

# Onderzoeksplan 2021 Eenheid Audit en Advies

Ter kennisgeving aan Provinciale Staten

Definitief  
16 maart 2021  
Eenheid Audit en Advies

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>TOTSTANDKOMING ONDERZOEKSPLAN 2021 .....</b>	<b>3</b>
1.1	De selectie van onderwerpen .....	3
1.2	Risicoanalyse als basis voor een optimale programmering.....	3
1.3	Monitoring van aanbevelingen en trends.....	4
1.3.1	Aanbevelingen .....	4
1.3.2	Trends .....	4
<b>2</b>	<b>DE SAMENSTELLING VAN DE OPDRACHTENPORTEFEUILLE.....</b>	<b>5</b>
2.1	Onderwerpen vanuit de organisatie.....	5
2.2	Onderwerpen vanuit het onderzoeksuniverse .....	5
2.3	Randstedelijke Rekenkamer.....	6
2.4	Confrontatie benodigde en beschikbare capaciteit.....	6
2.5	Prioritering van onderwerpen.....	7
2.6	Voorstel hoofd Eenheid Audit en Advies aan Gedeputeerde Staten .....	8
<b>BIJLAGE 1</b>	<b>UITWERKING PER GESELECTEERDE OPDRACHT .....</b>	<b>9</b>
<b>BIJLAGE 2</b>	<b>UITWERKING PER VERVALLEN OPDRACHT .....</b>	<b>24</b>

# 1 Totstandkoming onderzoeksplan 2021

## 1.1 De selectie van onderwerpen

Voor u ligt het onderzoeksplan 2021. De uitvoering van dit plan berust bij de Eenheid Audit en Advies (EAA).

De EAA heeft gesprekken met lijnmanagers gevoerd en met hen potentiële onderwerpen verkend. Ook is een aantal ambtelijk opdrachtgevers en behandelend ambtenaren van opgaven, alsmede sleutelfunctionarissen op het gebied van bedrijfsvoering en organisatie-verandering bevraagd. Centraal in deze gesprekken stond hun behoefte aan aanvullende zekerheid en/of reflectie over aspecten van de bedrijfsvoering. Tevens zijn gesprekken met de leden van Gedeputeerde Staten (GS) gevoerd. Hierbij is gevraagd naar aandachtspunten op het gebied van de bedrijfsvoering met mogelijk bestuurlijke consequenties.

Alle opdrachtformuleringen zijn met de betreffende opdrachtgever afgestemd en na accordering opgenomen in dit plan. Een overzicht van opdrachtformuleringen is opgenomen in paragraaf 2.1. Voor een gedetailleerde uitwerking per opdracht wordt verwezen naar bijlage 1.

## 1.2 Risicoanalyse als basis voor een optimale programmering

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. Reden hiervan is dat de inventarisatie van risico's tot nu toe vooral wordt gedaan door de uitvoerende afdelingen van de provincie waar het inventariseren en beheersen van risico's onderdeel vormt van hun dagelijkse processen.

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 de provinciale organisatie. Dit 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 verschillen in risicoacceptatie van de huidige gesprekspartners van de EAA. Bijkomend voordeel is dat een onderzoeksuniverse bijdraagt aan het risicobewustzijn binnen de provinciale organisatie. Immers, door het onderzoeksuniverse als uitgangspunt voor de gesprekken met potentiële opdrachtgevers te nemen, zullen steeds de geïnventariseerde risico's centraal staan.

Voor elk van de items van het onderzoeksuniverse heeft de EAA de inherente risico's<sup>1</sup> ingeschat, gekeken in welke mate die door middel van beheersingsmaatregelen zijn afgedekt, en op deze wijze voor elk potentieel onderzoeksobject het restrisico bepaald. Aansluitend heeft zij haar eigen inschatting getoetst aan die van het kernteam risicomangement, het cluster AO/IC en haar potentiële opdrachtgevers. Dit heeft geresulteerd in een overzicht waarin potentiële onderwerpen voor onderzoek zijn gerangschikt naar het grootste restrisico. Verwezen wordt naar paragraaf 2.2.

---

<sup>1</sup> Inherente risico's zijn risico's die te maken hebben met de aard van het onderwerp. In het onderzoeksuniverse worden vier categorieën onderscheiden, te weten het maatschappelijk belang, de reputatie, het financieel belang en de regelgeving / fraude

Vervolgens heeft de EAA gekeken in hoeverre de selectie van opgehaalde opdrachten aanpassing behoeft op grond van de prioritering in het onderzoeksuniversum, met inachtneming van de beschikbare audit capaciteit van de EAA, zoals weergegeven in paragraaf 2.4. De uitkomsten van deze afweging zijn door de EAA in een voorstel aan GS voorgelegd. Verwezen wordt naar paragraaf 2.6.

### **1.3 Monitoring van aanbevelingen en trends**

#### **1.3.1 Aanbevelingen**

In haar onderzoeksplan 2019 kondigde de EAA aan om voor elke onderzoeksopdracht een half jaar na oplevering van de eindresultaten ervan met de betrokken opdrachtgever te bespreken wat is gedaan met haar aanbevelingen. Deze procedure is inmiddels ingevoerd. Over het totaalbeeld van de mate van opvolging zal de EAA rapporteren in haar jaarverslag aan GS en PS.

#### **1.3.2 Trends**

Bij het uitzoemen van de conclusies en aanbevelingen uit opdrachten van de EAA kunnen bepaalde trends worden ontwaard. Deze trends heeft de EAA in 2020 in relatie gebracht met de ontwikkelingen in de provinciale organisatie en gebundeld in een zogeheten rode draden-notitie. Hiermee is tevens de eerdere notitie uit 2018 geactualiseerd. De notitie is uitgebracht aan het Directieteam en de uitkomsten ervan zijn gedeeld met het Directieteam en het Concernteam.

## 2 De samenstelling van de opdrachtenportefeuille

### 2.1 Onderwerpen vanuit de organisatie

Nr.	Omschrijving opdrachtformulering	Aard opdracht'	Reikwijdte	Primair / Onderst.	Functie opdrachtgever	Aanvang kwartaal	Gepland aantal uren
1	DigiD-assessment Seneca	O	Afdeling I&A	O	Hoofd afdeling I&A	1	300
2	Werkgemeenschap van de Toekomst	O	Provinciale organisatie	O	Ambtelijk Opdrachtgever 'Werkgemeenschap'	1	300
3	Randvoorwaarden voor beleidsaanpassingen	O	Provinciale organisatie	O	Ambtelijk Opdrachtgever 'Omgevingsbeleid'	1	300
4	Subsidies – risico's en beheersmaatregelen	O	Proces Subsidies	P	Hoofd bureau Subsidies	1	100
5	Onderbesteding begroting	O	Proces Planning en Control	O	Hoofd afdeling FJZ	1	300
6	Festival van de Toekomst	O	Provinciale organisatie	O	Behandelend Ambtenaar	1	100
7	Doorwerking van innovaties	A	DBI	P	Ambtelijk Opdrachtgever 'Duurzame infra'	1	200
8	Kwaliteitssysteem informatiebeheer	O	Provinciale organisatie	O	Hoofd afdeling I&A	2	100
9	Governance Programma Aanpak Stikstof (PAS)	O	Programma	P	Ambtelijke Opdrachtgever 'PAS'	2	200
10	Bewustzijn bij de omgang met informatie	O	Provinciale organisatie	O	Hoofd afdeling I&A	2/3	300
11	Inrichting beheerorganisatie Rijnlandroute	O	Rijnlandroute	P	Hoofd DBI	2/3	150
12	Informatiebeveiliging bij Telewerken	O	Provinciale organisatie	O	Nader te bepalen	2/3	300
13	Nevenwerkzaamheden	O	Provinciale organisatie	O	Provinciesecretaris	t.b.i.o.	300
14	4-parafen procedure GS-besluiten	A	Proces besluitvorming	O	Provinciesecretaris	t.b.i.o.	300
15	Aansturing van verbonden partijen	O	Proces Instandhouding en beheer Kapitaal	O	Provinciesecretaris	t.b.i.o.	300
16	Integraliteit van werken	O	Provinciale organisatie	P	Provinciesecretaris	t.b.i.o.	300
17	Omgaan met transitie	O	Provinciale organisatie	O	Concerndirecteur	t.b.i.o.	500
18	Kostenbewustzijn bij inhuur van externen	O	Provinciale organisatie	O	MT-lid afdeling P&O	t.b.i.o.	300
19	Innovatieteam	A	Programma Innovatie	O	Ambtelijk Opdrachtgever 'programma innovatie'	t.b.i.o.	300
<b>Totaal aantal</b>							<b>4.950</b>

'O = onderzoek, A = audit, t.b.i.o. = te bepalen in overleg met de opdrachtgever

Voor de uitgewerkte opdrachtformuleringen wordt verwezen naar bijlage 1.

