

## Inleiding

Dit is het verslag 2004 over de kwaliteit van de Provincie Utrecht. In dit verslag legt algemeen directeur Herman Sietsma verantwoording af over de kwaliteit van de organisatie. Het verslag verschijnt jaarlijks in opdracht van Provinciale Staten (zie artikel 11 Organisatieverordening) en wordt ook aangeboden aan de medewerkers van de provincie. Dit jaar is gekozen voor een iets andere benadering dan voorgaande jaren: naast de visie van de algemeen directeur zijn de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en de INK-positiebepaling van de directieraad in samengevatte vorm in dit verslag opgenomen. Beide metingen vinden tweejaarlijks plaats en zijn bedoeld om vast te stellen hoe het is gesteld met de kwaliteit van de organisatie en of de organisatie zich in voldoende tempo in de gewenste richting ontwikkelt. Het MTO bestond uit een groot aantal vragen die zijn voorgelegd aan alle medewerkers van de provincie Utrecht. Hun mening over en visie op de provincie is hiermee uitgebreid gepeild. Bij de INK-positiebepaling heeft de directie een uitgebreide reflectie gegeven over de kwaliteit van de organisatie. De uitkomsten van beide metingen geven niet alleen weer hoe het is gesteld met de kwaliteit van de organisatie, maar dienen ook als uitgangspunt om de kwaliteit verder te verbeteren. Het instrument dat hierbij wordt gebruikt is het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit) voor kwaliteitsontwikkeling, een methode waarmee organisaties gewenste verbeteringen gericht kunnen vaststellen en sturen. Het INK-model bestaat uit negen aandachtsgebieden:

1. Strategie en beleid
2. Leiderschap
3. Medewerkers
4. Middelen
5. Processen
6. Waardering door medewerkers
7. Waardering door relaties
8. Waardering door de maatschappij
9. Eindresultaten

Ook anders dan voorgaande jaren, begint dit verslag met een interview. Hierin geeft Herman Sietsma zijn visie op de kwaliteit van de organisatie. Hij gaat daarbij in op de uitkomsten van het MTO en de INK-positiebepaling van de DR en de verbeteringen die hij samen met de DR het komende jaar voorrang wil geven.

Dan volgen de INK-hoofdstukken. Deze beginnen met een beschrijving van het begrip, vervolgens lees je onder het kopje 'de score' wat de bevindingen uit het MTO en de INK-positiebepaling zijn voor het betreffende onderwerp. Daarna zijn een aantal successen die in 2004 geboekt zijn binnen dat INK-onderdeel beschreven. Sommige met een paar zinnen, andere wat uitgebreider. Per hoofdstuk is één provincie-medewerker die in 2004 heeft meegewerkt aan een kwaliteitsverbetering geportretteerd. Deze vertelt daarbij in het kort waar hij of zij trots op is en wat zijn of haar professionele voornemen voor 2005 is.

De INK-hoofdstukken worden besloten met de onderdelen uit de verbeteragenda voor 2005 die Herman Sietsma heeft opgesteld in samenspraak met de DR. Dit zijn de verbeteringen die naar aanleiding van de uitkomsten van het MTO en de INK-positiebepaling voor volgend jaar zijn gepland. Dit zijn met nadruk niet alle kwaliteitsverbeteringen voor 2005, maar de extra impulsen die voortkomen uit de twee metingen. Het verslag wordt afgesloten met een kort nawoord van Herman Sietsma. De belangrijkste resultaten van het MTO en de INK-positiebepaling zijn opgenomen als bijlage.

## ***Herman Sietsma over de kwaliteit van de organisatie***

### **Op de juiste koers met een onduidelijk einddoel**

‘Het gaat heel behoorlijk naar overheidsmaatstaven,’ begint algemeen directeur Herman Sietsma. ‘We steken steeds meer onze nek uit om onze eigen ambities te realiseren. Nog niet voldoende, maar meer dan vroeger.’ Een gesprek over de weg naar een betere organisatie. Over strategie en maatschappij, cultuur en cijfers, schrik en juweeltjes.

#### *Wanneer heeft de organisatie kwaliteit?*

Als alles geolied loopt – we schrijven prachtige nota’s, debiteuren worden op tijd aangemaand en de processen lopen goed – zijn we over het algemeen tevreden. Maar als overheid moet je om te beginnen maatschappelijk relevant zijn. We moeten onze inwoners en de schepping van de provincie Utrecht hoog in het vaandel hebben. We maken onze provincie mooier.

#### *Waar schort het nog aan?*

Uit het MTO en de INK-positiebepaling blijkt dat niet iedereen voldoende op de hoogte is van ons doel. Onze strategische plannen zijn af, daar mogen we met elkaar trots op zijn. Toch hebben we een te beperkte strategie en dus onvoldoende richting voor onze organisatie. Het ontbreekt ons vooral aan een visie voor de komende vijfentwintig jaar. Wat is de positie van de provincie als onderdeel van de Randstad en Europa? Hoe dragen we op lange termijn bij aan een betere samenleving? Het is lastig om deze vragen te beantwoorden want het antwoord heeft ook te maken met de onduidelijke positie van provincies in het algemeen. Gelukkig zijn we ons er nu van bewust dat onze organisatie meer en duidelijker richting nodig heeft. Dat besef is een groot winstpunt. Inmiddels is in opdracht van GS begonnen met de ontwikkeling van zo’n concernstrategie. En niet alleen om er een boekje van te maken, maar vooral om het strategisch vermogen in de gehele organisatie te vergroten en scherp te houden.

#### *Je zei in het vorige kwaliteitsverslag dat je van de provincie Utrecht één van de beste overheden wilde maken. Liggen we op schema?*

Binnenkort wordt de kwaliteit van alle provincies vergeleken in een benchmark. Ik denk dat we dan ruim voldoende zullen scoren. We gaan onze strategische plannen uitvoeren en zijn ook met Agenda 2010 in de uitvoeringsfase beland. Maar we hebben nog onvoldoende strategie en voor zover die er is, zijn medewerkers daar te weinig bij betrokken. Mede daarom hebben ze nog teveel het gevoel dat ze vooral bij een bepaalde sector horen in plaats van bij de provincie.

#### *Wat ga jij eraan doen om dit te veranderen?*

We gaan investeren in waar we zwak in zijn: de belangstelling voor dit bedrijf van velen – soms ook leidinggevenden - is nog te vrijblijvend. Volgend jaar komt er daarom een zware, intensieve leergang leiderschap. Daarin staat voorop dat leidinggevenden de strategie, de cultuur en de processen van de organisatie dragen en hun medewerkers uitdagen om daaraan hun professionele bijdrage te leveren .

