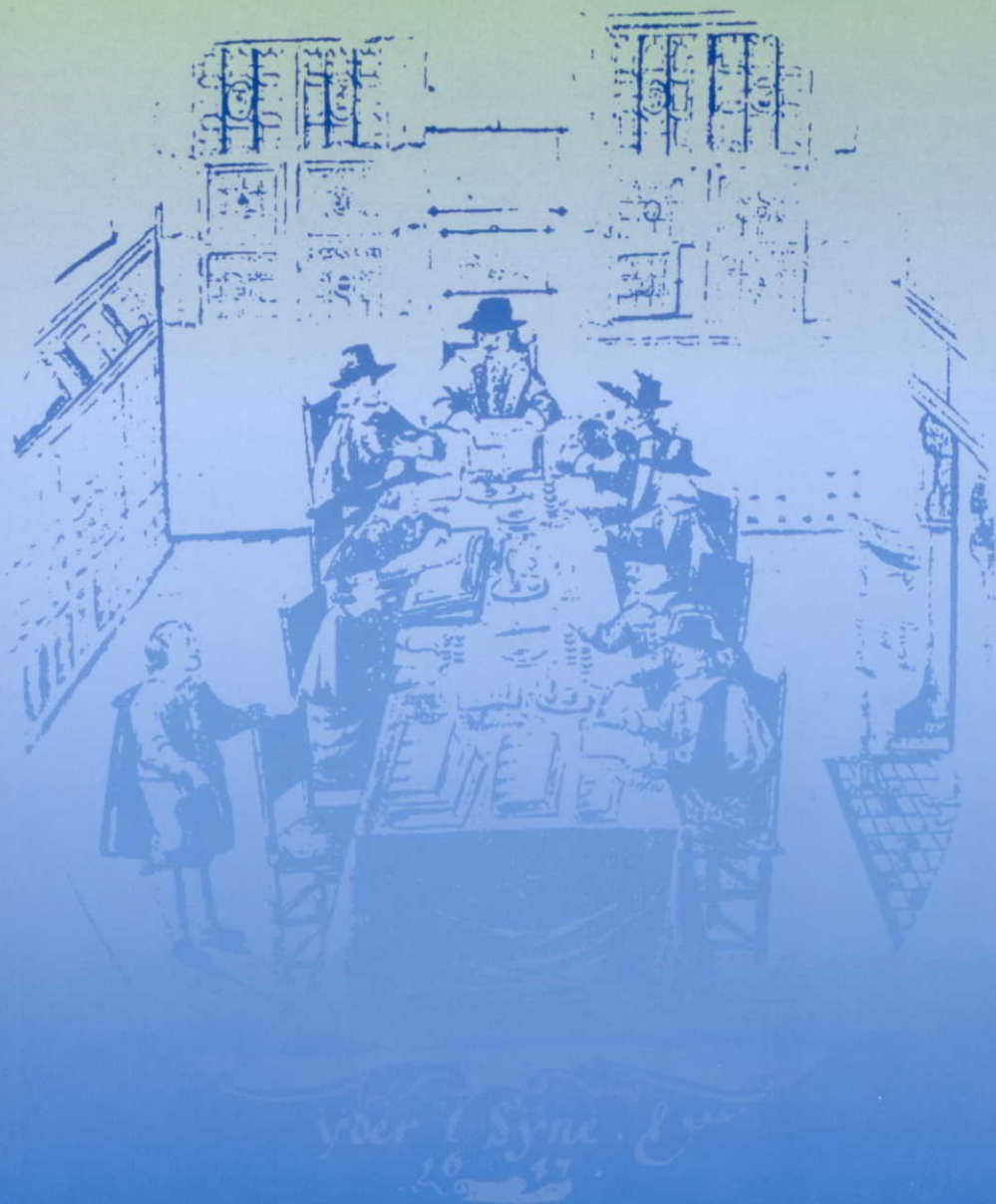


REKENKAMER *ZEELAND*

Doorwerking Aanbevelingen



Middelburg, april 2006

Doorwerking Aanbevelingen

Rekenkamer Zeeland
Middelburg, 28 april 2006

DOORWERKING AANBEVELINGEN



REKENKAMER ZEELAND:

Leden:

mr. J.J.I. Verburg (voorzitter)
dr. P. Castenmiller
drs. A.B.C. de Klerck

Medewerkers onderzoek:

drs. M.F. Blommaert(rekenkamer Zeeland)
drs. L.M.E.C. Lommers (rekenkamer Zeeland)

