

**Analyse Evaluaties periode 2011- 2014  
provincie Limburg**

**13 januari 2015**

## **Inhoudsopgave**

1	Inleiding	4
2	Rode draad	7
Bijlage I	Overzicht evaluaties	12
Bijlage II	Overzicht aandachtspunten en analyse	22



## 1 Inleiding

### *Provinciale Statenverkiezingen*

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

### *Werkwijze*

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

De rekenkamer heeft de evaluaties geselecteerd op basis van de agenda's en bijbehorende documenten, zoals aangetroffen op de internetsite van de provincie, van alle Statencommissies die in de periode 1 april 2011 tot en met begin maart 2015 actief zijn geweest en de overzichten van ingekomen stukken in diezelfde periode. Het betreft in totaal 58 evaluaties, verdeeld over 7 beleidsvelden/terreinen. De indeling naar beleidsvelden/terreinen is geënt op de (oorspronkelijke) benaming van de Statencommissies. In tabel 1 wordt het aantal evaluaties weergegeven naar beleidsveld/terrein en 'soort' evaluatie.

Tabel 1: Aantal evaluaties weergegeven naar beleidsveld en soort evaluatie

Soort evaluatie	Verzoek PS <sup>1</sup>	Ex art. 217A	GS overig	Adv. Comm.	ZR	Totaal
Beleidsveld/terrein						
Cultuur en Welzijn	2		4	4		10
Economie	2		3		2	7
Bestuur en Bedrijfsvoering	6		3		5	14
Mobiliteit en Infrastructuur	7				1	8
Financiën	2	2	2		3	9
Ruimtelijke Ontwikkeling	1		2		2	5
Duurzaamheid	2	1	1	1		5
<b>Totaal</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>58</b>

<sup>1</sup> Onderzoek en verricht op verzoek van PS door de Zuidelijke Rekenkamer zijn hierbij niet meegenomen.

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

Tabel 2: Onderwerpen per beleidsveld/terrein

Beleidsveld/terrein	Onderwerpen
Cultuur en Welzijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentralisatie zorg</li> <li>• Maatschappelijke Organisaties</li> <li>• Instroom werkloze 45-plusser</li> <li>• Bevolkingskrimp/vergrijzing in Limburg</li> <li>• Cultuurplanaanvragen</li> </ul>
Economie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeringsagenda's</li> <li>• Basis- en Voortgangsrapportages Grote Projecten</li> <li>• Regiobranding</li> <li>• Floriade</li> <li>• Innovatiefonds</li> </ul>
Bestuur en Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidieproces</li> <li>• Regeling Grote Projecten</li> <li>• P-dossiers</li> <li>• Aanbestedingenproces</li> <li>• Beleidsevaluaties</li> <li>• Archiefzorg</li> <li>• Provincie als lerende organisatie</li> <li>• Duurzaam inkopen en aanbesteden</li> <li>• Automatiseringsproces</li> <li>• Integriteit</li> </ul>
Mobiliteit en Infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis- en Voortgangsrapportages Grote Projecten</li> <li>• Openbaar Vervoer</li> <li>• Kunstwerken</li> </ul>
Financiën	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarstukken</li> <li>• Onderbesteding</li> <li>• Financiële resultaten WK-Wielrennen</li> <li>• Financiën/risico's Buitenring Parkstad</li> <li>• Topbeloningen</li> <li>• Deelnemingen</li> </ul>
Ruimtelijke Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grondexploitaties Grondbedrijf</li> <li>• Reconstructie</li> <li>• Natuurcompensatie</li> <li>• Land- en Tuinbouw</li> <li>• Gebiedsontwikkeling</li> </ul>
Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limburgs Energiefonds</li> <li>• Energiebeleid</li> <li>• Milieueffectrapportages</li> </ul>

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

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

#### *Overzicht aandachtspunten*

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

In bijlage II van voorliggend rapport is een overzicht van de aandachtspunten opgenomen. De rekenkamer heeft bij de formulering van de aandachtspunten het perspectief gericht op toekomstige verbeteringen en aanscherpingen van beleid. Indien bijvoorbeeld in een evaluatie wordt geconcludeerd dat op een bepaald beleidsterrein onvoldoende sprake is geweest van samenwerking, dan wordt in het overzicht met aandachtspunten alleen het belang van samenwerking benadrukt. Van de 58 evaluatieonderzoeken bevatten er 52 aandachtspunten. Logischerwijs zijn alleen deze evaluaties meegenomen in het overzicht met aandachtspunten. Het betreft 7 evaluaties op het beleidsveld Cultuur en Welzijn, 6 op het beleidsveld Economie, 14 op het terrein Bestuur en Bedrijfsvoering, 8 op het beleidsveld Mobiliteit en Infrastructuur, 8 op het beleidsveld Financiën, 5 op het beleidsveld Ruimtelijke Ontwikkeling en 4 op het beleidsveld Duurzaamheid.

#### *Rode draad*

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

## 2 Rode draad

Dit hoofdstuk bevat de ‘rode draad’ die kan worden afgeleid uit de onderzochte evaluaties.

Deze rode draad omvat 7 terugkerende thema’s met betrekking tot het functioneren en presteren van de provincie waarvan in meerdere evaluaties is aangegeven dat zij extra aandacht behoeven.

Het betreft achtereenvolgens:

1. Strategie en beleid (bijlage II rode aandachtspunten).
2. Samenwerking, netwerk- en ketenvorming (bijlage II oranje aandachtspunten).
3. Kennismanagement (bijlage II groene aandachtspunten).
4. Governance (bijlage II blauwe aandachtspunten).
5. Verantwoordingsinformatie (bijlage II paarse aandachtspunten).
6. Financiën (bijlage II donkerblauwe aandachtspunten).
7. Kaderstelling door PS (bijlage II roze aandachtspunten).
8. Overig (bijlage II, zwarte aandachtspunten).

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

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

Beleidsveld/terrein	zwart	Rood	Oranje	Groen	Licht- blauw	Paars	Donker- blauw	Roze
Cultuur en Welzijn	7	5	6	6	1	3	2	-
Economie	6	3	3	3	2	4	4	3
Bestuur en Bedrijfsvoering	14	4	-	1	13	12	4	2
Mobiliteit en Infrastructuur	8	-	2	-	3	7	3	-
Financiën	8	3	4	2	4	5	3	2
Ruimtelijke Ontwikkeling	5	2	2	2	4	3	1	2
Duurzaamheid	4	3	3	-	1	2	3	-
Totaal	52	20	20	14	28	36	19	9

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

## **Strategie en beleid**

### **Rood: Aandachtspunten met betrekking tot strategie en beleid.**

Het betreft met name het (her)bezinnen op de rol van de provincie en het naar aanleiding daarvan maken van scherpe beleidskeuzes, het ontwikkelen van toekomstbestendig en samenhangend beleid (integraliteit) en het aanbrengen van scherpheid in doelen en te bereiken resultaten.

In 20 van de 52 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema. Met uitzondering van het beleidsveld Mobiliteit en Infrastructuur betreft het alle onderscheiden beleidsvelden, waarbij de beleidsvelden Cultuur en Welzijn, Duurzaamheid en Economie er bovenuit springen.

In een aanzienlijk deel van de evaluaties wordt het belang onderstreept van een herbezinning door de provincie op de rol die zij voor zichzelf (op de lange termijn) weggelegd ziet en/of geacht wordt in te nemen op bepaalde beleidsterreinen. Vanuit deze (nieuwe) uitgangssituatie dienen beleidsdoelen en te bereiken resultaten realistisch en zo scherp mogelijk geformuleerd te worden. Ook PS dienen vooraf in positie gebracht te worden. Zij moeten zich uit kunnen spreken over de kaders voor de beleidsuitvoering.

