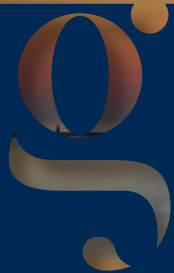




provincie
groningen



Uitvoeringsprogramma Horizon

Leren, verbeteren, vooruit

Naar aanleiding van aanbevelingen rapport
'Dieper graven - vijf casussen belicht'

30 juni 2026

**Colofon**

Dit is een uitgave van de provincie Groningen

Tekst

Provincie Groningen

Beeld

Provincie Groningen

Opmaak

Team Communicatie

Uitgave

30 juni 2026

Inhoudopgave

1.	Inleiding en aanleiding	4
2.	Uitwerking en toelichting van de aanbevelingen	6
	Aanbeveling 1: zorg voor meer integrale aanpak van en regie op complexe dossiers	7
	Aanbeveling 2: versterk omgevings- en relatiemanagement	9
	Aanbeveling 3: vergroot politiek bestuurlijke sensitiviteit binnen de ambtelijke organisatie	11
	Aanbeveling 4: investeer in risicobeheersing	13
	Aanbeveling 5: verstevig de rol van teamleiders in inhoudelijke sturing en vroegtijdige risicosignalering	14
	Aanbeveling 6: zorg voor adequate bewaking van fatale termijnen	16
	Aanbeveling 7: wees als college van GS realistisch over wat de ambtelijke organisatie kan waarmaken	18
3.	Samenvatting uitvoeringsprogramma per thema	20
	Bijlage 1 Planning uitvoeringsprogramma Horizon 2026-2027	23



1. Inleiding en aanleiding

In de periode oktober 2025 tot en met januari 2026 heeft Simon Sibma, in opdracht van ons (College van Gedeputeerde Staten (GS)), onderzoek gedaan naar vijf casussen waarin binnen de provincie Groningen zaken niet goed zijn verlopen. Op basis van deze analyse zijn zeven aanbevelingen gedaan om structurele verbeteringen door te voeren.

Op 10 februari 2026 hebben wij onze reactie op het rapport “Dieper graven – vijf casussen belicht” van 23 januari 2026 gegeven.

De rapportage en onze reactie (plan van aanpak) zijn op 18 maart 2026 besproken in de Statencommissie.

Dit uitvoeringsprogramma – onder de naam Horizon - vormt de uitwerking van de toezegging aan Provinciale Staten (PS) om deze aanbevelingen te vertalen naar concrete en uitvoerbare acties voor de komende anderhalf jaar. Het programma is gericht op structurele versterking van bestuurlijke grip, interne coördinatie en tijdige besluitvorming.

Opbouw uitvoeringsprogramma Horizon

In het voorliggende uitvoeringsprogramma zijn in hoofdstuk 2 de aanbevelingen uit het rapport nader uitgewerkt. Per aanbeveling wordt in dit hoofdstuk gestart met het herhalen van de aanbeveling, gevolgd door een door ons hierop gebaseerde doelstelling en de bouwstenen uit het rapport. Hierna zijn in tabelvorm de voorgenomen acties met planning, status, doelen en prestatie-indicatoren per actie opgenomen. In hoofdstuk 3 worden de geformuleerde acties themagewijs samengevat. Als bijlage is de planning van alle acties voor de komende anderhalf jaar opgenomen. Hierin is ook aangegeven welke acties van elkaar (onderling) afhankelijk zijn.

Een aantal acties is relevant voor meerdere aanbevelingen uit het rapport. Wij hebben ervoor gekozen om deze actie bij één aanbeveling uit te werken en bij de overige aanbevelingen hiernaar te verwijzen.

Voor de uitwerking is ambtelijk het tijdelijke programmateam Horizon ingericht. Het team werkt organisatiebreed, benut bestaande initiatieven en brengt focus aan in wat daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Het uitvoeringsprogramma is lerend van aard: concreet waar het kan, bijsturend waar nodig.