Secretariaat:

Postadres: Postbus 6001
4330 LA Middelburg
Telefoon : 0118 - 631355
E-mail: rekenkamer@zeeland.nl
Website: www.rekenkamerzeeland.nl

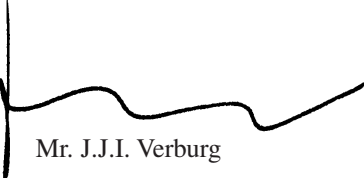
Voorwoord

Voor u ligt het eerste onderzoek van de rekenkamer Zeeland. In het onderzoek is nagegaan hoe de provinciale organisatie is omgegaan met de aanbevelingen van de commissie van onderzoek. De commissie van onderzoek vormde in wezen een voorloper van de huidige rekenkamer.

Als rekenkamer hebben wij de ambitie om toegevoegde waarde te leveren aan de provinciale organisatie. De toegevoegde waarde moet er ons inziens uit bestaan dat onze onderzoeken bijdragen aan het vergroten van het lerend vermogen van de provincie.

Voor ons lag het dan ook voor de hand om in één van de eerste onderzoeken na te gaan wat wij kunnen leren van het werk dat door anderen reeds is verzet. Tevens hebben we in dit onderzoek een eerste verkenning gemaakt van het begrip "leren" in de provinciale organisatie.

De resultaten van dit onderzoek stellen naar onze mening de organisatie, Provinciale Staten en de rekenkamer in staat op een meer effectieve wijze aanbevelingen te doen en te implementeren.



Mr. J.J.I. Verburg

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Doorwerking aanbevelingen Commissie van Onderzoek	9
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	9
1.2 Doel en probleemstelling	9
2. Conclusies, Risico's en Aanbevelingen	11
2.1 Conclusies	11
2.2 Knelpunten en risico's bij het formuleren en implementeren van aanbevelingen	12
2.2.1 Kaderstellen versus voorschrijven	12
2.2.2 Systematische voortgangsbewaking en terugkoppeling	12
2.2.3 Leren	13
2.3 Aanbevelingen	13
3. Bestuurlijk Commentaar	15
4. Nawoord	17

Bijlage

1. Normenkader en Werkwijze	19
2. Bevindingen	21
2.1 De formulering van de aanbevelingen	21
2.2 Implementatie van aanbevelingen	22
2.3 Consistentie met het Collegeprogramma	22
2.4 Waarborgen voor uitvoering, sturing en leereffect	23
3. Samenvattend overzicht van bevindingen	25
4. Lijst van geïnterviewde personen	26

1 Doorwerking aanbevelingen

Commissie van Onderzoek

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Accent op leren

Bij de start van de rekenkamer is ervoor gekozen om het accent in het werk op "leren" te leggen. Terugkijken naar het verleden kan immers lering opleveren voor de toekomst. Dit onderzoek dient een tweeledig doel. Het eerste doel is om als rekenkamer lering te trekken uit de wijze waarop met aanbevelingen wordt omgegaan. Als tweede kan voor de organisatie worden nagegaan wat er met de eerdere aanbevelingen is gebeurd.

Het is onze ambitie om met onze onderzoeken mede bij te dragen aan een provincie die in staat is om te leren. Deze ambitie vormt een belangrijke aanleiding voor het onderzoek.

Als rekenkamer bestaat onze voornaamste taak uit het doen van onderzoek en het doen van aanbevelingen. In die optiek ligt het voor de hand om het werk van onze "voorganger", de commissie van onderzoek, als vertrekpunt voor één van de eerste onderzoeken te nemen.

In het voorliggende onderzoek is gekeken naar de vraag hoe de provinciale organisatie is omgegaan met de aanbevelingen die de commissie van onderzoek heeft gedaan.

Er is niet voor gekozen om het inhoudelijke werk van de commissie over te doen. Het onderzoek concentreert zich op de manier waarop implementatie van aanbevelingen heeft plaatsgevonden. Nagegaan is welke aspecten van het proces implementatie in de hand werken en welke aspecten dat belemmeren. Daarnaast is in het onderzoek een korte verkenning rond leren binnen de ambtelijke organisatie uitgevoerd.

1.2 Doel en probleemstelling

Het doel van het onderzoek is om lering te trekken uit het werk dat door de commissie van onderzoek is gedaan. Inzicht in de wijze waarop de organisatie is omgegaan met aanbevelingen kan leiden tot het formuleren van betere

en effectievere aanbevelingen door een rekenkamer. De kernvraag binnen het onderzoek is:

Kernvraag

"Hoe is de provincie¹ omgegaan met het implementeren van aanbevelingen van eerder door de commissie van onderzoek gedane onderzoeken."