## **Samenwerking, netwerk- en ketenvorming**

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

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

In 20 van de 52 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema. Het betreft evaluaties op alle onderscheiden beleidsvelden, waarbij het thema op de beleidsvelden Cultuur en Welzijn, Duurzaamheid, Economie en Financiën het vaakst als punt van aandacht wordt onderkend. Op het terrein Bestuur en Bedrijfsvoering wordt het thema in geen enkele evaluatie aan de orde gesteld.

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

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



## ***Kennismanagement***

### **Groen: Aandachtspunten met betrekking tot kennismanagement.**

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

In 14 van de 52 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema. Het betreft vooral evaluaties op de beleidsvelden Cultuur en Economie.

In een aantal evaluaties wordt aandacht gevraagd voor het breder benutten van (specialistische) kennis binnen de provinciale organisatie en kennis die aanwezig is bij externe partijen. Daarbij wordt het belangrijk geacht om deze kennis zo efficiënt en effectief mogelijk te verwerven en voor alle betrokken partijen te ontsluiten. Dat vergt op dit punt ook een scherpe sturing door de provincie op externe partijen/op afstand geplaatste instellingen.

## ***Governance***

### **Lichtblauw: Aandachtspunten met betrekking tot de governance (sturing, beheersing, en toezicht<sup>2</sup>)**

Het betreft met name opmerkingen over de (interne) organisatie (verdeling van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken, de inrichting van processen, de cultuur en dergelijke), de inrichting en werking van het risicomanagement, en de sturende/toezichhoudende rol van de provincie op externe partijen.

In 28 van de 52 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema. Logischerwijs betreft het hier met name het terrein Bestuur en Bedrijfsvoering en het beleidsveld Ruimtelijke Ontwikkeling. Op dit beleidsveld vindt de uitvoering van het provinciaal beleid voor een groot deel plaats door gemeenten en/of op afstand geplaatste instellingen (verbonden partijen) en/of heeft de provincie een toezichhoudende taak.

Wat betreft de governance wordt vaak gewezen op het belang van een heldere en eenduidige verdeling van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken binnen de provinciale organisatie ten behoeve van een effectieve en efficiënte (bij)sturing en beheersing van processen (interne controle).

Met betrekking tot de aansturende en toezichhoudende rol van de provincie richting externe partijen wordt vaak gepleit om hieraan scherp invulling te geven. Partijen die in gebreke blijven, ook medeoverheden, moeten daarop rechtstreeks aangesproken worden. Indien nodig moeten, in aanvulling daarop, concrete maatregelen getroffen worden.

---

<sup>2</sup> Het onderdeel 'Verantwoording' komt als afzonderlijk aandachtspunt aan de orde onder het thema benutting en kwaliteit van informatie.

## **Verantwoordingsinformatie**

### **Paars: Aandachtspunten met betrekking tot verantwoordingsinformatie.**

Het betreft met name het op systematische wijze verkrijgen en benutten van informatie op basis van monitoring en evaluaties, (vervolgens) de kwaliteit van deze informatie zoals weergegeven in rapportages ter verantwoording (aan PS) en tot slot de vastlegging (dossiervorming, archivering) van deze informatie. Ten opzichte van de overige onderscheiden thema's wordt in de bestudeerde evaluaties voor het thema 'Verantwoordingsinformatie' veruit het vaakst aandacht gevraagd, namelijk in 36 van de 52 evaluaties. Daarbij merkt de rekenkamer op dat bij veel evaluaties (waaronder de toetsing van Voortgangsrapportages en Basisrapportages in het kader van de Regeling Grote Projecten en de onderzoeken naar de Jaarstukken van de provincie) de aandacht zich ook (onder meer) expliciet richtte op de kwaliteit van en de omgang met (verantwoordings)informatie. Niettemin betreft het de helft of meer van alle evaluaties op alle betreffende beleidsvelden (met uitzondering van het beleidsveld Cultuur en Welzijn) en het terrein Bestuur en Bedrijfsvoering.

Uit vele evaluaties komt naar voren dat winst geboekt kan worden door consequenter gebruik te maken van eerder opgedane ervaringen en evaluaties en deze, waar mogelijk en relevant, te verbreden naar andere sectoren en programma's<sup>3</sup>. Daarbij wordt er overigens wel op gewezen dat dan de kwaliteit van de betreffende informatie (en de archivering) dusdanig dient te zijn, dat op basis daarvan ook daadwerkelijk verantwoording kan worden afgelegd en kan worden geleerd.

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

## **Financiën**

### **Donkerblauw: aandachtspunten met betrekking tot financiën.**

Het betreft met name de wijze waarop financiële middelen worden ingezet ter financiering van externe partijen (het afwegen van alternatieven; subsidiëring, fondsen, lumpsumfinanciering) en het bieden van inzicht in (beheers)kosten. In 20 van de 52 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema. Het betreft alle beleidsvelden en het terrein Bestuur en Bedrijfsvoering, waarbij de beleidsvelden Economie en Duurzaamheid er boven uit springen.

Op het gebied van de financiën wordt in een aantal evaluaties aandacht gevraagd voor een weloverwogen keuze van financieringsinstrumenten en het belang van een scherpe omschrijving van gehanteerde begrippen daarbij.

---

<sup>3</sup> Zie ook: Zuidelijke Rekenkamer 'De provincie Limburg als lerende organisatie'(2014)

Daarnaast wordt er gewezen op de relevantie van het bieden van een goed inzicht in de opbouw en de verdeling van de (beheers)kosten, ook op langere termijn.

### ***Kaderstelling PS***

**Roze: aandachtspunten met betrekking tot de kaderstelling door PS.**

Het betreft het beter in positie brengen van PS aan de voorkant (beleidsontwikkeling, initiëren nieuwe projecten), zodat zij hun kaderstellende rol op adequate wijze kunnen invullen.

In 9 van de 52 bestudeerde evaluaties wordt aandacht gevraagd voor dit thema.

Tot slot wordt er in een aantal evaluaties voor gepleit PS, met het oog op hun kaderstellende rol, eerder in het proces van beleidsontwikkeling te betrekken. Dat komt ook hun controlerende rol tijdens de beleidsuitvoering ten goede.