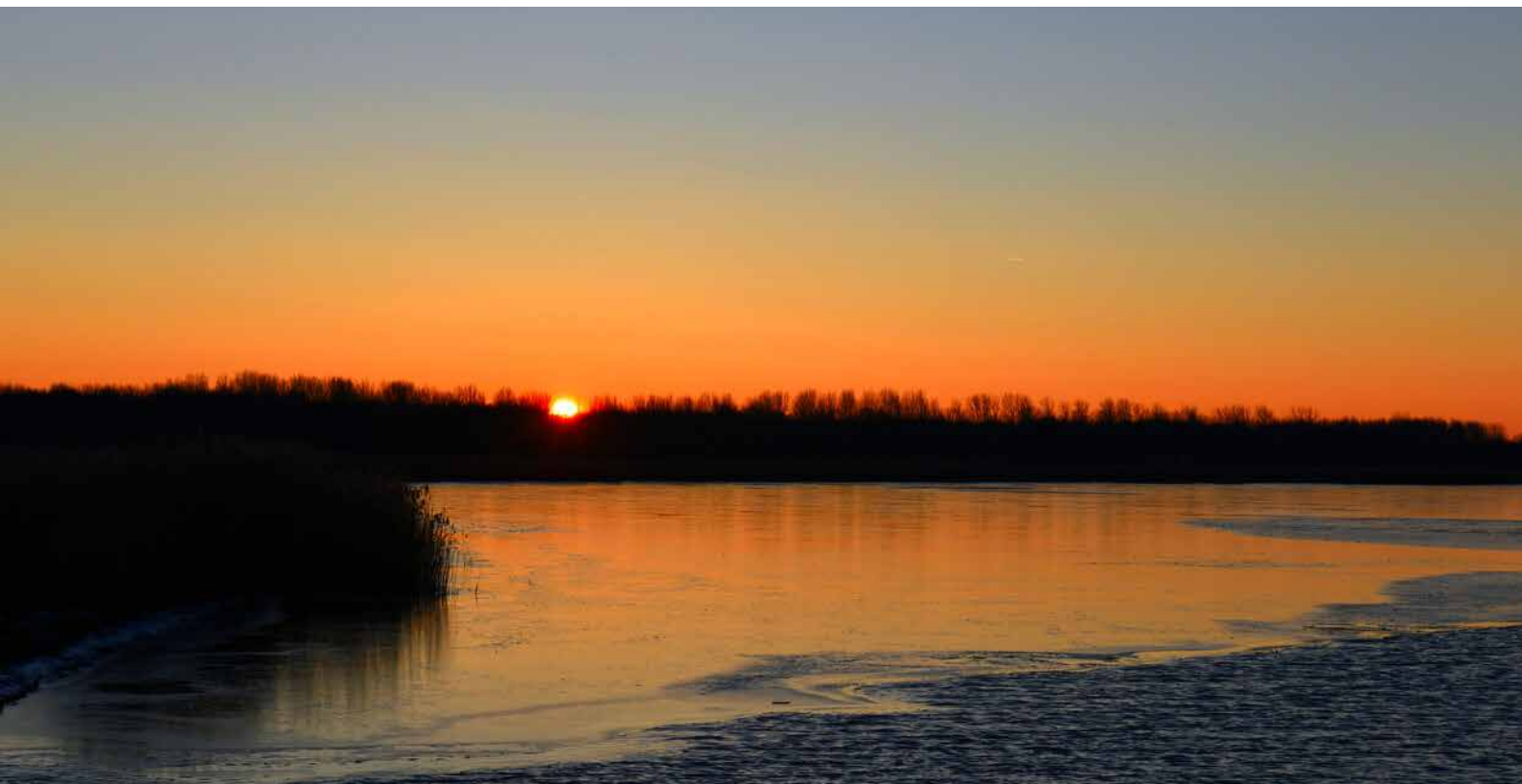
Voortgang uitvoeringsprogramma Horizon

In het uitvoeringsprogramma Horizon zijn de acties organisatiebreed belegd. De voortgang van de acties -en daarmee van het totale uitvoeringsprogramma- wordt continu gemonitord via -kwalitatieve of kwantitatieve- doelen, kritische prestatie indicatoren (KPI's) en periodieke voortgangsgesprekken in verschillende lagen van de organisatie.

PS worden eind Q2 2026 geïnformeerd bij aanbidding van dit programma en ontvangen in Q4 2026 een eerste voortgangsrapportage.

Eind 2027 ontvangen PS de eindrapportage met evaluatie van het uitvoeringsprogramma. De ontwikkeling van de organisatie en de verantwoording hierover zal hierna vanzelfsprekend doorgaan binnen de reguliere (planning en control) kaders.

De uitwerking van diverse acties zal naar verwachting extra inzet vragen van de ambtelijke organisatie, de consequenties hiervan zullen op korte termijn in beeld worden gebracht en ter besluitvorming worden voorgelegd.





2. Uitwerking en toelichting van de aanbevelingen

Per aanbeveling wordt in dit hoofdstuk gestart met het herhalen van de aanbeveling, gevolgd voor een door ons hierop gebaseerde doelstelling en de bouwstenen uit het rapport. Hierna zijn in tabelvorm de voorgenomen acties met planning, status en prestatie-indicatoren per actie opgenomen.

We spreken over de volgende statussen:

- nog te starten
- in uitvoering
- gereed

Aanbeveling 1: zorg voor meer integrale aanpak van en regie op complexe dossiers

Doelstelling: bij complexe dossiers organiseren we duidelijke regie, eigenaarschap en samenhang

Bouwstenen:

- Wijs één verantwoordelijke aan bij complexe dossiers
- Pas de werkwijze vergelijkbaar met die van een multiteam waar nodig toe bij complexe dossiers

Nr	Actie	Status	Gereed	Doel - KPI
1.1	Uitwerken en vaststellen van: a. een organisatiebreed afwegingskader van complexe dossiers en b. een standaard werkwijze (incl. een format voor de overdracht en wijze van samenwerking) hiervoor Alsmede: c. de werkwijze van multiteams bekendmaken.	a. In uitvoering b. Nog te starten c. In uitvoering	a. Q3 2026 b. Q1 2027 c. Q3 2026	a. Afwegingskader vastgesteld b. Standaardwerkwijze vastgesteld c. Werkwijze multiteams is bij 100% van de teams bekend gemaakt
1.2	Opstellen en vaststellen lijst met complexe dossiers incl. benoemen opdrachtgever en opdrachtnemer en hun rol	In uitvoering	Q4 2026	Lijst met complexe dossiers beschikbaar incl. opdrachtgever en opdrachtnemer
1.3	Herijking lijst van lopende complexe dossiers	In uitvoering	Twee keer per jaar	Herijking voor 100% uitgevoerd en actuele lijst beschikbaar
1.4	Bij onboarding worden de afspraken m.b.t. complexe dossiers en integraal werken bekend gemaakt en indien nodig getraind	Nog te starten	Bij iedere introductie nieuwe medewerkers	Afspraken over complexe dossiers zijn een vast onderdeel van de onboarding
1.5	Vaststellen en implementeren criteria voor opschaling en escalatie	Nog te starten	Twee keer per jaar	Escalatiekader vastgesteld en geïmplementeerd

Toelichting

Bij 1.1b wordt gedacht aan een aantal aspecten/criteria die een dossier wel of niet complex kunnen maken, bijvoorbeeld politiek-bestuurlijk, financieel, juridisch, specialistisch, technisch, vergunningen et cetera. Wanneer een dossier op een X-aantal punten gemiddeld of hoog scoort kan het complex genoemd worden. Hierbij moet gerealiseerd worden dat een dossier bij de start niet complex hoeft te zijn, maar door ontwikkelingen (intern of extern) complex kan worden. Bij het opstellen van de standaard werkwijze voor complexe dossiers wordt inspiratie geput uit de werkwijze multiteams. Na het vaststellen van de werkwijze voor complexe dossiers wordt bepaald welke elementen ook toepasbaar zijn voor reguliere dossiers.

