

Plan van Aanpak

Kwaliteitsprogramma 2005

Onderwerp	Toelichting	
Projectnaam:	INK-projecten	
Betreft:	Plan van Aanpak Kwaliteitsprogramma 20005 (onderdeel van INK-programma)	
Behandelend ambtenaar:	Jolanda van der Wardt	
Verantwoordelijk ambtenaar:	Rudolph Kroon	
Verantwoordelijk bestuurder:	Ekkers	
Versie historie:	Versie 1.0	Eerste concept 25-11-2004
	Versie 1.1	Tweede concept 20-12-2004
	Versie 1.2	Derde concept 04-01-2005
	Versie 1.3	Vierde concept 06-01-2005
	Versie 1.4	Definitieve versie 13-01-2005
Origineel:	Jolanda van der Wardt	
Kopie:	DR, Dienstcontrollers, Projectleiders, Aandachtsfunctionarissen INK (v.d. diensten)	

Plan van Aanpak Kwaliteitsprogramma 2005

Inhoudsopgave

1. Doelstelling	3
2. Projecten	3
2.1 Selectie verbeterprojecten	3
2.2 Globale aanpak	3
2.3.1 Project 1 Strategie & Beleid formuleren en uitdragen	3
2.3.2 Project 2 Training leiderschap voor leidinggevenden	4
2.3.3 Project 3 Optimalisatie interne doorgroeimogelijkheden.....	5
2.3.4 Project 4 Verbetering kostenraming per project	6
2.3.5 Project 5 Professionalisering projectmatig werken	7
2.3.6 Project 6 Uitvoering Actieplan Financieel Beheer II.....	8
2.3.7 Project 7 Concernbreed KlantTevredenheidsOnderzoek	9
3. Beleidskaders	10
3.1 Uitgangspunten.....	10
3.2 Randvoorwaarden.....	10
3.3 Scope	11
4. Organisatie- en overlegstructuur kwaliteitsprogramma	11
4.1 Programmaorganisatie.....	11
4.2 Overlegstructuur	12
5. Communicatie	12
6. Planning & Fasering	13
7. Risico's	14
8. Borging & Kwaliteit	14
9. Begroting	15

1. Doelstelling

Met het kwaliteitsprogramma beoogt Provincie Utrecht de eigen bedrijfsvoering te verbeteren en een betere verbinding naar de klanten te maken. Bij dit kwaliteitsprogramma wordt het INK-model gebruikt als evaluatieinstrument (twee jaarlijkse meting) en als kapstok voor projecten om de eigen bedrijfsvoering te verbeteren en een betere verbinding naar de klanten te maken. De provincie beoogt met het kwaliteitsprogramma om in 2007 uitgegroeid te zijn tot een klantgerichte en resultaatgerichte organisatie (INK-fase III). Het doel van het kwaliteitsprogramma 2005 is als volgt:

“Bewustwording creëren voor het verbeteren van de bedrijfsvoering en de organisatie begeleiden naar de INK-fase II eind 2005.”

Indien het kwaliteitsprogramma volledig en op een gedegen manier wordt uitgevoerd zal de kwaliteit van de organisatie naar alle waarschijnlijkheid eind 2005 op het niveau van fase II zitten. Voor het bereiken van een fase II is het mede van belang dat het management de verbeterde management- en stuurinformatie ook daadwerkelijk aanwendt voor de bedrijfsvoering. Naast het overkoepelende doel zijn er ook onderliggende doelen per project te benoemen. Op hoofdlijnen staan deze doelen vermeld in hoofdstuk 2. Projecten.

2. Projecten

2.1 Selectie verbeterprojecten

De resultaten van positiebepaling 2004, medewerkertevredenheidsonderzoek 2004 en de voortgangsrapportage over de concernbrede INK-projecten (sept. 2004) vormen de basis voor het vaststellen van de verbeteragenda 2005. Dit betekent dat verbeteragenda 2005 niet volledig nieuw is, maar voortbouwt op de resultaten en analyse van het afgelopen jaar.

2.2 Globale aanpak

Om de kwaliteitsprojecten vlotgetrokken te krijgen is aan elk project een directeur gekoppeld in de hoedanigheid van Gedelegeerd Opdrachtgever/Projectdirecteur.