### ***Overig***

**Zwart: overige aandachtspunten.**

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

## Bijlage I      Overzicht evaluaties

	<b>Titel evaluatie</b>	<b>Soort evaluatie/ aanleiding</b>	<b>Evaluatie verricht door</b>	<b>Commissie/PS</b>	<b>Datum vergadering</b>	<b>Behandeling</b>
1.	Betrokken dichtbij en niet alleen	Verzoek van PS	Commissie van Geel	Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	25 april 2014	Ter bespreking (informerend)
2.	Maatschappelijke Organisaties	Adviesvraag GS (afdoening toezegging)	Adviescommissie Maatschappelijke Organisaties	Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	13 juni 2014	Ter kennisneming
3.	Stimuleringsregeling Bovenlokale Evenementen	Opdracht Gs	Ambtelijke organisatie	Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	17 oktober 2014	Ter kennisneming
4.	Versnelde instroom werkloze 45-plusser op de arbeidsmarkt	Opdracht GS	Ambtelijke organisatie	Economie, Bestuur en Duurzaamheid	18 april 2014	Ter kennisneming
5.	Bevolkingsonderzoek Limburg 2011	Opdracht GS (monitoring coalitieakkoord)	Ambtelijke organisatie	Provinciale Staten	23 mei 2011	Ter kennisneming
6.	Ruimte voor Waardevermeerdering	Adviesvraag GS	Adviescommissie Deetman Bevolkingsdaling	Provinciale Staten	23 mei 2011	Ter kennisneming
7.	Limburg op Leeftijd	Ongevraagd advies	Provinciale Raad voor de Volksgezondheid	Leefbaarheid en Veiligheid	9 februari 2012	Ter kennisneming (ingekomen stukken)
8.	Cultuurplan aanvragen	Adviesvraag GS	Provinciale adviescommissie Cultuur (PAC)	Cultuur en Natuur	26 april 2012	Ter kennisneming (ingekomen stukken)
9.	Evaluatie adviestraject CPI 2013-2016 door de PAC	Verzoek PS	Ambtelijke organisatie	Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	27 juni 2013	Ter kennisneming (ingekomen stukken)
10.	Evaluatie motie Volkscultuur	Opdracht GS	Huis voor de Kunsten	Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	5 december 2014	Ter bespreking

11.	Investeringsagenda's	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Controlecommissie	30 mei 2011	Ter bespreking
12.	WK-Wielrennen 2012	Verzoek GS	Zuyd Hogeschool/NHTV/ Mulier Instituut	Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	15 maart 2013	Ter bespreking
13.	Toetsing Voortgangsrapportage (VR) Chemelot Campus	Opdracht PS	Statenonderzoekers	Controlecommissie  Economie, Bestuur en Duurzaamheid	25 april 2013  31 mei 2013	Ter bespreking  Ter kennisneming (bij bespreking VR)
14.	Toetsing basisrapportage (BR) Chemelot Campus	Opdracht PS	BMC Advies	Economie en Bestuur	27 januari 2012	Ter bespreking
15.	Regiobranding	Opdracht GS en Stichting Regiobranding ZL	Govers VOF	Economie en Bestuur	14 september 2012	Ter bespreking
16.	Economische Effecten Floriade	Opdracht GS en Regio Venlo	Buck Consultants International	Economie, Bestuur en Duurzaamheid	29 november 2013	Ter kennisneming
17.	Innovatiefonds	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Economie, Bestuur en Duurzaamheid	17 januari 2014	Ter bespreking
18.	Quick scan Subsidieproces	Verzoek PS	Ernst & Young	Controlecommissie	22 juni 2011	Ter kennisneming
19.	Regeling Grote Projecten (RGP)	Verzoek PS	Statengriffie	Controlecommissie	6 september 2011	Ter bespreking
20.	Volledigheid P-dossiers	Opdracht GS	Unit Control/ ambtelijke organisatie	Controlecommissie	6 september 2011	Ter kennisneming

21.	Nalevingsonderzoek Aanbestedingen 2010	Opdracht GS	Unit Control/ ambtelijke organisatie	Controlecommissie	26 oktober 2011	Ter bespreking
22.	Quick scan aanbestedingsproces	Verzoek PS	Ernst & Young	Controlecommissie	26 oktober 2011	Ter bespreking
23.	Vervolgonderzoek Beleidsevaluaties	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Economie en Bestuur Controlecommissie	23 maart 2012 26 april 2012	Ter bespreking Ter bespreking (Statenvoorstel)
24.	Derde evaluatie Regeling Grote Projecten	Opdracht PS	Statengriffie	Controlecommissie	24 september 2012	Ter bespreking (Statenvoorstel)
25.	Inzicht in doeltreffendheid Subsidieregelingen	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	15 maart 2013	Ter bespreking
26.	Subsidieverstrekking stichting VAK		Statenonderzoekers	Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	15 maart 2013	Ter bespreking
27.	Toezicht op Archiefzorg	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	24 januari 2014	Ter bespreking
28.	De provincie als Lerende Organisatie	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Ruimte, Infrastructuur en Financiën	20 november 2014	Ter bespreking
29.	Duurzaam Inkopen en Aanbesteden	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Ruimte, Infrastructuur en Financiën	20 november 2014	Ter bespreking
30.	Automatiseringsproject Aristoteles	Opdracht PS	Saxion en Tonino & Partners Advocaten	Provinciale Staten	2 maart 2012	Ter bespreking

31.	Worstelen met Integriteit	Opdracht CdK	Versteden en Persoon	Provinciale Staten	20 december 2013	Ter bespreking
32.	Toetsing Basisrapportage Greenportlane	Opdracht PS (RGP)	Unit Control	Controlecommissie Economie en Bestuur	6 september 2011 23 september 2011	Ter bespreking Ter kennisneming (bij bespreking BR)
33.	Toetsing Voortgangsrapportage OV	Opdracht PS (PGP)	Unit Control	Controlecommissie Ruimte en Infrastructuur	6 september 2011 16 september 2011	Ter bespreking Ter kennisneming (bij bespreking VR)
34.	Proces Buitenring Parkstad Limburg (BPL)	Opdracht PS (RGP)	RSM Wehrens Mennen de Vries	Controlecommissie	7 februari 2013	Ter kennisneming
35.	Toetsing Voortgangsrapportage BPL 1	Opdracht PS (RGP)	Statengriffie	Ruimte en Infrastructuur	26 juni 2012	Ter kennisneming (bij bespreking VR)
36.	Toetsing Basisrapportage BPL	Opdracht PS (RGP)	Statenonderzoekers	Ruimte en Infrastructuur	5 oktober 2012	Ter kennisneming (bij bespreking BR)
37.	Toetsing Voortgangsrapportage BPL 2	Opdracht PS (RGP)	Statenonderzoekers	Controlecommissie Ruimte, Infrastructuur en Financiën	25 april 2013 24 mei 2013	Ter bespreking (Sonderend) Ter kennisneming (bij bespreking VR)
38.	Voortgangsrapportage BPL 3	Opdracht PS (RGP)	Statenonderzoekers	Controlecommissie	31 oktober 2013	Ter bespreking (Sonderend)

39.	Beheer en onderhoud Kunstwerken	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Ruimte en Infrastructuur	12 september 2012	Ter bespreking
40.	Jaarstukken 2010	Verzoek Programmaraad Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Controlecommissie	22 juni 2011	Ter bespreking
41.	Jaarstukken 2011	Verzoek PS	ZR	Controlecommissie	13 juni 2012	Ter bespreking
42.	Financiële resultaten stichting WK- Wielrennen	Verzoek PS	Statenonderzoekers	Controlecommissie	6 juni 2013	Ter bespreking
43.	Jaarstukken 2012 -Onderbesteding	Verzoek Programmaraad ZR	ZR	Controlecommissie	6 juni 2013	Ter bespreking
44.	Second opinion BPL (financiën en risico's)	Verzoek PS	Deloitte	Ruimte en Infrastructuur	5 oktober 2012	Ter bespreking
45.	Beleidsregel Topbeloningen 2012	Opdracht GS	Ambtelijke organisatie	Ruimte, Infrastructuur en Financiën	9 november 2012	Ter bespreking (Sonderend)
46.	Deelnemingen	Evaluatie ex Artikel 217A	Ambtelijke organisatie	Economie en Bestuur	26 april 2012	Ter kennisneming (ingekomen stuk)
47.	Audit Floriade	Evaluatie ex Artikel 217A	Ambtelijke organisatie	Economie, Bestuur en Duurzaamheid	24 oktober 2012	Ter kennisneming (ingekomen stuk)
48.	Zelfevaluatie Huizen	Conform afspraak Coalitieakkoord	Visitatiecommissie	Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	13 juni 2013	Ter kennisneming (ingekomen stuk)
49.	Second opinion meerjaren perspectief grondexploitaties	Verzoek Grondbedrijf	Deloitte Real Estate Advisory	Controlecommissie	26 oktober 2011	Ter bespreking