### 2.2 Onderwerpen vanuit het onderzoeksuniversum

Onderstaande onderwerpen maken onderdeel van het onderzoeksuniversum en hebben een restrisico dat kan worden gekwalificeerd als hoog tot zeer hoog. Voor deze onderwerpen is nog

geen opdrachtformulering uitgewerkt. Wel is hieronder per onderwerp het doel van het onderzoek alsmede een mogelijke onderzoeksvraag opgenomen.

Nr.	Omschrijving opdrachtformulering	Aard opdracht <sup>1</sup>	Reikwijdte	Primair / Onderst.	Doel en onderzoeksvraag	Gepland aantal uren
20	Verstedelijkingsopgave	O	Processen ruimtelijke ordening	P	Doel: Bijdragen aan een goede uitvoering van de verstedelijkingsopgave. Vraag: In welke mate is het proces van vergunningverlening voor nieuwbouwprojecten beheerst?	300
21	Elektriciteit en gebouwde omgeving	O	Processen ruimtelijke ordening	P	Doel: Bijdragen aan een goede uitvoering van het programma. Vraag: In welke mate staat de programmaorganisatie gesteld voor een goede beheersing van alle externe ontwikkelingen rond wetgeving en gebouwde omgeving?	300
22	Renovatie C-gebouw	O	Proces verwerven en aannemen	O	Doel: Bijdragen aan inzicht in een integrale aanpak van nieuwbouw en langdurig onderhoud. Vraag: In welke mate garandeert de opzet van de programmaorganisatie een beheerste uitvoering van de renovatie en een doelmatig onderhoud na oplevering?	300
23	Juridische Advisering	O	Provinciale organisatie	O	Doel: Verkrijgen van inzicht in de kwaliteit van de juridische dienstverlening. Vraag: In welke mate wordt juridisch advies gevraagd bij de uitvoering van opgaven?	300
24	Nieuwe regelgeving	O	Provinciale organisatie	O	Doel: Verkrijgen van inzicht in het anticiperend vermogen van de provincie op nieuwe wet- en regelgeving. Vraag: In hoeverre slaagt de provincie erin om in het proces van beleidsontwikkeling tijdig te anticiperen op nieuwe wet- en regelgeving?	300
25	Genereren van inkomsten	O	Proces genereren inkomsten	O	Doel: Inzicht krijgen in de beheersing van de volledigheid van inkomsten. Vraag: In welke mate heeft de provincie zicht op de volledigheid van haar baten / inkomsten?	300
26	Dwarsdoorsnijdende thema's	O	Provinciale organisatie	O/P	Doel: Inzicht krijgen in de mate waarin dwarsdoorsnijdende thema's worden geïntegreerd in opgaven. Vraag: In welke mate worden thema's die de gehele organisatie raken als digitalisering, innovatie en circulariteit meegenomen bij de planning en uitvoering van opgaven?	300
<b>Totaal aantal</b>						<b>2.100</b>

## 2.3 Randstedelijke Rekenkamer

Het is nog niet bekend welke onderwerpen de Randstedelijke Rekenkamer (RR) in 2021 wil gaan onderzoeken. Mocht sprake zijn van overlap in de onderwerpkeuze, dan wordt in overleg met de RR bepaald hoe hiermee om te gaan. Aangezien de agenda van de RR wordt vastgesteld door PS, past enige terughoudendheid van de EAA in het vasthouden aan haar eigen keuze.

## 2.4 Confrontatie benodigde en beschikbare capaciteit

### *Benodigde capaciteit*

Indien alle opdrachten, die voortvloeien uit een vraag of een risico-inschatting, zouden moeten worden uitgevoerd, zou daarvoor een capaciteit nodig zijn van 7.050 uur. Dat is de som van de totalen in de tabellen onder de paragrafen 2.1 en 2.2.

### *Beschikbare capaciteit*

Voor uitvoering van het onderzoeksprogramma 2021 heeft de EAA 7.100 uur beschikbaar voor onderzoek, advies en andere directe werkzaamheden. Zie onderstaande berekening:

Omschrijving	Uren
Beschikbare onderzoekscapaciteit EAA-medewerkers	6.800
Bij: onderzoeksbudget, waarmee 300 uur kan worden ingehuurd	300
<b>Totaal beschikbare uren 2021</b>	<b>7.100</b>
Af: afronding lopende opdrachten uit 2020	2.200
Af: opstellen onderzoeksplan 2022 inclusief bijwerken onderzoeksuniverse	400
<b>Netto beschikbare uren voor het onderzoeksprogramma 2021</b>	<b>4.500</b>

De EAA heeft aan capaciteit 4.500 uur beschikbaar, waardoor sprake is van een tekort van 2.550 uur. Dit maakt het nodig een duidelijke prioritering aan te brengen om een in 2021 volledig uitvoerbaar onderzoeksplan te verkrijgen en in 2022 een steviger op het onderzoeksuniverse gebaseerde programmering neer te kunnen zetten.

Terzijde: Jaarlijks komen altijd enkele opdrachten te vervallen, maar ook dienen zich altijd nieuwe opdrachten aan. Per saldo vallen deze twee categorieën normaliter tegen elkaar weg.

## 2.5 Prioritering van onderwerpen

Gelet op het tekort van 2.450 uur is het nodig een aantal onderwerpen te schrappen. Om te komen tot een goede en werkbaar selectie, stelt de EAA voor om de volgende onderwerpen niet in de programmering van 2021 op te nemen. Per onderwerp is een korte motivering gegeven.

Nr.	Omschrijving	Uren
2	Werkgemeenschap van de toekomst Reden: hoeft niet per se door de EAA te worden gedaan. Iedere betrokken ambtenaar kan in principe reflecteren op oplossingsrichtingen voor de toekomstige werkgemeenschap.	300
4	Subsidies – risico's en beheersmaatregelen Reden: de EAA heeft in 2015 een advies uitgebracht over de informatievoorziening. Het is aan de organisatie om dit op te pakken. Het eigen advies mede invoeren leidt tot een 'conflict of interests'	100
6	Festival van de toekomst Reden: het Festival – eerst gepland op 11 februari 2021 - is voor onbepaalde tijd uitgesteld. Afgezien daarvan is het aan de betrokken ambtenaren om hun 'eigen' festival te evalueren.	100
7	Doorwerking van innovaties Reden: het bouwen van een afwegingskader voor de bepaling in welke mate innovaties op het gebied van infrastructuur duurzaam zijn is een eerste verantwoordelijkheid van de vakafdeling. Bovendien mist de EAA de inhoudelijke deskundigheid op het terrein van duurzame infrastructuur.	200
14	4-parafen procedure Reden: wordt door de provinciesecretaris eerst opgepakt	300
16	Integraliteit van werken Reden: integraliteit als thema wordt al meegenomen in de opdrachten naar transitie (17) en dwarsdoorsnijdende thema's (26)	300
20 of 21	Verstedelijkingsopgave / elektriciteit en gebouwde omgeving Reden: keuze uit deze thema's behoeft nog nadere afstemming	300
23	Juridische advisering Reden: regelgeving als onderwerp maakt al onderdeel uit van de programmering (24)	300
	<b>Totaal</b>	<b>1.900</b>

De opdrachtformuleringen van bovengenoemde onderwerpen zijn in bijlage 2 opgenomen. Voor de opdrachtformulering van nummer 20, 21 en 23 zie paragraaf 2.2.

Mochten zich gaandeweg 2021 nieuwe onderwerpen aandienen, dan zullen die bij de keuze om ze al dan niet op te pakken, worden afgewogen tegen bovenstaande onderwerpen.

De ontbrekende 650 uur (2.550 – 1.900) is onderhanden werk ultimo 2021 en wordt gehaald uit de beschikbare capaciteit voor het jaar 2022.

## **2.6 Voorstel hoofd Eenheid Audit en Advies aan Gedeputeerde Staten**

Stem in met de in paragraaf 2.5 voorgestelde prioritering van onderwerpen en stel het onderzoeksplan 2021 vast.