Onderstaand worden de inmiddels zeven kwaliteitsprojecten beknopt toegelicht. Een belangrijk deel van deze zeven projecten is al reeds opgestart. Er is voor gekozen om deze onderdelen toch hier op te nemen, omdat zij een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van de organisatie. Door deze kwaliteitsverbeterende projecten te plaatsten onder de kapstok van INK, wordt naast de reguliere rapportages ook aanvullend gerapporteerd aan de directieraad in een kwaliteitsrapportage waarin alle zeven projecten opgenomen zijn. Hierdoor krijgen deze reeds bestaande projecten nog meer aandacht, worden ze beter zichtbaar voor de organisatie en wordt inzichtelijk in welke mate de organisatie INK-fase II al heeft bereikt. De afzonderlijke projecten zullen nader geconcretiseerd worden in een Plan van Aanpak per project.

2.3.1 Project 1 Strategie & Beleid formuleren en uitdragen

Resultaten 2004: O.a. themasessies strategische vraagstukken en start met concernstrategie

Verbeterpunten:	Richting geven aan de organisatie door het ontwikkelen van een lange termijn visie, deze te vertalen naar een missie en centrale doelen en dit organisatiebreed te communiceren.
Doel:	Het formuleren en uitdragen van een heldere visie en doelen.
Resultaat:	Leidinggevend en medewerkers sterker betrokken bij de centrale doeleinden van de provincie
Borging & Kwaliteit:	Voldoende kennisniveau en communicatieve vaardigheden van Projectcoördinator en Werkgroep voor het organisatiebreed uitdragen van de visie, doelstellingen en normen/waarden;
Deadlines:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Begin 2005 Scenario's en dilemma's als opmaat voor een langere termijnstrategie, in combinatie met een daaraan verbonden visie over rol en positionering van provincie beschikbaar voor bespreking tussen DR en GS; 2. Voorjaar 2005 Discussienotitie (waar staan we als provincie?) inzake rol en positie provincie Utrecht, die besproken kan worden met PS, waarbij de strategische schets wordt betrokken; 3. Medio 2005 Lange termijnvisie op hoofdlijnen en een strategische agenda voor GS; 4. Najaar 2005 Concernstrategie door PS vastgesteld; 5. Najaar 2005 Communicatie met leidinggevend en strategische medewerkers over concernstrategie en agenda; 6. Eind 2005 Concernstrategie vertaald in een concrete doelstelling en missie voor de organisatie en helderheid voor alle medewerkers;
Gedelegeerd opdrachtgever/ Projectdirecteur:	Herman Sietsma (Provinciesecretaris/Algemeen Directeur)
Projectleider:	Onderdeel "Waar staan we als provincie?" Arie de Jong (BMS) Onderdeel strategie: Peet de Reuver (BMS), met Arie de Jong als opdrachtgever
Werkgroep:	n.t.b.

2.3.2 Project 2 Training leiderschap voor leidinggevend

Resultaten 2004:	Plan voor managementontwikkeling en leergang over leiderschap in aansluiting op de management-competentieprofielen
Verbeterpunten:	De DR geeft in de INK-positiebepaling aan dat het leiderschap op de volgende punten verbetering behoeft: verantwoordelijkheid nemen, heldere afspraken maken en elkaar aanspreken (kritische feedback), procesgericht denken (over grenzen heen), resultaatgerichtheid. Uit het medewerkertevredenheidsonderzoek komt naar voren dat communicatie over veranderingen in het algemeen en stimulatie door voorbeeldgedrag leidinggevende de belangrijkste verbeterpunten zijn. Het is het belangrijk dat het leiderschap zich ontwikkelt naar een hoger plan, zodat een

Doel:	betere richting en sturing aan de organisatie als geheel kan worden gegeven. Bijdrage leveren aan de ontwikkeling naar resultaatgericht participatief leiderschap.
Resultaat:	1. Vertaalslag van strategie naar organisatie, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling 2. Leergang <i>Leiderschap</i> door alle leidinggevendenden gevolgd; 3. Individuele ontwikkelplannen van leidinggevendenden d.m.v. POP-afspraken in de jaargesprekkencyclus ingebed.
Borging & Kwaliteit:	1. In de leergang wordt de koppeling gemaakt tussen de strategie van de organisatie, de daarbij behorende ontwikkeling van de organisatie, de organisatiecultuur en de medewerkers en gewenste leiderschapsontwikkeling. 2. Het resultaat wordt geborgd door het opnemen van de individuele ontwikkelplannen in de jaargesprekscyclus en meegenomen in de beoordeling.
Input:	Lange termijnstrategie en tussenproducten die volgen uit INK-project 1. Strategie & Beleid
Deadlines:	2 ^e kw. 2005 Leergang <i>Leiderschap</i> door alle leidinggevendenden gevolgd; 4 ^e kw. Individuele ontwikkelplannen van alle leidinggevendenden vastgesteld en geborgd in jaargesprekkencyclus.
Projectdirecteur:	Gerrit den Uyl (Directeur Provinciale Servicedienst)
Gedelegeerd opdrachtgever:	Els Oosterman (Hoofd PPD)
Projectleider:	Dini Adams (Concernadviseur PPD)
Werkgroep:	Dini Adams, externe adviseurs en trainers, etc.