	Grondbedrijf					
50.	Reconstructie Noord- en Midden-Limburg	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Cultuur en Natuur	30 september 2011	Ter bespreking
51.	Kwaliteit Natuurcompensatie	Onderzoeksplan Zuidelijke Rekenkamer	ZR	Ruimte, Infrastructuur en Financiën	10 januari 2014	Ter bespreking
52.	Uitvoeringsprogramma Limburgse Land- en Tuinbouw Loont	Opdracht GS op verzoek PS	Ambtelijke organisatie	Ruimte, Infrastructuur en Financiën	29 augustus 2014	Ter bespreking
53.	Gebiedsontwikkeling Midden-Limburg	Opdracht GS (via stuurgroep)	Externe evaluatiecommissie	Ruimte, Infrastructuur en Financiën	13 december 2012	Ter kennisneming (ingekomen stuk)
54.	Kadernota Energiefonds	Adviesvraag GS	Provinciale Commissie Omgevingsvraagstukken Limburg	Ruimte en Infrastructuur	16 maart 2012	Ter bespreking
55.	Derde tranche Limburgse Energiesubsidie	Opdracht GS	Ambtelijke organisatie	Economie, Bestuur en Duurzaamheid  Cultuur, Welzijn en Leefbaarheid	22 mei 2014	Ter kennisneming (ingekomen stuk)
56.	Limburgs Energiefonds	Evaluatie ex. Artikel 217A	Rebel	Economie, Bestuur en Duurzaamheid	28 november 2014	Doorgeschoven
57.	Uitvoering Energiebeleid	Verzoek PS	Ambtelijke organisatie	Economie, Bestuur en Duurzaamheid	28 november 2014	Doorgeschoven
58.	Toetsing Milieueffectrapportage	Verzoek PS	Commissie voor de Milieueffectrapportage	Ruimte, Infrastructuur en Duurzaamheid	10 oktober 2013	Ter kennisneming

Beleidsveld/terrein	Soort evaluatie/aanleiding								Afhandeling		
	Verzoek PS			Ex art. 217A		GS overig		Advies commissie	ZR	TB cie.	TK cie.
	A	B	C	A	B	A	B				
<b>Cultuur en Welzijn:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokken dichtbij en niet alleen</li> <li>Maatschappelijke Organisaties</li> <li>Stimuleringsregeling Bovenlokale Evenementen</li> <li>Versnelde instroom arbeidsloze 45-plusser</li> <li>Bevolkingsonderzoek 2011</li> <li>Ruimte voor Waardevermeerdering</li> <li>Limburg op Leeftijd</li> <li>Cultuurplan aanvragen</li> <li>Evaluatie Adviestraject CPI 2013 - 2016 PAC</li> <li>Evaluatie motie Volkscultuur</li> </ul>		X				X		X		CWL	CWL CWL CWL PS PS LV CN CWL
<b>Economie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investeringsagenda's</li> <li>WK-Wielrennen 2012</li> <li>Toetsing VR Chemelot Campus</li> <li>Toetsing BR Chemelot Campus</li> <li>Regiobranding</li> <li>Economische Effecten Floriade</li> <li>Innovatiefonds</li> </ul>	X		X				X		X	CC CWL CC EB EB	EBD  EBD



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarstukken 2011</li> <li>• Financiële resultaten stichting WK-Wielrennen</li> <li>• Jaarstukken 2012 Onderbesteding</li> <li>• Second opinion Buitenring Parkstad Limburg</li> <li>• Beleidsregel Topbeloningen 2012</li> <li>• Deelnemingen</li> <li>• Audit Floriade</li> <li>• Zelfevaluatie Huizen</li> </ul>			X						X		CC CC CC RI RIF	EB EBD CWL
<b>Ruimtelijke Ontwikkeling:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Second opinion MJP Grondexploitaties Grondbedrijf</li> <li>• Reconstructie Noord- en Midden-Limburg</li> <li>• Kwaliteit Natuurcompensatie</li> <li>• Uitvoeringsprogramma Limburgse Tuin- en Landbouw</li> <li>• Gebiedsontwikkeling Midden-Limburg</li> </ul>	X						X		X X		CC CN RIF RIF	RIF
<b>Duurzaamheid:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadernota Energiefonds</li> <li>• Derde tranche Limburgse Energiesubsidie</li> <li>• Limburgs Energiefonds</li> <li>• Uitvoering Energiebeleid</li> <li>• Toetsing Milieueffectrapportage</li> </ul>	X				X	X		X			RI EBD EBD	EBD, CWL  RIF
<b>Totaal (58)</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>13</b>		<b>38</b>	<b>20</b>

\* A = Ambtelijke organisatie, B = Extern bureau/externe commissie, C = Statengriffie/Statenonderzoekers

\*\* TB = Ter bespreking, TK = Ter kennisneming

Van de 58 evaluaties/onderzoeken zijn er 38 besproken in een commissie/PS en 20 ter kennisneming voorgelegd aan een commissie/PS.

Van de 58 evaluatieonderzoeken hebben 10 betrekking op het beleidsveld Cultuur en Welzijn, 7 op het beleidsveld Economie, 14 op het terrein Bestuur en Bedrijfsvoering, 8 op het beleidsveld Infrastructuur en Mobiliteit, 9 op het beleidsveld Financiën, 5 op het beleidsveld Ruimtelijke Ontwikkeling en 5 op het beleidsveld Duurzaamheid.

Van de 58 evaluatieonderzoeken bevatten er 54 aandachtspunten/verbeterpunten. Alleen deze evaluaties zijn meegenomen in de analyse ten behoeve van de rode draad.

Van de 58 evaluatieonderzoeken zijn er 3 verricht in het kader van de Provinciewet ex art. 217A (waarvan 1 verricht door een extern bureau en 2 door de ambtelijke organisatie), 15 in opdracht van GS (waarvan 8 verricht door een extern bureau en 7 door de ambtelijke organisatie), 5 naar aanleiding van een adviesvraag van GS aan een Adviescommissie, 22 naar aanleiding van een verzoek van PS (waarvan 5 verricht door de ambtelijke organisatie, 8 door een externe bureau/externe commissie en 9 door de Statengriffie/Statenonderzoekers) en 13 door de Zuidelijke Rekenkamer.