## Bijlage 1 Uitwerking per geselecteerde opdracht

<b>Nummer</b>	1
<b>Naam opdracht</b>	<b>DigiD-assessment 2021 Seneca (nieuwe aansluiting)</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Sinds 2013 moeten organisaties assessments laten verrichten naar de ICT-beveiliging van DigiD-aansluitingen, onder verantwoordelijkheid van een gekwalificeerde IT-auditor. Hierbij worden de normen uit het document 'ICT-beveiligingsassessments DigiD' van Logius getoetst. Tot op heden is het DigiD-assessment van de PZH steeds gericht op haar e-formulierenoplossing van leverancier Kodision. De bijbehorende DigiD-aansluiting wordt gebruikt voor het authenticeren van gebruikers die e-formulieren invullen voor subsidieaanvragen, sollicitaties voor burgemeester en dergelijke.</p> <p>Na een marktverkenning heeft de PZH in oktober 2020 gekozen voor een e-formulierenoplossing van leverancier Seneca. Deze oplossing vervangt de e-formulierenoplossing van Kodision. Het contract met Kodision loopt af op 31 december 2021 en het is de bedoeling dat alle e-formulieren in de loop van 2021 worden overgezet naar de nieuwe oplossing. Dat betekent dat we begin 2021 voor het laatst een DigiD-assessment uitvoeren op de oplossing van Kodision. Dit assessment maakt al deel uit van het onderzoeksplan van 2020.</p> <p>Volgens de regels van Logius dient de PZH een nieuwe DigiD-aansluiting aan te vragen voor de nieuwe e-formulierenoplossing. Hierop dient een aparte DigiD-assessment te worden uitgevoerd. Het DigiD-assessment rapport moet binnen twee maanden na aansluiting op de productieomgeving van DigiD worden ingeleverd bij Logius. Volgens de projectplanning zal die aansluiting rond 1 april 2021 plaatsvinden. Als het assessment rapport goedkeurend is dan zet Logius de nieuwe aansluiting om in een bestaande aansluiting. Voor de bestaande aansluiting moet vervolgens met ingang van 2022 jaarlijks een assessment worden uitgevoerd.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de beveiliging van de nieuwe e-formulierenoplossing van de PZH op basis van de normen van Logius.
<b>Centrale onderzoeksvraag</b>	Wordt er voldaan aan de beveiligingsnormen die door Logius zijn vastgesteld met betrekking tot de nieuwe e-formulierenoplossing?
<b>Reikwijdte opdracht</b>	Per afzonderlijke norm van Logius wordt gerapporteerd of hieraan is voldaan. Een deel van de normen toetsen wij zelf en voor de overige normen verwijzen wij naar de DigiD-assessmentrapportages van de betrokken derde partijen, zoals Seneca. Het assessment wordt uitgevoerd conform de richtlijn 3000 en de handreiking bij DigiD-assessments van NOREA. We toetsen alleen de opzet en het bestaan van maatregelen op het moment van het assessment.
<b>Opdrachtgever</b>	Hoofd afdeling Informatisering en Automatisering (I&A)
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	1 <sup>e</sup> kwartaal 2021
<b>Uiterste oplevering</b>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2021

<b>Nummer</b>	<b>3</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Randvoorwaarden voor beleidsaanpassingen in het omgevingsbeleid</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Met de invoering van het omgevingsbeleid anticipeert de provincie op de Omgevingswet, die met ingang van 1 januari 2022 in werking treedt. Het omgevingsbeleid is modulair opgezet om aanpassingen in het beleid zo goed en integraal mogelijk te verwerken. Daartoe kent het omgevingsbeleid een structuur waarin de verschillende onderdelen een plek krijgen. De basis daarvoor wordt gevormd door het wettelijk instrumentarium: de omgevingsvisie, het programma en de verordening. In deze stukken worden de ambities van de provincie systematisch via beleidsdoelen, beleidskeuzes, maatregelen, acties en bijbehorende regels. Eenzelfde breakdown kent de beleidsbegroting, waardoor die in opzet aansluit op het Omgevingsbeleid.</p> <p>De kwaliteit van de werking van het omgevingsbeleid (en met name de integraliteit) komt tot uiting in de wijze waarop het beleid wordt aangepast. Voor dergelijke beleidskeuzes beschikt de provincie momenteel over een database met een raadpleegomgeving, waarin een gebruiker van het beleid kan opzoeken wat voor hem of haar nodig is. Onderlinge beleidsrelaties zijn hierin inzichtelijk gemaakt, alsook de doorwerking van beleidskeuzes naar regels en maatregelen. Maar er is meer nodig dan een database. Niet alleen goed samenspel tussen de betrokken actoren op basis van een goede rolverdeling en duidelijke mandatering (gedrag en kaders), maar ook helder geformuleerde beleidsdoelen, systematische monitoring van beleidsuitvoering en ondersteunende systemen op het gebied van de middelen (personeel en financiën) op basis waarvan beleidskeuzes tijdig, juist en integraal kunnen worden doorgevoerd in het omgevingsbeleid (informatie). Dergelijke randvoorwaarden bepalen in grote mate het succes van een beleidsaanpassing.</p> <p>Er bestaan twijfels of deze randvoorwaarden voldoende aanwezig zijn om beleidsaanpassingen met succes door te voeren. Om die redenen heeft de ambtelijk opdrachtgever voor het omgevingsbeleid aan de EAA gevraagd de werking van dit proces met betrekking tot de randvoorwaarden te toetsen.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de randvoorwaarden voor een beheerst proces van opstellen en aanpassen van beleidskeuzes (beleidsaanpassingen). Aanvullend het geven van aanbevelingen voor verdere ontwikkeling en interne verankering van het omgevingsbeleid.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In welke mate zijn voldoende randvoorwaarden aanwezig voor een beheerst proces van beleidsaanpassingen?</li> <li>2. Welke maatregelen zijn om de randvoorwaarden waar nodig te verbeteren?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	In overleg met de opdrachtgever zullen twee beleidskeuzes (aanpassingen) worden gekozen, als casestudy naar de randvoorwaarden voor een beheerste aanpassing van het omgevingsbeleid. Het onderzoek beoogt niet een oordeel te geven over de werking van het gehele omgevingsbeleid, maar mogelijke verbeterpunten voor de randvoorwaarden in kaart te brengen.
<b>Opdrachtgever</b>	Ambtelijk opdrachtgever Omgevingsbeleid
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	1 <sup>e</sup> kwartaal 2021
<b>Uiterste oplevering</b>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2021 (vóór aanpassing van de najaarsnota 2021)

<b>Nummer</b>	<b>5</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Onderbesteding begroting</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Al diverse jaren kampt de provincie met onderbesteding op de begroting. Dit houdt in dat de gerealiseerde uitgaven in enig jaar achterblijven bij wat in de primitieve begroting voor dat jaar is geraamd. Het verschijnsel is hardnekkig: ondanks gerichte acties in het kader van het programma Voorspellen, Versnellen en Vertellen zagen wij al bij najaarsnota 2020 dat minder uitgaven zijn gerealiseerd dan begroot en bestaat deze verwachting ook voor de jaarrekening. Binnen onze organisatie wordt de realisatiekracht afgemeten aan het geld dat wordt uitgegeven, bij gebrek aan goede beleidsindicatoren (KPI's) over de realisatiekracht. Onderbesteding is daarom bestuurlijk onwenselijk (beleid wordt immers niet voor de volle 100 % gerealiseerd), en het leidt er ook toe dat liquiditeitsprognoses op grond waarvan kort- en langlopend geld wordt aangetrokken, onbetrouwbaar zijn.</p> <p>Als oorzaak voor onderbesteding geldt dat de begrotingsstukken momenteel onvoldoende voorspellende informatie verschaffen over het jaarresultaat. Deze situatie wordt nog versterkt door verschuivingen in de reserves. Dit heeft ertoe geleid dat Provinciale Staten (PS) op 14 oktober 2020 via motie 950 hebben verzocht om vanaf 2021 in alle P&amp;C-stukken aan te geven op welke wijze met te verwachten mee- en tegenvallers rekening is gehouden. PS kan daardoor beter beoordelen of afwijkingen bij jaarrekening zijn ontstaan door (nieuwe) mee- of tegenvallers of door onjuiste aannames over mee- of tegenvallers.</p> <p>Maar wat zijn de achterliggende factoren van structurele onderbesteding? De oorzaken zijn niet precies bekend, maar vermoedens zijn er wel. Ze variëren onder andere van gebrek aan menskracht om het beleid tijdig uit te voeren, onduidelijkheid over de spelregels, spelregels die de gesignaleerde problemen in de hand werken of niet helpen oplossen, bestuurlijke prioriteiten, ontoereikende informatie, het onvermogen om goed te plannen ('planningsoptimisme') tot aan overtuigingen die bij budgethouders leven omtrent het reserveren van begrotingsgelden en de rollen en beslissingen van hun medespelers (gedeputeerden, PS, adviseurs afdeling FJZ). De opdrachtgever is geïnteresseerd in de factoren, waaronder met name gedragsfactoren, die ten grondslag liggen aan de onderbesteding en heeft de Eenheid Audit en Advies (EAA) verzocht dit te onderzoeken en hem hierover te adviseren.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de (gedrags)factoren die ten grondslag liggen aan de onderbesteding van begrotingsgelden. Aansluitend het geven van aanbevelingen om deze oorzaken weg te nemen.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welke (gedrags)factoren liggen ten grondslag aan de onderbestedingen ten opzichte van de primitieve begroting 2020?</li> <li>2. Wat is mogelijk om deze oorzaken weg te nemen?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	Onder (gedrags)factoren wordt in het kader van deze opdracht alle gedrags- en niet-gedragsfactoren verstaan die bijdragen aan onderbesteding. De opdracht beperkt zich tot de onderbestedingen op het gebied van

