



Aan Provinciale Staten

Datum : 30 juni 2009
Uw kenmerk : **2009BEM82**
Ons kenmerk : 2009INT241953
Contactpersoon : I. Zetstra
E-mail : Ida.zestra@provincie-
utrecht.nl
Doorkiesnr. : 2286
Bijlage(n) : Organisatie- en
cultuurontwikkeling,
verslag over 2008

Onderwerp: Voortgangsrapportage Organisatie in Ontwikkeling

Voorgestelde behandeling: Ter kennisname

Aan Provinciale Staten,

Inleiding

De voortgangsrapportage van juni 2009 wordt uitgebracht in het kader van de afspraak tot halfjaarlijkse rapportage over de organisatieontwikkeling.

Voorgeschiedenis

In 2006 is besloten tot een wijziging in de organisatiestructuur en tot een organisatieontwikkelingstraject.

Essentie / samenvatting:

Van de organisatieontwikkeling in 2008 belichten we een aantal onderdelen: de Visie op Anders Werken, de ontwikkeling van medewerkers en loopbaanbeleid, de ontwikkeling van politiek-bestuurlijke sensitiviteit, de professionalisering van project- en programmamanagement, klantgericht werken en externe oriëntatie en de formatiescan.

Financiële consequenties

De investeringen van de formatiescan worden gefinancierd uit de besparingen, waarbij waar nodig wordt voorgefinancierd uit de bedrijfsvoeringsreserve. Er zijn geen extra middelen nodig voor deze kwaliteitsslag, de maatregelen kunnen budgetneutraal worden uitgevoerd.

Vervolgprocedure/voortgang

Volgende voortgangsrapportage: november/december 2009.

Concreet voorliggende vraag aan statencommissie / Provinciale Staten

Kennis te nemen van de voortgangsrapportage.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,
De voorzitter, R.C. Robbertsen
De secretaris, drs. H.H. Sietsma



Voortgangsrapportage Organisatie in Ontwikkeling

1. Inleiding

In 2006 is besloten tot een wijziging in de organisatiestructuur en tot een organisatieontwikkelingstraject, die plaatsvindt in twee fasen:

1. De kanteling van de organisatiestructuur: van 5 diensten onderverdeeld in sectoren naar een concerndirectie met 21 afdelingen en volledige centralisatie van de ondersteuning;
2. Inrichting van de afdelingen en cultuur- en managementontwikkeling: afstemming van de functies en de formatie in de afdelingen op de nieuwe situatie, verbetering van processen, vergroting van efficiëntie in de ondersteuning en bevorderen van de gewenste organisatiecultuur.

Fase 1 is in 2007 afgerond, fase 2 is gestart in juli 2007 en heeft een looptijd tot en met 2012.

Eind 2006 heeft u besloten een tijdelijke reserve beschikbaar te stellen voor de organisatieontwikkeling van € 16 miljoen, onder de voorwaarde dat de uitgaven uit deze reserve in een periode van maximaal zes jaar (uiterlijk 2012) terugverdiend worden door bezuinigingen op de formatie. De kanteling heeft geleid tot vermindering van het aantal directeuren en middelmanagers. Daarmee is met ingang van juli 2007 een inverdieneffect gerealiseerd van circa € 1 miljoen per jaar.

In 2008 is in het kader van de stofkamoperatie besloten de reserve te laten vervallen. De organisatieontwikkeling dient verder gefinancierd te worden uit bestaande middelen.

2. Terugblik op twee jaar na de kanteling

Ons college is geregeld in gesprek met de Directie over de organisatieontwikkeling en het sturingsmodel. In een bijeenkomst van GS met Directie in juni 2009 hebben we teruggeblikt op de twee jaar waarin we hebben gewerkt met het Concernmodel. Daarbij zijn we tot de conclusie gekomen dat de nieuwe afdelingen en de daarbij behorende processen (de schakels) inmiddels op orde zijn. Dit maakt dat de focus voor de komende periode ligt op de integratie (ketens). Afsproken is dat de Directie een stevige rol gaat innemen bij majeure beleidsveldoverstijgende onderwerpen (bijv. VERDER, MIRT) en ons college pro-actief zal adviseren op dit soort thema's. Bovendien zal ons college elk kwartaal met de Directie de belangrijkste strategische thema's bespreken. Tot slot is de bestaande afspraak dat in 2011 onderzocht zal worden of de organisatie met één directeur minder toe kan, herbevestigd.