## Bijlage II Overzicht aandachtspunten en analyse

Beleidsveld	Aandachtspunten
<p><b>Cultuur en Welzijn</b>            Betrokken, dichtbij en niet alleen (voortgang decentralisaties in Limburg)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het samen met ketenpartners bezien hoe de rol van regisseur wordt ingevuld en waar deze komt te liggen;</li> <li>• Het in elk van de regio's benoemen van een verkenner, die specifiek let op de wijze waarop er wordt samengewerkt;</li> <li>• Het als ketenpartners en gemeenten effectiever met elkaar samenwerken;</li> <li>• Het meer gebruik maken van elkaars kennis en expertise.</li> </ul>
<p><b>Maatschappelijke Organisaties</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het samenspel en de relaties tussen diverse niveaus (provinciale koepel, provinciaal bestuur, en lokale afdelingen met een eigen bestuur);</li> <li>• Samenwerkingsmogelijkheden; het blijven zoeken naar samenwerkingsverbanden op inhoudelijke en praktische uitvoering van de activiteiten;</li> <li>• Het toezien op het 'SMART formuleren van de werkplannen';</li> <li>• De breedte van het beleidskader en de subsidieregeling (elke MO kan zich gemakkelijk</li> </ul>

<p>Subsidieregeling versnelde instroom werkloze 45-plussers op de arbeidsmarkt</p>	<p>aansluiten bij de beleidsdoelen);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De hoge mate van financiële afhankelijkheid van de provincie;</li> <li>• Het meedenken over alternatieve fondswervingen (kennisuitwisseling).</li> <li>• Het vooraf maken van afspraken over registratie of het opstellen van een format hiervoor, zodat een betere controle op doeltreffendheid mogelijk wordt;</li> <li>• Samenwerken met SUWI partners voor (steekproefsgewijze) control;</li> </ul>
<p>Ruimte voor Waardevermeerdering</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het ontwikkelen van een inspirerend, samenbindend en realistisch sociaaleconomisch ruimtelijk toekomstperspectief op regionaal schaalniveau, voor de lange termijn, gericht op het realiseren van een nieuwe, evenwichtige situatie die (weer) meerwaarde oplevert.</li> <li>• Innovatie, waarbij steeds geredeneerd en gewerkt wordt vanuit de kracht die in Limburg aanwezig is.</li> <li>• Het presenteren van een inspirerend perspectief waarvoor partijen zijn te interesseren en waaraan partijen een bijdrage, ook in financiële zin, willen leveren om dat perspectief te</li> </ul>

<p>Limburg op Leeftijd</p>	<p>realiseren;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het opstellen van toekomstbestendige spreidingsplannen voor het onderwijs onder regie van de provincie;</li> <li>• Het opstellen van spreidingsplannen op het niveau van de regio om te komen tot 'Zorg op maat'.</li> <li>• Het ontwikkelen van een stevige economische agenda;</li> <li>• Het vervullen van een trekkersrol in de ontwikkeling van kennis en methodiek;</li> <li>• Het bijeenbrengen en organiseren van netwerken van belanghebbenden en bevorderen van samenwerking.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het voortouw nemen als provincie om de verschillende oplossingen aan elkaar te knopen tot een totaalaanpak;</li> <li>• Het aanstellen van een kennismakelaar;</li> <li>• Financiering die bijdraagt aan samenhang en doelmatigheid (de provincie als proeftuin voor lumpsumfinanciering aanbieden bij de landelijke overheid);</li> <li>• Het stimuleren van kennisontwikkeling door de ondersteuning van lokale academische werkplaatsen van verpleeghuizen, hogescholen</li> </ul>
----------------------------	---



<p>Cultuurplanaanvragen 2013-2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• en universiteiten;</li> <li>• Het ontwikkelen van een innovatief regionaal model voor de ondersteuning van ouderen en het wetenschappelijk evalueren daarvan. Dit vraagt om financieel commitment van alle betrokken partijen en een betrouwbare regelgever.</li> </ul>
<p>Evaluatie adviestraject CPI 2013-2016 van de PAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking;</li> <li>• Het opstellen van provinciaal beleid voor de creatieve industrie;</li> <li>• Het uitwisselen van kennis en expertise;</li> <li>• De onderbouwing van de adviezen van het PAC op basis van argumenten en feedback;</li> <li>• Kennisborging (vaste PAC leden op vaste instellingen);</li> <li>• De behoefte aan meer uniformiteit bij monitoringsgesprekken;</li> <li>• Het duidelijker scheiden van verantwoordelijkheden van PAC en ambtelijke organisatie (ambtelijke organisatie verantwoordelijk voor financiële analyse, de PAC voor een inhoudelijke analyse);</li> <li>• De afstand tussen de PAC en de instellingen;</li> <li>• Heldere definitie van begrippen van het</li> </ul>

	toetsingskader.
<b>Economie:</b> Investeringsagenda's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kaderstellende rol van PS ten aanzien van de inhoud van de agenda's;</li> <li>• Sturing en beheersing van de uitvoering van de agenda's en daarvoor ingezette instrumenten;</li> <li>• De kwaliteit van de informatie over de voortgang en resultaten van projecten;</li> <li>• Afstemming in de externe bestuurlijke communicatie ter voorkoming van onduidelijkheid over de positie van de provincie en de verwachtingen die externe partijen hebben van het provinciaal bestuur;</li> <li>• Integrale besluitvorming door PS (het maken van keuzes in samenhang);</li> <li>• Het verrichten van tussentijdse evaluaties.</li> </ul>
Voortgangsrapportage Chemelot Campus en Brains Unlimited	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het toevoegen van gedetailleerde kostenoverzichten waarbij inzichtelijk wordt gemaakt welke organisatiekosten er worden gemaakt op de gebieden van personeel, ICT en dergelijke;</li> <li>• Het tussentijds informeren van PS indien zich nieuwe risico's voordoen.</li> </ul>
Basisrapportage Chemelot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatieverstrekking aan de provincie/PS op</li> </ul>

Maastricht Health Campus	<p>basis waarvan duidelijke afspraken met elkaar gemaakt kunnen worden en formele besluitvorming kan plaatsvinden;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaderstelling door PS aan de voorkant met betrekking tot zowel financiën, doelen als activiteiten;</li> <li>• De keuze van de provincie om actief en risicodelend samen te werken met derden in projecten die niet, grotendeels niet, dan wel gedeeltelijk, behoren tot de corebusiness en de kerncompetenties van de provincie;</li> <li>• Het duidelijk afwegen van alternatieven;</li> <li>• De kosten van sturing en beheersing die gepaard gaan met de gekozen rol van de provincie.</li> </ul>
Regiobranding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De uitgangspunten en (te hoog gespannen) verwachtingen van stakeholders op strategisch niveau;</li> <li>• Het inzetten van de juiste middelen voor de juiste doelen;</li> <li>• Onafhankelijke inhoudelijke expertise;</li> <li>• Samenwerking tussen direct betrokken partijen en marketingpartijen;</li> <li>• Het positioneren van branding als een aanpak op de langere termijn, ondersteunend aan de gedeelde economische en andere</li> </ul>