2.3.3 Project 3 Optimalisatie interne doorgroeimogelijkheden

Resultaten 2004:	Trainingen competentie management Competentiemeter gepubliceerd op Atrium
Verbeterpunten:	In de positiebepaling en het medewerkertevredenheids-onderzoek geven zowel medewerkers als directie aan dat er meer aandacht moet worden besteed aan interne doorgroeimogelijkheden voor medewerkers met meer potentieel. In 2005 ligt de focus op competentieontwikkeling waarbij afspraken worden vastgelegd in ontwikkelplannen. Op de langere termijn (vanaf 2006) wordt toegewerkt naar een bredere inzetbaarheid van medewerkers (o.a. taakrotatie en doorgroei).
Doel:	Verbeteren van de competenties van medewerkers en het stimuleren van een brede inzetbaarheid van medewerkers.
Resultaat:	1. Ingevoerd competentie managementsysteem 2. Ontwikkelplannen voor medewerkers geborgd in jaargesprekscyclus 3. HR-kader voor o.a. mobiliteitsbeleid
Borging & Kwaliteit:	Door middel van competentie management in de jaargesprekken en het maken van ontwikkelplannen wordt de aandacht voor ontwikkeling van de medewerker geborgd.

Deadlines:	4 ^e kw. 2005 Ingevoerd competentie-managementsysteem 4 ^e kw. 2005 Ontwikkelplannen voor medewerkers geborgd in jaargesprekscyclus 4 ^e kw 2005 HR-kader voor o.a. mobiliteitsbeleid
Projectdirecteur:	Gerrit den Uyl (Directeur Provinciale Servicedienst)
Gedelegeerd opdrachtgever:	Els Oosterman (Hoofd PPD)
Projectleider:	Sandra Wiggers (Adjunctcontroller PPD)
Werkgroep:	Beleidsadviseur(s) Opleiding en Ontwikkeling (PPD) met HRM-achtergrond en kennis van de organisatie

2.3.4 Project 4 Verbetering kostenraming per project

Resultaten 2004:	Pilots kostenramingstraject uitgevoerd, rapportage pilots kostenramingstraject en advies verbetermaatregelen.
Verbeterpunten:	Uit de positiebepaling blijkt dat er nog onvoldoende doelmatig met de middelen wordt omgegaan, doordat de kwaliteit van managementinformatie onvoldoende is, bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet voldoende zijn geregeld, processen onvoldoende beheerst worden en er nog onvoldoende sprake is van sturing en beoordeling op resultaten. Dit project is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de managementinformatie door op het niveau van productgroepen de kostenraming inzichtelijk te maken, alsmede op een effectievere organisatorische verankering van projecten. Dit draagt bij aan een betere afweging van de middeleninzet, het vergroten van het kostenbewustzijn in de organisatie en de ontwikkeling van financiële normen.
Doel:	Resultaatgericht werken door de kostenraming voor projecten inzichtelijk te maken.
Resultaat:	Verbeterde systematiek en procedure om te komen tot een beter betrouwbare kostentoerekening aan projecten
Borging & Kwaliteit:	1. Voldoende kennisniveau en communicatieve vaardigheden van Projectcoördinator en Werkgroep om draagvlak bij medewerkers te creëren; 2. Voldoende draagvlak binnen de organisatie creëren; 3. Verbeterde kostenramingen verwerkt in begroting en jaarrekening 2006; 4. Aanscherping AO-procedures
Deadlines:	3 ^e kwartaal betere onderbouwing kostenraming bij middeleninzet van projecten en enkele grote producten over 2005 3 ^e kwartaal bepaling normstelling begroting 2006 4 ^e kwartaal aanscherping systematiek tijdverantwoording
Gedelegeerd opdrachtgever/ Projectdirecteur:	Rudolph Kroon (Concerncontroller)
Projectleider:	Bert Kok (Adjunctcontroller Concernstaf)
Werkgroep:	n.t.b.