	<p>exploitatie en investeringen, met inbegrip van de mutaties in reserves. PS als kaderstellend en controlerend orgaan voor de begrotingsgelden zullen worden betrokken in het onderzoek. Dat geldt ook voor de budgethouders. Uitgangspunt voor de opdracht is een aantal casussen die betrekking hebben op de aframingen van de primitieve begroting 2020. In overleg met de opdrachtgever wordt bepaald welke casussen en beleidsvelden kwalificeren voor nader onderzoek.</p> <p>Onderbesteding kan ook ontstaan doordat de provincie zodanig efficiënt te werk is gegaan dat het beoogde doel voor minder geld dan begroot is gerealiseerd. Mocht dat zich bij de geselecteerde casussen voordoen, dan wordt deze situatie expliciet benoemd.</p>
<b>Opdrachtgever</b>	Hoofd afdeling Financiële en Juridische Zaken
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	1 <sup>e</sup> kwartaal 2020
<b>Uiterste oplevering</b>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020 (ultimo mei 2020)

<b>Nummer</b>	<b>8</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Kwaliteitssysteem informatiebeheer</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Op grond van de uitvoeringsregel van de Archiefwet 1995, de Archiefregeling, dienen overheden ervoor te zorgen dat hun informatie- en archiefbeheer op orde is en blijft. Artikel 16 van de Archiefregeling vereist dat de zorgdrager (in casu de provincie Zuid-Holland) ervoor zorgt dat het beheer van zijn archiefbescheiden voldoet aan toetsbare eisen van een door hem toe te passen kwaliteitssysteem.</p> <p>Tot op heden ontbreekt een dergelijk systeem, maar er is wel een toenemende behoefte aan. Met nieuwe wetgeving als de Wet Hergebruik Overheidsinformatie (WHO) en de Wijzigingswet Open Overheid (WOO) worden nieuwe eisen gesteld aan de leesbaarheid, betrouwbaarheid en doorzoekbaarheid van informatie, WOB-verzoeken beproeven in toenemende mate de opvraagbaarheid ervan, en met het opgavegericht werken wordt een groot beroep gedaan op de opgaveteams voor een goed dossier- en informatiebeheer.</p> <p>Momenteel wordt door de afdeling Informatisering en Automatisering (I&amp;A), in samenwerking met de provinciearchivaris, een nieuw kwaliteitssysteem voorbereid dat ervoor moet zorgen dat het informatiebeheer op orde is en blijft. Volgens het vigerende Besluit Informatiebeheer Provincie Zuid-Holland 2015 is het hoofd van deze afdeling verantwoordelijk voor het informatiebeheer (voor zover de informatie niet is overgebracht naar de archiefbewaarplaats). Hij heeft de Eenheid Audit en Advies (EAA) gevraagd om een toets uit te voeren op het concept-kwaliteitssysteem voordat dit wordt ingebracht in het Concertteam (CT).</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Bijdragen aan een kwaliteitssysteem dat ervoor moet zorgen dat het informatiebeheer van de provincie op orde komt en blijft.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Is de opzet van het concept-kwaliteitssysteem voor informatiebeheer toereikend genoeg als instrument om een goed informatiebeheer te realiseren en dit beheer op goede wijze te toetsen?</li> <li>2. Is duidelijk wie de verantwoordelijkheid heeft voor het kwaliteitssysteem? Is deze verantwoordelijkheid voldoende geborgd is het kwaliteitssysteem?</li> <li>3. Op welke punten kan het concept-kwaliteitssysteem worden verbeterd?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	<p>Bij de toetsing van het concept-kwaliteitssysteem wordt niet alleen gekeken hoe dit systeem zich verhoudt tot nieuwe wet- en regelgeving, maar ook tot het besluit informatiebeheer van de provincie en de ontwikkelingen in het kader van het opgavegerichte werken.</p> <p>Een toereikend kwaliteitssysteem draagt bij aan overzicht en inzicht in alle informatie die binnen de organisatie wordt gebruikt, waar het zich bevindt en hoe het wordt bewaard. Daarbij is het wenselijk inzicht te hebben welke organisatieonderdelen en functionarissen welke informatie-objecten onder zich hebben, welke (archief)systemen daarvoor worden gebruikt en volgens welke systematiek de informatie geordend is/wordt.</p> <p>De opdracht omvat niet de werking van het kwaliteitssysteem.</p>

<b>Opdrachtgever</b>	Hoofd afdeling I&A (voorlopig)
<b>Benodigde uren</b>	200
<b>Aanvang opdracht</b>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2021
<b>Uiterste oplevering</b>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2021 (vóór besluitvorming CT over het kwaliteitssysteem)

<b>Nummer</b>	<b>9</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Governance Programma Aanpak Stikstof</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>In 2015 introduceerde het Rijk het zogeheten Programma Aanpak Stikstof (PAS). Doel van dit programma is om de hoeveelheid stikstof terug te dringen, de natuur te versterken en tegelijkertijd economische ontwikkeling mogelijk te maken. Oorspronkelijk bood het PAS ruimte om vergunningen voor (bouw)projecten in de buurt van een Natura2000-gebied toch te verlenen. De Raad van State oordeelde evenwel dat dit in strijd is met Europese natuurwetgeving en zetten op 29 mei 2019 een streep door het PAS. Dit noopte tot aanpassing van de wetgeving. Momenteel ligt een wetsvoorstel voor de PAS ter behandeling in de Eerste Kamer.</p> <p>Na afronding van het wetstraject - naar verwachting in 2021 - wil de provincie concrete invulling geven aan het PAS. Er moet een programmastructuur worden opgetuigd, mensen en middelen worden geworven, kaders worden bepaald, gebiedsprocessen georganiseerd en risico's worden geïnventariseerd. Ook komen er mogelijk eigen subsidieregelingen, waarmee boeren kunnen worden uitgekocht. Een blauwdruk hiervoor wordt door de programmaorganisatie zelf ontworpen.</p> <p>De opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever van het PAS, wil extra zekerheid over de toereikendheid van de governance van het gehele programma en heeft de EAA verzocht om een second opinion op de programmastructuur en met name op de governance van het PAS binnen Zuid-Holland. Aanvullend wil hij adviezen voor mogelijke verbetering op deze aspecten..</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de inrichting van de programma-organisatie voor het PAS binnen Zuid-Holland en het geven van aanbevelingen om deze, waar nodig en mogelijk, te verbeteren.
<b>Centrale onderzoeks- vragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Is de opzet van de programma-organisatie toereikend voor een goede beheersing van de uitvoering van het Programma Aanpak Stikstof?</li> <li>2. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de programma-organisatie, waar nodig, te verbeteren?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	De programma-organisatie omvat in het kader van deze opdracht de bemensing en bijbehorende rollen, financiering en begroting, beleidskaders, processen en andere beheersingsmaatregelen. De blauwdruk voor deze organisatie vormt het object van onderzoek in vraag 1.
<b>Opdrachtgever</b>	Ambtelijk opdrachtgever Programma Aanpak Stikstof
<b>Benodigde uren</b>	200
<b>Aanvang opdracht</b>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2021
<b>Uiterste oplevering</b>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2021

<b>Nummer</b>	<b>10</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Bewustzijn bij de omgang met informatie</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Bewustzijn van medewerkers speelt een belangrijke rol bij onderwerpen zoals privacy, informatiekwaliteit/-integriteit, informatieveiligheid, informatiebeheer en archivering. Privacy en informatieveiligheid verlangen bijvoorbeeld van de medewerkers een zorgvuldige afweging bij het al dan niet openbaar maken van informatie. Informatiebeheer en archivering brengen met zich mee dat medewerkers de zelfdiscipline moeten opbrengen om dossiers juist en volledig te archiveren.</p> <p>Sinds eind 2018 voert de afdeling I&amp;A een bewustwordingscampagne over deze onderwerpen. Die moet de kennis, de houding en het gedrag van medewerkers bevorderen ten aanzien van het omgaan met informatie. In april 2019 hebben wij een eerste meting uitgevoerd om inzicht in deze drie aspecten te krijgen. Deze meting had de vorm van een online enquête onder provinciale medewerkers.</p> <p>Inmiddels heeft de ambtelijke opdrachtgever van de campagne behoefte aan een tweede meting. Het is de bedoeling dat deze meting een indicatie geeft van het effect van de bewustwordingscampagne en aanknopingspunten biedt om de campagne waar nodig bij te stellen. Een beoogd neveneffect is dat de meting zelf ook bijdraagt aan de bewustwording.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de kennis, de houding en het gedrag van provinciale medewerkers ten aanzien van de omgang met informatie en in hoe ze de bewustwordingscampagne tot nu toe hebben beleefd.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat is de stand van zaken ten aanzien van de kennis, de houding en het gedrag van provinciale medewerkers met betrekking tot privacy, informatiekwaliteit/-integriteit, informatieveiligheid, informatiebeheer en archivering?</li> <li>2. Hoe is de bewustwordingscampagne tot nu toe beleefd door PZH-medewerkers?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	Het onderzoek geeft geen oordeel over de kwaliteit van de bewustwordingscampagne, maar kan de opdrachtgever wel helpen om te bepalen welke vervolg de campagne krijgt.
<b>Opdrachtgever</b>	Hoofd afdeling Informatisering en Automatisering (I&A)
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	2 <sup>e</sup> of 3 <sup>e</sup> kwartaal 2021
<b>Uiterste oplevering</b>	3 <sup>e</sup> kwartaal 2021