Het onderzoek biedt inzicht in de vraag wat wij als rekenkamer kunnen afleiden ten aanzien van het doen van aanbevelingen. Sturingsvraagstukken en leren zijn onlosmakelijk verbonden met deze onderzoeken. Deze laatste onderwerpen zullen in verkennende zin aan de orde komen.

¹ Onder provincie worden verstaan PS, GS en ambtelijke organisatie.

2 Conclusies, Risico's en Aanbevelingen

2.1 Conclusies

*Weinig specifiek,
meetbaar, tijdsgebonden
en resultaatgericht*

Wanneer de formulering van de eerdere aanbevelingen van de commissie van onderzoek gezien wordt, valt op dat in de meeste gevallen de aanbevelingen niet specifiek, meetbaar, tijdsgebonden of resultaatgericht geformuleerd zijn.

Ten aanzien van negen van de vijfendertig aanbevelingen kon vastgesteld worden dat zij geïmplementeerd zijn. Zeven aanbevelingen zijn niet geïmplementeerd.

In alle gevallen waarin de aanbevelingen zijn geïmplementeerd, zijn zij meetbaar geformuleerd. Het omgekeerde is echter niet het geval; wanneer een aanbeveling meetbaar is geformuleerd wil dat niet altijd zeggen dat deze is geïmplementeerd.

Gebleden is dat het aspect tijdsgebonden geen enkele kritische betekenis heeft voor het al dan niet implementeren. Dat maakt dat aspect nog niet zonder betekenis. Als een aanbeveling niet tijdsgebonden is geformuleerd, wordt de prioritering van activiteiten betrekkelijk willekeurig. Uiteindelijk wordt de prioritering bepaald door persoonlijke voorkeur of ambtelijke capaciteit waarbij het politiek-bestuurlijk primaat achterblijft.

Daar waar het collegeprogramma melding maakt van bedrijfsvoeringzaken sporen de richting van voornemens in het programma met de aanbevelingen van de commissie van onderzoek. In het geval van aanbestedingen stelt het College zelfs dat zij voornemens is om het aanbestedingsbeleid op korte termijn kritisch te bezien. De aanbevelingen van de commissie van onderzoek en de wensen van het College van Gedeputeerde Staten lopen in dit geval duidelijk parallel. Hoewel in het geval van aanbestedingen sprake is van duidelijke consistentie is één van de zes aanbevelingen op dit punt geïmplementeerd. Eén aanbeveling is niet te beoordelen. De overige vier zijn niet geïmplementeerd.

De implementatie van aanbevelingen is vooral een zaak van de desbetreffende afdeling/directie. Het leereffect ligt dientengevolge vooral bij de desbetreffende afdeling/directie. Een terugkoppelingsmechanisme op organisatie-

niveau waarbij de ervaringen met de implementatie van aanbevelingen systematisch worden belicht ontbreekt. De kans om breder dan de afdeling/directie te leren blijft hierdoor onbenut.

Dit sluit aan bij de perceptie van de geïnterviewden, die allen aangeven, dat leren vooral op vakinhoudelijke en individuele basis plaatsvindt en niet collectief. Uitwisseling van leerervaringen vindt weinig tot niet plaats, in ieder geval niet op gestuurde of gestructureerde wijze.

2.2 Knelpunten en risico's bij het formuleren en implementeren van aanbevelingen

Bij het bestuderen van de doorwerking van aanbevelingen is een aantal knelpunten aan het licht gekomen.

2.2.1 Kaderstellen versus voorschrijven

Allereerst betreft dat de spanning tussen het kaderstellen enerzijds en het zo concreet mogelijk formuleren van aanbevelingen anderzijds. Het stellen van kaders door PS laat per definitie ruimte voor het college/de organisatie om aanbevelingen uit te werken. Vult PS deze kaders op voorhand strikt en nauwgezet in dan neemt ze de verantwoordelijkheid van GS over. In feite is dit gebeurd bij aanbevelingen die een specifiek karakter kennen in de zin, dat zij tot op procedureniveau voorschrijven aan GS hoe te handelen. Door de nadruk meer te leggen op het specificeren van aanbevelingen dan op het effect van aanbevelingen bestaat de kans dat aanbevelingen slechts op een instrumentele manier worden opgepakt. Laat zij echter deze kaders te algemeen en te weinig geformuleerd in termen van effect, tijdsaspect en meetbaarheid dan is niet te beoordelen of aanbevelingen worden geïmplementeerd.

