



Naam voorstel 15013113	Brief GS van 23 september 2015 over opvolging aanbevelingen onderzoek projectorganisatie Sloeweg	
Betreft vergadering	Commissie Bestuur	16 oktober 2015
Te verzenden aan	Commissie Bestuur via iBabs	
Verzenddatum	28 september 2015	
Commissiegriffier	Margreeth Trimpe 0118 - 63 14 37 me.trimpe@zeeland.nl	
Statenadviseur	Arendo Schipper 0118 - 63 13 39 a.schipper@zeeland.nl	
Inhoudelijk ambtenaar	Sven Meijer 0118 - 63 12 13 se.meijer@zeeland.nl	
Verantwoordelijk bestuurder	C.M.M. Schönknecht-Vermeulen	

Inhoudelijk	
Aanleiding	Toezegging van GS om PS voor 1 oktober 2015 te informeren over de wijze waarop invulling gegeven wordt aan de aanbevelingen van uit de rapportage van Necker van Naem.
Bevoegdheid	GS
Wat stellen GS voor?	Kennis nemen van de inhoud van de brief.
Toelichting	
Kosten en dekking	
Overige informatie	GS sluiten af met de mededeling dat zij PS regelmatig en actief op de hoogte houden van de verdere aanpak en de voortgang.



15013113



Provincie Zeeland

Gedeputeerde Staten

bericht op brief van:

uw kenmerk:

ons kenmerk: 15013533

afdeling: Concernstaf

bijlage(n): 1

behandeld door: S.E. Meijer

doorkiesnummer: 0118-631213

onderwerp: Opvolging aanbevelingen onderzoek
projectorganisatie Sloeweg

Provinciale Staten van Zeeland

t.a.v. de voorzitter

p.a. Statengriffie

PROVINCIE ZEELAND	
AFD. <i>SG</i>	AMBT. <i>P. Joosse</i>
AFD. <i>TERMIN</i>	
DATUM 23 SEP. 2015	
DOC. NR.	
ZAAK NR.	
CLASS.	

verzonden:

23 SEP. 2015

Middelburg, 22 september 2015

Geachte voorzitter,

Begin juli van dit jaar ontving u het rapport dat is opgesteld door Necker van Naem naar aanleiding van het onderzoek naar de interne projectorganisatie N62 Sloeweg. In het begeleidend schrijven bij dit rapport en bij de behandeling hebben wij uw staten toegezegd om u voor 1 oktober te informeren over de wijze waarop wij invulling geven aan de aanbevelingen uit de rapportage (15009453). Voor de volledigheid hebben wij de integrale tekst van de aanbevelingen uit het rapport als bijlage bij deze brief gevoegd.

De aanbevelingen uit het rapport hebben primair betrekking op het project Sloeweg. Naar onze mening hebben de aanbevelingen echter een bredere uitstraling: ze raken de cultuur, werkwijzen en verhoudingen binnen de gehele provinciale organisatie. Daarnaast betreffen de aanbevelingen niet alleen de ambtelijke organisatie: het gaat ook om de wisselwerking tussen politiek, bestuur en advisering. Wij zien deze aanbevelingen als een samenhangend geheel, waarin telkens verschillende aspecten worden belicht.

Welke stappen hebben we al gezet?

De voor de hand liggende acties hebben wij direct uitgevoerd. Vanuit de constatering dat de aanbevelingen doorwerking moeten hebben voor de werkwijze van de Provincie als geheel, hebben wij allereerst de uitkomsten van dit onderzoek besproken met het voltallige management van de provinciale organisatie. Het management heeft er op zijn beurt bij stil gestaan in bijeenkomsten met alle medewerkers, omdat de aanbevelingen de gehele organisatie raken en dat de lessen uit het Sloeweg-dossier breder toegepast kunnen en moeten worden.