#### *‘Binding met de organisatie minder vrijblijvend’, ‘afpraak is afspraak’, ‘weten wat je wilt’. Dat klinkt allemaal als een open deur. Zo zouden we toch allang moeten denken en werken?*

Er heerst hier nog teveel een tolerante en onverplichtende cultuur. In zeker opzicht is dat een uiting van vertrouwen en professionaliteit; dat is de positieve kant. Maar er is ook een keerzijde. We hebben binnenkort bijvoorbeeld voor de derde keer een meting van de telefonische bereikbaarheid. Eerlijk gezegd houd ik mijn hart vast. Wat moet ik doen als we weer een onvoldoende scoren? Zo zijn er ook nog te veel medewerkers voor wie politiek bijzaak is. Maar het is niet je goed recht om niet in politiek of in het bestuur geïnteresseerd te zijn als je bij de provincie werkt. Die politiek is immers onze opdrachtgever, alles wat wij doen moet een democratische legitimatie hebben. Bij selectieprocedures moeten we meer aandacht besteden aan dit politieke gevoel. En we moeten met mensen die hier al langer zitten en het niet waarmaken een loopbaantraject starten. Dat gebeurt inmiddels trouwens al vaker dan men algemeen denkt.

*Naast (bekendheid met) de strategie scoort loopbaanperspectief slecht in het MTO. Wat ga je hier aan doen?*

We hebben in onze organisatie ook veel juweeltjes die verder uitgroeien. Er is sprake van doorstroom, die is echter vaak gebaseerd op toeval. Door de selectie van nieuwe medewerkers slimmer te sturen, wil ik de doorgroeimogelijkheden van zittende medewerkers vergroten. We hebben nog geen goed werkend systeem voor loopbaanontwikkeling. Ik ga de sectorhoofden, niet alleen individueel maar ook als groep, daarbij veel verantwoordelijkheid geven voor een meer systematische loopbaanontwikkeling van medewerkers. Overigens is er bijvoorbeeld bij de sectorhoofden zelf veel beweging.

*Ook de DR bracht het er niet goed af bij het MTO. Hoe komt dit?*

Er kunnen twee dingen aan de hand zijn: de DR functioneert niet goed, of we hebben een communicatieprobleem. Ik denk dat dat laatste aan de hand is en dat de organisatie het belang van de DR onderschat. Ongenoegen over politiek, bestuur en centraal wordt neergelegd bij de DR. Intussen hebben we een indrukwekkend betere bedrijfsvoering gerealiseerd en we hebben geen grote affaires zoals sommige andere provincies: we weten wat mag en wat niet mag, we handelen integer. Maar de DR is er niet om het iedereen zo makkelijk mogelijk te maken. De DR zal in 2005 dan ook meer eisen gaan stellen aan zichzelf en de organisatie op het gebied van strategie en helder eenduidig leiderschap.

*Wat ga je verder doen om de score van de DR te verbeteren?*

Zoals ik al zei hebben we een communicatieprobleem. We moeten meer zichtbaar worden in de organisatie. Daarnaast wil ik scherper vastleggen waar de DR en ik op sturen. Ik ga managementcontracten afsluiten met de dienstdirecteuren en zij weer met hun sectorhoofden. Hierin worden de beleidsprestaties vastgelegd. Het versterken van het resultaatgericht werken staat daarbij voorop. Als een directeur of sectorhoofd zonder goede reden de afspraken niet nakomt, zal dat ook consequenties hebben.

*Wat vind je in het algemeen van de resultaten van het MTO en de INK-positiebepaling?*

Aan de kant van de organisatie zelf scoren we goed tot excellent. De processen zijn veel beter dan twee jaar geleden op orde en ook bij 'medewerkers' en 'middelen' gaat het goed. Van de scores aan de andere kant, die van onze maatschappelijke betekenis, schrik je. Onze eindresultaten zijn niet goed zichtbaar, we weten volstrekt onvoldoende wat onze relaties van ons vinden: we zijn nog steeds te veel in onszelf gekeerd.

*Als bijdragen aan een betere maatschappij ons doel is, moet het lastig zijn dat de monitor die de uitvoering van het coalitieakkoord meet, is wegbezuinigd.*

Ja. Met de 'coalitiemonitor' hadden we structureel inzicht kunnen krijgen in de voortgang van de geplande resultaten en de mening daarover van belangrijke relaties en betrokken inwoners. Daarbij moeten we ons wel realiseren dat de provincie voor verreweg de meeste inwoners een abstractie is. Om voor hen allemaal relevant te zijn, is een te hoge ambitie. We moeten wel de inwoners voor wie we werken bevragen. Bijvoorbeeld: merken de bewoners dat we een actief beleid voeren om meer fietspaden aan te leggen. Nu de 'coalitiemonitor' gesneuveld is, gaan we trouwens op een andere, goedkopere manier onderzoeken of we de doelstellingen uit het coalitieakkoord waarmaken. Daarbij ben ik er trots op dat we veel zelf in huis kunnen. Ook de hele INK-meting hebben we zelf gedaan met deskundige advisering van de concernstaf.

*Een onvermijdelijk gespreksonderwerp als het gaat over de kwaliteit van de organisatie is Kwatta. Stel dat het volgende college met een zelfde bezuinigingsopdracht komt. Wat moet anders en wat is goed gegaan?*

Kwatta 1 zou ik zonder aarzelingen opnieuw zo doen. We hebben als organisatie immers de efficiency verbeterd en het heeft ons in vergelijking met andere provincies weinig commotie gekost. Over Kwatta 2 heb ik weinig te zeggen: dat is het proces van de staten. Ik hoop dat een volgende takendiscussie wel duidelijker aan de strategie van de provincie wordt gekoppeld. Gelukkig proef ik ook bij de staten dat zij de volgende keer het voortouw meer bij gedeputeerde staten willen leggen.

*Wat was voor jou het hoogtepunt van 2004?*

Dat alle processen op orde zijn. Daar verdienen de stafbureaus, de administratie en de concernstaf een forse pluim voor. Zelf ben ik blij met de manier waarop ik een bijdrage heb kunnen leveren om de presterende provincie neer te zetten bij de uitvoering van grote projecten. Mag ik, zonder iets of iemand tekort te willen doen, het voorbeeld van Hart van de Heuvelrug noemen? Hier zien we de presterende, ontwikkelende en verbindende provincie.

*En wat ga je in 2005 doen om de kwaliteit van de provincie verder te verbeteren?*

Erg veel investeren in leiderschap met het managementtraject en de managementcontracten. Ik wil ook veel aandacht geven aan de ontwikkeling van de concernstrategie. En uiteraard de uitvoering blijven versterken, zodat de presterende provincie verder wordt ingevuld.

# 1 Strategie en beleid

*Onder strategie verstaan we lange termijn doelstellingen van de provincie. Bijvoorbeeld: we willen Utrecht als kennisregio op de kaart zetten (doel), daarvoor is samenwerking met de universiteit en de hogeschool onmisbaar. Beleid is het plan om de strategie uit te voeren, de manier waarop we de strategie invullen. Bijvoorbeeld: we werken met de universiteit samen door het uitwisselen van kennis, regelmatig overleg over het Streekplan en financiële ondersteuning.*

## **De score: MTO**

Een 5,2 geven de medewerkers aan 'strategie en beleid' in het MTO. Dit is in vergelijking met de benchmark (7,2) onder de maat. Vooral het vertrouwen in en het beleid van de directieraad scoren laag, evenals de organisatiecultuur en de bekendheid van de dienstbegroting. Op sectorniveau zijn de medewerkers milder: sectorplannen zijn duidelijk evenals de doelstellingen van de sector. Ook 'op de hoogte zijn over belangrijke ontwikkelingen binnen de organisatie' krijgt een voldoende. Leidinggevendenden geven op alle onderdelen hogere punten dan de rest van de organisatie.