2.2.2 Systematische voortgangsbewaking en terugkoppeling

Een tweede bevinding die een risico vormt bij de doorwerking van aanbevelingen is dat er geen systematische voortgangsbewaking plaatsvindt van de aanbevelingen. Evaluatie van het effect van implementatie vindt evenmin plaats.

Zo kan het gebeuren dat de aanbevelingen rond het overboeken van kredieten geïmplementeerd worden maar dat de onderliggende problematiek ongewijzigd blijft. Anders gezegd: de procedures wijzigen maar het probleem blijft.

Een risico bij het formuleren van aanbevelingen is het formuleren van aanbevelingen in louter kwalitatieve termen. Wanneer slechts termen als stringent, zinvol en verbeteren, goed of alert worden gebruikt, is het risico groot dat de verschillende actoren in het proces van implementatie deze termen verschillend zullen interpreteren.

2.2.3 Leren

Als laatste komt het punt van het individuele leren naar voren. Dit is niet zozeer een risico als wel een gebied waar ontwikkeling mogelijk is. De organisatie kan het leereffect sterk vergroten indien een slag wordt gemaakt naar collectief leren. De risico's die het handhaven van de huidige situatie met zich meebrengt zijn dat van een fout op de ene plaats geleerd wordt, maar dat een vergelijkbare fout op een andere plaats in de organisatie nog steeds gemaakt kan worden.

2.3 Aanbevelingen

Onze aanbevelingen bestaan uit een drietal aspecten. Allereerst betreft dat de formulering van aanbevelingen, vervolgens het aanwijzen van een probleemeigenaar en tenslotte het evalueren en gemeenschappelijk maken van de veranderingen.

- 1. Formuleer aanbevelingen op zodanige wijze (meetbaar) dat achteraf op eenduidige wijze is vast te stellen of aanbevelingen geïmplementeerd worden.*
- 2. Wijs binnen GS en DT personen aan die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van de aanbevelingen en de evaluatie van de implementatie. Deze personen vormen voor zowel PS als de rekenkamer de eerste aanspreekpunten. Zij zijn ook verantwoordelijk voor het delen en gemeenschappelijk maken van deze kennis in de organisatie.*
- 3. Rapporteer systematisch en halfjaarlijks binnen de organisatie en aan PS en rekenkamer hoe aanbevelingen geïmplementeerd worden en hoe ver de implementatie is gevorderd.*

- Meetbaar formuleren
- Eigenaarschap
- Evalueren/Leren

Een eerste vereiste om na te kunnen gaan of sprake is van implementatie is dat aanbevelingen meetbaar geformuleerd worden. Uit het onderzoek blijkt dat dit bij veel aanbevelingen niet het geval was.

Deze eerste aanbeveling richt zich vooral op Provinciale Staten om bij het formuleren van aanbevelingen hieraan aandacht te geven.

Aanbevelingen in kwalitatieve zin hebben meer het karakter van wenselijkheden en kunnen dan ook gemakkelijker "verdampen" in de organisatie.

Doordat een gestructureerd systeem van voortgangsccontrole en evaluatie ontbreekt bestaat het gevaar dat het politiek-bestuurlijke primaat geleidelijk afbrokkelt. Het is in die situatie (zeker in combinatie met kwalitatieve aanbevelingen) immers aan de desbetreffende ambtenaar hoe hij of zij de aanbeveling oppakt, implementeert. En of en zo ja hoe, hij of zij daarover terugkoppelt. Door duidelijk procesverantwoordelijken, of wellicht beter geformuleerd, probleemeigenaren aan te wijzen en gestructureerd aandacht te besteden aan voortgang en evaluatie, krijgt PS meer inzicht in de wijze waarop haar kaderstellende rol gestalte wordt gegeven. Op die manier wordt het risico op het "verdampen" van voornemens en actiepunten kleiner. Behalve rapportage aan PS is rapportage aan de rekenkamer zelf van belang, opdat zij een bijdrage kan leveren aan het borgen van de kaderstellende rol van PS.

