

# Voortgang INK-traject

## Inleiding

Binnen de provincie Utrecht willen we het INK-model gebruiken om de eigen bedrijfsvoering te verbeteren. Ook is de verbinding naar onze klanten belangrijk. Het INK-traject is gestart met de positiebepaling. De uitkomsten daarvan bieden zicht op een organisatieontwikkeling-traject en een integrale visie op kwaliteit.

De positiebepaling, verwoord in het rapport “De tijd van verzilveren breekt aan”, heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- een gezamenlijk beeld van wat het INK-model en kwaliteitsmanagement betekent,
- een gezamenlijke taal en referentiekader ten aanzien van de bedrijfsvoering
- een concreet plan van aanpak voor organisatieontwikkeling
- inzicht in de huidige ontwikkelingsfase

## Fase

Op grond van de resultaten van de positiebepaling is geconcludeerd dat de provincie zich in fase II – Procesgeoriënteerd bevindt. De trefwoorden die horen bij fase II zijn:

- hoofdproces
- normen en criteria
- meten is weten
- procesbesturing
- efficiency
- verbeteren
- horizontale communicatie in processen
- procesgericht leidinggeven

De provincie heeft zichzelf de opdracht gegeven om van fase II te groeien naar fase III. Dit moet in 2005 gerealiseerd zijn. De trefwoorden die horen bij fase III zijn:

- systeem
- indicatoren
- empowerment
- coachend leidinggeven
- klantgericht
- horizontale communicatie

Belangrijke verschillen tussen fase II en fase III is dat de organisatie zich niet alleen bekommert om het hoofdproces, maar er een **systeem ontstaat van hoofd- en deelprocessen**. Dat betekent dat alle sectoren in een soort win-winsituatie met elkaar willen samenwerken. Het betekent ook dat schijnbaar onbelangrijke, ondersteunende processen geïntegreerd worden. Men is zich in deze fase veel meer bewust van de samenhang. Doordat de processen zijn beschreven, is het eenvoudiger op directieraadniveau indicatoren vast te stellen. Tevens betekent verkeren in fase III een **veel grotere externe gerichtheid**. Het optimaliseren van dienstverlening is heel belangrijk. Het leiderschap in deze fase is **coachend**: medewerkers zijn taakvolwassen, hebben inzicht in hun plaats in het proces en zijn bereid tot samenwerking.

## 20 deelprojecten

Op grond van bovenstaande kan de volgende selectie uit de 20 in “De tijd van verzilveren breekt aan” genoemde projecten worden gemaakt.

### 1. Leiderschap en discipline

Op het gebied van leiderschap moet de provincie een stap maken van plannen en budgetteren, organiseren, controleren en brand blussen, naar richting vaststellen, mensen op één lijn brengen, besluiten, motiveren en inspireren. Daarom is het belangrijk dat er een op maat gemaakt ontwikkelingsplan wordt gemaakt voor iedere leidinggevende. Integraal management, de INK-analyse van de dienst en het MTO bieden daarbij aanknopingspunten.

Ook zouden leidinggevendenden meer gemeenschappelijk moeten opereren, meer vanuit een gezamenlijke visie werken en een team moeten vormen. Het uitstralen van eenheid, het elkaar aanspreken op elkaars verantwoordelijkheid en het hebben van een voorbeeldfunctie zijn daarbij belangrijk.

In fase III wordt uitgegaan van een behoorlijk taakvolwassenheid en samenwerkingsbereidheid van sectoren en medewerkers. Operationeel leidinggeven is eigenlijk niet done in deze fase, maar het is de vraag of de provincie hier goed mee uit de voeten kan. Vrijheid mag geen vrijblijvendheid worden. Er is sterk behoefte aan discipline, afspraak is afspraak. Daarom aandacht voor bewustwording, hoewel dit moeilijk te concretiseren is. Hier komt het cultuurtraject ook weer om de hoek. Activiteiten als missie van de provincie zijn hierin belangrijke peilers.

Projectverantwoordelijk: Hoofd P&O

Projectuitvoering: Kwaliteitsmanager en Beleidsmedewerker Opleiding en Ontwikkeling Concernstaf

### 2. Resultaatgericht werken en projectmanagement

Aan leidinggevendenden en medewerkers worden hogere eisen gesteld, die vooral te maken hebben met een hogere kwaliteit en een klantgerichte dienstverlening, gericht op het behalen van beoogde en zichtbare resultaten. Daarvoor is het nodig dat medewerkers hun verantwoordelijkheden oppakken en uitdragen en dat de communicatie tussen medewerkers onderling, tussen sectoren en diensten, tussen provincie en haar klanten optimaal verloopt.

Aandachtpunten hierbij zijn:

- weten wie de klant is
- weten hoe de klant over het product of plan denkt
- weten op welke punten het product of plan nog tekortschiet
- dit waar nodig bespreekbaar maken in sectoren, diensten en mt's
- samen een oplossing bedenken
- dit vertalen in resultaatgerichte afspraken tussen leidinggevendenden en medewerkers.
- waar mogelijk gebruik maken van projectorganisatie en projectmanagement

Projectverantwoordelijk: Directieraad

Projectuitvoering: Hoofd P&O

### 3. Processen

Het kernonderwerp uit fase III betreft het maken van procesbeschrijvingen maken van hoofd- en ondersteunende processen. Valkuil daarbij is dat deze in een map in de kast belanden. Het daarom belangrijk in ieder geval de belangrijke dienstoverstijgende processen te beschrijven en de kritische processen per dienst. Vervolgens moeten deze processen bewaakt worden.