<b>Nummer</b>	<b>11</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Stand van zaken inrichting beheerorganisatie Rijnlandroute</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>De Rijnlandroute (RLR) is een nieuwe wegverbinding van Katwijk, via de A44, naar de A4 bij Leiden. De route bestaat uit drie projecten, de Ir. G. Tjalmaweg, de Europaweg en het tracé tussen de A44 en de A4. Onderdeel van dit tracé is een nieuwe provinciale weg N434, die deels door een tunnel loopt. In de realisatiefase, die loopt tot de openstelling eind 2022 / begin 2023, is de projectorganisatie RLR (provincie samen met RWS) verantwoordelijk voor de aanleg van de RLR.</p> <p>De omvang en complexiteit van het tracé en de tunnel vragen bijzondere aandacht voor de opbouw van een deskundige beheerorganisatie. Met name het beheer van een tunnel is nieuw voor de Dienst Beheer Infrastructuur (DBI). In 2019 heeft de EAA in kaart gebracht welke zaken concreet geregeld moeten worden voor het in beheer nemen van de Rijnlandroute. Deze zaken heeft de EAA opgenomen in een referentiekader. Dit kader is afgestemd met diverse betrokkenen en externen. Begin 2020 is de stand van zaken in kaart gebracht. Niet alleen vanwege omvang en complexiteit van de RLR maar ook gezien de politiek/bestuurlijke gevoeligheid rond de RLR wil de opdrachtgever, hoofd DBI, weten in hoeverre haar dienst organisatorisch is voorbereid op de komende beheerperiode. De opdrachtgever wil daarom jaarlijks de stand van zaken rond de inrichting van de beheerorganisatie in kaart laten brengen en kijken welke aanvullende maatregelen eventueel nodig zijn.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Aanvullende zekerheid geven over de mate waarin DBI organisatorisch is voorbereid op het beheer van de RLR
<b>Centrale onderzoeksvraag</b>	Wat is de stand van zaken ten aanzien van de (bouw van de) organisatie rond het komende beheer van de RLR?
<b>Reikwijdte opdracht</b>	De toetsing heeft uitsluitend betrekking op de inrichting van het beheer van de tunnel (N434) en niet op de overige delen van de RLR (Tjalmaweg en Europaweg).
<b>Opdrachtgever</b>	Hoofd DBI
<b>Benodigde uren</b>	150
<b>Aanvang opdracht</b>	2 <sup>e</sup> of 3 <sup>e</sup> kwartaal 2021
<b>Uiterste oplevering</b>	Niet van toepassing

<b>Nummer</b>	<b>12</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Informatiebeveiliging bij telewerken</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>De mogelijkheid om te telewerken is niet nieuw, maar sinds de uitbraak van het coronavirus in maart 2020 werken bijna alle PZH-medewerkers vanuit huis. Het gebruik van tools om online te kunnen samenwerken heeft daardoor een enorme vlucht genomen. De afdeling I&amp;A stelt hiervoor de nodige hard- en software beschikbaar. Denk bijvoorbeeld aan laptops, mobiele telefoons en Microsoft Office365 en Teams. Medewerkers gebruiken echter ook andere ICT-middelen, zoals de eigen internetaansluiting en specifieke tools, zoals Zoom voor videoconferenties.</p> <p>Het werken buiten kantoor, met deels eigen ICT-middelen, brengt specifieke beveiligingsrisico's met zich mee. Zo kan vertrouwelijke informatie in handen komen van aanbieders van de zelfgekozen tools. Daarnaast zijn de eigen ICT-middelen mogelijk minder goed beveiligd en daardoor extra kwetsbaar voor hacking. Een laatste voorbeeld is dat gezinsleden van de thuiswerker vertrouwelijke informatie te zien of te horen krijgen. Dergelijke risico's van telewerken kunnen worden beheerst met een samenstel van technische en organisatorische beveiligingsmaatregelen.</p> <p>Het voorstel om dit jaar een onderzoek te doen naar informatiebeveiliging bij telewerken, komt voort uit een risicosessie die de EAA jaarlijks uitvoert met de beveiligingsspecialisten van I&amp;A. Het managementteam van I&amp;A heeft dit voorstel overgenomen. Het hoofd I&amp;A treedt op als opdrachtgever voor het onderzoek.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de mate waarin de informatiebeveiligingsrisico's van telewerken door de PZH worden beheerst.
<b>Centrale onderzoeks- vragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe is het gesteld met de beheersing van de informatiebeveiligingsrisico's van telewerken?</li> <li>2. Op welke punten kan de informatiebeveiliging worden verbeterd?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	Telewerken wordt gedefinieerd als <i>tijd-</i> en <i>plaatsonafhankelijk</i> werken met behulp van <i>ICT</i> . Alle drie de cursief gedrukte onderdelen worden meegenomen in het onderzoek en de focus ligt op de extra risico's ten opzichte van werken op kantoor. Zowel technische als organisatorische maatregelen worden beschouwd. De EAA voert zelf geen technische security audits uit. Wel wordt gebruik gemaakt van beschikbare security rapportages. In overleg met I&A wordt bepaald welke security audits eventueel aanvullend nodig zijn.
<b>Opdrachtgever</b>	Hoofd afdeling I&A
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	2 <sup>e</sup> of 3 <sup>e</sup> kwartaal 2021
<b>Uiterste oplevering</b>	3 <sup>e</sup> kwartaal 2021

<b>Nummer</b>	<b>13</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Nevenwerkzaamheden</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Haar maatschappelijke opgaven realiseert de provincie samen met derdepartijen. Bij het overleg met deze partijen is het een aantal keren gebleken dat medewerkers van de provincie deelnemen in het bestuur van een partij of op andere wijze betrokken zijn. Een dergelijke (schijn van) belangenverstrengeling kan afbreuk doen aan de objectiviteit waarmee provinciale medewerkers hun werk voor de provincie doen.</p> <p>De opdrachtgever wil onderzocht zien in welke mate nevenwerkzaamheden voorkomen en op welke wijze hiermee wordt omgegaan. Ze heeft daarbij behoefte aan kwantitatieve (hoe vaak komt het voor) en kwalitatieve informatie (wanneer is er sprake van rolvermenging, zijn de afspraken duidelijk).</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de frequentie en wijze waarop provinciale medewerkers omgaan met nevenwerkzaamheden. Aansluitend het geven van aanbevelingen ten behoeve van de provinciale organisatie voor verbetering van het proces van omgaan met nevenwerkzaamheden.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In welke mate is sprake van nevenwerkzaamheden van provinciale medewerkers?</li> <li>2. Op welke wijze wordt met nevenwerkzaamheden omgegaan?</li> <li>3. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om het proces van het omgaan met nevenwerkzaamheden, waar nodig, te verbeteren?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	<p>Als referentiekader gelden het integriteitsbeleid van de provincie en hieraan gerelateerde wet- en regelgeving.</p> <p>De opdracht beperkt zich tot nevenwerkzaamheden van medewerkers van de provincie. Bestuurlijke nevenfuncties vallen buiten de reikwijdte van deze opdracht.</p> <p>De opdracht omvat niet het in kaart brengen van individuele casussen van schending van de regels met betrekking tot nevenwerkzaamheden.</p> <p>Uitgangspunt voor de beantwoording van de eerste vraag zijn de registraties van nevenwerkzaamheden. Bij de beantwoording van de tweede vraag wordt met name gekeken in hoeverre deze registraties juist en volledig zijn en of er aanvullende voorwaarden zijn gesteld.</p> <p>Bij de beantwoording van de derde vraag wordt met name gekeken of de beleidsregels nog passen bij de actuele ontwikkelingen.</p>
<b>Opdrachtgever</b>	Provinciesecretaris
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	Te bepalen in overleg
<b>Uiterste oplevering</b>	Niet van toepassing