We stellen, in aanvulling op al bestaande formats, meerdere formats op voor relevante documenten en dossiervorming voor complexe dossiers. Hierbij kan gedacht worden aan projectopdracht, projectplan,

overdrachtdossier, evaluaties. Onderwerpen die onder andere hierin opgenomen worden zijn het inrichten van het team met afspraken over achtervang, vier-ogen-principe, risicomanagement, toepassen participatieleidraad, omgevingsmanagement/stakeholdermanagement. Hierbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van formats die in delen van de organisatie al gebruikt worden. Het actueel houden van de lijst vindt plaats via een nog nader te bepalen beheerde omgeving.

Bij de start van nieuwe dossiers/nieuwe opgaven wordt sterk aanbevolen om tijd in te ruimen om het vraagstuk met alle betrokkenen goed te doorleven, zodat de risico's goed in beeld komen, een goede beoordeling van de complexiteit kan worden gemaakt, de juiste disciplines aan tafel uitgenodigd worden et cetera.

Aanbeveling 2: versterk omgevings- en relatiemanagement

Doelstelling: de provincie onderhoudt proactieve en duurzame relaties met haar omgeving en heeft haar belangen in kaart.

Bouwstenen:

- Ontwikkel een organisatiebrede stakeholderstrategie
- Zet een langetermijnrelatiebeheer-structuur op

Nr	Actie	Status	Gereed	Doel - KPI
2.1	Opstellen organisatiebrede werkwijze omgevingsmanagement voor strategische, tactische en operationele fase	In uitvoering	Q4 2026	Werkwijze vastgesteld
2.2	Opnemen werkwijze omgevingsmanagement in standaard voor (complexe) dossiers (zie ook 1.1)	Nog te starten	Q1 2027	Standaard werkwijze complexe dossiers aangevuld met omgevingsmanagement
2.3	Opstellen organisatiebrede stakeholderstrategie	Nog te starten	Q4 2026	Stakeholderstrategie vastgesteld
2.4	a. opstellen lijst met belangrijkste stakeholders en b. benoemen accounthouders, inclusief c. jaarlijkse actualisatie	a. In uitvoering b. Nog te starten c. Nog te starten	a. Q4 2026 b. Q1 2027 c. Jaarlijks	Lijst stakeholders en accounthouders vastgesteld en jaarlijks geactualiseerd
2.5	Inrichten en doorontwikkelen CRM-systeem, inclusief afsprakenkader voor bijhouden systeem	In uitvoering	Q1 2027	Afsprakenkader vastgesteld en systeem ingericht voor belangrijkste stakeholders
2.6	a. Training Lobby en b. Training Provincie en haar Omgeving operationeel	a. In uitvoering b. In uitvoering	a. Vanaf Q2 2026 b. Vanaf Q2 2026	Training gevolgd door doelgroepen voor wie dat relevant is

Toelichting

Bij 2.1 Omgevingsmanagement begint met het aansluiten bij de beleavingswereld van externe partijen. We willen proactief in verbinding staan met gemeenten, maatschappelijke organisaties en inwoners. Dit doen wij door o.a. stakeholderanalyse, relatiemanagement, participatie, bestuurlijke sensitiviteit, (strategische) communicatie, issue en risicomanagement, integraliteit/koppelkansen. Hier hoort ook het regelmatig organiseren en/of benutten van (laagdrempelige) contactmomenten met belangrijke partners bij, zonder dat hier een acute aanleiding voor is. Tot slot horen er gedragsprincipes bij omgevingsmanagement die in trainingen aan bod komen zoals actief luisteren, transparantie over dilemma's, tijdig spanningen escaleren, open en transparant communiceren van besluiten zonder volledige informatie/onzekerheden etc.

Onderdeel van de vast te stellen werkwijze is ook de afbakening voor welk type projecten wij dit inzetten. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van al beschikbare instrumenten.

Bij 2.2 wordt het woord dossiers gebruikt, hier vallen ook projecten, programma's en (gebieds)opgaven onder. Voor deze geldt een onderlinge afhankelijkheid met 1.1b, een standaard werkwijze voor een organisatiebreed afwegingskader van complexe dossiers.

Bij 2.3 Stakeholderstrategie wordt onder andere gedacht aan het bepalen van het doel van de stakeholderstrategie, van de externe sleutelspelers, de informatiebehoefte, wanneer worden (verbonden) partijen betrokken, wie is verantwoordelijk voor het contact, met welke frequentie worden contacten gewenst, welke vormen van contact worden ingezet (ambtelijk/bestuurlijk contact of netwerkbijeenkomsten of ...). Betrek bij het opstellen van de strategie de 'natuurlijke' momenten die we al hebben waarbij we stakeholders uitnodigen zoals bij de Nieuwjaarsreceptie, Goud van Groningen en Nieuwspoort sessies.

Bij 2.4 is onderscheid te maken in bestuurlijke en ambtelijke accounthouders en deze zullen ook onderling heldere afspraken moeten maken wie wat wanneer doet.

Bij 2.6 gaat het management bepalen welke collega's moeten deelnemen aan de training, waarbij de aard van het werk in hoge mate zal bepalen hoe relevant de training voor een individuele medewerker is.