Projectverantwoordelijk: Concerncontroller

Projectuitvoering: Kwaliteitsmanager i.s.m. controller

### 4. Klantinformatie

De oriëntatie op klanten is in de derde fase essentieel. Vandaar dat van belang is dat informatie over klanten systematisch wordt verkregen. Klantonderzoeken leveren die informatie op. Met deze informatie kunnen producten en werkwijze van de provincie beter op de klanten worden afgestemd.

Projectverantwoordelijk: Hoofd Communicatie  
Projectuitvoering: Beleidsadviseur(s) communicatie

In het rapport 'De tijd van verzilveren breekt aan', zijn dit de projecten 1, 8, 11 en 14. Bij de keuze uit projecten is rekening gehouden met de zogenaamde harde (processen, klantonderzoek) en zachte kanten van de organisatie (leiderschap, bewustwording).

Voorgesteld wordt dat van elk project zo spoedig mogelijk een projectplan wordt gemaakt, dat wordt voorgelegd aan de DR.

### **Hoe verder met INK?**

Om te kunnen vaststellen of de provincie op weg naar excellentie inderdaad een fase verder is gekomen, is besloten om in 2004 wederom een positiebepaling te laten plaatsvinden. Als onderdeel daarvan vindt wederom een MTO plaats. In 2006 vindt vervolgens een zelfevaluatie plaats. Deze zelfevaluatie vormt de basis voor een audit.

### **Kwaliteitsmanager (0.8 - 1fte)**

Om al deze activiteiten in goede banen te leiden en om bovengenoemde projecten te bewaken is besloten om een kwaliteitsmanager aan te stellen. Deze kwaliteitsmanager wordt gepositioneerd bij de concernstaf.

De taken van de kwaliteitsmanager zijn:

- kenniscentrum op het gebied van INK
- vergroten van deskundigheid van leiding en medewerkers op het gebied van INK
- verzorgen van voorlichting over INK
- organiseren van INK-begeleidingsbijeenkomsten (projectcoördinatie van 5 projecten)
- ondersteunen van directieraad en diensten bij de besluitvorming en implementatie van kwaliteitsbeleid (organisatieadvies)
- toetsen van INK-plannen van de diensten
- het geven van workshops
- organiseren van positiebepaling, MTO, zelfevaluatie en audits.

Het profiel van de kwaliteitsmanager:

Kennis en ervaring:

- Academisch niveau, bestuurskunde
- Kennis van bedrijfsvoering en overheidsorganisaties
- Kennis van en ervaring met het INK-model
- Werkervaring als organisatie-adviseur

Vaardigheden:

- adviesvaardigheden
- communicatieve vaardigheden

Voortgang INK-traject

- analytisch vermogen
- inlevingsvermogen
- leidinggevend vermogen

Houding:

- gezond kritisch, zonder vooroordelen
- integer
- positief, optimistisch
- stevig
- doorzetter

### **Aandachtsfunctionaris Diensten (0.2fte?)**

Iedere dienst benoemt zijn eigen aandachtsfunctionaris INK. De aandachtsfunctionaris INK in de diensten heeft de volgende taken:

- aanspreekpunt voor dienstteam en medewerkers op gebied van INK
- aanspreekpunt voor de kwaliteitsmanager binnen de dienst
- projectleider van het Dienst INK-plan
- geven van voorlichting binnen de dienst

Het profiel:

Kennis en ervaring

- HBO/academische opleiding
- Kennis van de dienst en haar medewerkers
- Ervaring als deelnemer aan organisatieontwikkelingtrajecten
- Ervaring als projectleider

Vaardigheden

- communicatieve vaardigheden
- adviesvaardigheden
- betrokken bij het verbeteren van de organisatie

Houding

- positief kritisch
- spiegelend
- vertrouwenwekkend
- onafhankelijk

### **Kosten en dekking**

De kosten van een kwaliteitsmanager bedragen ongeveer E 50.000 op jaarbasis. De aandachtsfunctionarissen kunnen wellicht binnen de formatie worden aangewezen. Voorgesteld wordt uit de algemene middelen in de dekking voor twee jaar te voorzien.

### **Communicatie**

Over het gehele INK-traject tot nu toe is onvoldoende gecommuniceerd. Met name in de diensten is het onduidelijk wat er met de resultaten van MTO en INK wordt gedaan. Dat doet het draagvlak geen

Voortgang INK-traject

goed en dat draagvlak hebben we de komende tijd hard nodig. Voorgesteld wordt om een communicatieplan(netje) te laten maken door de eenheid Communicatie. Daarin kan dan aan de orde komen:

- bijeenkomst DR en sektorhoofden
- infobijeenkomst medewerkers
- folder of flyer met belangrijkste activiteiten
- informatie over INK op Atrium