Wil sprake zijn van een effectieve wijze van leren dan is het belangrijk om op systematische wijze terug te kijken. Daarbij dienen vragen aan de orde te komen als: Zijn de veranderingen doorgevoerd? Welke gewenste en ongewenste effecten hebben deze veranderingen en is het aanvankelijke probleem opgelost? Afhankelijk van de antwoorden zal in sommige gevallen moeten worden onderzocht welke (onderliggende) problemen, aannames of overtuigingen aan deze constatering ten grondslag liggen. Willen deze inzichten breder toegepast worden is het belangrijk om deze kennis, ervaringen en inzichten breder te delen. Op die wijze treedt namelijk een versnelling op in het leren van organisaties. Op dit punt bestaat er ruimte binnen de provinciale organisatie door meer dan thans gebeurt (leer)ervaringen te delen. Uit het onderzoek blijkt immers dat het leren binnen de provincie zich vooral langs individuele en vakinhoudelijke lijnen beweegt.

3 Bestuurlijk commentaar GS

“Tot onze spijt kunnen wij door interne logistieke problemen eerst nu bestuurlijk commentaar geven op uw brief van 13 maart jongstleden inzake Onderzoek doorwerking aanbevelingen van de Commissie van Onderzoek. De bevindingen van de Rekenkamer vinden wij alleszins belangwekkend. Ten aanzien van de juistheid en volledigheid van uw bevindingen hebben wij geen opmerkingen.

Uw rapportage maakt ons ervan bewust, dat wij kennelijk onvoldoende aandacht hebben gehad voor mechanismen en procedures om adequate doorvoering en borging van de aanbevelingen van de commissie van Onderzoek te verzekeren. In dit opzicht vormt het rapport dus een belangrijk signaal, dat wij graag ter harte zullen nemen.

Inmiddels heeft de Interne Werkgroep Kennismanagement, die zich ondermeer bezig houdt met de adequate procedures en borging van kennis (-processen) eveneens kennis genomen van uw rapportage en aangegeven daaraan zeker aandacht te zullen besteden in haar aanstaande eindrapportage over het managen van kennis in onze organisatie.

Geheel in de lijn van uw aanbevelingen zullen wij er zorg voor dragen dat aanbevelingen meetbaar worden geformuleerd, zodat achteraf op eenduidige wijze is vast te stellen of die aanbevelingen ook worden geïmplementeerd. Verder zullen zij zowel bestuurlijk als ambtelijk personen aanwijzen die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van de aanbevelingen en de evaluatie van de implementatie. Deze personen zullen zowel voor Provinciale Staten als de Rekenkamer de eerste aanspreekpunten vormen en zij zullen verantwoordelijk zijn voor het delen en gemeenschappelijk maken van deze kennis in de organisatie.

Voorts zijn wij voornemens systematisch en halfjaarlijks binnen de organisatie en aan de Provinciale Staten en de Rekenkamer te rapporteren hoe aanbevelingen worden geïmplementeerd en hoe ver deze implementatie is gevorderd.

Het gaat hier niet alleen om het invoeren van duidelijke processen en de eenduidige beschrijving daarvan, maar vooral ook om aandacht te besteden aan de al eerder gedane aanbevelingen.

Een optimale doorvoering van uw aanbevelingen vergt ons inziens dan ook een plan van aanpak, waartoe wij opdracht zullen verlenen. Van dit (concept-) plan van aanpak zullen wij de Rekenkamer op de hoogte stellen. Wij zijn van mening dat het onderhavige rapport de vinger legt bij de zere

plek in de wijze waarop deze zaken zijn georganiseerd. Uit dien hoofde levert het een waardevolle bijdrage aan het beter gaan functioneren van onze organisatie.

Bij deze spreken wij onze waardering daarvoor uit.”

4 Nawoord

De rekenkamer stelt met instemming vast, dat het college van gedeputeerde staten de conclusies en aanbevelingen uit het rapport onderschrijft.

Zij zal voorts met belangstelling de voorgenomen acties volgen. Tenslotte wacht ze het plan van aanpak waartoe het college opdracht heeft gegeven met belangstelling af.