Aanbeveling 3: vergroot politiek bestuurlijke sensitiviteit binnen de ambtelijke organisatie

Doelstelling: medewerkers en leidinggevendenden handelen politiek-bestuurlijk sensitief en begrijpen welke (beleids)keuzes welke gevolgen hebben voor onze omgeving

Bouwstenen:

- Ontwikkel een onboardingmodule politiek-bestuurlijke sensitiviteit
- Organiseer daarnaast intervisiegroepen
- Professionaliseer bestaande trainingen verder in politiek-bestuurlijke sensitiviteit
- Zorg ervoor dat het gesprek tussen teamleider en medewerker over de lopende dossiers en hun politieke en maatschappelijke impact regelmatig wordt gevoerd

Nr	Actie	Status	Gereed	Doel - KPI
3.1	a. Ontwikkelen en b. geven van training politiek-bestuurlijke sensitiviteit en c. onderdeel maken van onboarding nieuwe medewerkers	a. In uitvoering b. In uitvoering c. Nog te starten	a. Q3 2026 b. Q4 2026 c. Q4 2026	a. Training beschikbaar b. Training gevolgd door doelgroepen voor wie dat relevant is c. Training vast onderdeel van de onboarding
3.2	Inrichten intervisiegroepen provinciebreed	Nog te starten	Q3 2026	Aantal groepen en deelnemers zijn geïnventariseerd
3.3	Leidraad voor onboarding en offboarding in basisteams a. vaststellen en b. implementeren	a. In uitvoering b. Nog te starten	a. Q4 2026 b. Vanaf Q1 2027	a. Leidraad vastgesteld b. In 2027 wordt bij onboarding van nieuwe medewerkers de teamspecifieke onboarding goed toegepast
3.4	Vaststellen speedprotocol	Nog te starten	Q3 2026	Vastgesteld speed-protocol
3.5	Voor politiek gevoelige dossiers en actualiteiten periodieke bespreking tussen a. ambtelijke verantwoordelijke en bestuursadviseur/ bestuurder b. tussen opdrachtgever en opdrachtnemer c. in domeinberaden en d. tussen teamleider en medewerker	In uitvoering	Vanaf Q3 2026	In alle genoemde overleggen staat dit punt vast als onderdeel op de agenda.

Toelichting

Bij 3.1 de trainingen is ook de training de Provincie en haar omgeving en de Lobby training (zie 2.6) relevant voor het verder ontwikkelen van de politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Het management zal gaan bepalen welke collega's moeten deelnemen aan de training, waarbij de aard van het werk in hoge mate

zal bepalen hoe relevant de training voor een individuele medewerker is. In de overdrachtdossiers (zie 1.1b) zullen ook de politiek-bestuurlijke relevante aspecten van het dossier opgenomen moeten worden. Overdracht van een dossier kan aan de orde zijn wanneer een collega vertrekt (offboarding) bij de provincie of dat besloten wordt dat een andere collega het dossier gaat overnemen.

Bij 3.1c De onboarding van nieuwe medewerkers heeft de afgelopen jaren in toenemende mate aandacht gekregen. De regionale overheid is onder andere vanwege het werken in een politiek-bestuurlijke omgeving een bijzonder bedrijf dat ook bijzondere eisen stelt aan de (specialistische) kennis en vaardigheden van medewerkers. We omarmen van harte de suggestie om een onboardingsmodule politiek-bestuurlijke sensitiviteit te introduceren. De in dezen bestaande opleidingspraktijk zal geïntensiveerd en geprofessionaliseerd worden, zoals een andere bouwsteen suggereert. We willen het opleidingsprogramma overigens niet alleen intensiveren richting nieuwe medewerkers maar ook richting de hele organisatie.

3.3 De organisatiebrede onboarding is inmiddels uniform uitgewerkt en hier worden alle nieuwe medewerkers periodiek voor uitgenodigd. De onboarding per basisteam verschilt momenteel in vorm en inhoud. Voorgesteld wordt om hier meer lijn in aan te brengen, door een checklist te ontwikkelen voor een soepele onboarding (en offboarding) in de basisteams, en de verantwoordelijkheid hiervoor te beleggen bij de teamleider.

Bij 3.4 gaat het met name om die situaties waarin de reguliere werkafspraken en termijnen ontoereikend zijn, bijvoorbeeld bij aangenomen moties of toezeggingen in de staten.

Bij 3.5 spelen ook nadrukkelijke de dossiers die vanuit de lobby aandacht krijgen een rol.



Aanbeveling 4: investeer in risicobeheersing

Doelstelling: risico's worden tijdig herkend en beheerst binnen duidelijke kaders.

Bouwstenen:

- Verspreid de inhoud van het mandaatbesluit breed in de organisatie. Maak het mandaatbesluit onderdeel van het onboardingsprogramma
- Stel een strategisch controlframework vast in het DT

Nr	Actie	Status	Gereed	Doel - KPI
4.1	Mandaatbesluit breed onder aandacht brengen via intranet en lijnorganisatie	Nog te starten	Q4 2026	Bericht geplaatst op Intranet en besproken in 100% van de beraden en overleggen
4.2	Training mandaatbesluit a. doorontwikkelen b. geven aan relevante doelgroepen en c. onderdeel maken van het onboardingprogramma	a. In uitvoering b. In uitvoering c. Nog te starten	a. Q4 2026 b. Vanaf Q1 2027 c. Vanaf Q1 2027	a. Training doorontwikkeld b. Training gevolgd door doelgroepen voor wie dat relevant is c. Training onderdeel van de onboarding
4.3	Leerinterventies effectief aanspreken en risicomanagement a. ontwikkelen b. openstellen	a. Nog te starten b. Nog te starten	a. Q2 2027 b. Q3 2027	a. Trainingen ontwikkeld b. Trainingen opengesteld
4.4	Ontwikkelen strategisch controlframework waaronder het doorontwikkelen van de managementcyclus	In uitvoering	Q1 2027	Framework vastgesteld en onderdeel van de managementcyclus
4.5	Risico's standaard bespreken in de bestaande overlegstructuur (zoals tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers, tussen teamleiders en domeinleiders)	In uitvoering	Vanaf Q3 2026	Risico's zijn standaard opgenomen in de gespreksagenda's voor deze overleggen

Toelichting

De huidige training mandaatbesluit (4.2) wordt geactualiseerd.