<p>Economische effecten Floriade</p>	<p>ontwikkelingen (integraliteit).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het plegen van aanhoudende inspanningen en een resultaatgerichte focus;</li> <li>• Het actief onderhouden van opgebouwde contacten/kennisuitwisseling (alleen bijhouden en volgen is niet voldoende);</li> <li>• Het maken van een scherpere keuze van landen, thema's en doelgroepen;</li> <li>• Het aanscherpen van de samenwerking tussen partijen, ontstaan door de Floriade.</li> </ul>
<p>Innovatiefonds</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het beschikken over uitgebreide en getoetste informatie over resultaten van de financiering, in termen van fte's werkgelegenheidsgroei;</li> <li>• Het verkrijgen van inzicht in de aandelenparticipaties van BIPL bij bedrijven;</li> <li>• Het voorzien in het formuleren van eenheden om de feitelijke resultaten te omschrijven;</li> <li>• Het maken van afspraken met BIPL over de informatie die BIPL bij het verzoek om goedkeuring van een investeringsbesluit aan GS dient leveren, opdat GS hierover een onderbouwd besluit kunnen nemen;</li> <li>• Het maken van afspraken met BIPL over rapportering over feitelijke resultaten;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongewenste rolvermenging bij ambtelijke medewerkers;</li> <li>• De informatieverstrekking aan PS;</li> <li>• Het nakomen van toezeggingen aan PS;</li> <li>• Het sturen door GS op de benutting van het fond;</li> <li>• De inzet van een (financieel) instrument om het bedrijfsleven risicovol te ondersteunen;</li> <li>• De afhankelijkheid van expertise van externen, vanwege de specifieke kennis en ervaring die het beheer van een dergelijk fonds vereisen;</li> <li>• Het nader definiëren van sleutelbegrippen en het uitwerken van de beoogde resultaten in indicatoren;</li> <li>• Het verbeteren van de kaderstelling en inrichting van de controle door PS.</li> </ul>
<p><b>Bestuur en Bedrijfsvoering:</b> Quick scan Subsidieproces</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het omschrijven van beheersmaatregelen zodat duidelijk wordt wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is;</li> <li>• Het vastleggen en communiceren van de taakverdeling tussen de afdelingen ten aanzien van de monitoring, zodat de verschillende afdelingen weten wat van hen verwacht wordt;</li> <li>• Het ondertekenen en regelmatig evalueren van SLA's;</li> </ul>

Regeling Grote Projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De automatisering binnen het subsidieproces, in het bijzonder eenduidige archivering en koppeling tussen de systemen;</li> <li>• Helderheid in de rapportages op het gebied van financiën/kostenramingen, risico's, organisatie en planning van (bij)sturingsmomenten voor PS;</li> <li>• Vroegtijdige sondering tussen GS en CC (alvorens een BR wordt opgesteld) over scopebepaling, informatievoorziening en potentiële grote projecten;</li> <li>• Eenduidigheid in opbouw van de verschillende rapportages;</li> <li>• Alertheid van de zijde van GS ten aanzien van de RGP en een proactieve houding richting CC en PS over het melden van potentiële grote projecten;</li> <li>• Het verschaffen van duidelijkheid over het op afstand plaatsen van een uitvoeringsorganisatie in deelnemingen van een (potentieel) groot project en de door PS gewenste informatieverstrekking over grote projecten op basis van de regeling grote projecten.</li> </ul>
Volledigheid P-dossiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede dossiervorming door de verantwoordelijk leidinggevende;</li> </ul>

<p>Nalevingsonderzoek Aanbestedingen 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het borgen dat de kwalitatieve verbeterlijn in de personeelsdossiers wordt voortgezet;</li> <li>• Het steekproefsgewijs controleren van door de verantwoordelijke functionaris aangeleverde documenten ten behoeve van het personeelsdossier op volledigheid.</li> <li>• Het vastleggen van kostenramingen (essentieel onderdeel bij de bepaling van de aanbestedingswijze);</li> <li>• Het vastleggen/archiveren van de documentatie over gemaakte keuzen en de bijbehorende informatie ten aanzien van de uitgevoerde werkzaamheden;</li> <li>• Het stimuleren van het gebruik in de organisatie van standaard formulieren van het inkoopcentrum;</li> <li>• Verplichte advisering van of het inkoopcentrum of het adviesteam bij opdrachten vanaf een waarde van € 50.000.</li> </ul>
<p>Quick scan aanbestedingsproces</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne controle op meldformulieren waarbij de opdrachtwaarde bewust lager dan € 50.000,- wordt gesteld om meervoudige aanbesteding en bemoeienis van het Inkoopcentrum te voorkomen;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het controleren op knippen van opdrachten, om aan meervoudige aanbestedingen te ontkomen;</li> <li>• Vormgeving controles door Inkoopcoördinatoren op volledigheid van aanbestedingsdossiers onder de grensbedragen Europese aanbestedingen;</li> <li>• Ontwikkelen van een goede trendanalyse voor de rapportage aan de directie (opdrachten groter dan € 50.000,-).</li> <li>• Het invoeren van een contractbeheerssysteem waarin uitgevoerde opdrachten geëvalueerd worden.</li> </ul>
<p>Vervolgonderzoek Beleidsvaluaties</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturingsmogelijkheden voor de afdeling Strategie en Informatie voor een goede invulling van haar taken;</li> <li>• De kwaliteit van het proces (uitvoering) van de beleidsvaluaties;</li> <li>• De kwaliteit van het product (rapportage) van de beleidsvaluaties.</li> </ul>
<p>Derde evaluatie Regeling Grote Projecten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het verstrekken van inzicht in de risico's die de provincie loopt met projecten en de genomen beheersmaatregelen om deze risico's te beperken;</li> <li>• Het tijdig verstrekken van informatie aan PS zodat zij hun controlerende taak goed uit</li> </ul>



<p>Inzicht in doeltreffend subsidieregelingen</p>	<p>kunnen oefenen;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bieden van helderheid in de rapportages over financiën, planning, risico's en resultaten;</li> <li>• Uniformiteit in voortgangsrapportages.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het voldoen aan de vereisten die voortvloeien uit artikel 4:24 van de Awb door de effectiviteit van subsidieregelingen te evalueren;</li> <li>• Op het niveau van subsidieregelingen inzicht geven in de feitelijke resultaten (ingezette middelen, gerealiseerde prestaties en mate van doelbereiking of bijdrage daaraan);</li> <li>• Het delen van deze informatie met PS;</li> <li>• (Bij)sturing van het beleid op basis van informatie over de feitelijke resultaten;</li> <li>• Het formuleren van richtlijnen voor het evalueren van subsidieregelingen op doeltreffendheid.</li> </ul>
<p>Subsidieverstrekking stichting VAK</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het kijken naar alternatieven alvorens een subsidie wordt toegekend;</li> <li>• Het toetsen van de door de subsidieaanvrager verstrekte informatie op kwaliteit en volledigheid;</li> <li>• De sturende rol van GS bij het door de subsidieaanvrager laten aanpassen van het</li> </ul>

Toezicht op archiefzorg	<p>subsidieverzoek (voorkomen dat schijn van opdrachtverstrekking ontstaat);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het periodiek (aan PS) verstrekken van een overzicht van alle incidentele (project)subsidies inclusief de hoogte van de toegekende bedragen en de gesubsidieerde instellingen.</li> <li>• Het vrijmaken van voldoende capaciteit binnen de provincie voor het uitoefenen van het interbestuurlijke toezicht;</li> <li>• De informatievoorziening vanuit gemeenten;</li> <li>• De sturing vanuit de provincie op het aanleveren van de noodzakelijke informatie;</li> <li>• Het opstellen van criteria op basis waarvan de provincie de keuze maakt voor een ‘integrale afweging’.</li> </ul>
De provincie als lerende organisatie (projecten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequate dossiervorming, niet alleen om de provinciale bemoeienis te kunnen reconstrueren, maar ook om eventuele claims te kunnen onderbouwen;</li> <li>• Het duidelijk en expliciet verantwoorden aan de ambtelijke organisatie waarom op bestuurlijk niveau wordt afgeweken van ambtelijke adviezen;</li> <li>• Het overzichtelijk en in samenhang presenteren</li> </ul>