## **INK-positiebepaling**

Uit de INK-positiebepaling blijkt dat de strategie op dienstniveau al sterk ontwikkeld is. De verbindende schakel – de concernstrategie – blijft hierbij achter en moet een sterke impuls krijgen. De DR kan hieraan bijdragen door zelf onderling beter samen te werken. Ook de communicatie met GS moet daarvoor nog verder worden verbeterd.

## **Concernstrategie in de lift**

De provincie als initiatiefrijke en vooruitstrevende overheid die vanuit een eigen visie inspeelt op ontwikkelingen en omstandigheden en waar nodig samenwerkt, zowel intern als extern. Dit is de rode draad in de concernstrategie die volop in ontwikkeling is. Concernstrateeg *Peet de Reuver* heeft deze opdracht. Maar wat is concernstrategie eigenlijk? Peet: 'Algemeen gesproken datgene wat we moeten doen om onze doelen te halen. Zo lobbyen we bijvoorbeeld met de NV Utrecht, een samenwerkingsverband met andere regionale partijen, in Den Haag. Doel: onder andere de verbetering van de bereikbaarheid.'

Peet organiseerde in augustus en september vijf themasessies over concernbrede strategie. Beleidsmedewerkers van verschillende diensten dachten mee over de provinciale koers op het gebied van mobiliteit en infrastructuur, woningbouw, landschap en water, economie en sociale structuur. 'Een logisch vervolg op de vier strategische plannen,' vindt Peet. Tijdens de sessies zijn met als basis het huidige beleid en als uitgangspunt de diverse trends en ontwikkelingen 'maatschappelijk inhoudelijke vraagstukken en dilemma's' benoemd. Zoals 'hoe gaan we om met de groeiende mobiliteit' en 'hoe komen er voldoende huizen als er voornamelijk binnen bestaande verstedelijking gebouwd mag worden'. In de sessies is vooral ook gesproken over hoe de maatschappij op langere termijn eruit zou kunnen gaan zien. De sessies vormen tot slot ook bouwstenen voor een beknopte lange termijnvisie die voor meer continuïteit van beleid kan zorgen. De uitkomsten worden in november 2004 voorgelegd aan de DR plus de sectorhoofden die verantwoordelijk zijn voor ons beleid zodat de concernstrategie nog verder verankerd kan worden. Het is daarna aan GS om aan te geven op welke strategische vraagstukken ze verdieping wensen.

- Alle vier de strategische plannen (Strategisch Mobiliteitsplan Utrecht (SMPU), Provinciaal Milieubeleidsplan (PMP), Waterhuishoudingsplan (WHP) en het Streekplan zijn dit jaar afgerond. De volgende fase is de uitvoering, waar de provincie meer dan voorheen zelf het voortouw zal nemen.
- Alle gewenste ontwikkelingen voor 2004 tot 2007 op het gebied van ICT zijn samengebracht in de Informatiestrategie. Onder de titel 'Bruggen bouwen voor een elektronische snelweg' beschrijft de Informatiestrategie de ambities en de ontwikkelingen en randvoorwaarden die nodig zijn om deze te bereiken. Op de werkplek zullen provincie-medewerkers merken dat steeds meer diensten, producten en informatie via Atrium en internet beschikbaar worden.

## **Verbeteragenda 2005**

Begin 2005 zal een visie op “Utrecht 2030” –inclusief de rol van onze provincie- beschikbaar zijn voor bespreking tussen DR en GS. Als GS daartoe besluiten zal deze vervolgens ook aan PS worden aangeboden; dit overeenkomstig de wens van PS om in het voorjaar 2005 over de lange termijn positie van onze provincie verder te spreken. Die strategische visie willen we -in een toepasselijke vorm- communiceren met alle medewerkers, zodat iedereen die bij de provincie werkt weet in welk verband haar werkzaamheden kunnen worden geplaatst. De strategie kan worden samengevat in een missie die samen te vatten is met: *Wij maken Utrecht mooier.*, Op deze manier verwachten we dat de leidinggevend en medewerkers sterker betrokken raken op de centrale doeleinden van de provincie.

Eind 2005 is, voor zover het aan ons ligt, een concernstrategie door PS vastgesteld, is deze intensief gecommuniceerd met de leidinggevend en vertaald in een concrete doelstelling en missie voor alle medewerkers.

## **2. Leiderschap**

*Bij ‘leiderschap’ geven medewerkers hun mening over de sectorhoofden en sectorhoofden over directeuren. Bij deze beoordeling wordt gelet op het vermogen van de leidinggevende om ondergeschikten te sturen en coachen. Maar ook of hij of zij duidelijke taken en opdrachten geeft en in staat is om de sector of – in geval van directeuren – de dienst steeds te blijven verbeteren.*

### **De score: MTO**

Een 7,0 – hoger dan de benchmark van 6,6- geven provincie medewerkers aan ‘leiderschap’. Direct leidinggevend en zijn daadkrachtig, staan open voor suggesties en kunnen goed beoordelen. Beter kunnen de communicatie over veranderingen en het voorbeeldgedrag.

### **INK-positiebepaling**

De DR vindt dat het leiderschap zakelijker ingericht moet worden: duidelijke afspraken maken, elkaar aanspreken als deze niet worden nagekomen en verantwoording nemen voor het eigen deel van de afspraak. Ook moeten leidinggevend en meer over hun grenzen heen kijken en duidelijker naar resultaten toewerken.

### **Sturen op ontwikkeling**

Het creëren van verbinding tussen de organisatiedoelen en het werk van de medewerkers is een belangrijke taak van elke leider. Dit geldt voor directeuren, en voor sectorhoofden evenzeer. In 2005 wordt deze rol ondersteund door een leiderschapstraject dat gekoppeld is aan de strategie.

Daarbij komt dat de veranderende provincie behoefte heeft aan leiders die veel meer kunnen dan alleen op de inhoud sturen of de koers bepalen. Managers moeten hun medewerkers ook kunnen coachen en ontwikkelen: een vaardigheid waaraan zeker ook meer aandacht zal worden besteed. *Dini Adams* werkt als concernadviseur bij de PPD aan de invulling van het leiderschapstraject. ‘In 2004 is gestart met de uitvoering van het onderdeel dat niet kon wachten: competentie management. In vier workshops hebben managers geleerd wat op dat gebied van hen wordt verwacht. De rest van het traject is nog in voorbereiding en wordt in 2005 uitgevoerd. Hierbij zal ook aandacht komen voor het ontwikkelen van managementtalent.’

### **Verdere verzakelijking**

Vanaf 2005 sluit algemeen directeur Herman Sietsma managementcontracten af met de dienstdirecteuren. Arno Uijlenhoet (CS) werkte aan de opzet van deze contracten. ‘Aan beide kanten is er behoefte aan een verdere verzakelijking van de samenwerking,’ legt hij uit. ‘En GS heeft veel invloed op de gang van zaken. Wanneer het college inbreekt op gemaakte afspraken, kunnen de directeuren terugvallen op de managementcontracten zodat afspraken niet vervliegen met de waan van de dag.’

