

## ORGANISATIE IN ONTWIKKELING

### Nota van de Algemeen Directeur aan gedeputeerde staten

Utrecht, 27 september 2005

Geacht college,

#### 1. Aanleiding en vraagstelling

1.1 Als uitvloeisel van de bezuinigings- en takenoperaties Kwatta 1 en Kwatta 2, die inmiddels beide zijn voltooid met als gevolg een netto reductie met 65 formatieplaatsen, is door PS aan GS gevraagd inzicht te geven in de gevolgen van deze operaties voor de *overhead* (zowel bij de PSD als bij de andere diensten). Ook is gevraagd om informatie over mogelijkheden tot *uitbesteding* van bepaalde taken.

1.2 De huidige organisatiestructuur van de provincie Utrecht is ingevoerd in 2000. Sindsdien hebben zich in de organisatie ontwikkelingen voorgedaan. Een beoordeling van de overhead en de mogelijkheid van uitbesteding leent zich voor een bredere analyse van de huidige organisatie. Dit geldt temeer nu landelijk in overheidsorganisaties trends waarneembaar zijn die ook in Utrecht om bezinning vragen.

1.3 Beantwoording van de onder 1.1 genoemde vragen vanuit PS zou dus kunnen worden aangegrepen om in meer brede zin de ontwikkeling van de organisatie sedert 2000 te beoordelen, mede in verband met actuele trends bij de organisatie van overheidstaken.

De vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- a. welke gevolgen kunnen aan de uitvoering van de bezuinigings- en takenoperaties Kwatta 1 en 2 worden verbonden voor de overhead?
- b. voor welke diensten die nu intern worden verricht kan uitbesteding worden overwogen?
- c. welke ontwikkelingen in de organisatie sedert 2000 geven aanleiding tot organisatorische aanpassingen?
- d. welke trends binnen de overheidsorganisatie leiden voor de provincie Utrecht tot organisatorische consequenties?

1.4 Het functioneren en de structuur van een organisatie moeten zijn gericht op haar opgaven. De opgaven van de provincie Utrecht liggen besloten in wetgeving en in de door het bestuur vastgestelde doelstellingen (met name het Coalitieakkoord 2003/2007). In dit Coalitieakkoord is een richting bepaald die de nadruk legt op een actieve en resultaatgerichte provincie; niet alleen in de ontwikkeling van beleid, maar ook en juist in de uitvoering ervan. In feite is dit een uitwerking van de filosofie van de "presterende provincie".

1.5 Bij het vorenstaande moet worden bedacht dat een organisatie(-structuur) een *hulpmiddel* is voor het bereiken van doelstellingen en niet een doel in zich. Het bereiken van bestuurlijke doelstellingen zal niet gegarandeerd kunnen worden door organisatorische perfectie. Het samenspel tussen bestuur en ambtelijke organisatie, de kwaliteit en motivatie van medewerkers en de cultuur in de organisatie zijn minstens even belangrijke factoren. Ook het organisatiekundig gegeven dat 80% van de structuurwijzigingen niet leidt tot het beoogde resultaat maakt terughoudend ten aanzien van ingrijpende structuurveranderingen. Dat neemt niet weg dat een harmonieuze dóórontwikkeling van een organisatie kan bijdragen aan het bereiken van de gewenste cultuur en de ontwikkeling van medewerkers.

1.6 Deze houding wordt ook ingegeven door de conclusie dat de provincie Utrecht grosso modo beschikt over een organisatie die voor haar wettelijke taken uitstekend berekend is en daarnaast ook vorderingen heeft gemaakt met het uitvoeren van nieuwere opgaven. Er is reden voor gepaste trots op hetgeen de afgelopen vijf jaren is bereikt. De organisatie van de provincie Utrecht levert, ook in landelijke verhoudingen, goede prestaties.

Met behulp van het INK-model wordt consequent gewerkt aan beoordeling en verbetering van de kwaliteit. Nog in 2005 wordt de uitslag bekend van het eerste klanttevredenheidsonderzoek dat de provincie Utrecht uitvoert, een nog ontbrekende schakel in de INK-diagnose.