3. Visie op Anders Werken

De Visie op Anders Werken schetst het beeld van de manier van werken, de aansturing, de fysieke werkomgeving en de organisatiecultuur in de toekomst. Een folder waarin deze Visie is neergelegd is voor geïnteresseerde Statenleden opvraagbaar bij de steller van deze statenbrief.

De visie past in de ingezette ontwikkeling naar een moderne organisatie, waarin resultaatgerichtheid, externe oriëntatie en samenwerking centraal staan. De Visie op Anders Werken wordt gerealiseerd via concernbrede projecten en programma's. Voorbeelden daarvan zijn het programma E-provincie, het verbetertraject voor de bedrijfsvoering en het realiseren van een KlantContactCentrum.

4. Ontwikkeling medewerkers en loopbaanbeleid

In 2008 is gestart met het project loopbaanontwikkeling. Doel van het project is enerzijds medewerkers in alle fasen van hun provinciale loopbaan te begeleiden en anderzijds in het belang van organisatie en medewerkers strategische personeelsplanning mogelijk te maken en daarop te sturen. De ontwikkeling van medewerkers én de behoefte en ontwikkeling van de organisatie als geheel staan samen centraal. Deze twee moeten in evenwicht zijn. Organisatorische flexibiliteit is daarbij als leidraad gekozen, omdat dit randvoorwaardelijk is voor wat we beogen met Anders Werken. Met betrekking tot loopbaanontwikkeling zijn de uitgangspunten professionaliteit, samenwerken,



onderlinge uitwisseling en ontwikkelen. Trainingstrajecten en leergangen voor de verschillende groepen zijn in ontwikkeling. In 2009 wordt gestart met het leiderschapstraject voor afdelingsmanagers. Voor teamleiders worden circa drie modules uitgevoerd en daarnaast wordt geïnventariseerd welke andere trainingen en opleiding nodig zijn. In 2009 worden ontwikkelprogramma's ontwikkeld voor onder andere beleidsfuncties. Het streven is zoveel mogelijk eigen medewerkers in te schakelen bij trainingen. Daardoor vindt gezamenlijke ontwikkeling plaats en wordt een betere verbinding gemaakt met de organisatie. Voor nieuwe medewerkers is het introductie- en inwerkprogramma vernieuwd.

5. Ontwikkeling van politiek-bestuurlijke sensitiviteit

De samenwerking tussen de directie van de ambtelijke organisatie en de statengriffie is in 2008 versterkt. Provinciesecretaris en statengriffier hebben regelmatig afstemmingsoverleg. Bovendien bezoekt de statengriffier geregeld de directievergadering om de onderlinge relaties en werkwijze te bespreken. Dit maakt dat knelpunten sneller worden gesignaleerd en tijdig oplossingen worden gezocht.

In 2008 zijn in de zomermaanden workshops gegeven over het schrijven van bestuurlijke stukken. Deze workshops zijn gevolgd door 180 medewerkers. In de workshops is aandacht besteed aan het bestuurlijk proces, zowel op GS- als PS-niveau. Door middel van een dvd, waarin zowel een gedeputeerde als een statenlid 'acteerden', werd het bestuurlijk proces bij de deelnemers geïntroduceerd. Op basis daarvan werden in de workshops diverse thema's besproken. Het onderwerp politiek-bestuurlijke sensitiviteit is daarmee bij veel ambtenaren beter tussen de oren gaan zitten, waardoor zij er alerter op zijn. Ook in 2009 zal een aantal vervolgwshops worden gegeven.