Dienstdirecteuren zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van hun productbegroting. Dit zijn lijvige, gedetailleerde boekwerken waarop de algemeen directeur moeilijk kan aansturen. Per dienst komt er één contract. Daarin staat dat de dienstdirecteur de productbegroting uit zal voeren, met de prestatie-eisen die daarbij horen. Daarnaast wordt een aantal specifieke onderwerpen uit die begroting uitgelicht. Op die onderwerpen geeft de dienstdirecteur inzicht in de voortgang. Arno: 'Bijvoorbeeld bij WVV de uitvoering van het SMPU (Strategisch Mobiliteitsplan Utrecht) en bij MEC het subsidieproces.' Het tweede deel van het managementcontract bestaat uit afspraken over de bedrijfsvoering, zoals de bereikbaarheid, verbeteracties die voortkomen uit het MTO en opleidingen. Herman van zijn kant zegt in de contracten de benodigde middelen (geld en inzet van de centrale staven en de PSD) en de bijbehorende mandaten toe. Beide partijen spreken tot slot af dat achterstand met de voortgang zo snel mogelijk wordt gemeld. De contracten gelden voor een jaar en de gemaakte afspraken worden minimaal één keer tussentijds geëvalueerd. Utrecht loopt hiermee bij de provincies voorop; bij gemeenten heeft deze zakelijke manier van werken zich al bewezen.

- 'Integer leiding geven is in de eerste plaats het goede voorbeeld geven.' Deze boodschap en andere wijze woorden en praktische tips kregen leidinggevenden mee tijdens de workshop integriteit in oktober. Bijzonder hoogleraar professor Niessen gaf deze workshop die het onderwerp integriteit hoger op de provinciale agenda moet plaatsen. Leidinggevenden weten nu beter hoe ze het hellende vlak voor zichzelf en hun medewerkers kunnen vermijden.

### **Verbeteragenda 2005**

Het is een pluspunt dat het thema leiderschap bij de medewerkers goed scoort. In 2005 willen we dit thema verder verdiepen. Leiderschap heeft te maken met de manier waarop met de medewerkers wordt gewerkt aan het lange termijn doel (strategie) en het sturen op het bereiken van concrete resultaten op de afgesproken manier (met de processen en in een cultuur die zijn afgesproken).

Aan de hand van een specifieke opvatting over leiderschap –coachend of verbindend leiderschap- wil de DR met alle leidinggevenden in 2005 een intensief leiderschapstraject doormaken. Daarin komen in elk geval de volgende thema's aan de orde:

- het samen stáán voor de strategie van de organisatie;
- het hanteren van bepaalde standaarden voor de cultuur van de organisatie (bijvoorbeeld integriteit, representativiteit, bereikbaarheid, betrouwbaarheid)
- het waarborgen van de bedrijfsprocessen en de resultaten van de organisatie (door het behalen van de afgesproken resultaten).

Eind 2005 is de training leiderschap door alle leidinggevenden gevolgd en worden leidinggevenden periodiek getoetst op hantering van de uitgangspunten die daarin zijn vastgesteld.

## **3. Medewerkers**

*Dit onderdeel gaat over medewerkers van de provincie Utrecht. Worden zij voldoende ondersteund om zich te ontwikkelen? Hoe komen hun kennis en vaardigheden het best tot zijn recht? De afdeling personeelszaken (PPD) speelt hierin een grote rol.*

### **De score: MTO**

Een onvoldoende krijgt het onderwerp 'medewerkers' van diezelfde medewerkers. Met een 4,9 scoren we onder de ook niet royale 5,5 van de benchmark. Dit is met name te danken aan de lage waardering voor personeelsmanagement – het optimaal gebruik maken van de kwaliteiten van het personeel en een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand - en doorgroeimogelijkheden. Positiever zijn we over beloning, secundaire arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden, aandacht voor ontplooiing, loopbaanontwikkeling en ruimte voor eigen initiatief.

## **INK-positiebepaling**

De beoordeling van de DR over ‘medewerkers’ sluit hierbij aan: strategisch personeelsbeleid ontbreekt, het mobiliteitscentrum wordt onvoldoende benut en te weinig mensen veranderen binnen de provincie van functie. Wanneer er vacatures zijn voor wat zwaardere functies, wordt er te snel iemand van buiten gehaald. Sterke punten bij het onderdeel ‘medewerkers’ zijn volgens de DR de goede werksfeer, ruimte voor een ieders wensen en voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. De DR noemt ook de kennis die bij de medewerkers aanwezig is als positief punt.

## **Op weg naar competentie management**

‘Flexibel gedrag’, ‘motiveren’, ‘plannen en organiseren’ en ‘besluitvaardigheid’. Met deze en andere competenties werden provincie-medewerkers in de loop van dit jaar vertrouwd gemaakt. Een aanloop naar 2005, want dan wordt competentie management bij alle provincies ingevoerd. Met competentie management worden niet alleen kennis, maar ook gedrag en vaardigheden meetbaar en bespreekbaar. Competentie management is een instrument waarmee medewerkers zich beter kunnen ontwikkelen en dus presteren. Dit jaar kregen alle medewerkers al een kleurige folder en konden zij naar bijeenkomsten om nader kennis te maken met dit fenomeen. En met de competentiemeter op Atrium konden provincie-medewerkers vast bepalen hoe zij scoren bij de competenties van hun functie. De provincie Utrecht gaf hiermee het voorbeeld: ook andere provincies hebben deze toepassing inmiddels. Projectleider *Denise van Geelen* en haar collega’s van de PPD hebben ervoor gezorgd dat de provincie klaar is voor competentie management. De competentiemeter staat op Atrium: Personeel >Personeel & organisatie> Presteren en ontwikkelen.

- Ook fuwaprov (functiewaardering provincies) wordt in 2005 ingevoerd. In 2004 konden medewerkers in de consultatieronde hun commentaar geven op de voorgestelde functiebeschrijvingen. De reacties zijn verwerkt en het functiehuis, alle functies plus de beschrijvingen, zijn vastgesteld.
- Sinds 2004 beschikt de provincie over een arbo-meerjarenplan. Het is geschreven door Yvo Vullers en Peter Besselse, onze adviseurs arbozorg. In het meerjarenplan wordt het accent verlegd van regressieve naar preventieve aandacht voor arbeidsomstandigheden: risico’s beheersen en problemen voorkomen. Alle medewerkers die te maken hebben met fysieke veiligheidsaspecten, zoals kantoniers, handhavers en landmeters krijgen per sector een bedrijfsinstructieboek. De sectoren Handhaving en Vergunning (WEM) en Intergraal Wegenbeheer (WVV) hebben inmiddels zo’n boek.
- REG heeft als eerste dienst een strategisch personeelsplan. Doel: meer inzicht krijgen in de huidige kwaliteit en kwantiteit van het personeel en de te verwachten dynamiek van de komende jaren. Ook zijn de wensen van de REG-medewerkers in kaart gebracht. Een opvallende uitkomst hiervan is dat de meesten liever hun competenties willen ontwikkelen dan zich verder te bekwamen in hun vakgebied. Het personeelsplan wordt ieder derde kwartaal geactualiseerd.
- De dienstintrotie voor nieuwe medewerkers is vernieuwd. In plaats van binnenshuis een rondje langs alle diensten, bezoeken de nieuwelingen praktijkvoorbeelden in het veld. Met de bus trekken ze door de provincie, waarbij onder andere de Amerongse Bovenpolder (REG) en Fort bij Vechten (MEC) worden bezocht. De nieuwe provincieambtenaren reageren enthousiast op deze nieuwe aanpak.