<b>Nummer</b>	<b>15</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Aansturing van verbonden partijen</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Op 2 december 2020 kwam in de Statencommissie Onderzoek van de Rekening een nota van bevindingen inzake het warmtebedrijf aan de orde. Hierin wordt een aantal aspecten genoemd, die naar de aard ook betrekking kunnen hebben op de aansturing door de provincie van andere verbonden partijen dan het warmtebedrijf.</p> <p>Zo wordt in de nota aandacht gevraagd voor een goede balans tussen het publieke belang (de beleidsinhoudelijke rol) en het private belang (de eigenaarsrol) van een verbonden partij. Met name in situaties waarin de provincie niet enig aandeelhouder is, speelt de vraag of sprake is van een goede afstemming van belangen van alle aandeelhouders en van een gezamenlijke regie. Ook is gebleken dat de informatievoorziening aan Provinciale Staten op onderdelen verbetering behoeft. Ten slotte werden kanttekeningen geplaatst bij de transparantie van de governancestructuur en de rollen van de actoren in relatie tot besluitvorming.</p> <p>Inmiddels ligt bij Provinciale Staten een aantal evaluaties van verbonden partijen ter behandeling. De opdrachtgever wil onderzocht zien welke rode draden uit de evaluaties zijn te halen. Zij heeft de Eenheid Audit en Advies (EAA) verzocht om een analyse op basis van deze evaluaties. Indien nodig, wil zij tevens aanvullend onderzoek om tot een goed beeld te komen van de aansturing van verbonden partijen.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht te geven in de wijze waarop verbonden partijen door de provincie worden ondersteund en aangestuurd. Aanvullend het geven van adviezen voor verbetering ervan, waar mogelijk en nodig.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welke algemene conclusies (rode draden) over de aansturing van verbonden partijen kunnen worden getrokken op basis van evaluaties en eventueel aanvullend onderzoek?</li> <li>2. Op welke punten is verbetering van deze (ondersteuning van de) aansturing mogelijk?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	Uitgangspunt zijn de evaluaties van verbonden partijen, zoals deze zijn ingebracht in Provinciale Staten (met name Houdstermaatschappij Zuid-Holland BV, Energiiq, Warmteparticipatiefonds). Het onderzoek naar de aansturing omvat met name het handelen van de Eenheid Verbonden Partijen. Het onderwerp aansturing wordt bekeken vanuit de optiek van het provinciaal belang.
<b>Opdrachtgever</b>	Provinciesecretaris
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	Te bepalen in overleg
<b>Uiterste oplevering</b>	Niet van toepassing

<b>Nummer</b>	17
<b>Naam opdracht</b>	<b>Omgaan met transitie</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>In het huidige coalitieakkoord zijn drie thema's benoemd die de verandering van onze economie aanjagen: energietransitie, circulair en digitalisering. Het vermogen om snel op deze ontwikkelingen in te spelen is bepalend voor onze concurrentiekracht.</p> <p>De drie thema's hebben met elkaar gemeen dat het transitievraagstukken zijn, die om structurele veranderingen vragen als gevolg van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op verschillende gebieden, met name op die van milieu, economie, cultuur en technologie. Transitie kent een lange tijdshorizon en gaat uit van onzekerheid, wat met name consequenties heeft voor de financiering en het bestuurlijk mandaat. Dit maakt dat transitievraagstukken inherent complex zijn en een benadering vragen die afwijkt van de traditionele verandervraagstukken.</p> <p>De opdrachtgever vraagt zich af of de provinciale organisatie in staat is om dergelijke transitievraagstukken adequaat op te pakken en heeft de EAA verzocht te kijken naar de aanpak ervan.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de wijze waarop de provinciale organisatie transitievraagstukken oppakt. Aansluitend het geven van aanbevelingen voor mogelijke verbetering ervan.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In welke mate is de aanpak van transitievraagstukken toereikend?</li> <li>2. Wat is eventueel nodig om de aanpak ervan te verbeteren?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	<p>Als referentiekader gebruikt de EAA het referentiemodel en de resultaten van haar onderzoek in 2017 naar het transitievraagstuk van de duurzame landbouw. Bij de beoordeling van de transitievraagstukken wordt ook gekeken naar de relatie met de aanpak van het opgavegerichte werken.</p> <p>In overleg met de opdrachtgever wordt bepaald welke casussen de EAA zal onderzoeken.</p> <p>De focus van deze opdracht is extern gericht en heeft betrekking op het vermogen van de provincie om maatschappelijke ontwikkelingen tijdig te signaleren en op te pakken. In dat opzicht verschilt de focus van die van opdracht nr. 26 (dwarsdoorsnijdende thema's), waar de focus vooral intern gericht is en wordt gekeken naar de inbedding van deze thema's in de diverse opgaven.</p> <p>Waar mogelijk kunnen deze twee opdrachten bij de uitvoering worden samengevoegd.</p>
<b>Opdrachtgever</b>	Concerndirecteur
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	Te bepalen in overleg
<b>Uiterste oplevering</b>	Niet van toepassing

<b>Nummer</b>	<b>18</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Kostenbewustzijn bij inhuur van externe medewerkers</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Het College heeft in het coalitieakkoord uitgesproken in te zetten op een doelgerichte en kostenbewuste organisatie. Doel ervan is om in de eigen organisatie van de provincie voldoende kennis en capaciteit te hebben om taken naar behoren uit te voeren. Het College wil niet te snel terugvallen op tijdelijke teams en contracten maar erkent aan de andere kant dat een flexibele schil nodig is, alsmede ruimte voor inhuur van bijzonder gespecialiseerde kennis.</p> <p>Kostenbewustzijn bij het inhuren van externe medewerkers uit zich in een goede afweging vooraf van de beschikbare eigen capaciteit (aanbod) en benodigde kennis (vraag). De reden voor inhuur moet helder en aantoonbaar zijn. Daarnaast is het zaak om, indien wordt besloten in te huren, dat tegen een marktconform tarief te doen en de inhuur te beperken tot de periode waarin de eigen capaciteit van de provincie niet toereikend is. Ten slotte komt kostenbewustzijn ook tot uiting in de mate waarin externe kennis wordt overgedragen aan de provinciale organisatie teneinde inhuur in de toekomst tot het noodzakelijke te beperken.</p> <p>De opdrachtgever wil weten in hoeverre budgethouders kostenbewust zijn bij het inhuren van externe medewerkers. Zij heeft de EAA gevraagd dit te onderzoeken en aanvullend te komen met aanbevelingen voor verbetering, waar nodig en mogelijk, van het kostenbewustzijn.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht te krijgen in het kostenbewustzijn bij het inhuren van externe medewerkers en de redenen voor inhuur. Aansluitend het doen van aanbevelingen om dit bewustzijn, waar nodig en mogelijk, te verbeteren.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In welke mate is sprake van kostenbewustzijn bij het inhuren van externe medewerkers?</li> <li>2. Wat kan nog worden gedaan om het kostenbewustzijn, waar nodig, te vergroten?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	<p>Inhuur van externe medewerkers beperkt zich tot het contracteren van arbeidskrachten, die werken in een gezagsverhouding binnen de provincie. Aangrijpingspunt voor deze opdracht is het bestand aan externe medewerkers, zoals vermeld op het Binnenplein.</p> <p>Er worden geen uitspraken gedaan op het niveau van individuele budgethouders.</p> <p>Kennisoverdracht kan door middel van training 'on the job' van eigen medewerkers, opleiding van eigen medewerkers dan wel door werkoverdracht door externe medewerkers. Alle vormen van kennisoverdracht vallen binnen de reikwijdte van deze opdracht.</p>
<b>Opdrachtgever</b>	MT-lid afdeling P&O
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	Te bepalen in overleg
<b>Uiterste oplevering</b>	Niet van toepassing