2.3.5 Project 5 Professionalisering projectmatig werken

Resultaten 2004:	Cursus PMW opgezet, Handboek PMW op Atrium gepubliceerd, Projectendatabase opgezet, Netwerk PMW opgestart
Verbeterpunten:	Binnen alle geledingen van de organisatie worden diverse projecten (onder meer onderzoeken) gestart zonder dat er een totaaloverzicht is van alle lopende projecten. Dit resulteert erin dat onder meer beperkt gebruik gemaakt wordt van de resultaten, dezelfde dingen meerdere keren onderzocht worden en de resultaten niet goed beklijven in de organisatie. De projectresultaten vallen vaak tegen doordat er geen doordacht plan van aanpak wordt opgesteld en onvoldoende aandacht uitgaat naar de implementatie en evaluatie. In 2004 heeft het project <i>professionalisering projectmatig werken</i> zich vooral gericht op kennisontwikkeling m.b.v. instrumenten zoals handboek en trainingen voor projectmatig werken. In 2005 wordt een professionaliseringslag aangebracht waarbij specifieke aandacht uitgaat naar de projecten zelf en er aandacht is voor kostenraming en projectadministratie.
Doel:	Efficiënt en effectief projectmatig werken
Resultaat:	<ol style="list-style-type: none"> 1. PMW in Interimteam geborgd; 2. Projectthermometer geïmplementeerd; 3. Pilot APK-keuring afgerond; 4. APK-keuring geïmplementeerd; 5. Kaderstelling projectbeheersing gereed; 6. Volledige projectdossiers van alle projecten - die aan de gestelde projectcriteria voldoen - op Atrium gepubliceerd; 7. Opleidingen PMW voor opdrachtgevers, projectleiders en projectmedewerkers verzorgd.
Borging & Kwaliteit:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ondersteuning door projectmanagementteam; 2. Uitslagen APK-keuring publiceren op Atrium; 3. Instructie voor projectadministratie voor enkele projecten per dienst (dienst wendt opgedane kennis aan voor de andere projecten); 4. Voldoende draagvlak binnen de organisatie voor projectmatig werken.
Deadlines:	<ol style="list-style-type: none"> 1^e kw. 2005 PMW in Interimteam geborgd; 1^e kw. 2005 Projectthermometer geïmplementeerd (definiëren van projecten cf. opgestelde criteria); 1^e kw. 2005 Pilot APK-keuring afgerond; 2^e kw. 2005 APK-keuring geïmplementeerd; 2^e kw. 2005 Kaderstelling projectbeheersing gereed; 2^e kw. 2005 Kaderstelling projectbeheersing gereed; 2^e kw. 2005 Volledige projectdossiers van alle projecten - die aan de gestelde projectcriteria voldoen - op Atrium gepubliceerd; 4^e kw. 2005. Opleidingen voor opdrachtgevers, projectleiders en projectmedewerkers verzorgd.

Gedelegeerd opdrachtgever/
Projectdirecteur: Erna van der Pers (Directeur Dienst MEC)
Projectleider: Ida Homan (Projectmanager/Adviseur BMS)
Werkgroep kostenraming & projectbeheersing: Mieke Attema, Ida Homan, Bert Kok, Jeanne Derks, Michiel Hobbij, Wim Jansen, Anthon Lansing
Werkgroep Projectmm.team: n.t.b.

2.3.6 Project 6 Uitvoering Actieplan Financieel Beheer II

Resultaten 2004: Actieplan Financieel Beheer I uitgevoerd
Verbeterpunten: De bedrijfsvoeringprocessen zijn in 2003 en 2004 reeds aanmerkelijk verbeterd door o.a. uitvoering van het Actieplan Financieel Beheer I. In 2005 wordt de beheersbaarheid van processen verder verbeterd met de uitvoering van Actieplan Financieel Beheer II. Hiermee worden grote stappen gezet in verbetering van de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid.