## **Verbeteragenda 2005**

Het strategisch personeelsbeleid (inzetten van de mensen op de plaatsen waar ze het meest tot hun recht komen) moet grotendeels nog worden ontwikkeld. Hier hoort het loopbaanbeleid voor jonge nieuwkomers ook bij. Uiteraard naast het systematisch vergroten van het inzicht in kwaliteiten van huidige medewerkers. Investering in de vorm van bijvoorbeeld opleidingen kunnen dan ook breder in de organisatie gedeeld worden. Eind 2005 is er een aanzet voor concernbreed mobiliteitsbeleid, gebaseerd op inzicht in kwaliteiten en ambities van medewerkers. Het Mobiliteitscentrum vervult hierbij een cruciale rol.



Een specifiek punt van aandacht blijft het ziekteverzuim. Na hoopvolle daling gedurende de eerste helft van 2004 tot 4,5% is het verzuim gedurende de tweede helft weer gestegen tot 6%. Het beleid om het ziekteverzuim te verminderen wordt voortgezet. Diensten en sectoren met een relatief hoog verzuim krijgen daarbij extra aandacht.

#### **4. Middelen**

*Bij het onderdeel 'middelen' horen alle voorwerpen, apparaten, informatie en systemen die ervoor zorgen dat wij ons werk kunnen doen. Bijvoorbeeld: de werkplek zelf, de Pyloon, maar ook de werktijden.*

##### **De score: MTO**

Medewerkers waarderen 'middelen' met een prima 7,3. Dit is hoger dan de benchmark (6,8). De hoge score is vooral te danken aan de positieve beoordeling van werktijden, werkplek, aandacht voor arbeidsomstandigheden en beschikbaarheid van middelen. De schoonmaak blijft onvoldoende in de beleving en personeelsblad Pyloon draagt niet bij aan de dialoog.

##### **INK-positiebepaling**

De directieraad wil betere managementinformatie. Momenteel is er een gat tussen de informatie die nodig is om goed te kunnen sturen en de informatie die beschikbaar is. Bovendien heeft de DR het idee dat de beschikbare middelen niet doelmatig worden ingezet. Betere managementinformatie kan helpen om meer op resultaten af te rekenen en efficiënter met middelen om te gaan.

##### **Verdere digitalisering managementinformatie**

Sinds dit jaar beschikken we over CODA, een nieuw systeem voor de financiële administratie. Lex Reichgelt (PAV) was als projectleider betrokken bij de invoering en heeft genoten van de samenwerking tussen de concernstaf, PAV en de diensten bij dit project. Hij legt uit wat CODA kan. 'Naast de financiële administratie ondersteunt CODA ook de jaarcyclus en project- en subsidieadministratie. Uitgangspunt hierbij is dat we zoveel mogelijk gegevens maar één keer vastleggen en op den duur afscheid gaan nemen van allerlei excel sheets en papieren lijstjes. Verder biedt CODA volop mogelijkheden voor doorontwikkeling: wanneer er geld is voor dit project, zullen facturen in 2005 elektronisch worden verspreid en afgetekend.

Ook nieuw dit jaar is dat alle managementinformatie beschikbaar is via één toegang op Atrium. Moesten vroeger verschillende databases worden geraadpleegd, nu vinden managers, projectleiders en medewerkers gegevens over financiën, urenverantwoording, projecten, verlof, subsidies en ziekteverzuim allemaal op intranet. Lex benadrukt dat het niet om de systemen zelf gaat, maar om de informatie die eruit gehaald kan worden. En om er iets uit te halen, moet je er eerst iets instoppen. Deze stap wordt nog wel eens overgeslagen... En over hoe de gegevens in het systeem worden ingevoerd moeten goede afspraken worden gemaakt. Als bijvoorbeeld diensten verschillende coderingen gebruiken bij de projectadministratie is het niet meer mogelijk op provinciaal niveau een overzicht te maken. 'Het gewenste resultaat kun je vergelijken met de top van een ijsberg, deze wordt pas zichtbaar als de wereld onder water is gebouwd,' vertelt hij. Aan die wereld daaronder is in 2004 hard gewerkt: de systemen zijn er en steeds meer collega's maken er gebruik van. Volgend jaar wordt als het aan Lex ligt een oogstjaar. Met een managementcockpit op Atrium wordt het management nog beter bediend. In een pilotperiode krijgen managers de gelegenheid om hun wensen kenbaar te maken. De cockpit met personele en financiële gegevens zal deel uitmaken van een pagina waar ook andere gegevens op staan zoals relevante P&O-informatie, vacatures, werkinstructies en verslagen.

- Dit jaar werd het besturingsprogramma van de computers vernieuwd. De provincie maakte de overstap van Windows NT naar Windows XP. Tegelijkertijd zijn de programma's op alle computers gestandaardiseerd zodat ze efficiënter beheerd kunnen worden.

- In 2004 werd de gele verlofkaart vervangen door de nieuwe applicatie Beaufort. Verlof aanvragen gaat voortaan via de pc, waar verlofaanvragers en leidinggevendenden ook eenvoudig het overzicht houden.
- Na een Europese aanbesteding veranderde de provincie dit jaar van schoonmaakbedrijf. Sinds 1 juli maakt VLS het provinciehuis aan kant. Grootste verandering: er wordt meer overdag schoongemaakt.
- De INK-positiebepaling en de analyse hiervan en van het MTO gebeurde dit jaar in het Provinciehuis. De bepaling van onze kwaliteit en hoe deze verbeterd kan worden, is in handen van kwaliteitsmanager Jolanda van der Wardt (CS).
- In 2005 gaat Atrium, onze intranetsite, een nieuwe fase in. Dit betekent onder andere: meer informatie over PS en GS, betere dienstpagina's, een serviceloket en de al genoemde managementcockpit. Volgend jaar zal het ook mogelijk worden om Atrium thuis te gebruiken. Meer informatie: Atrium> Actueel> Achter de schermen> Atrium III

### **Verbeteragenda 2005**

Bij middelen is met name de managementinformatie een verbeterpunt. In 2005 wordt voor de producten waarvoor dit zinvol is tijdgeschreven en aan de hand van bestede tijd in relatie tot de bereikte resultaten aan kostenbewaking gedaan.

Eind 2005 beschikt de provinciale organisatie over een operationeel systeem waarbij voor alle producten en projecten, die diensten hiervoor selecteren, kostentoe rekening plaatsvindt zodat kostprijzen voor producten en projectresultaten te herleiden zijn. Deze kostprijzen worden verwerkt in de jaarrekening 2005.