Daarnaast hebben wij een directeur grote projecten benoemd, die per 1 september jl. aan de slag is gegaan. Deze wordt ambtelijk opdrachtgever voor de belangrijkste projecten van de organisatie. Onderdeel van zijn takenpakket is ook het versterken van het projectmatig werken, het sturen op het professioneler voorbereiden en beheersen van projecten, en het voorbereiden van een bestuurlijk kader voor de reflectie en informatievoorziening tussen GS en PS. Wij verwachten binnenkort zijn eerste aanbevelingen, die vertaald worden in de werkwijzen binnen de organisatie. De afdeling Financiën is versterkt door aanpassing van de structuur via twee afzonderlijke units en de recente benoeming van een nieuw afdelingshoofd en de twee unithoofden. De capaciteit van de eenheid control, die tijdelijk op de control bij Financiën werd ingezet, komt daarmee weer beschikbaar voor bredere taken. Verder zijn twee extra projectcontrollers in september gestart die zich richten op de verdere opzet en werking van control rondom de grote projecten. Wij oriënteren ons nog op verdere versterking van de organisatie.

Wat gaan we nog meer doen?

Voor de andere aanbevelingen denken wij dat er meer nodig is dan een aantal concreet benoemde acties. Recht doen aan de aanbevelingen, het veranderen van de cultuur en het wegnemen van de fixaties die worden beschreven vergt een langdurige inspanning van alle betrokkenen.

Wij gaan de aanbevelingen van Necker van Naem daarom ook meenemen in de uitwerking van het coalitie-akkoord. Voor de uitwerking daarvan starten wij een programma dat drie sporen omvat, die we projectmatig organiseren en momenteel uitwerken. Volgens deze drie sporen herijken we drie wezenlijke zaken, namelijk onze financiën, onze werkwijzen en onze organisatie en cultuur. Het eerste spoor is "zero based budgetting", waarin we ons herbezinnen op de provinciale financiën; het tweede spoor "anders samenwerken aan Zeeuwse opgaven" waarin we ons herbezinnen op de vraag hoe we met andere partijen omgaan, hoe we ons extern profileren en wat voor partner we willen zijn voor onze omgeving en tenslotte een spoor "interne organisatie en bestuurlijk ambtelijke samenwerking", waarin we onder meer de interne organisatie onder de loep nemen. Deze sporen kunnen niet los van elkaar worden gezien. Keuzes in het ene spoor beïnvloeden de uitwerking van de andere sporen. De sporen krijgen op dit moment een verdere uitwerking zowel ten aanzien van de inhoud als ten aanzien van de organisatie.

Met name in dit derde spoor krijgt de aanpak van de aanbevelingen voor de interne organisatie concreet gestalte. We kijken daarbij niet alleen naar de aanbevelingen van Necker van Naem, maar ook naar andere onderzoeken die recent zijn uitgevoerd. Het gaat dan om de evaluatie van de reorganisatie, om het medewerkersonderzoek en tenslotte om een onderzoek onder verschillende doelgroepen en netwerkpartners van de Provincie. Op basis van al deze onderzoeken en aanbevelingen werken wij toe naar een doorontwikkeling van de organisatie die de herijkte financiële en beleidsmatige opgaven en prioriteiten gestalte kan geven in wisselwerking en samenwerking met andere overheden, bedrijven en instellingen.

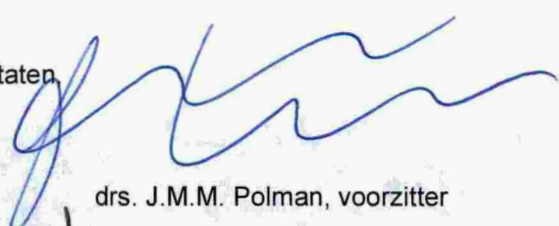
Wij zien drie hoofdlijnen in de noodzakelijke doorontwikkeling van de ambtelijke organisatie: meer project-georiënteerd en minder lijn-georiënteerd, grotere professionaliteit en een meer solide interne bedrijfsvoering en beheersing. Ten dele zijn daar, zoals gezegd, al stappen in gezet; een belangrijk deel zal via een aanpak gedurende deze bestuursperiode plaatsvinden. Bij de vormgeving van dat traject, dat we ook meer projectmatig en programmatisch opzetten, is het leren van en samenwerken met andere overheden uitgangspunt: de directeur grote projecten is daarom ook afkomstig van een collega-overheidsdienst.