Bijlage 1: Normenkader en werkwijze

1. Normenkader

In het onderzoek zijn de volgende normen gehanteerd:

Tabel 1: Normenkader

Aspect	Norm
Stand van zaken aanbevelingen	De aanbevelingen zijn geïmplementeerd
Formulering aanbevelingen ¹	a. De aanbevelingen zijn resultaatgericht geformuleerd (in termen van effect) b. De aanbevelingen zijn specifiek geformuleerd c. De aanbevelingen zijn meetbaar geformuleerd (er is een indicator met streefwaarde aangegeven) d. De aanbevelingen zijn tijdgebonden geformuleerd
Consistentie met collegeprogramma ²	Aanbevelingen sporen met programma
Waarborgen voor uitvoering	Er worden voldoende mensen en middelen beschikbaar gesteld voor de uitvoering
Sturing	Verantwoordelijkheden ten aanzien van planning en control liggen vast Kaders zijn helder geformuleerd Normen zijn helder en toepasbaar Sturing is mogelijk Evaluatie in termen van resultaat heeft plaatsgevonden
Leereffect ³	Eerste orde effect: dezelfde fout wordt vermeden Tweede orde effect: aannames worden tegen het licht gehouden

¹ Gekeken is naar het SMART-principe. De A van acceptabel is echter buiten beschouwing gelaten. Of een aanbeveling acceptabel is, is vanuit verschillende posities immers verschillend te beantwoorden.

² Dit aspect is in beschouwing genomen vanuit de vooronderstelling dat consistentie met het collegeprogramma mogelijk van invloed zou kunnen zijn op het al of niet implementeren van aanbevelingen. In strikte zin is geen sprake van een norm omdat aanbevelingen los van een collegeprogramma ook denkbaar zijn.

³ Het eerste en tweede orde leereffect is een aanduiding voor het type leren door de provinciale organisatie. Het is niet een norm in de betekenis van wel of niet voldoen.

2. Werkwijze

Binnen het onderzoek is gewerkt via dossieronderzoek, literatuuronderzoek en gestructureerde interviews. Na deze fase van gegevensverzameling is geanalyseerd op welke wijze het proces van implementatie van aanbevelingen doorwerking heeft plaatsgevonden en hoe dit wellicht in de toekomst kan worden verbeterd.

Het onderzoek heeft geen kwalitatieve reikwijdte maar is veeleer procesmatig. Vastgesteld is met name of de aanbevelingen specifiek, meetbaar, resultaatgericht en tijdgebonden zijn geformuleerd. Als dat niet het geval is, is niet onderzocht of en in hoeverre aanbevelingen desalniettemin naar zijn inhoud zijn uitgevoerd. Een dergelijk onderzoek zou het beschikbare tijdbeslag verre hebben overschreden en gaat ook voorbij aan het normenkader dat bewust zo is gekozen omdat het uitgaat van transparant en responsief bestuur.

Bijlage 2: Bevindingen

De commissie van onderzoek heeft in de periode 2002 - 2005 zeven onderzoeken uitgevoerd. In totaal zijn er 35 aanbevelingen opgesteld. Deze zijn allen betrokken in het onderzoek.

2.1 De formulering van de aanbevelingen

In tabel 2 wordt aangegeven hoeveel aanbevelingen specifiek, meetbaar, resultaatgericht dan wel tijdgebonden zijn geformuleerd.

Tabel 2: De formulering van de aanbevelingen

	Ja	Nee	Tot.
Specifiek	11	24	35
Meetbaar	15 ¹	20	35
Resultaatgebonden	13	22	35
Tijdgebonden	2	33	35

Ten aanzien van de formulering van de aanbevelingen is gelet op de volgende aspecten.

* Is de aanbeveling resultaatgericht geformuleerd in termen van effect? Geconstateerd kan worden dat in meer dan de helft van de gevallen dit niet het geval is.

* Is de aanbeveling specifiek geformuleerd? In dertig procent van de gevallen is de aanbeveling specifiek geformuleerd.

* Is de aanbeveling meetbaar geformuleerd? In meer dan de helft van de gevallen is de aanbeveling niet meetbaar geformuleerd. Van die aanbevelingen die wel meetbaar geformuleerd zijn is iets minder dan de helft meetbaar in de zin dat een procedure wel of niet wordt toegepast.

* Is de aanbeveling tijdsgebonden geformuleerd? In twee gevallen waren de aanbevelingen tijdsgebonden geformuleerd.

¹ 15 aanbevelingen zijn meetbaar geformuleerd. 10 daarvan zijn procedureel.

2.2 Implementatie van aanbevelingen

In 19 van de 35 gevallen hebben we niet kunnen beoordelen of de aanbeveling geïmplementeerd is. Het betreffen aanbevelingen die noch specifiek, noch meetbaar, noch resultaatgericht zijn geformuleerd. Indien sprake is van een aanbeveling met een kwalitatief karakter dat ruimte laat voor subjectieve afwegingen is het niet mogelijk zonder uitgebreid kwalitatief onderzoek uitspraken te kunnen doen over de kwaliteit van de implementatie.