Het strategisch controlframework (4.4) geeft inhoud en richting aan de borging van de meest risicovolle processen binnen de provincie en dwingt tot borging via interne controle daarop door het management, waarbij een belangrijke rol voor teamleiders is weggelegd. Hierna kan een verdere uitwerking in tactisch en operationeel niveau plaatsvinden.

4.5. Er zijn diverse overleggen waar projecten worden besproken. In de agenda's voor deze overleggen wordt het bespreken van risico's als standaardonderwerp opgenomen.

Aanbeveling 5: verstevig de rol van teamleiders in inhoudelijke sturing en vroegtijdige risicosignalering

Doelstelling: teamleiders sturen actief op inhoud, kwaliteit en risico's

Bouwstenen:

- Neem in het lopende tweejarige leiderschapsprogramma de versteviging van de rol van teamleiders op
- Borg structureel aandacht voor politiek-bestuurlijke aspecten in teamoverleggen

Nr	Actie	Status	Gereed	Doel - KPI
5.1	Herijk en verduidelijk de taken, rollen en verantwoordelijkheden teamleiders, domeinleiders en directeuren.	In uitvoering	Q3 2026	Rolbeschrijving vastgesteld
5.2	a. Voer het gesprek tussen medewerker en teamleider, tussen teamleider en domeinleider en tussen directeur en domeinleider over herijkte rollen. b. maak het voldoen aan deze rol onderdeel van 'het goede gesprek'.	a. In uitvoering b. Nog te starten	a. Q4 2026 b. Q2 2027	a. Rolbeschrijvingen besproken b. 100% gesprekken gevoerd
5.3	Zorg voor het continu doorleven van het managementprofiel bij de provincie Groningen. Doe dit d.m.v.: - Onboarding - Leiderschapsprogramma - Intervisie - Goede gesprek (combineren met 5.1)	In uitvoering	Vanaf Q2 2026	Management is op de hoogte van zijn/haar verantwoordelijkheden binnen de provincie Groningen.
5.4	Borg in de teamoverleggen, domeinberaden en directieoverleggen, politiek-bestuurlijke aspecten a.d.h.v. dossier en projecten. Maak indien nodig gebruik van de expertise van de bestuursadviseurs.	In uitvoering	Q3 2026	Vast agendapunt in de drie typen overleggen: risico signaleren, impact en beheersmaatregelen.

Toelichting

5.1. Als de taken en verantwoordelijkheden niet goed aansluiten bij de verwachtingen is het advies om deze te herzien. Dit kan per domein verschillen en daarom is een goede analyse belangrijk. We werken in een procesgestuurde organisatie volgens de "hoofdprocessenplaat". Deze maakt onderscheid tussen:

- Primaire processen – beleidscyclus, instrumenten, producten voor inwoners.
- Bestuurlijke processen – rol als provinciale overheid.
- Ondersteunende processen – HR, ICT, communicatie, facilitaire zaken etc.

Het is belangrijk om te weten of de inrichting van de organisatie nog goed aansluit bij deze processen. De rol van het management is daarbij cruciaal. Zijn de onderlinge rollen, taken en verantwoordelijkheden goed beschreven? Is de span of control van de teamleider niet te groot? Zijn de processen bekend en goed omschreven?

5.2. Als de functie van het management verandert, is het belangrijk om hier goede afspraken over te maken binnen het management. De goede gesprekken vinden minimaal 1 keer per jaar plaats.

5.3. Wij zijn inmiddels gestart met het bespreken van de rol van het management. We zorgen voor een goede onboarding bij voorkeur van een aantal dagen en maken daarin duidelijk wat er van een manager wordt verwacht binnen de provinciale organisatie. In het leiderschapsprogramma en de intervisies kan er verdieping worden gezocht op relevante onderwerpen en ervaringen worden uitgewisseld met collega's over dilemma's die spelen.

Bij 5.4 is ook de relatie met de 3-hoeks-gesprekken (zie 4.5) relevant, evenals de afspraken over complexe dossiers en de inhoud hiervan (zie 1.1). In de bouwstenen staat de structurele aandacht voor politiek bestuurlijke aspecten in de teamoverleggen. Dit functioneert alleen als het in de gehele lijn van de organisatie wordt gedaan. Dus ook bij domeinberaden en directieoverleggen.