Doel: Verbetering (professionalisering) bedrijfsvoeringprocessen (doelmatig, doeltreffend en rechtmatig)

Resultaat: Uitvoering Actieplan Financieel Beheer II resulteert in:
1. Een AO op schrift (in een handboek) die de essentiële beheers- en controlemaatregelen bevat; waaronder een AO in hoofdlijnen en de belangrijke rechtmatigheidsaspecten en risicobeheersingsmaatregelen;
2. Een AO op schrift die, *bezien vanuit het dienstmanagement*, de belangrijkste items bevat en die *toegankelijk en begrijpelijk* is geformuleerd;
3. Een AO op schrift die niet meteen begint met de uitwerking van alle processen naast elkaar, maar die de samenhang weergeeft tussen de beschrijving van de organisatiestructuur, het besturingsconcept, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, belangrijke bepalingen vanuit de organisatieverordeningen (zoals mandateringsregeling), globale proceshiërarchie en individuele hoofdprocessen;
4. Bovenbedoelde AO die ook in de praktijk functioneert en wordt toegepast;
5. Bovenbedoelde AO die tot de persoonlijke bagage van elke betrokken medewerker wordt;
6. Bovenbedoelde AO die “in de hoofden” van de managementleden zit; zodat het management er kennis van draagt en het management de medewerkers daarop aanspreekt;
7. Bovenbedoelde AO dat uiteindelijk als iets vanzelfsprekends en als onmisbaar wordt beschouwd.

Deadlines: Eind 2005 uitvoering Actieplan Financieel Beheer II in belangrijke mate gereed; doorloop in 2006 kan nodig blijken te zijn.

Borging & Kwaliteit:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samenstellen van een “kernteam” dat zowel als denktank, aanjager en als “uitdrager” fungeert. 2. Het plaatsen van procesbeschrijvingen en aanvullende informatie op ATRIUM; 3. Het identificeren van generieke processen en deze op één uniforme wijze beschrijven in afzonderlijke Werkgroepen; 4. Aanwijzing van een goede projectleider en inschakeling van externe deskundigen voor ondersteuning bij de uitwerking en beschrijving van de processen. 5. Toetsen van procesbeschrijvingen vóór ingebruikname; 6. Voldoende kennisniveau en communicatieve vaardigheden van Projectleider en Werkgroepleden om draagvlak bij medewerkers te creëren die de processen uitvoeren.
Gedelegeerd opdrachtgever/ Projectdirecteur:	Rudolph Kroon (Concerncontroller/Hoofd Concernstaf)
Projectleider:	Bert Kok (Adjunct Concerncontroller)
Werkgroep:	Medewerkers van de stafbureaus met voldoende kennis van processen en AO/IC, voldoende kennis van de organisatie en voldoende communicatieve vaardigheden, ondersteund door externe deskundigen, voor het creëren van draagvlak bij degenen die de beschreven processen uitvoeren en Stuurgroep AO.

2.3.7 Project 7 Concernbreed KlantTevredenheidsOnderzoek

Resultaten 2004:	Vorgenomen organisatiebreed KTO uitgesteld
Verbeterpunten:	De aandachtsgebieden waardering door partners en doelgroepen en waardering door derden zijn sterk onderbelicht en staan derhalve hoog op de prioriteitenlijst van nieuwe verbeteringen. De energie die nu gestoken wordt in losse adhoc klanttevredenheidsonderzoeken moet gebundeld en waar nodig aangevuld worden tot een (jaarlijks) geïntegreerd organisatiebreed onderzoek. In het onderzoek wordt aandacht besteed aan de volgende vier thema's: klantgerichtheid, transparantie, begrijpelijkheid, consequentheid.
Doel:	Beschikken over actuele klantinformatie
Resultaat:	Tweejaarlijks organisatiebreed inzicht in de mate van klanttevredenheid
Borging & Kwaliteit:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voldoende kennisniveau en communicatieve vaardigheden van Programmacoördinator en Werkgroep om draagvlak bij medewerkers te creëren; 2. Voldoende draagvlak binnen de organisatie om klantgericht te willen werken; 3. Klanttevredenheidsonderzoek elke twee jaar herhalen; 4. Aandachtspunten uit KTO worden opgenomen als verbeteracties in INK-plannen;
Input:	INK-project <i>Projectmatig Werken</i> , MTO 2004, INK-analyse 2004, Positioneringsonderzoek 2001 (uitgevoerd door communicatie-adviesbureau Quorum), Afstudeeronderzoek