Om politiek-bestuurlijk gevoel te ontwikkelen en te behouden, moeten ambtenaren weten wat er speelt en wat voor bestuurders belangrijke issues zijn. Informatie van en contacten met bestuurders zijn belangrijke aandachtspunten. Afdelingsmanagers en teamleiders spelen daarbij een belangrijke rol. Zij voeden hun medewerkers met de nodige informatie en begeleiden hen in bestuurlijke contacten. Zij bewaken tevens de kwaliteit van bestuurlijke stukken door toetsing van schriftelijke stukken van hun medewerkers en zij worden aangesproken op de kwaliteit van de stukken uit hun afdeling. In regelmatige managementbijeenkomsten is de politiek-bestuurlijke gevoeligheid een belangrijk thema. De teamleiders hebben bovendien een door de USBO¹ verzorgde module 'Manager zijn in een politiek-bestuurlijke omgeving' gevolgd. Aan deze module hebben gedeputeerden en statenleden meegewerkt.

In het vernieuwde introductieprogramma voor nieuwe medewerkers is het onderdeel Functioneren als ambtenaar in een politiek-bestuurlijke omgeving opgenomen. In deze introductiemodule worden nieuwe medewerkers die in hun werk met politiek gevoelige zaken te maken kunnen krijgen via een casus bewust gemaakt van de omgeving waarin zij functioneren. Bij de bijeenkomsten in dit kader wordt altijd een statenlid uitgenodigd en wordt de relatie tussen ambtelijke organisatie en statenleden besproken. Ook het bezoeken van een commissie- en/of statenvergadering is onderdeel van het introductieprogramma.

6. Professionalisering van project- en programmamanagement

Projecten en programma's nemen een steeds grotere plaats in binnen het takenpakket van de organisatie. Projectmatig en programmatisch werken vergen een andere manier van werken en een andere aansturing dan lijnwerkzaamheden.

Het Protocol grote projecten is inmiddels door Provinciale Staten vastgesteld. Daarin is een werkwijze vastgesteld om grote projecten politiek-bestuurlijk te agenderen op een moment dat u kunt sturen op tussen- en eindresultaten. Het doel van het protocol is dat u uw kaderstellende en controlerende taak

¹ Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Universiteit Utrecht



voor strategische projecten of programma's naar behoren kunt uitvoeren. De lijst van grote projecten is herijkt en opnieuw vastgesteld. Voor deze projecten is een koppeling gemaakt met het Protocol grote projecten.

Voor de professionalisering van projectmatig werken is opdracht verstrekt aan een extern bureau gericht op de professionaliteit van de organisatie (instrumenten, processen) van projecten en programma's, en de professionaliteit van projectleiders, programmamanagers en ondersteuners. Het bureau verzorgt trainingen 'on the job' en leidt medewerkers op om zelf collega's te trainen en te coachen.

7. Klantgericht werken en externe oriëntatie

In 2008 is veel aandacht besteed aan onze bereikbaarheid. Het KlantContactCentrum (KCC) is verder ontwikkeld en zorgt ervoor dat wij telefonisch beter bereikbaar zijn en dat externen direct terechtkomen bij de juiste afdeling en medewerker. Daarnaast adviseren zij afdelingen hoe zij hun directe bereikbaarheid kunnen verbeteren. Het KCC draagt bij aan het organisatiebreed versterken van het besef van het belang van goede bereikbaarheid en het daadwerkelijk bereikbaar zijn.

In 2008 is in een visie op dienstverlening neergelegd wat goede dienstverlening voor ons inhoudt. Aan deze visie zijn normen gekoppeld waar we als organisatie aan willen voldoen. Die normen hebben bijvoorbeeld betrekking op pro-actief handelen, het openstellen van alle mogelijke kanalen voor degene die met de provincie in contact wil komen en de vindbaarheid van producten. Aan de visie is een actieplan dienstverlening verbonden, waarin is opgenomen hoe de visie gerealiseerd wordt. Het actieplan is inmiddels in uitvoering.

De visie op dienstverlening en het bijbehorende actieplan hebben ertoe geleid dat beter zicht ontstaat op de dienstverlener die we als provincie willen zijn. En er zijn concrete acties benoemd en belegd om daar te komen. In 2009 wordt onze klantgerichtheid gemeten in een klanttevredenheidsonderzoek. Dit is een herhaling van een in 2006 uitgevoerd onderzoek, waarmee de voortgang van klantgerichtheid wordt bepaald.