Aanbeveling 6: zorg voor adequate bewaking van fatale termijnen

Doelstelling: fatale (juridische) termijnen worden betrouwbaar bewaakt

Bouwstenen:

- Zet de vervanging van het zaakstelsel door, met een eenvoudig stelsel dat fatale termijnen bewaakt
- Borg het vier-ogen-principe in processen waarin fatale termijnen een rol spelen

Nr	Actie	Status	Gereed	Doel - KPI
6.1	Centraal overzicht fatale juridische bezwaar- en beroepstermijnen met verantwoordelijke (naam of functie) en achtervang	Gereed	Q2 2026	Overzicht ingericht
6.2	Opstellen en invoeren werkwijze (juridische) termijnbewaking	In uitvoering	Q4 2026	Werkwijze vastgesteld
6.3	Maak inzichtelijk in welke processen fatale termijnen een rol spelen	Nog te starten	Q4 2026	Overzicht processen met fatale termijnen
6.4	Opstellen en invoeren werkwijze termijnbewaking voor overige (naast 6.2) fatale termijnen	Nog te starten	Q2 2027	(Aanvullende) Werkwijze vastgesteld
6.5	Borgen en meer uniform maken vier-ogen-principe a. op korte termijn en b. in processen vastgelegd bij 6.3	a. Gereed b. Nog te starten	a. Q2 2026 b. Q1 2027	a. Opdracht directieteam aan teamleiders b. Aantoonbaar toepassen van vier-ogen-principe
6.6	Implementatie nieuw zaakstelsel inclusief stelsel voor fatale termijnbewaking	Nog te starten	Na 2027 (na aanbesteding en gunning)	Geïmplementeerd zaakstelsel

Toelichting

In het algemeen geldt dat alertheid, houding en gedrag essentieel zijn voor de bewaking van fatale termijnen, naast de systeemaanpassingen. Het procesgericht werken, ondersteund door de juiste hulpmiddelen en de goede balans tussen verantwoordelijkheden van medewerkers en gerichte controle hierop, zijn belangrijke beheersmaatregelen.

Bij 6.2 is onder andere een duidelijke relatie met het controlframework (zie 4.4) en de vroegtijdige risicosignalering (zie 5.4 en 4.5).

Zowel de juridische als business-control kunnen, c.q. moeten hier een belangrijke rol in spelen, naast de lijnorganisatie waar de primaire verantwoordelijkheden belegd zijn. Het instrumentarium dat ingezet gaat worden voor de termijnbewaking kan mogelijk op termijn de vervanger van het huidige zaakstelsel zijn,

voor de tussenperiode zal een tijdelijke, eenvoudige oplossing uitgewerkt worden.

Voor 6.4 geldt dat deze actie afhankelijk is van actie 4.4, het ontwikkelen van een strategisch controlframework.

6.5. Het vier-ogen-principe wordt in ieder geval ingeregeld voor de complexe dossiers (zie 1.1) en voor de processen die uit de uitwerking van 6.3 naar voren komen. Tussen deze twee acties ligt dan ook een onderlinge afhankelijkheid. Dit doen wij zo uniform mogelijk. Daarnaast zullen de nadere uitwerking van het controlframework (4.4) en het houden van de 3-hoeksgesprekken (4.5) bijdragen aan het beoogde doel van het vier-ogen-principe.

Voor 6.6 geldt dat de voorbereiding voor de aanbesteding van het nieuwe zaakstelsel is gestart.

Aanbeveling 7: wees als college van GS realistisch over wat de ambtelijke organisatie kan waarmaken

Doelstelling: bestuur en organisatie hebben een gedeeld en realistisch beeld van haalbaarheid

Bouwsteen:

- Creëer een open dialoog over haalbaarheid

Nr	Actie	Status	Gereed	Doel - KPI
7.1	Ontwikkelen organisatiebreed overzicht lopende en verwachte werkzaamheden met aandacht voor zgn. bufferruimte als zich plotseling een (spoed)opgave aandient	Nog te starten	Q4 2026	Overzicht beschikbaar
7.2	Periodiek actualiseren van het overzicht van lopende werkzaamheden in begroting als onderdeel van P&C-cyclus	Nog te starten	Vanaf Q1 2027	Actueel overzicht als onderdeel P&C-cyclus beschikbaar
7.3	Expliciete capaciteitsinschatting bij nieuwe opdrachten	Nog te starten	Q4 2026	Capaciteitsparagraaf opgenomen bij nieuwe opdrachten
7.4	a. Voer viermaal per jaar het gesprek tussen GS en directieteam over capaciteit en prioritering van werkzaamheden en b. Neem capaciteitsinschatting en prioritering op als vast agendapunt in overleg met Commissaris van de Koning, griffier en provinciesecretaris	Nog te starten	a. en b.: Vanaf Q3 2026	a. 4 keer per jaar gesprek gevoerd b. Agendapunt ingevoerd
7.5	Het gesprek tussen PS en GS over capaciteit en prioritering werkzaamheden	Nog te starten	Vanaf Q1 2027	Dit is onderdeel van de P&C-cyclus
7.6	Verbreden van het introductieprogramma PS-leden	Nog te starten	Na verkiezingen 2027	Introductieprogramma PLUS

Toelichting

Bij 7.1 wordt gedacht aan het vastleggen van een kader waaraan de teamplannen van de basisteams moeten voldoen, zodat een goed inzicht wordt verkregen van de beschikbare capaciteit van het team en de geplande werkzaamheden voor de komende periode. Dit wordt vervolgens 'geconfronteerd' met de gewenste activiteiten voor de komende periode om te kijken of het wel of niet in evenwicht is. Wanneer er meer wensen zijn dan uitgevoerd kunnen worden door de ambtelijke organisatie, zullen keuzes gemaakt moeten worden welke werkzaamheden prioriteit krijgen.

Bij 7.3 moeten tevens de consequenties voor de eerder afgegeven werkplanning in beeld worden gebracht. Passen de nieuwe werkzaamheden nog in de werkplanning (bijvoorbeeld doordat er voldoende vrije ruimte was ingepland of werkzaamheden zijn komen te vervallen) of moeten er keuzes gemaakt worden om werkzaamheden te stoppen of te vertragen.

7.4: De gesprekken over de capaciteit en de werkzaamheden starten in Q3 2026. Vanaf 2027 zijn deze gesprekken gebaseerd op organisatiebrede overzichten (zie 7.1).