	<i>2001 Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden!</i> , Communicatieplan Organisatieontwikkeling 2002 (ECC), Informatie uit diensten mbt reeds uitgevoerd KTO, Voorstel Meting coalitieakkoord, ervaringen andere (provinciale) overheden
Deadlines:	Afbakening van de doelgroep (wie is de klant?), beroep op budget en borging dienstverlening door de provincie van een representatief aantal relaties/stakeholders.
Gedelegeerd opdrachtgever/ Projectdirecteur:	Harry de Loor (Directeur Water en Milieu)
Projectleider:	Monike van Duren (Strategisch Adviseur Informatie & Onderzoek)
Werkgroep:	Beleidsadviseurs op het gebied van informatiemanagement, communicatie en onderzoek met ervaring in informatiebeleid, opzetten en uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken, voldoende kennis van de organisatie en voldoende communicatieve vaardigheden om draagvlak in de organisatie te creëren. Christie Mullie, Victor Steultjens voldoen aan dit profiel. Aanvullen met ter zake kundige sectorhoofden met ervaring op het gebied van klantenonderzoek. Uitwerking in eerder genoemd projectplan.

3. Beleidskaders

3.1 Uitgangspunten

Dit Plan van Aanpak heeft tot doel om richting te geven aan het kwaliteitsprogramma voor de periode 2005 en vormt het kader voor de in hoofdstuk twee benoemde projecten. Deze projecten vormen een vervolg op het kwaliteitsprogramma van de afgelopen paar jaar en hebben tot doel om de kwaliteit van de organisatie naar een hoger plan te brengen. Voor elk deelproject zal een afzonderlijk Plan van Aanpak opgesteld worden.

3.2 Randvoorwaarden

- Voldoende beschikbaarheid van noodzakelijke kennis en ervaring binnen de Projectgroep, Werkgroep en overige betrokken medewerkers;
- Voldoende beschikbaarheid en flexibiliteit in tijd van de Projectgroep en Werkgroep en overige betrokken medewerkers;
- Goede interne en externe communicatie van directie, management en gehele projectorganisatie;
- Voldoende financiële middelen voor uitvoering van de projecten;
- Coöperatie en commitment (draagvlak) van directie, sectormanagement en uitvoerende medewerkers bij de uitvoering van de projecten.
- Voldoende draagvlak in de organisatie voor het dragen van de resultaten.
- Tijdige oplevering van de benodigde formats.

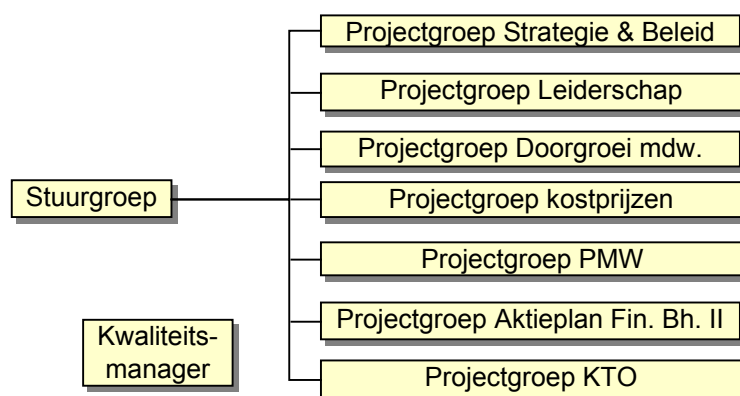
3.3 Scope

Dit Plan van Aanpak richt zich op het kwaliteitsprogramma 2005. Hiermee wordt voornamelijk gewerkt aan de actuele aandachtsgebieden van provincie Utrecht die nog niet op het niveau van INK-ontwikkelingsfase II zitten. Deze aanpak heeft tot doel om de aandacht te richten op de belangrijkste aandachtspunten en daarmee de organisatie te ontwikkelen naar fase II (medio 2005).

4. Organisatie- en overlegstructuur kwaliteitsprogramma

4.1 Programmaorganisatie

Het kwaliteitsprogramma bestaat uit een zevental projecten die gezamenlijk worden ingezet om bewustwording te creëren voor het verbeteren van de bedrijfsvoering en de organisatie te begeleiden naar een volgende ontwikkelingsfase (vlg. INK). Voor een coördinatie van de projecten wordt hieronder inzicht gegeven in de programmaorganisatie en de uitgangspunten:



Figuur 1 Schema programmaorganisatie

Stuurgroep INK

De Stuurgroep wordt gevormd door de Directieraad. De Stuurgroep verleent de formele status aan de kwaliteitsprojecten en stelt de programmaorganisatie vast. De Stuurgroep is verantwoordelijk voor beslissingen ten aanzien van opzet, voortgang en afronding van de projecten (formele beslismomenten). Per project is een projectdirecteur benoemd die tevens zitting heeft in de Stuurgroep. De projectdirecteur is gedelegeerd opdrachtgever en ziet specifiek toe op de voortgang van zijn of haar project.