Dit derde spoor gaat niet alleen over het functioneren van de ambtelijke organisatie en het samenspel met ons college. Een aantal aanbevelingen raken aan het fundament van de wijze waarop PS en GS politiek-bestuurlijk (samen)werken. Het wegnemen van de fixaties, de gegroeide verhoudingen en manieren van doen, zal een langere periode vergen. Alleen wanneer wij (ook intern) open en transparant met elkaar kunnen communiceren, zijn wij samen in staat de beste resultaten voor Zeeland te behalen. Wij stellen ons voor om daarmee te beginnen door in een werkconferentie met u na te denken over de communicatie tussen GS en PS. De manier waarop u betrokken wordt bij de aanpak en vorderingen in de uitwerking van deze drie sporen kan daar ook besproken worden. Wat ons betreft is dat ook een eerste stap om toe te groeien naar meer ontspannen samenwerking. Wij willen ons samen met u bezinnen op mogelijkheden om de wisselwerking tussen PS en GS rondom bijvoorbeeld de grote projecten, maar ook in het algemeen, anders vorm te geven: meer in de richting van een permanente dialoog dan van incidentele formele rapportages. Het vervolgonderzoek, dat uw Staten hebben opgestart, zal waardevolle aanbevelingen rondom de bestuurlijk-politieke wisselwerking opleveren, die wij gezamenlijk als college en staten zullen moeten oppakken. Zodra die beschikbaar zijn, integreren wij die in dit proces.

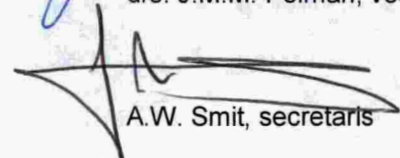
Wij hopen u door middel van deze brief voor dit moment voldoende geïnformeerd te hebben over de wijze waarop en de processen waarbinnen wij de aanbevelingen uit het onderzoek naar de interne organisatie rond het project Sloeweg hebben opgepakt en hoe wij denken deze de komende tijd nog verder uit te werken. We zullen u regelmatig en actief op de hoogte houden van de verdere aanpak en de voortgang van alle drie de sporen, maar met nadruk ook van het spoor 3 over de organisatieontwikkeling.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten



drs. J.M.M. Polman, voorzitter



A.W. Smit, secretaris

Bijlage: Aanbevelingen rapportage Necker van Naem (par 2.2)

1 Investeer in organisatiecultuur

De erkenning van het politieke primaat, ook in technische dossiers, impliceert niet dat concessies moeten worden gedaan aan de "veilige" omgeving voor ambtenaren om vanuit hun professionaliteit en kennis open en robuust contrair te adviseren.

Deze "veiligheid" is in de organisatie van de provincie Zeeland niet optimaal en dit heeft bijgedragen aan te late signalering van dreigende tekorten.

De herijking van bestuurlijke en ambtelijke rollen, die het politieke primaat als uitgangspunt heeft maar uitnodigend is voor professioneel tegenspel van ambtenaren, is urgent.

2 Onderken en bespreek de rol van bestaande fixaties

In de analyse en conclusie hebben wij aangegeven dat er sprake is van fixaties in de verhouding tussen provinciale staten, gedeputeerde staten en de ambtelijke organisatie.

Bij meer open omgangsvormen waren signalen over de dreigende overschrijding eerder gecommuniceerd en had eerder kunnen worden ingegrepen. De vraag in hoeverre deze fixaties zijn toe te schrijven aan de dialoog tussen PS en GS inzake de NAR-regeling laten we hier terzijde, maar zeker is dat deze ervaring nog steeds doorwerkt.

Wij bevelen aan dit gegeven nadrukkelijk aan de orde te stellen in het verkeer tussen provinciale staten en gedeputeerde staten en de ambtelijke organisatie, omdat het risico bestaat dat ze anders bij andere dossiers opnieuw de kop opsteken.

Thema's die hierbij aan de orde zouden moeten komen:

- / de erkenning van het politieke primaat;
- / de rol van politieke symboliek die effectieve uitvoering in de weg kan staan;
- / de (pro-)actieve informatieplicht van GS aan PS;
- / de noodzaak van een cultuur die robuuste ambtelijke advisering aan GS stimuleert.