<p>De provincie als lerende organisatie (algemeen)</p>	<p>van alle financiële stromen ten behoeve van een project;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De omgang van PS met beschikbare evaluatiegegevens;</li> <li>• Het gezamenlijk met andere (interne en externe) betrokken partijen en netwerkpartners evalueren van projecten;</li> <li>• Het organisatiebreed creëren van veiligheid (creëren en in stand houden van een cultuur, waarin het leveren van kritiek en het erkennen van fouten in de richting van collega's, ambtelijk leidinggevenden en bestuurders laagdrempelig is);</li> <li>• Het voeren van het 'lastige gesprek' dat nodig is om echt te kunnen leren.</li> </ul>
<p>Duurzaam Inkopen en Aanbesteden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bestuurlijke belangstelling voor het onderwerp;</li> <li>• Het nakomen door GS van de toezegging te zullen rapporteren over de resultaten en realisatie van de geformuleerde ambitie;</li> <li>• Het verstrekken van informatie over de voortgang in het realiseren van de doelstellingen met betrekking tot duurzaam inkopen in de Jaarstukken;</li> <li>• Het met PS bespreken van belangrijke</li> </ul>

<p>Automatiseringsproject Aristoteles</p>	<p>ontwikkelingen met betrekking tot vitale onderdelen van de bedrijfsvoering.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De provinciale organisatie rond dit project (deze maakt de provincie in enige mate kwetsbaar voor vormen van corruptie);</li> <li>• De weinig kritische houding van de provincie ten aanzien van de beloften van de leverancier;</li> <li>• Het te makkelijk omgaan met de aanbestedingsregels binnen de organisatie;</li> <li>• Het onvoldoende doordringen zijn van het integriteitsbeleid van de provincie bij de medewerkers van de provincie;</li> <li>• Het feit dat de positie van inhuurkrachten kwetsbaarheden herbergt;</li> <li>• De archivering.</li> </ul>
<p>Worstelen met integriteit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het scheppen van meer duidelijkheid over de normen waaraan de bestuurders zich te houden hebben;</li> <li>• Het opstellen van een nieuwe Gedragscode, zo mogelijk in samenwerking met andere overheden;</li> <li>• Het scheppen van duidelijkheid over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de handhaving en bewaking van de integriteit;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het introduceren van een vorm van screening voordat Statenleden worden benoemd;</li> <li>• Het gezamenlijk bewaken van de grenzen van het politieke spel.</li> </ul>
<b>Mobiliteit/Infrastructuur</b> Basisrapportage Greenportlane  Voortgangsrapportage OV  Procesevaluatie Buitenring Parkstad Limburg (BPL)  Voortgang BPL 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het actualiseren van gegevens;</li> <li>• Het sluitend rapporteren van financiële cijfers.</li> <li>• Het nauwkeuriger ramen van de kosten;</li> <li>• Het tekenen van samenwerkingsovereenkomsten per project.</li> <li>• Het evalueren van de effectiviteit van de stuurgroep en de sourcing;</li> <li>• Het toezien op een adequate belangenbehartiging en verdeling van verantwoordelijkheden bij de uitvoering van het contractbeheer;</li> <li>• Het herijken van de projectadministratie en het risicomanagement.</li> <li>• Consistentie in de rapportagelijijn (voorkomen afwijkende indeling/opbouw of kostenoverzicht ten opzichte van eerdere rapportages);</li> <li>• Het formuleren van risico's (SMART) en de tijdigheid waarmee PS over nieuwe risico's worden geïnformeerd;</li> </ul>

Voortgang BPL 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aangeven van vorderingen op alle onderdelen van het project ten opzichte van de vorige rapportages;</li> <li>• Het gebruiken/toepassen van aanbevelingen uit andere evaluaties/auditrapporten/second opinion rapporten;</li> </ul>
Voortgang BPL 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdige aanlevering door GS van stukken en de volledigheid hiervan;</li> <li>• Het houden van overzicht op het project BPL gezien de complexiteit, dynamiek en omvangrijke stukkenstroom;</li> <li>• Het opvolgen door GS van eerder gedane aanbevelingen door diverse partijen.</li> </ul>
Basisrapportage 2012 BPL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het presenteren van informatie rondom risico's op een dusdanige wijze dat PS hun controlerende taak op een deugdelijke manier kunnen uitoefenen.</li> <li>• Het inzichtelijk en herkenbaar maken van de verschillen ten opzichte van de vastgestelde kaders;</li> <li>• Het in overleg treden met Parkstad om tot overeenstemming te komen over de verdeling van kosten;</li> <li>• Het verder verfijnen van de ramingen;</li> <li>• De wijze waarop GS een vervolg geven aan adviezen en suggesties uit eerder onderzoek.</li> </ul>

<p>Beheer en onderhoud Kunstwerken</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het opnemen van specifieke (verantwoordings-) informatie over Kunstwerken in de paragraaf Onderhoud Kapitaalgoederen in de Begroting en Jaarstukken wegens de specifieke risico's van Kunstwerken;</li> <li>• Herbezinning op de financiering in meerjarig perspectief van het onderhoud van Kunstwerken;</li> <li>• De inbedding van het systeem ten behoeve van de monitoring van het beheer en onderhoud van de Kunstwerken in het centrale computersysteem;</li> <li>• Het inrichten van een publiek toegankelijk informatiepunt met informatie over de actuele stand van het risicoprofiel van Kunstwerken.</li> </ul>
<p><b>Financiën:</b> Jaarstukken 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoen aan de eisen van adequate verantwoording (goede/juiste/volledige onderbouwing van doelrealisatie, onderbesteding, doorgeschoven posten, ontwikkelingen ten aanzien van Verbonden Partijen);</li> <li>• Het verstrekken van informatie aan PS op basis waarvan een inhoudelijk debat gevoerd kan worden over de resultaten van het beleid</li> </ul>

<p>Jaarstukken 2011</p>	<p>(controleerende rol PS serieus nemen).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderbouwing doelrealisatie (de toelichtingen op de realisatie van de doelstellingen geven niet of nauwelijks inzicht in de mate waarin de doelstellingen daadwerkelijk zijn gerealiseerd);</li> <li>• Het opstellen van indicatoren die (bij meting) daadwerkelijk inzicht bieden in de mate van doelbereik;</li> <li>• Het inzicht bieden in de prestaties die de provincie daadwerkelijk heeft geleverd;</li> <li>• De zelfstandige leesbaarheid, begrijpelijkheid en transparantie;</li> <li>• Het in samenhang presenteren van informatie over doelen, prestaties en kosten.</li> </ul>
<p>Stichting WK-Wielrennen (financiële resultaten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De (bij)sturing van/op het project;</li> <li>• De expertise/disciplines die in elke projectfase noodzakelijk is;</li> <li>• Het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (bijvoorbeeld in een door de opdrachtgever goed te keuren projectplan);</li> <li>• Het maken van afspraken met alle betrokken (overheidspartijen) vanuit het principe: 'gezamenlijke winstdeling én gezamenlijke tekortdeling.</li> </ul>



<p>Onderbesteding</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De samenwerking niet alleen in de te maken financieringsafspraken tot uiting laten komen, maar ook gaandeweg het project, de afstemming over voortgang en risico's met elkaar blijven delen.</li> <li>• Het meenemen van PS gedurende de projectuitvoering;</li> <li>• Het betekenisvol definiëren van begrippen (bijvoorbeeld majeure afwijkingen);</li> <li>• Het bepalen van de rol van de provincie aan de voorkant, zodat PS hier ook op kunnen sturen.</li> </ul>
<p>Second opinion Buitenring Parkstad Limburg (financiën en risico's)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het robuust maken van ramingen;</li> <li>• Het structureel inbedden van het risicomanagement in het project;</li> <li>• Risicoverdeling tussen aannemer en provincie in contracten;</li> </ul>