Het feit dat de implementatie door ons niet te beoordelen is zonder uitgebreider onderzoek wil niet zeggen dat er door de provincie (of delen daarvan) geen acties in die richting zijn ondernomen.

In tabel 3 is aangegeven of er een relatie bestaat tussen de wijze waarop een aanbeveling is geformuleerd en implementatie.

Tabel 3: Implementatie van aanbevelingen

		Implementatie			
		Ja	Nee	N.t.b.	Tot.
Specifiek	Ja	6	4	1	11
	Nee	3	3	18	24
Meetbaar	Ja	4	1	0	5
	Ja procedureel	5	3	2	10
	Nee	0	3	17	20
Resultaatgericht	Ja	5	3	5	13
	Nee	4	4	14	22
Tijdgebonden	Ja	1	0	1	2
	Nee	8	7	18	33
Totaal		9	7	19	35

2.3 Consistentie met het Collegeprogramma

*Consistent met
Collegeprogramma*

Het collegeprogramma richtte zich vooral op inhoudelijke onderwerpen en minder op zaken rond de bedrijfsvoering van de provincie. De onderzoeken van de commissie van onderzoek hadden daarentegen vooral betrekking op bedrijfsvoeringzaken.

2.4 Waarborgen voor uitvoering, sturing en leereffect

Binnen het kader van het onderzoek is ook gekeken naar de vraag of voldoende middelen en mensen ter beschikking zijn gesteld om de aanbevelingen te kunnen uitvoeren. Gedurende het onderzoek bleek echter dat nader onderzoek nodig zou zijn om deze vraag op een gedegen wijze te kunnen beantwoorden. Op basis van de gevoerde gesprekken kan wel worden gesteld dat de geïnterviewden in de meeste gevallen van mening waren dat sprake was van voldoende mensen en middelen.

Een uitzondering daarop vormt de afdeling FEZ die een toename in taken constateert ten aanzien van de advisering in voortrajecten.

Het sturingsvraagstuk kan vanuit twee invalshoeken worden beschouwd. Allereerst het sturingsvraagstuk dat de aanleiding vormde voor de commissie van onderzoek om onderzoek te verrichten. De tweede invalshoek is de wijze waarop de organisatie sturing geeft aan verandering, in dit geval door middel van de implementatie van aanbevelingen.

Onze invalshoek is de tweede omdat in de startnotitie al is aangegeven niet tot een herhaling van de onderzoeken over te willen gaan. Wanneer het onderliggende sturingsvraagstuk per onderzoek zou worden belicht zou dit in feite wel gebeuren.

*Accent implementatie
decentraal*

In de procedures van implementatie kunnen twee relaties getypeerd worden. In de eerste plaats de relatie tussen PS en GS en vervolgens de relatie tussen GS en de ambtelijke organisatie. Ten aanzien van de procedures van implementatie kan op basis van de interviews het volgende worden geschetst.

In alle gevallen stelde de commissie van onderzoek de aanbevelingen op. Nadat onderzoeksrapport en aanbevelingen waren vastgesteld door PS werd het aangeboden aan het college van GS. GS heeft bij alle onderzoeken de aanbevelingen overgenomen. Een aanbeveling die door GS wordt overgenomen wordt niet gezien als een toezegging. Overgenomen aanbevelingen worden niet opgenomen op de toezeggingen- en motielijst² van de betreffende statencommissie. Een overzicht van overgenomen aanbevelingen bestaat niet.

Vervolgens worden rapport en aanbevelingen in het directieteam van de provincie behandeld. In het DT worden de aanbevelingen geagendeerd en dan wordt geformuleerd wie verantwoordelijk is voor de uitvoering. Indien het gaat om opdrachten van GS die directieoverstijgend zijn worden deze bijge-

² De toezeggingen- en motielijst wordt beheerd door de commissiegriffier.

Geen systematische evaluatie of terugkoppeling van effect

houden via de DT-planning. De secretaris van het DT verzorgt deze. Voor de bedrijfsvoering is het DT als collectief verantwoordelijk. Men wijst per onderwerp een projectdirecteur aan. Degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering bepaalt de wijze van implementatie. Vervolgens worden de onderwerpen besproken in de MT's. Terugkoppeling over voortgang van de implementatie is van geval tot geval verschillend en wordt door betrokkene al dan niet opgepakt. Het DT bepaalt na terugkoppeling door verantwoordelijke directeur wanneer een onderwerp is afgerond.