## **5. Processen**

*Onder processen verstaan we de manier waarop we naar resultaten toewerken. Bijvoorbeeld: van de aanvraag tot de verlening van een subsidie of van ontvangst tot betaling van een factuur. Door onze processen te verbeteren kunnen we sneller, betere resultaten bereiken*

### **De score: MTO**

Provinciemedewerkers gaven 'processen' in het MTO een 5,6. Dat is flink lager dan de benchmark (6,3). De oorzaken van de lage waardering zijn dat capaciteiten van medewerkers onvoldoende worden benut en de werkdruk scheef is verdeeld. Verder worden afspraken slecht nagekomen en wordt er niet resultaatgericht genoeg gewerkt. Ook blijken medewerkers slecht in het nemen en geven van kritische feedback en organiseren zij hun werk niet goed. Daarbij is de samenwerking binnen de sector onvoldoende en dragen medewerkers hun werk bij afwezigheid moeilijk over aan collega's. Beter scoren de samenwerking met andere sectoren en invloed uitoefenen op verbeteringen. Deze onderdelen krijgen dezelfde cijfers als de benchmark.

### **INK-positiebepaling**

Uit de beoordeling van de DR blijkt dat niet alle projecten traceerbaar zijn: een aantal projecten is niet terug te vinden in de begroting. Verder vindt de DR dat middelen doelmatiger ingezet moeten worden en dat de organisatie meer moet leren van de projecten. Positief is de DR over het feit dat processen vaker en beter worden beschreven en dat projectmatig werken steeds breder wordt ingezet.

### **Projectmatig werken in de lift**

In het loket projectmatig werken kunnen alle medewerkers hun projecten op Atrium (Projecten > Projectmatig werken) zetten. In het loket zitten vaste invulvelden en kun je alle relevante documenten plaatsen. Op deze manier krijgt de provincie beschikking over een overzicht van alle lopende en afgeronde projecten bij de provincie. Ook kunnen medewerkers sinds dit jaar leren van elkaars projecten dankzij het netwerk PMW. Projectleiders die met ervaringsdeskundigen van gedachten willen wisselen kunnen een beroep doen op de tweeëntwintig leden van dit netwerk via [projectmatig.werken@provincie-utrecht.nl](mailto:projectmatig.werken@provincie-utrecht.nl). En ook dit jaar werd de cursus projectmatig werken gegeven. Bij MEC heeft inmiddels 40% van de medewerkers deze cursus gevolgd.

### **Van diffuus naar standaard**

Het project Versterking Subsidieproces van de diensten MEC en REG maakte dit jaar een einde aan de diffuse manier waarop de provincie met subsidieaanvragen omging. *Joost Hamann*, Management Adviseur Financiën bij MEC voerde de nieuwe manier van werken in. 'In het nieuwe systeem vraag je subsidieaanvragers soms om een tussentijdse rapportage, vul je checklists in en worden subsidies beter geadministreed,' vertelt hij. Daarom moest iedereen die met subsidies werkt een training doen: nogal een investering. Maar de moeite waard, vindt niet alleen Joost. Want het is een grote verbetering. 'Iedere subsidieaanvrager kreeg een andere brief als ontvangstbevestiging of helemaal geen brief en beleidsmedewerkers maakten zelf lijstjes maken om vast te stellen of een project in aanmerking komt voor een subsidie,' beschrijft Joost de oude situatie. De standaardisering van de subsidieaanvragen heeft hier een einde aangemaakt.

- In oktober is gestart met een pilot voor de elektronische aanvraag beschikking bodemsanering. Grote winst voor de aanvrager van de beschikking (goedkeuring) en de medewerkers die erbij betrokken zijn. In plaats van vele papieren die eerst moeten worden ingevuld, opgestuurd en vervolgens binnenshuis van bureau naar bureau geschoven worden, gaat alles via de pc. Onze provincie heeft hiermee de primeur. In maart 2005 wordt de pilot geëvalueerd.
- Al onze regels, afspraken, werkinstructies, en processen overzichtelijk toegankelijk via Atrium. Volgend jaar is het zover: dan is al deze informatie gebundeld in MAVIM.

### **Verbeteragenda 2005**

De bedrijfsvoeringprocessen zijn in 2003 en 2004 reeds aanmerkelijk verbeterd, onder andere door uitvoering van het Actieplan Financieel Beheer I. Maar op een aantal punten blijft verdere verbetering mogelijk.

Ook projectmatig werken moet verder worden geprofessionaliseerd, zowel qua opleidingen voor opdrachtnemers en opdrachtgevers, als door identificatie van projecten, inclusief tussentijdse meetpunten, kostentoedeling en adequaat beheer van alle budgetten die in een project betrokken zijn.

Eind 2005 is het actieplan Financieel Beheer geheel uitgevoerd, hetgeen inhoudt dat zowel op het punt van de doeleis van de rechtmatigheid forse stappen vooruit zijn gezet. Projecten zijn geïdentificeerd met concrete doelstellingen.

## **6. Waardering door medewerkers**

*Wat vinden medewerkers van de provincie als werkgever? De cultuur, de leidinggevenden, ons salaris, onze mogelijkheden? Over deze en nog veel meer onderwerpen konden zij hun mening geven in het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) afgelopen voorjaar.*

### **De score: MTO**

Onze algemene tevredenheid over de provincie krijgt het rapportcijfer 7,0, iets onder de benchmark (7,3). De algemene tevredenheid is niet het gemiddelde van alle scores. De vraag naar algemene tevredenheid is gesteld aan het begin van de vragenlijst en geeft een indicatie van ons gevoel van tevredenheid.

### **INK-positiebepaling**

De DR constateert dat de provincie Utrecht een goede werkgever is. Er zijn wel nog punten die beter kunnen: exitgesprekken worden nog niet systematisch gehouden en geregistreerd en de kwaliteit van de jaargesprekken met medewerkers kan beter.

### **Betere binding met WEM**

De directie van de dienst WEM wil graag meer weten over wat er leeft binnen de dienst. Daarom werd de 'klankbordgroep kwaliteit WEM' in het leven geroepen. Vijftien medewerkers meldden zich aan en

praten onder leiding van voorzitter en mede-initiatiefnemer *Jeroen van Houten* met de directie. In september was de eerste bijeenkomst. Inmiddels zijn er drie geweest in 2004. Er gelden nauwelijks regels tijdens de bijeenkomsten; er wordt vrijuit gesproken over eigen ervaringen bij en meningen over het functioneren van de dienst WEM. Gespreksonderwerpen waren onder andere Kwatta, het MTO, fuwaprov en huisvesting. In 2005 blijven de uitkomsten van de bijeenkomsten dienen als input voor het MT.

- Nog meer provinciecollega's dan twee jaar geleden (56%) beantwoordden de vragen van het MTO: het onderzoek leverde 69% respons. De resultaten zijn gerapporteerd aan DR en sectorhoofden en besproken tijdens werkoverleggen. Inmiddels zijn de resultaten en de analyse ook te vinden op Atrium > Producten > Centrale kaders > INK

### **Verbeteragenda 2005**

De waardering door medewerkers is voor de provincie van het grootste belang; de provincie is in sterke mate van hen afhankelijk. Tegelijk is de uitkomst van het MTO op zich niet beslissend; het geeft samen met een aantal andere indicatoren een beeld over het functioneren van de provincie.