<p>Beleidsregel Topbeloningen 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemming tussen de projectorganisatie en het Grondbedrijf met betrekking tot grondverwerving.</li> <li>• Het maken van sluitende afspraken met gemeenten indien projecten door tussenkomst van gemeenten worden gesubsidieerd;</li> <li>• De verhouding tussen de doelen van de beleidsregel en de lasten die daaruit voortvloeien;</li> <li>• Sturend optreden in de AVA bij salariëren van bestuurders in ondernemingen waarin de provincie als aandeelhouder participeert en niet via de beleidsregel.</li> </ul>
<p>Deelnemingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritisch kijken naar wens en noodzaak van deelname en naar alternatieven;</li> <li>• Het werken vanuit actuele en goed afgebakende kaders;</li> <li>• Het bundelen van kennis en expertise;</li> <li>• Het zo optimaal mogelijk stroomlijnen van processen;</li> <li>• Het toezien op een kwalitatief hoogwaardig en transparant corporate governance beleid van de ondernemingen;</li> <li>• Periodieke toetsing van jaarstukken en</li> </ul>

<p>Zelfevaluatie Huizen</p>	<p>tussentijdse rapportages aan de hand van dezelfde parameters;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhoudelijke sturing en sturing op een gezonde vermogensstructuur;</li> <li>• Het uniformeren van de invulling van het actieve aandeelhouderschap;</li> <li>• Het verbeteren van de informatie aan PS in het kader van de P&amp;C-cyclus;</li> <li>• <b>Het integreren en actualiseren van de (beleids) kaders rondom deelnemingen.</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De noodzaak van nader onderzoek op meer specifieke financiële kengetallen in relatie tot de bezuinigingsopgave waar de provincie voor staat;</li> <li>• Het onderzoeken van alternatieve vormen van subsidieverlening (van vaste naar projectsubsidie);</li> <li>• <b>Het onderkennen en nader onderzoeken van mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van bedrijfsvoeringstaken.</b></li> </ul>
<p><b>Ruimtelijke Ontwikkeling</b>  Second opinion  Meerjarenperspectief  grondexploitaties  Grondbedrijf</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het risicomanagement bij het project Laerbroeck;</li> <li>• Het zorgvuldig wegen van de risico's op het moment dat investeringsbesluiten worden</li> </ul>

<p>Reconstructie Noord- en Midden-Limburg</p>	<p>genomen;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het verbreden van de focus van de risico-inventarisatie van alleen financiën naar bestuurlijke, fiscale, juridische en politieke risico's;</li> <li>• Het toelichten van de door het grondbedrijf gehanteerde methodiek bij het kwantificeren van het totale projectrisico in het MJP ten behoeve van PS en GS;</li> <li>• Het expliciteren (op papier) van beheersmaatregelen bij de risico's (per project).</li> <li>• Kaderstelling door PS; het beoordelen van voorstellen op navolgbaarheid, aansluiting met eerder gestelde kaders en onderbouwing van voorgestelde keuzes;</li> <li>• Het in kaart brengen van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de provincie in de gegeven bestuurlijke constellatie.</li> <li>• Het opstellen van heldere uitgangspunten voor de aansturing en het eventueel tussentijds bijstellen van het proces;</li> <li>• De uitwerking van een basispakket van eisen en randvoorwaarden voor de (toezicht)rol van GS als opdrachtgever op basis van uitgangspunten</li> </ul>
---	---

<p>Kwaliteit Natuurcompensatie</p>	<p>voor goed bestuur;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het versterken van de adviserende rol van planning en control-specialisten in de organisatie;</li> <li>• Als toezichthouder optreden tegen gemeenten die hun afspraken niet (voldoende) nakomen;</li> <li>• Het waarborgen van het beheer op lange termijn zodat geen verlies aan kwaliteit optreedt.</li> <li>• Het opnemen van informatie in het publiek toegankelijk informatiepunt die controle op de na te komen natuurcompensatie op de betreffende locaties mogelijk maakt;</li> <li>• Afstemming tussen provinciale afdelingen over taakverdeling.</li> </ul>
<p>Uitvoeringsprogramma Limburgse Land- en Tuinbouw Loont</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De doorontwikkeling van nieuwe verdienmodellen en -concepten;</li> <li>• Het nadrukkelijker inzetten op samenwerking met ketens en ketenverkorting;</li> <li>• Actualisatie van het uitvoeringsprogramma in samenwerking met de sector;</li> <li>• Kennisdeling.</li> </ul>
<p>Gebiedsontwikkeling Midden-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aanbrengen van focus (integrale aanpak);</li> </ul>

Limburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De huidige starre organisatie die gedomineerd wordt door de overheid;</li> <li>• Samenwerking met het bedrijfsleven;</li> <li>• Het voortzetten van de GOML als een samenwerkingsverband dat zich richt op economische structuurversterkende projecten van duidelijk regionale betekenis;</li> <li>• Kaderstelling door deelnemers van raden en PS vooraf en controle achteraf;</li> <li>• Periodieke verantwoording over de kaders door het (onafhankelijke) bestuur aan de partners;</li> </ul>
<p><b>Duurzaamheid/Milieu</b> Limburgs Energiefonds</p> <p><b>Uitvoering Energiebeleid</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het kwantificeren van doelstellingen (om verwachtingen duidelijk te maken, een referentie voor evaluatie te creëren en een grondslag te bieden om niet alleen kwalitatief, maar ook kwantitatief te bepalen in welke mate het fonds succesvol is geweest);</li> <li>• Het onderzoeken van mogelijkheden voor een samenwerkingsplatform met lokale ondernemers;</li> <li>• Het koppelen van het Limburgse Fonds aan het Nationale Energie Besparingsfonds;</li> <li>• Het concretiseren van de doelen en de aanpak van het energiebeleid;</li> </ul>

<p>Kadernota Energiefonds</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een herbezinning op de rol van de provincie in de energietransitie;</li> <li>• Het continueren van goedwerkende (financiële) instrumenten en het zo nodig ontwikkelen van nieuwe instrumenten.</li> <li>• Afstemming met Limburgse vertegenwoordigers van partijen die het Nationaal Energie Akkoord hebben ondertekend.</li> <li>• Het oppakken door de provincie van de rol van gebiedsregisseur.</li> <li>• Integratie met rijksbeleid wat betreft fiscale aspecten en met gemeentelijk beleid wat betreft ruimtelijke ordeningsvraagstukken;</li> <li>• Samenwerking met gemeenten bij de communicatie over het fonds;</li> <li>• De hoogte van de minimum financieringsvraag bekijken zodat het fonds maximaal openstaat voor in beginsel alle bedrijven (ook kleine);</li> <li>• Het stimuleren van samenwerking;</li> <li>• Het onderscheiden van specifieke doelgroepen waarop gericht gecommuniceerd kan worden;</li> <li>• Het zorgdragen voor een goede organisatie van het Energiefonds in relatie tot het Innovatiefonds.</li> </ul>
-------------------------------	--

Toetsing Milieu Effect Rapportage N280	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het onderzoeken van alternatieven (kansrijkheid en kosteneffectiviteit);</li><li>• Het toelichten van de criteria die gebruikt zijn voor het maken van een afweging;</li><li>• Het visualiseren van waarden en effecten op het landschap;</li><li>• Het meenemen van mitigerende en compenserende maatregelen bij de uitwerking van de alternatieven en de kosten die hiermee gepaard gaan;</li></ul>
---	---