3 Versterk structurering projectmatig werken

Hoewel in de organisatie regels bestaan voor projectmatig werken is het opvolgen ervan in de organisatie geen gemeengoed; zelfs het nieuwe projectplan Sloeweg wijkt af van het Handboek projectmatig werken van 2013.

Het gaat hierbij uiteraard niet om het slaafs volgen van sjablonen, maar om het recht doen aan een cultuur van beheersen, informeren en verantwoorden. Daartoe moet in de organisatie niet alleen de instrumentatie, maar vooral de cultuur worden (her-)ingericht.

Thema's die in elk geval versterkt aandacht verdienen zijn:

- / de rol van control in projecten;
- / de beschikbaarheid van adequate project-tools;
- / de afspraken met lijnmedewerkers die in het project worden ingezet;
- / de politiek-bestuurlijke aansturing.

4 Stel een kader voor grote projecten op

In het verlengde van aanbeveling nr. 3 zou specifiek voor de door Provinciale Staten als "groot project" te benoemen projecten, die zich doorgaans onderscheiden door een hoog bestuurlijk/politiek en/of financieel risicoprofiel en ook de relaties met externe partijen kunnen beïnvloeden, een specifiek kader moeten worden opgesteld. Dit kader gaat verder dan het periodiek informeren over de stand van zaken; hierin dienen de volgende aspecten te worden meegenomen:

- / de processtappen;
- / de aansluiting bij het staande beleid (o.a. financieel, ruimtelijk, verbonden partijen);
- / rollen van verschillende actoren;
- / de afhankelijkheid van derden en externe ontwikkelingen;
- / definitie van go/no go-momenten;
- / informatievoorziening van GS naar PS

5 Organiseer momenten van politieke reflectie in grote projecten

Veranderende omstandigheden, bijvoorbeeld bestuurlijke of feitelijke condities, leiden tot voortdurende evaluatie en bijsturing binnen grote, meerjarige projecten. Het is aan te bevelen dat PS en GS gezamenlijk periodiek reflecteren op deze ontwikkelingen. Daartoe zouden voor grote projecten niet alleen periodieke verslagen aan PS moeten worden gezonden, maar ook momenten moeten worden ingebouwd die leiden tot (h)erkenning van ontwikkelingen zoals die hebben plaatsgevonden, met de daarbij behorende handelingsperspectieven.

6 Neem project-control serieus

In het project-Sloeweg is de afwezigheid van (adequate) project-control opvallend. Het risico dat in een op politiek-bestuurlijke prestaties gerichte cultuur de project-control ondergeschikt blijft, is permanent aanwezig. Het gaat erom een cultuur te bereiken waarin control - in brede zin des woords - als wezenlijk element van realisatie wordt beschouwd.

7 Versterk de externe oriëntatie

In het project-Sloeweg - een project met nationale en zelfs internationale dimensies - is de aandacht van politici, bestuurders en ambtenaren sterk naar binnen gericht.

Hoe begrijpelijk dit momenteel is vanwege de ontstane problemen, wij hebben (te) weinig trots of vreugde gehoord die de provincie Zeeland aan dit majeure project kan ontleen. Ook hebben wij bemerkt dat bij de uitvoering een tamelijk in zichzelf gekeerde aanpak door de ambtelijke organisatie wordt gevolgd.

Wij bevelen aan dit project, na de doorstart, te benutten als positief project van verbinding van alle Zeeuwse betrokkenen met andere instanties, in en buiten Zeeland. Het gaat per saldo om de vraag hoe dit project past in de lange termijn-ontwikkeling van de provincie en van Zuidwest Nederland, en de wijze waarop het Zeeuwse bestuur zich daarin wil opstellen. Daarbij is Zeeuwse trots op z'n plaats, mits die gepaard gaat met de blik naar buiten.

Het project-Sloeweg - als verbindingsweg in letterlijke zin- biedt bij uitstek de kans voor versterking van de externe relaties. Het gaat dan met name om de vraag hoe de toekomstige ontwikkelingen in en buiten Zeeland, onder andere met deze nieuwe verbinding, richting Zeeland 2040 toekomstvisie voor Zeeland (januari, 2014) kunnen worden beïnvloed.