Bij 7.6 is het doel om Statenleden gedurende de statenperiode op meerdere momenten dan alleen bij het introductieprogramma op informele wijze in dialoog te laten gaan met de ambtelijke organisatie.



3. Samenvatting uitvoeringsprogramma per thema

Het uitvoeringsprogramma is in het voorgaand hoofdstuk gepresenteerd. Bij diverse aanbevelingen zijn acties gedefinieerd die voor meerdere aanbevelingen relevant zijn. De hiervoor opgenomen acties worden hieronder op een andere wijze gepresenteerd, namelijk 'verzameld' onder drie thema's waarbinnen het overgrote deel van de acties vallen.

Werkwijze

- 1.1a Afwegingskader complexe dossiers
- 1.1b Standaard werkwijze complexe dossiers
- 1.1c Werkwijze multiteams bekend
- 1.5 Escalatiecriteria
- 2.1 Visie omgevingsmanagement
- 2.2 Omgevingsmanagement in standaard complexe dossiers
- 2.3 Stakeholderstrategie
- 3.3a Leidraad onboarding basisteams vaststellen
- 3.4 Spoedprotocol
- 4.4 Strategisch controlframework
- 5.1 Herijk taken, rollen, verantw management
- 6.2 Werkwijze juridische termijnbewaking
- 6.3 Processen fatale termijnen
- 6.4 Werkwijze bewaking overige fatale termijnen
- 7.1 Overzicht werkzaamheden & buffer

Afspraken en uitvoering

- 1.2 Lijst met complexe dossiers
- 1.3 Herijking lijst complexe dossiers
- 2.4a Lijst stakeholders
- 2.4b Accounthouders benoemen
- 2.4c Actualisatie stakeholders
- 3.5a Casusbespreking bestuurder / ambt. Verantwoordelijke
- 3.5b Overleg opdrachtgever/opdrachtnemer
- 3.5c Overleg in domeinberaden
- 3.5d Overleg tussen teamleider en medewerker
- 4.1 Mandaatbesluit communiceren
- 4.5 Risico's bespreken in overlegstructuren
- 5.2a Voer gesprekken over rolinvullingen
- 5.2b Rolinvulling onderdeel goede gesprekken
- 5.3 Doorleven managementprofiel
- 5.4 Borg in overleggen politiek-bestuurlijke aspecten
- 6.1 Overzicht fatale juridische termijnen
- 6.5a Vier-ogen-principe borgen op korte termijn
- 6.5b Vier-ogen-principe borgen in processen
- 7.2 Actualiseren werkoverzicht (P&C)

- 7.3 Capaciteitsinschatting majeure opdrachten
- 7.4a GS-DT capaciteitsgesprekken
- 7.4ab CdK, griffier en prov. Secretaris - capaciteitsgesprek
- 7.5 PS-GS gesprek over capaciteit en werkzaamheden
- 7.6 Verbreden van het introductieprogramma PS-leden

Leren en ontwikkelen

- 1.4 Complexe dossiers in onboarding
- 2.6a Lobbytraining
- 2.6b Training Provincie & Omgeving
- 3.1a Training PBS ontwikkelen
- 3.1b PBS-training geven
- 3.1c PBS-training onderdeel onboarding
- 3.2 Intervisiegroepen
- 3.3b Leidraad onboarding basisteams implementeren
- 4.2a Training mandaatbesluit doorontwikkelen
- 4.2b Training mandaatbesluit geven
- 4.2c Mandaatbesluit in onboarding
- 4.3a Leerinterventies ontwikkelen
- 4.3b Leerinterventie openstellen

Systemen

- 2.5 CRM-systeem
- 6.6 Implementeren nieuw zaaksysteem (vanaf 2027)



Bijlage 1 Planning uitvoeringsprogramma Horizon 2026-2027

Aanbeveling 1: Integrale aanpak

Nr.	Beschrijving actie	Status	Q3 26	Q4 26	Q1 27	Q2 27	Q3 27	Q4 27	Categorie
1.1a	Afwegingskader complexe dossiers	In uitvoering	x						Werkwijzen
1.1b	Standaard werkwijze complexe dossiers <i>Deze actie is verbonden met en afhankelijk van 2.2</i>	Nog te starten			x				Werkwijzen
1.1c	Werkwijze multiteams bekend	In uitvoering	x						Werkwijzen
1.2	Lijst met complexe dossiers	In uitvoering		x					Afspraken en uitvoering
1.3	Herijking lijst complexe dossiers	In uitvoering			x	x	x	x	Afspraken en uitvoering
1.4	Complexe dossiers in onboarding	Nog te starten			x	x	x	x	Leren en ontwikkelen
1.5	Escalatiecriteria	Nog te starten		x					Werkwijzen

Aanbeveling 2: Omgevingsmanagement

Nr.	Beschrijving actie	Status	Q3 26	Q4 26	Q1 27	Q2 27	Q3 27	Q4 27	Categorie
2.1	Visie omgevingsmanagement	In uitvoering		x					Werkwijzen
2.2	Omgevingsmanagement in standaard complexe dossiers <i>Deze actie is verbonden met en afhankelijk van 1.1b</i>	Nog te starten			x				Werkwijzen

Nr.	Beschrijving actie	Status	Q3 26	Q4 26	Q1 27	Q2 27	Q3 27	Q4 27	Categorie
2.3	Stakeholderstrategie	Nog te starten		x					Werkwijzen
2.4a	Lijst stakeholders	In uitvoering		x					Afspraken en uitvoering
2.4b	Accounthouders benoemen	Nog te starten			x				Afspraken en uitvoering
2.4c	Actualisatie stakeholders	Nog te starten						x	Afspraken en uitvoering
2.5	CRM-systeem	In uitvoering			x				Systemen
2.6a	Lobbytraining	In uitvoering	x	x	x	x	x	x	Leren en ontwikkelen
2.6b	Training Provincie & Omgeving	In uitvoering	x	x	x	x	x	x	Leren en ontwikkelen