Eind 2005 is per dienst op de specifieke klachten van de medewerkers gereageerd.

### **7. Waardering door relaties**

*De relaties van de provincie zijn bijvoorbeeld gemeenten, belangenorganisaties als het Utrechts Landschap en partijen als de universiteit en de Kamer van Koophandel. Dit onderwerp was geen onderdeel van het MTO.*

#### **De score: INK-positiebepaling**

Uit de INK-positiebepaling van de DR blijkt dat er weinig gegevens beschikbaar zijn over de waardering door relaties. Er was geld vrijgemaakt om de feitelijke voortgang van het coalitieakkoord en de tevredenheid over de uitvoering ervan bij relaties te laten meten. PS hebben echter met Kwatta 2 besloten om hierop € 110.000 op jaarbasis te bezuinigen. In welke vorm deze meting alsnog gaat plaats vinden, is nog niet duidelijk.

#### **Landelijk gebied in het Provinciehuis**

Meerdere sectoren houden zich bezig met het Landelijk Gebied, de ruimte buiten de bebouwde kom. De juiste informatie inwinnen kon daardoor een heel karwei zijn. Sinds 1 juni gaat dat een stuk makkelijker met het Loket Landelijk Gebied. *Jeroen Groothuismink*, projectcoördinator (RLU) leidde de totstandkoming ervan. 'We kregen signalen dat we niet altijd even goed bereikbaar waren. Nu komen vragen meteen op de juiste plek terecht,' begint hij. Het loket bestaat één telefoonnummer, één e-mailadres en één pagina op internet. Daar kunnen agrariërs, overige bewoners van het landelijk gebied, ambtenaren en bestuurders van waterschappen en gemeenten, belangenorganisaties, projectbureaus en ook de eigen collega's terecht met alle vragen over beleid, projecten en subsidieregelingen voor het landelijk gebied. 'Tot nu toe bellen er twee tot drie mensen per week, veelal bewoners die een idee voor een project hebben en willen weten of dat in aanmerking komt voor subsidie. Maar ook ambtenaren van gemeentes en waterschappen. En die zijn blij dat ze nu sneller geholpen worden,' vertelt Jeroen. In februari 2005 wordt het loket geëvalueerd en valt het besluit of het wordt voortgezet. Meer informatie: [www.provincie-utrecht.nl](http://www.provincie-utrecht.nl) > Beleidsvelden > Landelijk gebied

- De provincie heeft al goede en vele contacten met de universiteit. Sinds november 2004 is ook de relatie met de Hogeschool van Utrecht verstevigd. Evenals met het college van bestuur van de Universiteit, gaan gedeputeerde staten nu ook regelmatig om de tafel zitten met het college van de Hogeschool.
- Ook nieuw dit jaar: een medewerker Public Affairs. Maartje Schlebusch (BMS) fungeert als onze link met Den Haag. Hiermee krijgt de lobby structuur en is er intern een duidelijk aanspreekpunt.

- Hogere klanttevredenheid, lagere kosten en betere overdracht van kennis. Dit zijn de opbrengsten van een goed functionerend kwaliteitssysteem. Het kwaliteitssysteem van de vergunningverlening- en handavingssectoren (MKT en MBG) functioneert goed: het kreeg dit jaar zelfs een ISO-certificaat. Het werk is hiermee niet af. Het keurmerk geldt voor drie jaar en ieder jaar wordt gecontroleerd of de kwaliteit gewaarborgd blijft.

### **Verbeteragenda 2005**

De organisatie van de provincie staat primair in contact met het bestuur, maar ook met de maatschappelijke omgeving waarin zich een veelheid van relaties bevindt: gemeenten, waterschappen, instellingen voor cultuur, jeugdzorg, bedrijven die een milieuvergunning behoeven etc. De provincie houdt niet systematisch bij hoe externe relaties haar dienstverlening en producten beoordelen. Hierdoor kan niet geleerd worden van eventueel gerechtvaardigde kritiek.

In 2005 wil de provincie een onderzoek doen naar beleving door deze relaties van de dienstverlening door en de samenwerking met de provincie. Eind 2005 is een betrouwbaar inzicht in de perceptie van de samenwerking met en de dienstverlening door de provincie van een representatief aantal relaties.

## **8 Waardering door de maatschappij**

*Welk imago heeft de provincie bij de burgers? Is de provincie goed bereikbaar via internet en telefoon? Zijn provincie medewerkers integer zodat de inwoners van Utrecht vertrouwen in hen kunnen hebben? Komt de boodschap die zij uitdragen in de media goed over? Dit zijn allemaal elementen die de waardering door de maatschappij bepalen. Ook de score van dit onderwerp werd niet gemeten in het medewerkerstevredenheidsonderzoek.*

### **De score: INK-positiebepaling**

Uit de INK-positiebepaling is gebleken dat er geen actuele gegevens voorhanden zijn over de waardering van burgers voor de provincie. Er wordt niet constant gemeten wat de provinciebewoners van ons vinden. De DR vindt de waardering door relaties belangrijker, maar er moet wel de nodige aandacht aan waardering door de maatschappij worden besteed.

### **Beter zichtbaar bij bewoners**

In 2005 wordt gestart met een publiekscampagne om de communicatie van de provincie met haar inwoners een stevigere basis te geven. Communicatieadviseur *Victor Steultjens* schreef hiervoor een voorstel dat inmiddels door de staten overgenomen is. 'In de beleidsprojecten wordt, naast de communicatie met relaties, ook steeds meer communicatie ontwikkeld met inwoners. Dat zie je bij gebiedsgerichte projecten, aanleg en reconstructie van wegen, de Agenda 2010 en ook bij onze strategische plannen, zoals het nieuwe streekplan' Victor geeft daarbij aan dat dit een goede ontwikkeling is: 'Communicatie hoort immers in het hart van beleid'.

Aan het begin van elk jaar wordt voor 2005, 2006 en 2007 een communicatieprogramma voor inwoners vastgesteld tussen de portefeuillehouder communicatie, mevrouw Kamp en de statencommissie Bestuur en Middelen. In dit programma wordt vastgelegd welke thema's en beleidsprojecten extra communicatie met inwoners nodig hebben en welke communicatiemiddelen daarvoor in te zetten zijn. Daarvoor zal in ieder geval verdere samenwerking met huis-aan-huisbladen en de regionale TV en radio, RTV Utrecht, gezocht worden. 'Op die manier komt er een bredere basis voor communicatie met inwoners. De beleidsprojecten krijgen daardoor ook meer mogelijkheden om inwoners te betrekken en te informeren. Bovendien kan daarbij dan ook de politieke afweging van provinciale staten een prominentere plaats krijgen. En zoals gebruikelijk zullen we ook de effecten van deze communicatie en het beeld dat inwoners van ons hebben elk jaar laten onderzoeken', aldus Victor.

- Een klantenpanel besliste dit jaar mee bij de aanbesteding van het streekbusvervoer Oost-Utrecht. Samen met een aantal provincie medewerkers en andere deskundigen kozen openbaar vervoerreizigers voor nieuwkomer Stadsvervoer Nederland.