Kwaliteitsmanager

De Kwaliteitsmanager is verantwoordelijk voor het adviseren aan de Stuurgroep en Projectgroep en het samenstellen van de periodieke kwaliteitsrapportage ten behoeve van de Stuurgroep. Deze rol wordt ingevuld door de Concernstaf in de persoon van Jolanda van der Wardt.

Projectgroepen

De Projectgroepen bestaan elk uit een Projectleider met één of meer werkgroepen en worden zonodig aangevuld met Projectassistenten. De Projectleider is verantwoordelijk voor:

- het opstellen en implementeren van een Plan van Aanpak conform Handboek Projectmatig Werken;
- de uitvoering van het project binnen de gestelde kaders;
- het bewaken van de voortgang en kwaliteit van het betreffende project;
- het adviseren van betrokken medewerkers en de werkgroep;
- het samenstellen van de werkgroep(en);
- het rapporteren aan de Stuurgroep (rechtstreeks en via de Kwaliteitsmanager).

4.2 Overlegstructuur

- De Stuurgroep (Directie en Programmacoördinator) voert elk kwartaal overleg over de voortgang van het kwaliteitsprogramma (elk kwartaal een vast agendapunt in DR-vergadering);
- Per project afzonderlijk bepaalt de projectleider de frequentie en inhoud van de bilaterale overleggen en vergaderingen voor de projectgroep en werkgroepen.
- Naast de gebruikelijke rapportages rapporteert elke projectleider per kwartaal via de Kwaliteitsmanager aan de Stuurgroep.

5. Communicatie

Om het gehele INK-traject goed te laten verlopen is een goede communicatie een belangrijke randvoorwaarde. Communicatie is onder meer noodzakelijk voor het creëren van draagvlak, het realiseren van borging, het tijdig bijsturen en het delen van resultaten. We maken daarbij onderscheid tussen interne en externe communicatie:

Interne communicatie:

- De interne communicatie tussen en binnen de Stuurgroep, Kwaliteitsmanager, Projectgroep en Werkgroepen is op hoofdlijnen geregeld via overlegstructuur en zal per project verder ingevuld worden;
- Gedurende het gehele Kwaliteitstraject zal op frequente basis organisatiebreed gecommuniceerd worden over voortgang door middel van de INK-site op het *Atrium* ten behoeve van draagvlak en borging;
- Gedurende het gehele INK-traject zal periodiek gecommuniceerd worden met de OR.

Externe communicatie:

input

- Gedurende het INK-traject zal gebruik gemaakt worden van de ervaringen van andere provincies via de Kring Organisatie Adviseurs. Er zal aangehaakt worden bij periodieke overleggen en daarnaast zullen afzonderlijke bilaterale overleggen plaatsvinden met specifieke provincies.

output

- Publicaties in verschillende media en gesprekken met belangenorganisaties kunnen een bijdrage leveren om provincie Utrecht als presterende provincie naar de samenleving te presenteren.

6. Planning & Fasering

De totaalplanning zal nader ingevuld worden aan de hand van de Plannen van Aanpak per project. Per project wordt/is een afzonderlijke planning opgesteld. Onderstaande tabel geeft een planning op hoofdlijnen. De kleur geel staat voor de planningsfase, groen staat voor de uitvoeringsfase en rood betreft de controlefase. De pijlen geven de samenhang tussen projecten weer. Hieruit blijkt dat het project Strategie & Beleid input levert voor een drietal andere projecten.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Strategie & Beleid	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Training Leiderschap voor leidinggevenden			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Optimalisatie interne doorgroeimogelijkhd.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inzichtelijke kostprijzen per product	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Professionalisering projectmatig werken	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Uitvoering Actieplan Financieel Beheer II	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Concernbreed klanttevredenheidsonderzoek				■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabel 1 Samenhang & Fasering projecten

Onderstaande bouwtekening geeft aan dat het overkoepelende doel wordt gerealiseerd met een zevental bouwstenen van de afzonderlijke projecten.



