2010BEM41 Bijlage
Voortgangsrapportage Organisatie in Ontwikkeling
Januari 2010

1. Inleiding
In 2006 is besloten tot een wijziging in de organisatiestructuur en tot een organisatieontwikkeltraject, dat plaatsvindt in twee fasen:
1. De kanteling van de organisatiestructuur: van vijf 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 is door PS een tijdelijke reserve beschikbaar gesteld 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. In de vorige voortgangsrapportage is aangegeven dat hieraan invulling wordt gegeven door investeringen te financieren met besparingen. Dit heeft vorm gekregen in de formatiescan. Een ander belangrijk onderdeel van de tweede fase van organisatieontwikkeling is de cultuur- en managementontwikkeling. In deze rapportage wordt ingegaan op beide onderwerpen.

2. Formatiescan
De tweede fase van de organisatieontwikkeling betreft onder andere de formatiescan, waarin maatregelen tot verbeteringen binnen de afdelingen zijn vastgesteld. De maatregelen zijn gericht op kwaliteitsverbetering en vergroting van de effectiviteit en de efficiëntie. Dit betreft zowel besparingen als investeringen, waarbij de investeringen gefinancierd worden uit de besparingen over een periode van drie jaar. Aan de formatiescan liggen geen beleidskeuzes ten grondslag, uitgangspunt is het bestaande takenpakket. Reden daarvan is dat de formatiescan een organisatorische ingreep is, gericht op het vergroten van de kwaliteit, de effectiviteit en de efficiëntie in de organisatie. In het kader van de formatiescan is geen discussie gevoerd over het schrappen of wijzigen van beleidsopgaven en takenpakket. Daarvoor zou een bestuurlijke discussie nodig zijn en die wordt op bestuurlijk niveau op andere wijze gevoerd. De uitvoering van de formatiescan is medio 2009 gestart. De voor 2009 geplande investeringen en besparingen zijn gerealiseerd.

In 2009 zijn in het kader van de formatiescan circa 40 fte nieuwe functies tot stand gekomen, daartegenover is een besparing gerealiseerd door het verminderen van de bestaande functies met 25 fte. Per saldo is de formatie hierdoor in 2009 tijdelijk toegenomen met circa 15 fte. De nieuwe functies worden deels gefinancierd uit de middelen die vrijkomen door de besparingen en voor het overige uit de inverdieneffecten van de eerste fase van OinO. Uiteindelijk wordt door de formatiescan de formatie vanaf 2012 met 30 fte gereduceerd.

In onderstaande tabel zijn per jaar de nieuwe fte's en de te besparen fte's weergegeven. Genoemde aantallen zijn cumulatief, enkele uitbreidingen zijn tijdelijk, bijv. om tijdens de uitvoering van de formatiescan kwaliteit in de afdeling te ontwikkelen. Daardoor is het aantal nieuwe fte's vanaf 2012 lager dan in 2010 en 2011.

	2009	**2010**	**2011**	**Vanaf 2012**
Nieuwe fte's	+40	+43	+43	+41
Bespaarde fte's	-25	-47	-66	-71
Saldo	+15	-3[1]	-23	-30

Naast deze 30 fte reductie is in de formatiescan de opgave vastgesteld om de overhead met 50 fte te reduceren. De wijze waarop deze reductie gerealiseerd wordt, is in 2009 nader uitgewerkt. Uitgangspunt daarbij is dat de overheadfuncties kwalitatief versterkt moeten worden en tegelijk efficiënter moeten worden ingericht. Uitgangspunten in de overheadreductie zijn vermindering van het aantal fte voor ondersteunende functies (dit omvat naast functies in ondersteunende afdelingen ook management en secretariaat in de hele organisatie), flexibiliteit in de ondersteuning, uniformering en sturing op concernniveau. In het traject van bezuinigen op overheadfuncties moet tegelijkertijd kwaliteitsverbetering plaatsvinden.

In 2009 is onderzocht op welke manier de overheadfuncties verbeterd en tegelijkertijd gereduceerd kunnen worden. Dit wordt onder meer gerealiseerd in het RegieProductieModel, dat momenteel wordt ingevoerd in alle ondersteunende afdelingen. Dit model houdt op hoofdlijnen in dat op strategisch niveau besluitvorming plaatsvindt over kaders, richtlijnen, prioriteiten en kosten, dat op tactisch niveau operationele afspraken met gebruikers worden gemaakt en dat op operationeel niveau de dagelijkse leveringen en diensten gerealiseerd worden. Door deze scheiding aan te brengen en de ondersteunende afdelingen en het ondersteunende proces op deze wijze in te richten, wordt duidelijk op welke niveau vraagstukken moeten worden opgelost en tegen welke kostprijs. Deze werkwijze bevordert de efficiëntie van de ondersteunende processen.