<b>Nummer</b>	<b>19</b>
<b>Naam adviesopdracht</b>	<b>Innovatieteam</b>
Aanleiding adviesopdracht	<p>Het huidige college hecht grote waarde aan innovatie en heeft grote ambities op dit terrein. In zijn coalitieakkoord heeft het uitgesproken om Zuid-Holland de meest innovatieve regio van Nederland te laten zijn, waarbij het inzet op de kruisbestuiving tussen de verschillende sectoren. Innovatie is dan ook een thema dat in nagenoeg alle beleidsterreinen aan de orde komt, van energietransitie en mobiliteit tot aan duurzame landbouw en concurrerende economie.</p> <p>Teneinde een impuls te geven aan innovatie beschikt de provincie over een innovatieteam. Dit team gaat gesprekken aan met afdelingen over onderwerpen die kwalificeren voor een innovatieve aanpak. Het resultaat is een agenda met onderwerpen die door het team met de betrokken afdelingen worden opgepakt.</p> <p>Het team kent een relatief kleine bezetting (2,3 fte) en wordt aangevuld met stagiairs en medewerkers van de afdelingen. Deze aanvullingen zijn niet gegarandeerd: toezeggingen worden met enige regelmaat ingetrokken wegens andere prioriteiten binnen de afdelingen.</p> <p>De financiën voor innovatie zijn ondergebracht in één begrotingshoofdstuk (hoofdstuk 4: concurrerende economie). Daarmee wordt geen recht gedaan aan het dwarsdoorsnijdende karakter van innovatie.</p> <p>De opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever van het programma Innovatie, wil weten in hoeverre wordt voldaan aan de randvoorwaarden voor een goede taakuitoefening van het innovatieteam. Aansluitend wil hij aanbevelingen voor mogelijke verbetering van deze randvoorwaarden.</p>
Doelstelling opdracht	Inzicht krijgen in de randvoorwaarden waaronder het innovatieteam werkt. Aansluitend het geven van aanbevelingen voor mogelijke verbetering van deze randvoorwaarden.
Centrale onderzoeksvragen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In welke mate zijn de randvoorwaarden voor een goed functioneren van het innovatieteam aanwezig?</li> <li>2. Op welke wijze kunnen deze randvoorwaarden worden verbeterd?</li> </ol>
Reikwijdte opdracht	<p>Bij de beantwoording van de eerste vraag wordt niet alleen gekeken naar de randvoorwaarden rond het innovatieteam, maar ook naar de relatie tussen dit team en de afdelingen waarvoor het werkt.</p> <p>Bij de beantwoording van de tweede vraag wordt ook gekeken naar de wijze waarop andere dwarsdoorsnijdende thema's (zoals digitaal en circulair) worden opgepakt.</p>
Opdrachtgever	Ambtelijk opdrachtgever van het programma Innovatie
Benodigde uren	300
Aanvang opdracht	Te bepalen in overleg met de opdrachtgever
Uiterste oplevering	Niet van toepassing

## Bijlage 2 Uitwerking per vervallen opdracht

<b>Nummer</b>	2
<b>Naam opdracht</b>	<b>Werkgemeenschap van de toekomst</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Het provinciehuis was tot maart 2020 het centrale punt van de provincie Zuid-Holland. Daar zochten medewerkers en bestuurders elkaar op en overlegden ze met vertegenwoordigers van andere organisaties. Het provinciehuis stond voor verbinding, en was daar het symbool van.</p> <p>Corona heeft deze werksituatie ingrijpend veranderd. Het merendeel van de medewerkers en bestuurders werkt thuis. Verbinding met collega's en vertegenwoordigers van andere organisaties gebeurt veelal digitaal. En hoewel de eerste indrukken laten zien dat het digitale werken ons goed afgaat, mag (en moet) de vraag worden gesteld of met de huidige thuiswerk-situatie een vitale werkgemeenschap in stand kan worden gehouden. Moet niet op een andere wijze leiding worden gegeven? Hoe werken we nieuwe medewerkers in? Moet er niet meer ruimte worden ingebouwd voor spontane communicatie? Hoe kan het sociale netwerk en met name de verbinding tussen medewerkers blijvend worden onderhouden en worden verstevigd? Maar ook praktische zaken als reiskostensystematiek en de inrichting van de werkplek thuis, hoe blijven we gezond thuiswerken?</p> <p>Thuiswerken heeft onmiskenbare voordelen. Als Corona bedwongen is, komt het oude normaal naar verwachting dan ook niet meer terug. Maar hoe ziet dan de nieuwe werkgemeenschap eruit? Om die vraag te beantwoorden is hoofd afdeling Facilitaire Zaken gevraagd om ambtelijk opdrachtgever te zijn van de opdracht 'werkgemeenschap van de toekomst'. Doel van deze opdracht is om na te denken over mogelijke oplossingen waarmee de vitaliteit van de werkgemeenschap van de provincie Zuid-Holland in stand kan blijven. Inmiddels zijn hieruit al 23 opdrachten voortgekomen. Het eindproduct is een oplossingsrichting voor een nieuwe inrichting van deze gemeenschap (het ontwerpen van een nieuwe werkelijkheid). De totstandkoming ervan is een zoektocht en iteratief proces.</p> <p>De ambtelijk opdrachtgever heeft de EAA verzocht om feedback op het proces van totstandkoming van oplossingsrichtingen.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Het geven van feedback op het proces van totstandkoming van oplossingsrichtingen voor de nieuwe werkgemeenschap van de toekomst.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat valt op bij de inrichting van het proces van totstandkoming van oplossingsrichtingen voor de werkgemeenschap van de toekomst?</li> <li>2. Wat valt op bij de voorgestelde oplossingsrichtingen?</li> <li>3. Welke maatregelen zijn nodig voor eventuele verbetering van het proces van totstandkoming van oplossingsrichtingen?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	<p>Vraag 1: De EAA geeft gedurende het gehele proces feedback op het proces en (consequenties van) oplossingsrichtingen die worden gevonden. Qua aanpak wordt gedacht aan (participatieve) observatie.</p> <p>Vraag 2: De EAA onthoudt zich van oordelen over mogelijke uitkomsten.</p>



<b>Opdrachtgever</b>	Ambtelijk Opdrachtgever 'Werkgemeenschap van de toekomst'
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	1 <sup>e</sup> kwartaal 2021
<b>Uiterste oplevering</b>	De opdracht eindigt met de aanbidding van mogelijke oplossingsrichtingen

<b>Nummer</b>	<b>4</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Subsidies – risico's en beheersingsmaatregelen</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	In 2021 neemt de provincie een nieuw subsidiebeheersysteem in gebruik. Dit systeem kan ertoe bijdragen dat de risico's die kleven aan het beheer van subsidiegelden zo goed mogelijk worden beheerst. Teneinde deze beheersing zo optimaal te doen zijn dienen de risico's – en bijbehorende beheersingsmaatregelen – systematisch te worden geïnventariseerd, en de uitkomsten ervan te worden gebruikt als input voor het selectietraject om te komen tot het nieuwe systeem. De opdrachtgever, hoofd van het bureau Subsidies, heeft de EAA gevraagd te participeren in een risicosessie.
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de bestaande risico's en beheersingsmaatregelen, als input voor de eisen en wensen inzake het nieuwe subsidiebeheersysteem.
<b>Centrale adviesvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welke bestaande risico's en beheersingsmaatregelen zijn er met betrekking tot het subsidiebeheer?</li> <li>2. Zijn deze beheersmaatregelen toereikend en wat zijn de verbeterpunten hierin?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	De wijze waarop de risicosessie wordt vormgegeven en wie daarbij aanschuiven, wordt bepaald in overleg met de opdrachtgever. In ieder geval wordt afgestemd met het kernteam risicomangement en cluster AO/IC. Bij de opdracht betreft de EAA haar advies uit 2015 over de functionaliteit van een nieuw subsidiebeheersysteem.
<b>Opdrachtgever</b>	Hoofd bureau Subsidies
<b>Benodigde uren</b>	100
<b>Aanvang opdracht</b>	Eind 1 <sup>e</sup> kwartaal 2021
<b>Uiterste oplevering</b>	Nader te bepalen (in ieder geval voor het definitief maken van de eisen en wensen inzake het nieuwe subsidiebeheersysteem als onderdeel van het programma van eisen bij de aanbesteding van dit systeem)

<b>Nummer</b>	<b>6</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Festival van de Toekomst</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Gedeputeerde Staten hebben in hun coalitieakkoord een grote ambitie verwoord ten aanzien van innovatie: "Wij willen de meest innovatieve regio van Nederland zijn, waarbij we inzetten op de kruisbestuiving tussen de verschillende sectoren. We zetten in op diensten en producten die veel waarde toevoegen."</p> <p>Teneinde deze ambitie te realiseren, organiseert de provincie het zogeheten Festival van de Toekomst op 11 februari 2021. Het festival wordt voor de derde keer georganiseerd. In verband met Corona is het komende evenement geheel online. Doelstelling ervan is om via kennisuitwisseling bij te dragen aan een versnelling van innovatie in de provincie Zuid-Holland. Daartoe ontmoeten vertegenwoordigers van diverse doelgroepen (beleidsmakers, ondernemers, wetenschappers, mensen uit de culturele sector, influencers) elkaar in diverse sessies en workshops. Op deze wijze zal kennisdeling plaatsvinden en worden contacten gelegd die een impuls zullen geven aan de innovatiekracht van de regio.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Bijdragen aan de evaluatie van het Festival van de Toekomst.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Op welke wijze kan het Festival van de Toekomst worden geëvalueerd?</li> <li>2. Welke vragen zijn relevant in het kader van de evaluatie?</li> <li>3. Welke conclusies kunnen worden getrokken uit de antwoorden op deze vragen?</li> <li>4. Wat kan eventueel beter bij een volgend Festival van de Toekomst?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	<p>De opdracht omvat het nadenken over evaluatiemogelijkheden, de vragen in het kader van deze evaluatie, en de analyse van de antwoorden. De keuze uit de evaluatiemogelijkheden (met name Kahoot, Mentimeter, Enquête via Internet) wordt in overleg met de behandelend ambtenaar gemaakt. Conceptvragen worden teruggelegd bij de organisatie van het Festival.</p> <p>De uitkomsten van de evaluatie moeten een antwoord geven op de vraag in welke mate het Festival zijn doelstelling heeft bereikt. Indien mogelijk worden verbetermaatregelen voor toekomstige evenementen benoemd.</p>
<b>Opdrachtgever</b>	Behandelend ambtenaar Festival van de Toekomst
<b>Benodigde uren</b>	100
<b>Aanvang opdracht</b>	1e kwartaal 2021
<b>Uiterste oplevering</b>	<p>Vragen 1 en 2: eind januari 2021</p> <p>Vraag 3: eind februari 2021</p>