Figuur 2 Bouwtekening Kwaliteitsprogramma

7. Risico's

1. Onvoldoende input van kennis en kunde vanuit de organisatie (algemeen).
2. Onvoldoende draagvlak binnen de gehele organisatie (algemeen).
3. Aan de geselecteerde projecten wordt in de organisatie niet de hoogste prioriteit gegeven, doordat de regie ontbreekt en de DR deze onvoldoende communiceert binnen de diensten.
4. Onvoldoende inzet van capaciteit door prioriteiten bij reguliere lijnactiviteiten te leggen ten kosten van de kwaliteitsprojecten
5. Doordat er reeds organisatiebreed vele projecten lopen waarvan de samenhang en het totaaloverzicht ontbreekt, zal er een zekere aversie bestaan tegen weer een project. Er zal duidelijk gemaakt moeten worden dat het kwaliteitsprogramma de totale hoeveelheid projecten organisatiebreed reduceert en dat belangrijke reeds bestaande projecten worden opgenomen op de INK-kapstok.
6. De missie en visie is niet helder in de organisatie en de interne communicatie is diffuus. Hierdoor zal de verwachting van de medewerker over INK gematigd zijn. Er zal meer richting aan de organisatie gegeven moeten worden.
7. De huidige verslagleggingen en rapportages vergen dermate veel tijd van medewerkers dat zij een aversie zullen hebben tegen INK-projecten. De positieve uitwerking van INK op de werkdruk van medewerkers zal inzichtelijk gemaakt moeten worden.

De benoemde risico's zijn in onderstaande tabel achtereenvolgens uitgewerkt naar kans van optreden, impact en beheersmaatregel.

nr.	kans van optreden	impact	beheersmaatregel
1.	laag	hoog	opleiding, training, inhuur externen
2.	middel	hoog	beknopte inventarisatie binnen organisatie, interne communicatie gedurende het gehele kwaliteitstraject
3.	hoog	hoog	interne communicatie organisatiebreed (Atrium, nieuwsbrief) gedurende het gehele kwaliteitstraject
4.	hoog	hoog	resultaatafspraken kwaliteitsprojecten opnemen in managementcontracten tussen dienstdirecteuren – algemeen directeur
5.	hoog	hoog	interne communicatie over reductie totale hoeveelheid projecten en opname van bestaande projecten op INK-kapstok
6.	hoog	hoog	Verbeteren van zichtbaarheid/communicatie DR naar organisatie en antwoord door strategietraject
7.	middel	middel	werkdruk reductie inzichtelijk maken voor medewerkers

8. Borging & Kwaliteit

In paragraaf *kwaliteitsprojecten* zijn per project specifieke maatregelen genoemd voor een goede borging en kwaliteit. Algemene maatregelen voor borging en kwaliteit die het gehele kwaliteitsprogramma raken zijn opgenomen in deze paragraaf:

- Een adequate besluitvorming over prioritering en deadlines bij de kwaliteitsprojecten door de Stuurgroep;
- Een goede interne en externe communicatie gedurende het gehele kwaliteitstraject voor het creëren van draagvlak, verkrijgen van informatie en bijsturing van de projecten (zie hoofdstuk 5 Communicatie);
- Benoemen van mijlpalen per project en sturing binnen de projecten met behulp van voortgangsrapportages;
- De resultaten per project worden opgenomen in de managementcontracten tussen de algemeen directeur en dienstdirecteuren.

9. Begroting

Als één van de randvoorwaarden is benoemd dat er over voldoende financiële middelen beschikt moet worden om de projecten te kunnen uitvoeren. De benodigde financiële middelen dienen per project afzonderlijk begroot te worden. Om zoveel mogelijk draagvlak binnen de organisatie te krijgen en de projecten goed te laten beklijven wordt de inhuur van externen tot een minimaal niveau beperkt en zal de uitvoering voornamelijk in handen liggen van interne medewerkers. In dit stadium kan vermeld worden dat (financiële) middelen zijn benodigd voor onder meer de volgende onderdelen:

- Personele capaciteit voor uitvoering van de projecten door interne medewerkers;
- Inhuur van externen die ondersteuning verlenen aan bij uitvoering van het Leiderschapstraject;
- Inhuur van externen die ondersteuning verlenen bij uitvoering van het klanttevredenheidsonderzoek;
- Benodigd materiaal tijdens uitvoering van de projecten (boeken/tijdschriften, software).