De maatregelen waarmee de overheadreductie wordt bereikt, worden in drie jaar gerealiseerd (2010-2012, jaarlijks voor een derde deel). De besparingen worden jaarlijks ingeboekt en gebruikt als dekking van de investeringen in het kader van de formatiescan. In 2012 zijn de kosten van de formatiescan volledig terugverdiend en vanaf 2012 ontstaat een structureel inverdieneffect.

In onderstaande tabel is het totaal aantal nieuwe en te besparen fte's in het kader van de formatiescan opgenomen, zowel de afdelingsmaatregelen, als de reductie van de overhead.

	2009	**2010**	**2011**	**Vanaf 2012**
Nieuwe fte's	+40	+43	+43	+40
Bespaarde fte's	-25	-63	-98	-121
Saldo	**+15**	**-20**	**-55**	**-80**

[1] De afwijking ontstaat door afrondingen

3. Cultuur- en managementontwikkeling
In 2007 is een organisatiebrede cultuurmeting uitgevoerd, deze is herhaald in het derde kwartaal van 2009. Het beeld uit de meting van 2009 komt overeen met de meting van 2007. De cultuur wordt ervaren als sterk organisatiegericht. Dit past bij de situatie van reorganisatie, waarin de provinciale organisatie nog steeds verkeert. Naast de formatiescan spelen discussies over kerntaken en bezuinigingen op het provinciefonds. In de organisatie is echter nog steeds de wens tot een sterkere externe oriëntatie, één van de belangrijkste doelstellingen van de organisatieontwikkeling die in 2006 is ingezet. Deze OinO-doelstellingen[2] zijn nog steeds leidend voor de cultuur- en managementontwikkeling.

In de vorige voortgangsrapportage OinO is gerapporteerd over diverse aspecten van cultuurontwikkeling. In de cultuurontwikkeling staan externe oriëntatie, externe en interne samenwerking, flexibiliteit, professionaliteit, zelfstandig en resultaatgericht werken en een efficiënte bedrijfsvoering centraal. In de Visie op Anders Werken heeft de directie haar beeld geschetst van de provinciale organisatie in de toekomst. Processen zijn efficiënt en transparant, systemen zijn geüniformeerd en op elkaar afgestemd, zodat mensen effectief kunnen samenwerken, de werkprocessen worden digitaal ondersteund, medewerkers zoeken samen naar integrale oplossingen van maatschappelijke problemen, medewerkers zijn in grote mate zelf verantwoordelijk voor hun werkresultaten en managers sturen op output. Het werk wordt ondersteund met vergaande digitalisering van documentenstromen en werkprocessen, optimale bereikbaarheid, projectmatig werken en een bij de nieuwe werkwijze passende huisvesting.

Inmiddels heeft de cultuurontwikkeling een nieuwe impuls gekregen door het bestuurlijk besluit het Fortis-gebouw te kopen en in te richten als het nieuwe provinciehuis. Dit besluit leidt ertoe dat concreet gemaakt moet worden op welke wijze de huisvesting de nieuwe manier van werken het beste kan ondersteunen. De keuzes die hiervoor op korte termijn gemaakt worden, hebben grote impact op de werkwijze en vergen een cultuuromslag binnen de organisatie. Dit biedt kansen om de OinO-doelen aan te scherpen en direct toe te passen op de werkwijze in de toekomst. Parallel aan de voorbereiding op de ingebruikname van het pand wordt daarom een traject gevolgd waarin medewerkers zich de nieuwe werkwijze eigen maken, ondervinden wat dit betekent voor de samenwerking met collega's en externen en waarin de noodzakelijke maatregelen worden genomen om de nieuwe werkwijze te faciliteren.

---

[2] De OinO-doelstellingen zijn:
1. het bevorderen van de externe oriëntatie, innovatie en klantgerichtheid;
2. het faciliteren van de interne samenwerking en organisatorische flexibiliteit;
3. de professionaliteit en toewijding van medewerkers beter tot hun recht laten komen;
4. het verbeteren van de sturing op bedrijfsvoering en resultaten;
5. waar mogelijk kosten van overhead terug dringen;
6. het mogelijk maken en bevorderen van een organisatiecultuur die bijdraagt aan de maatschappelijke doelstellingen van de provincie utrecht nu en in de toekomst.