<b>Nummer</b>	7
<b>Naam opdracht</b>	<b>Doorwerking van innovaties op het gebied van bestaande infrastructuur</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>In het Coalitieakkoord 2019-2023 zet het College van Gedeputeerde Staten in op het zoveel mogelijk duurzaam beheren en onderhouden van bestaande infrastructuur. Daartoe initieert het pilots, met name op het gebied van CO2-neutraal beheer en onderhoud. Indien haalbaar en betaalbaar wil het College succesvolle pilots op het gebied van CO2-neutraal beheer en onderhoud opschalen, en ervoor zorgen dat dit de komende vier jaar de standaard wordt bij aanleg, beheer en onderhoud. Op het gebied van de biodiversiteit wordt de aanpak van oevers, bodem en waterwegen in een integraal programma verenigd.</p> <p>Om deze ambities te realiseren is een Team Duurzame Infrastructuur (TDI) geformeerd, dat zich voor 2020 richt op CO2-reductie en biodiversiteit, maar ook op andere thema's als energietransitie, infra-innovatie, geluid en circulariteit. De bedoeling is dat de uitkomsten van bovengenoemde pilots worden opgeschaald teneinde de duurzaamheid binnen de provinciale infrastructuur te vergroten.</p> <p>De ambtelijk opdrachtgever van de opgave Duurzame Infra heeft behoefte aan een afwegingskader waarmee kan worden beoordeeld in welke mate opschaling van pilotresultaten mogelijk is. Tevens wil ze weten wat nodig is voor een goede inbedding van deze resultaten in de reguliere processen. Zij heeft de EAA verzocht om samen met het TDI een dergelijk kader te ontwikkelen.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Bijdragen aan een effectieve opschaling van pilots door het mede ontwikkelen van een afwegingskader.
<b>Centrale adviesvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat is een bruikbaar afwegingskader voor beoordeling van de mogelijkheden van opschaling van pilotresultaten?</li> <li>2. Wat is nodig voor een goede inbedding van deze resultaten in het reguliere onderhoud- en beheerproces?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	<p>Het afwegingskader wordt momenteel door TDI opgesteld en zal, waar mogelijk, als uitgangspunt worden genomen bij de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag. Waar elementen niet worden overgenomen, zal dit door de EAA worden beargumenteerd. In het afwegingskader worden met name aspecten meegenomen zoals geschatte kosten versus verwachte baten (doelmatigheid), regelgeving, snelheid van doorwerking en raakvlakken met andere ambities van het College. Het afwegingskader kan zowel worden ingezet bij aanvang van het innovatieproces als bij beëindiging ervan. De inzet van de EAA is er vooral op gericht een methodiek aan te reiken; de inhoudelijke kennis van de pilots wordt door het TDI ingebracht.</p> <p>Omwille van het draagvlak voor een goede opschaling en inbedding van de pilotresultaten zullen assetmanagers zoveel mogelijk worden betrokken bij de uitvoering van de opdracht. Tevens wordt gezorgd voor een zo goed mogelijke aansluiting met bestaande instrumenten als het ambitieweb en de omgevingswijzer.</p>

	Het afwegingskader heeft twee doelen. In eerste instantie is het bedoeld om vooraf te bepalen of een pilot zinvol is (besluitvorming), in tweede instantie om na afloop van de pilot te bepalen of de inschattingen juist zijn geweest (verbetering van toekomstige besluitvorming).
<b>Opdrachtgever</b>	Ambtelijk opdrachtgever 'Duurzame Infra'
<b>Benodigde uren</b>	200
<b>Aanvang opdracht</b>	1 <sup>e</sup> kwartaal 2020
<b>Uiterste oplevering</b>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2020

<b>Nummer</b>	<b>14</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Vier-parafen procedure GS-besluiten</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	De vier parafen procedure is aan de orde wanneer Gedeputeerde Staten (GS) een besluit willen nemen dat niet kan wachten tot de volgende collegevergadering. De procedure is kwetsbaar gebleken. Zo is de kwaliteit van de aangeleverde stukken door de spoed vaak niet op orde, loopt de goedkeuring van de vier GS-leden veelal via de mail, moet een beroep worden gedaan op de beschikbaarheid van GS-ondersteuners in de avonduren, is niet altijd duidelijk wie van de GS-leden moet worden geraadpleegd, staat het gehele proces onder een grote tijdsdruk en zijn er niet zelden grote belangen mee gemoeid. De opdrachtgever, ambtelijk eindverantwoordelijk voor een goed verloop van deze procedure, vraagt zich af of deze procedure (inclusief voorbereiding) niet efficiënter en minder kwetsbaar kan worden ingericht of kan worden vervangen door een andere werkwijze. Zij heeft de EAA verzocht te kijken naar de huidige werkwijze en te adviseren over verbeteringen in de gehele procesgang.
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de werkwijze met betrekking tot de voorbereiding en uitvoering van de vier-parafen procedure. Aanvullend het doen van aanbevelingen ter verbetering en/of vervanging van deze procedure, waar nodig en mogelijk.
<b>Centrale adviesvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Op welke wijze verloopt de voorbereiding en uitvoering van de vier-parafen procedure in de praktijk?</li> <li>2. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan ter verbetering en/of vervanging van deze procedure, waar nodig en mogelijk?</li> <li>3. Zijn er nieuwe mogelijkheden voor een spoedprocedure ten behoeve van GS-besluiten?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	Bij de beantwoording van vraag 1 zullen ook de GS-leden worden bevraagd naar hun ervaringen met de vier-parafen procedure. Bij de beantwoording van vraag 2 wordt ook gekeken naar huidige alternatieven voor de vier-parafen procedure, te weten het gebruik maken van een lid GS-brief dan wel het uitschrijven van een extra GS-vergadering. Uitgangspunt voor deze opdracht zijn de kaders voor besluitvorming in GS, zoals vastgelegd in het Reglement van Orde.
<b>Opdrachtgever</b>	Provinciesecretaris
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	Te bepalen in overleg
<b>Uiterste oplevering</b>	Niet van toepassing

<b>Nummer</b>	<b>16</b>
<b>Naam opdracht</b>	<b>Integraliteit van werken</b>
<b>Aanleiding opdracht</b>	<p>Het nieuwe College van Gedeputeerde Staten heeft in zijn eerste vergadering op 10 september 2019 het belang van integraliteit van werken benadrukt. De GS-leden hebben uitgesproken integraal te willen werken en daarbij te worden gefaciliteerd door de ambtelijke organisatie. Het college heeft afgesproken om over een half jaar te evalueren in welke mate sprake is van integraliteit van werken.</p> <p>De opdrachtgever heeft de EAA verzocht om deze evaluatie uit te voeren.</p>
<b>Doelstelling opdracht</b>	Inzicht geven in de wijze waarop de ambtelijke organisatie het integraal werken faciliteert. Aanvullend het bieden van inzicht in de mate waarin portefeuillehouders bij de voorbereiding en uitvoering van de opgave worden betrokken. Ten slotte het geven van aanbevelingen, indien nodig, om te komen tot een betere facilitering van het integraal werken.
<b>Centrale onderzoeksvragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Op welke wijze faciliteert de ambtelijke organisatie het integraal werken?</li> <li>2. Op welke wijze worden de betrokken portefeuillehouders hierbij betrokken?</li> <li>3. Welke maatregelen kunnen worden genomen, indien nodig, om tot een betere facilitering van het integraal werken te komen?</li> </ol>
<b>Reikwijdte opdracht</b>	<p>Integraal werken is een proces dat niet alleen de ambtelijke voorbereiding en uitvoering omvat maar ook het overleg tussen de ambtelijk opdrachtgever, behandelend ambtenaar en de betrokken portefeuillehouders. Bij dit laatste wordt in het bijzonder gekeken naar de verantwoordelijkheidsverdeling tussen alle betrokkenen.</p> <p>In overleg met de opdrachtgever zullen een aantal casussen worden geselecteerd als uitgangspunt voor dit onderzoek.</p>
<b>Opdrachtgever</b>	Provinciesecretaris
<b>Benodigde uren</b>	300
<b>Aanvang opdracht</b>	Te bepalen in overleg
<b>Uiterste oplevering</b>	Niet van toepassing