Aanbeveling 3: Politiek-bestuurlijk

Nr.	Beschrijving actie	Status	Q3 26	Q4 26	Q1 27	Q2 27	Q3 27	Q4 27	Categorie
3.1a	Training PBS ontwikkelen	In uitvoering	x						Leren en ontwikkelen
3.1b	PBS training geven	In uitvoering		x	x	x	x	x	Leren en ontwikkelen
3.1c	PBS-training onderdeel onboarding	Nog te starten		x	x	x	x	x	Leren en ontwikkelen
3.2	Intervisiegroep	Nog te starten	x	x	x	x	x	x	Leren en ontwikkelen
3.3a	Leidraad onboarding basisteams vaststellen	In uitvoering		x					Werkwijzen
3.3b	Leidraad onboarding basisteams implementeren	Nog te starten			x	x	x	x	Leren en ontwikkelen
3.4	Spiedprotecol	Nog te starten	x						Werkwijzen
3.5a	Casusbespreking bestuurder / ambt. verantwoordelijke	In uitvoering	x	x	x	x	x	x	Afspraken en uitvoering
3.5b	Overleg opdrachtgever/ opdrachtnemer	In uitvoering	x	x	x	x	x	x	Afspraken en uitvoering
3.5c	Overleg domeinberaden	In uitvoering	x	x	x	x	x	x	Afspraken en uitvoering
3.5d	Overleg tussen teamleider en medewerker	In uitvoering	x	x	x	x	x	x	Afspraken en uitvoering

Aanbeveling 4: Risicobeheersing

Nr.	Beschrijving actie	Status	Q3 26	Q4 26	Q1 27	Q2 27	Q3 27	Q4 27	Categorie
4.1	Mandaatbesluit communiceren	Nog te starten		x					Afspraken en uitvoering
4.2a	Training mandaatbesluit doorontwikkelen	In uitvoering		x					Leren en ontwikkelen
4.2b	Training mandaatbesluit geven	In uitvoering			x	x	x	x	Leren en ontwikkelen
4.2c	Mandaatbesluit in onboarding	Nog te starten			x	x	x	x	Leren en ontwikkelen
4.3a	Leerinterventies ontwikkelen	Nog te starten				x			Leren en ontwikkelen
4.3b	Leerinterventie openstellen	Nog te starten					x		Leren en ontwikkelen
4.4	Strategisch controlframework <i>Deze actie is verbonden met en afhankelijk van 6.4</i>	In uitvoering			x				Werkwijzen
4.5	Risico's bespreken in bestaande overlegstructuur	In uitvoering	x	x	x	x	x	x	Afspraken en uitvoering

Aanbeveling 5: Teamleiders

Nr.	Beschrijving actie	Status	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Categorie
5.1	Herijk taken, rollen, verantw management	In uitvoering	x						Werkwijzen
5.2a	Voer gesprekken over rolinvullingen	In uitvoering		x					Afspraken en uitvoering
5.2b	Rolinvulling onderdeel goede gesprekken	Nog te starten				x			Afspraken en uitvoering
5.3	Doorleven managementprofiel	In uitvoering	x	x	x	x	x	x	Afspraken en uitvoering
5.4	Borg in overleggen politiek-bestuurlijke aspecten	In uitvoering	x						Afspraken en uitvoering

Aanbeveling 6: Fatale termijnen

Nr.	Beschrijving actie	Status	Q3 26	Q4 26	Q1 27	Q2 27	Q3 27	Q4 27	Categorie
6.1	Overzicht fatale juridische termijnen	Gereed							Afspraken en uitvoering
6.2	Werkwijze juridische termijnbewaking	In uitvoering		x					Werkwijzen
6.3	Processen fatale termijnen <i>Deze actie is verbonden met en afhankelijk van 6.5b</i>	Nog te starten		x					Werkwijzen
6.4	Werkwijze bewaking overige fatale termijnen <i>Deze actie is verbonden met en afhankelijk van 4.4</i>	Nog te starten				x			Werkwijzen
6.5a	Vierogenprincipe borgen op korte termijn	Gereed							Afspraken en uitvoering
6.5b	Vierogenprincipe borgen in processen <i>Deze actie is verbonden met en afhankelijk van 6.3</i>	Nog te starten			x				Afspraken en uitvoering
6.6	Implementatie nieuw zaakstelsel (na 2027)	Nog te starten							Systemen

Aanbeveling 7: Opdrachtverlening

Nr.	Beschrijving actie	Status	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Categorie
7.1	Overzicht werkzaamheden & buffer	Nog te starten		x					Werkwijzen
7.2	Actualiseren werkoverzicht (P&C)	Nog te starten			x	x	x	x	Afspraken en uitvoering
7.3	Capaciteitsinschatting majeure opdrachten	Nog te starten		x	x	x	x	x	Afspraken en uitvoering
7.4a	GS-DT capaciteitsgesprekken	Nog te starten	x	x	x	x	x	x	Afspraken en uitvoering
7.4b	CdK, griffier en prov. secretaris - capaciteitsgesprek	Nog te starten	x	x	x	x	x	x	Afspraken en uitvoering
7.5	PS-GS gesprek over capaciteit en werkzaamheden	Nog te starten			x	x	x	x	Afspraken en uitvoering
7.6	Verbreden introductieprogramma PS-leden	Nog te starten				x	x	x	Afspraken en uitvoering



provincie
 groningen