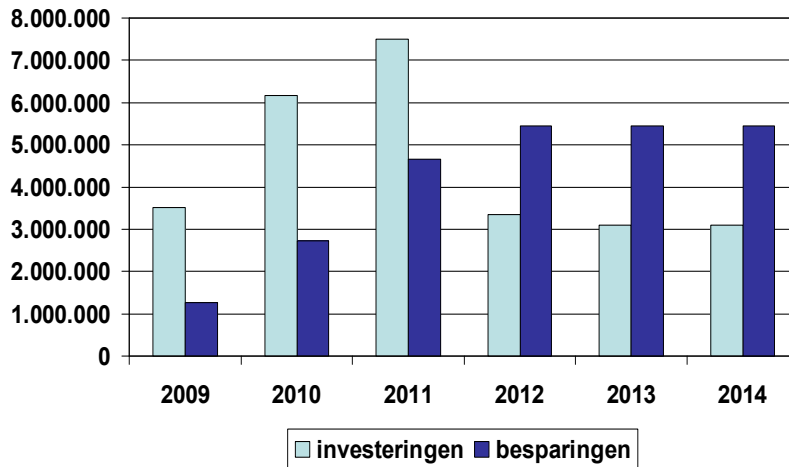
8. Formatiescan

In het tweede en derde kwartaal van 2008 is de formatiescan uitgevoerd. De formatiescan is een logisch vervolg geweest op de kanteling van juli 2007. Door de kanteling ontstonden nieuwe afdelingen, waarin wel het management en de ondersteuning binnen de afdeling opnieuw zijn ingevuld, maar de overige functies één-op-één overgingen van de oude sectoren naar de nieuwe afdelingen. In de formatiescan zijn de functies en de formatie binnen de afdelingen kritisch tegen het licht gehouden, met de focus op verhoging van kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie. Daarnaast heeft de directie besloten tot een aantal concernbrede maatregelen, onder andere gericht op sturing op externe inhuur en interne flexibiliteit, professionalisering van bepaalde functies (zoals secretariaten, projectfuncties), het verbeteren van ondersteunende processen en het reduceren van overhead.

In onderstaand diagram zijn de jaarlijkse investeringen en besparingen weergegeven. De investeringen uit de formatiescan worden gefinancierd uit de besparingen. Dit betreft onder andere het inverdieneffect van fase 1 van de organisatieontwikkeling. Omdat in eerste instantie de investeringen hoger zijn dan de besparingen, wordt tijdelijk gezocht naar voorfinancieringsmogelijkheden uit de bedrijfsvoeringsreserve. Door de inzet van deze middelen wordt in 2012 het break-even-point bereikt. Vanaf 2012 worden de besparingen hoger dan de investeringen. Uit het diagram blijkt dat vanaf 2012 de besparingen de investeringen gaan overtreffen. Er zal dan een inverdieneffect optreden.



Besparingen en investeringen



Voor de kwaliteitsverbetering in de organisatie zijn aanvankelijk investeringen nodig. Als nieuwe systemen en processen zijn ingevoerd, kunnen de oude worden afgebouwd. In 2009 neemt de formatie daarom licht toe, in 2010 wordt reeds een daling gerealiseerd. Uiteindelijk neemt de totale formatie van de organisatie als gevolg van de formatiescan vanaf 2012 af met ongeveer dertig formatieplaatsen.

9. Organisatie- en cultuurontwikkeling, verslag over 2008

Er is een overzicht opgesteld van alle activiteiten in het kader van de organisatie- en cultuurontwikkeling in 2008. Indien u hierin geïnteresseerd bent, kunt u dit overzicht opvragen bij de steller van deze statenbrief. In 2007 is de cultuur van de provinciale organisatie gemeten. Er is bovendien onderzocht wat voor de medewerkers in de organisatie de gewenste cultuur is en welke cultuurverandering noodzakelijk is. In 2009 zal deze cultuurmeting worden herhaald. In een vervolgrapportage zal dit nader aan de orde komen.