ontbreken een provinciebrede visie, een beleid, een strategie, doelstellingen, kritieke succesfactoren en kritieke prestatie-indicatoren voor CLM. Ook mist een (actueel) overzicht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden of een rollenmatrix voor CLM. Het ontbreken van dergelijke 'top down' beleidskaders zorgt ervoor dat deze 'bottom up' worden vastgesteld, met nadelige gevolgen voor de efficiency. Daarmee loopt de provincie het risico dat kennis over slecht presterende leveranciers niet wordt gedeeld en dat dezelfde producten en diensten van verschillende leveranciers worden betrokken met gemis van schaalvoordelen als gevolg. Ook bestaat het risico dat contractbepalingen en -verplichtingen niet goed worden gemonitord door de provincie en dat de functionaliteit van het nieuwe inkoopstelsel niet goed wordt bepaald. Bij een ontbrekend CLM bestaat kortom het risico dat commerciële organisaties de bovenliggende partij zijn.

De waarde van de inkoop voor de provincie als geheel bedroeg in 2018 € 528 miljoen en in 2019 € 602 miljoen. Volgens een studie van PriceWaterhouseCoopers kan door het toepassen van contractmanagement 5 tot 10% van de contractwaarde bespaard worden. Kortom, hoe meer het contractmanagement optimaal is ingericht, hoe hoger de toegevoegde waarde van het contract zal zijn. Hiermee kan het CLM bijdragen aan het streven van de provincie, zoals verwoord in het coalitieakkoord, om een doelgerichte en kostenbewuste organisatie te zijn.

#### *Genomen acties*

Er is een opdracht in voorbereiding om te komen tot een provinciebrede visie en strategie met betrekking tot contract- en leveranciersmanagement.

#### Participatieprincipes

##### *Aanleiding*

In het kader van haar ambitie om samen met andere partijen te werken aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken, heeft de provincie Zuid-Holland een participatievisie geformuleerd met daarin de volgende vijf principes die leidend zijn voor de samenwerking tussen provincie en andere partijen.

1. De basishouding van de provincie bij het voorbereiden en realiseren van de opgaven is: samenwerken met betrokken partijen. Maar er wordt geen participatieproces gestart als er niets te beïnvloeden valt.
2. Of het nu om beleid of uitvoering gaat, de provincie benoemt voor zichzelf de passende rol(len) en de aansluitende vorm(en) van participatie.
3. De provincie hecht waarde aan initiatieven uit de samenleving. Per initiatief bekijkt zij hoe ze zich als provincie daartoe verhoudt.
4. De architectuur van de participatie wordt in een open en gelijkwaardig gesprek samen met participanten bepaald.
5. De inzet van de provinciale medewerker en bestuurder beoogt een gelijk speelveld voor alle participanten.

Bij de vaststelling van de visie in PS in 2018 is benoemd dat de visie niet alleen een papieren werkelijkheid moet blijven, maar ook daadwerkelijk in de praktijk vorm dient te krijgen. Een van de afspraken was om na twee jaar tenminste een drietal concrete participatietrajecten te evalueren. De evaluatie is uitgevoerd in de vorm van een enquête die is uitgezet onder 161 deelnemers van drie Zuid-Hollandse opgaven, te weten het Convenant Klimaat adaptief bouwen, Zuid-Holland ontmoet! en het gebiedsproces Broekpolder. Gezien de respons van 26% bieden de bevindingen antwoorden op de onderzoeksvragen, maar kunnen de resultaten niet één op één vertaald worden naar andere cases.

##### *Bestuurlijke boodschap en advies*

De vijf participatieprincipes in de drie onderzochte casus worden over het algemeen goed toegepast. De antwoorden op de toepassing van de eerste drie participatieprincipes zijn uitgesprokener dan die inzake de laatste twee principes.

Uit het onderzoek komen drie aandachtspunten naar voren die cruciaal blijken te zijn voor het toepassen van de participatieprincipes in de praktijk:

1. Een **open houding** van de provincie: het bieden van ruimte voor inbreng en het écht horen van partners in een open en een gelijkwaardig gesprek over zowel inhoud als proces, zijn bepalend voor het commitment. Dit geldt zeker in de startfase.
2. Helderheid over **de scope en organisatie van de participatie**: ‘aan de voorkant’ het gesprek voeren over belangen, rollen, taken en ieders inbreng; het markeren van de gemaakte afspraken, bijvoorbeeld door ondertekening van een convenant in een

samenwerkingstraject of door het geven van een heldere boodschap tijdens een informatiebijeenkomst.

3. Verwachtingenmanagement over de **opvolging** op de langere termijn: aandacht besteden aan de (mogelijkheid tot) opvolging van bepaalde afspraken door de provincie; laten zien wat er gebeurt met de inbreng en initiatieven van partners op termijn. Het geven van duidelijkheid over verschillende rollen van de provincie in de verschillende fases van samenwerking. Bijvoorbeeld bij de vertaling van afspraken vanuit en naar wet- en regelgeving, waarbij de provincie verantwoordelijk is voor de handhaving.

#### *Genomen acties*

De aandachtspunten openheid en transparantie, helderheid over scope, rollen en organisatie, en een goed verwachtingenmanagement worden door de opdrachtgever opgenomen bij de borging van participatie in de organisatie, als vervolg op het programma participatie dat inmiddels is afgerond. De genoemde leerpunten zijn een belangrijk ingrediënt daarvoor.

#### Incidentcoördinatiedesk bij DBI

##### *Aanleiding*

De Incidentcoördinatiedesk (IC-desk) is per 1 april 2019 van start gegaan. Daarvoor had de provincie al een verkeersmanagementdesk met een monitorings- en verkeersregelfunctie, maar het incidentmanagement was uitbesteed aan de Regiodesk van Bereik (samenwerkingsplatform van Zuid-Hollandse wegbeheerders). De IC-desk heeft als doel het toegankelijk houden van wegen en vaarwegen door incidenten op de weg en vaarweg zo snel mogelijk op te lossen met zo min mogelijk hinder voor de gebruiker. Bij de start van de IC-desk is met de OR de afspraak gemaakt om die na één jaar te evalueren.

##### *Bestuurlijke boodschap en advies*

De IC-deskmedewerkers hebben in korte tijd laten zien dat de IC-desk toegevoegde waarde heeft en dat de medewerkers de intentie en de potentie hebben om de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen gaan. Niet alleen de IC-desk maar ook de toezichthouders en Objectbediening dragen op een goede wijze bij aan het incident- en storingsmanagement. De ketenpartners zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking.

Door de IC-desk is de aanpak van het incident- en storingsmanagement (IM) professioneler geworden. Het is niet te zeggen of incidenten en storingsen ook eerder of sneller worden opgelost. De vindbaarheid en bereikbaarheid van de IC-desk is goed, maar (nog) niet alles wordt (tijdig) gemeld. Aanbevolen wordt onder meer om relevante managementinformatie in kaart te brengen (bijvoorbeeld aantal meldingen, reactiesnelheid/aanrijtijden, oplossingstijd) en deze managementinformatie periodiek te analyseren. Dit helpt de succes- en knelpunten van de IC-desk feitelijk te onderbouwen.

##### *Genomen acties*

DBI zal in het voorjaar van 2021 een plan van aanpak opstellen om de verbeterpunten verder aan te pakken en zo een volgende stap in de professionalisering van de IC-desk te kunnen maken.