Uit de interviews blijkt dat geen systematische evaluatie plaatsvindt van de implementatie van aanbevelingen of het effect daarvan.

De verantwoordelijkheden voor de sturing van verandering in het geval van aanbevelingen is duidelijk voor betrokkenen. Alle geïnterviewden geven eenzelfde schets van de te volgen procedure. De sturing van de verandering ligt bij de desbetreffende directeur, er is geen sprake van centrale sturing. Evaluatie in termen van resultaat vindt niet op structurele basis plaats. Terugkoppeling naar het effect van implementatie vindt evenmin plaats.

“Sommigen zitten met de handen in het haar als zij Europees moeten aanbesteden, terwijl de kennis bij anderen aanwezig is”

Geïnterviewden geven aan dat leren vooral op vakinhoudelijke basis plaatsvindt en individueel. Uit de interviews blijkt dat de onderzoeken in de meeste gevallen aanleiding vormden voor de betrokken ambtenaren om bij zichzelf te rade te gaan wat hieruit te leren viel. Door het ontbreken van duidelijke terugkoppelingsmechanismen op organisatieniveau worden deze inzichten echter niet breder gedeeld en blijft het leereffect in veel gevallen beperkt tot de betrokken medewerkers/afdeling/directie.

Bijlage 3: Samenvattend overzicht van bevindingen

Tabel 1: Formulering van aanbevelingen

	Resultaatgericht		Specifiek		Meetbaar			Tijdgebonden	
	ja	nee	ja	nee	ja	ja, proc.	nee	ja	nee
1. Zeeuws Museum (2002)	1	0	0	1	0	0	1	0	1
2. Euregiotuinen (februari 2003)	2	5	0	7	0	0	7	0	7
3. Financiële tekorten SCEZ (Deloitte en Touche, mei 2003)	3	4	3	4	1	3	3	2	5
4. Onderzoek jaarrekening 2003	1	4	1	4	1	0	4	0	5
5. Onderzoek aanbesteding renovatie Zeelandbrug (april 2003)	3	3	2	4	1	4	1	0	6
6. Onderzoek overboeking kredieten (Deloitte en Touche, februari 2004)	1	2	1	2	0	1	2	0	3
7. Onderzoek uitbesteding (Partners en Pröpper, februari 2005)	2	4	4	2	2	2	2	0	6
Totaal	13	22	11	24	5	10	20	2	33

Tabel 2: Implementatie van aanbevelingen

	Implementatie		
	ja	nee	n.t.b.
1. Zeeuws Museum (2002)	0	0	1
2. Euregiotuinen (februari 2003)	0	1	6
3. Financiële tekorten SCEZ (Deloitte en Touche, mei 2003)	3	0	4
4. Onderzoek jaarrekening 2003	1	0	4
5. Onderzoek aanbesteding renovatie Zeelandbrug (april 2003)	3	1	2
6. Onderzoek overboeking kredieten (Deloitte en Touche, februari 2004)	1	1	1
7. Onderzoek uitbesteding (Partners en Pröpper, februari 2005)	1	4	1
Totaal	9	7	19

Bijlage 4: Lijst van geïnterviewde personen

- * Directeur Welzijn, Economie en Bestuur dhr. dr. S. Knigge d.d. 29-11-05
- * Senior adviseur Statengriffie, dhr. mr. P.R.A. Katsburg d.d. 1-12-2005
- * Senior beleidsmedewerker cultuur, dhr. drs. J.A.J.A. van Aspert d.d. 2-12-05
- * Hoofd bedrijfsvoering staf, dhr. K. Huiszoon d.d. 2-12-05
- * Hoofd bedrijfsvoering I&V, dhr. M.J. Krombeen d.d. 2-12-05
- * Hoofd bedrijfsvoering WEB, dhr. ir. R. Wildschut d.d. 5-12-05
- * Hoofd financieel-economische zaken, dhr. drs. W. Meijer d.d. 5-12-05
- * Beleidscoördinator GS, secretaris DT, dhr. A. Schipper d.d. 5-12-05
- * Voorzitter Statencommissie Rekeningcommissie (voorheen Commissie van Onderzoek), dhr. T. Van Oostenbrugge, d.d. 9-12-2005
- * Hoofd afdeling bouw en renovatie, dhr. ir. R.J. ten Broeke d.d. 13-12-05
- * Hoofd bedrijfsvoering dhr. T.B. van de Swaluw d.d. 20-12-05
- * Provinciesecretaris, dhr. mr. drs. L.J.M. Verdult d.d. 12-01-06