- Bewoners die een subsidie of een vergunning bij ons aanvragen, krijgen het vanaf 2005 makkelijker: alle provinciale producten en diensten zijn dan toegankelijk via één loket op internet. Met daarbij een beschrijving en een contactpersoon binnen de provincie. Klantvriendelijk en transparant.
- Minder scrollen, meer plaatjes en minder klikken: eind 2004 onderging de homepage van de provincie een facelift. Eerder werd het met de in contactpagina voor bezoekers al makkelijker om de juiste medewerker via e-mail te bereiken, en ook voor 2005 staan er verbeteringen op stapel. Onder andere een Engelstalige pagina.

### **Verbeteragenda 2005**

Wat hiervoor werd gesteld met betrekking tot onze relaties geldt in sterkere mate voor “de maatschappij”, de burgers. Zeer incidenteel komt de gemiddelde burger met de provincie in aanraking; bijvoorbeeld bij de vaststelling van een streekplan (bezwaren windenergie!), het aanvragen van subsidie, het aanvragen van een vergunning, het benutten van provinciale wegen of de natuur.

Ook hier moeten we nagaan of onze dienstverlening adequaat is; hiernaar wil de provincie in 2005 een onderzoek doen. Eind 2005 is een betrouwbaar inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening door de provincie aan burgers beschikbaar.

## **9 Eindresultaten**

*Wat levert het werk van de medewerkers op en weet de provincie daar voldoende over? Dit verstaan we kort gezegd onder ‘eindresultaten’. Dit onderwerp is alleen beoordeeld door de DR.*

### **Score: INK-positiebepaling**

De DR vindt dat resultaten te weinig worden geëvalueerd. Hierdoor weet de provincie te weinig over bereikte resultaten en kan er onvoldoende worden bijgestuurd. Bereikte resultaten moeten ook beter zichtbaar worden gemaakt en met elkaar worden gedeeld, zodat medewerkers trots kunnen zijn op de provincie. Verder is de DR van mening dat de provincie zich meer moeten richten op maatschappelijke doelen in plaats van de interne organisatie. We moeten ook laten zien waaraan we geld uitgeven. Ook moeten de prestatie-indicatoren – instrumenten om resultaten mee te meten – verbeterd worden. Ondanks al deze verbeterpunten ziet de DR een geleidelijke toename van prestatiegerichtheid.

### **Meer inzicht door prestatie-indicatoren**

Kan de provincie onze beloften aan de maatschappij waarmaken? Prestatie-indicatoren zijn hierbij een hulpmiddel. *Mieke Attema* (CS) zorgde er in 2004 voor dat provinciale staten en gedeputeerden een aantal van de gewenste maatschappelijke effecten en de bijbehorende prestatie-indicatoren kritisch hebben bekeken en aangescherpt. Een voorbeeld van een maatschappelijk effect dat de provincie wil bereiken is het waarborgen van de sociale functie van het openbaar vervoer. Het percentage kleine kernen met streekvervoer is hiervoor een indicator.

De vijf statencommissies en alle gedeputeerden herijkten gestelde doelen en de bijbehorende maatschappelijke effecten en prestatie-indicatoren. Deze nieuwe inzichten leveren aangescherpte en verbeterde begrotingen voor 2005 op. *Mieke*: ‘Daarnaast is de grootste winst het lerend effect voor PS op het gebied van resultaatgericht werken en het concreet benoemen van doelen en effecten.’ Ook gedeputeerden doken diep in de materie. ‘Ambtenaren voelen zich gestimuleerd door het feit dat hun werk de interesse van de bestuurders heeft en dat zij met hen meedenken,’ aldus *Mieke*.

### **Efficiency door nauwkeurigheid**

Wat heeft een eindproduct daadwerkelijk gekost aan materiaal en inzet van mensen? Het antwoord op deze vraag kan de provincie steeds nauwkeuriger geven dankzij kostprijsontwikkeling. Beter inzicht in daadwerkelijk gemaakte kosten, is een hulpmiddel bij het efficiënter inzetten van mensen en middelen. Kostprijsontwikkeling is geen spreadsheet of programma, maar extra aandacht voor en verbetering van

de verschillende middelen waarmee onze uitgaven worden berekend. Bijvoorbeeld een grootboekstructuur om de kosten op de juiste plek te boeken of het tijdschrijfprogramma. In 2004 is onderzoek gedaan naar het gebruik, het nut en de mogelijkheden van tijdschrijven. Ook dit jaar is de notitie 'Analyse kostenramingen en projectbeheersing' geschreven. Adjunctconcerncontroller Bert Kok (CS) is verantwoordelijk voor de kostprijsontwikkeling: 'Ik zie kostprijsontwikkeling vooral als de ontwikkeling van normen. Kostprijsontwikkeling is vooral een traject dat erop gericht moet zijn om vooraf zo goed mogelijk te bepalen wat een bepaalde (deel)activiteit zou moeten kosten. De norm is vervolgens een middel om de aanvaarbaarheid van de werkelijke kosten te kunnen toetsen, beoordelen en beheersen.'

### **Verbeteragenda 2005**

De eindresultaten van de provincie betreffen het totaalbeeld: de behaalde resultaten, zoals die in de prestatie-indicatoren in de productenbegroting zijn neergelegd, gecombineerd met gegevens over financiële en personele bedrijfsvoering en klantinformatie. Als deze aspecten worden eind 2004 voor het eerst in managementcontacten overeengekomen tussen algemeen directeur en leidinggevenden. Met name op het punt van de resultaten blijft het moeilijk overheidsproducten volledig in prestatie-indicatoren vast te leggen. Het is een opgave hier een overtuigende kwaliteitsverbetering te laten zien. Eind 2005 is er een betrouwbaar overzicht over deze eindresultaten beschikbaar.

## **Afsluiting**

Wie de provincie niet beschouwt als een toevallige werkgever maar als het overheidsgezag dat bindende en betekenisvolle bijdragen levert aan de Utrechtse samenleving zal het er mee eens zijn dat “kwaliteit” in onze organisatie geen bijkomende zaak mag zijn. Vandaar alle aandacht om kwaliteit te meten en achterblijvende resultaten te verbeteren.

Het is eervol om voor de provincie Utrecht te mogen werken. Graag reken ik op alle medewerkers om de kwaliteit ook weer in 2005 zichtbaar verder te ontwikkelen!



**Toelichting bij bijlage 1**

Dit zijn de algemene resultaten van het MTO. Dat wil zeggen: dit is zijn de scores van de provincie in totaal. Op Atrium vind je alle resultaten, dus ook per dienst, leeftijd etc uitgesplitst. Atrium> Producten>Centrale kaders >INK

**Toelichting bij bijlage 2**

Dit spinnenweb is de samenvatting van de uitkomsten van de INK-positiebepaling van de DR. De INK-aandachtsgebieden zijn genummerd 1 tot en met 9. De score van de aandachtsgebieden is in het web aangegeven met een punt. Hoe dichterbij dit punt naar de buitenrand van het web is, hoe hoger de score van dit onderdeel. Het INK-model kent vijf ontwikkelniveaus, voor een overheidsorganisatie is niveau twee tot drie goed.