Wat mij betreft betekent dit dat de fundamentele basis van de organisatie goed is, maar dat bovenstaande vragen uitnodigen tot een stapsgewijze doorontwikkeling zonder een totale omkering van de organisatie. Deze doorontwikkeling wordt niet primair ingegeven door een financiële taakstelling, maar door de wens en noodzaak de prestaties en dienstverlening van de organisatie te optimaliseren.

## 2. Klassieke en moderne opgaven

2.1 De klassieke -vaak wettelijke verankerde- taken van provincies zijn: *kaderstelling* voor en *toezicht* op het lokale bestuur en waterschappen in de vorm van plannen, *stimulering* van maatschappelijke activiteiten in de publieke en de semi-publieke sector o.a. met behulp van subsidies, *handhaving* van wetten en regels en *onderzoek* ten behoeve van de beleidsontwikkeling.

2.2 Een specifieke categorie binnen de klassieke taken vormt aanleg / onderhoud van wegen en vaarwegen. Deze taak is niet verplicht, maar wordt al wel lang door provincies uitgevoerd; het is een voorbeeld van een realiserende/uitvoerende provincie “avant la lettre”, waarbij al decennia gebruik wordt gemaakt van de werkvorm projectmatig werken. Ook is voor deze taak altijd gebruik gemaakt van het instrument van grondverwerving, waarvan recent besloten is het ook voor (andere) ontwikkelingsprojecten in te zetten.

2.3 Kenmerken van deze klassieke opgaven zijn de voorspelbaarheid en regelmaat ervan, ze kunnen leiden tot activiteiten met een conditionerend en hiërarchisch karakter jegens de lokale lagere overheden en zijn veelal niet gebaseerd op een concrete politieke vraag, maar vloeien voort uit wet- en regelgeving. Er bestaat veelal geen of een geringe bestuurlijke ruimte. Ambtenaren die deze taken uitoefenen moeten deskundig zijn, veelal specialistisch, en zijn vooral taakgericht. Soms zijn processen waarlangs taakuitoefening moet plaatsvinden nauwkeurig beschreven. De kwaliteit van deze taakuitoefening kan veelal via certificering en/of benchmarks objectief worden vastgesteld.

2.4 De kwalificatie “klassiek” impliceert niet dat zich in deze opgaven geen ingrijpende ontwikkelingen zouden voordoen of dat de politieke gevoeligheid gering is. De als zeer klassiek te kwalificeren handhavingstaak staat sinds enkele jaren sterk in de bestuurlijk-politieke belangstelling (in onze provincie met name m.b.t. milieuvergunningen en woonschepen) en leidt momenteel in veel overheidsorganisaties tot structuurwijzigingen. Ingrijpende ontwikkelingen zijn ook waarneembaar rond het instrument planning (de veranderende functie van het streekplan) en de vergunningverlening (de omgevingsvergunning als geïntegreerd instrument). Cultuurhistorisch onderzoek blijkt te kunnen leiden tot een hoogtepunt als de verschijning van de Cultuurhistorische atlas, eerder dit jaar.

2.5 Nieuwere opgaven voor de provincie houden verband met recente ontwikkelingen in bestuur en samenleving en ze zijn gebaseerd op de provinciestrategie voor de komende jaren. De provincie wil haar prestaties optimaliseren en zich verantwoordelijk tonen voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en niet slechts voor het analyseren en conditioneren ervan. De provincie kijkt dan naar problemen zoals de samenleving die ervaart, niet met de blik van de eigen sectorale specialisatie. Voorbeelden zijn programma's en projecten op het gebied van mobiliteit, milieu, ruimtelijke ontwikkeling, de sociale agenda, de NV Utrecht, de Agenda 2010 etc.

2.6 Deze nieuwe opgaven beperken zich veelal niet tot één beleidsdomein maar ze overschrijden de sectorale grenzen en brengen nieuwe instrumenten mee: gebiedsgerichte planvorming en projectontwikkeling, (mede-) verantwoordelijkheid voor uitvoering van projecten, risicodragende deelname in uitvoeringsprojecten, grondbeleid etc..

Kenmerken van nieuwe opgaven zijn hun incidentele en variabele karakter, de noodzaak tot verbinding met andere partijen (netwerken), het feit dat ze niet zozeer voortvloeien uit de wet,

maar uit politiek-bestuurlijke wilsvorming. Er zijn vaak geen vast omliggende proces- of procedurevoorschriften. Ambtenaren die deze taken uitoefenen moeten generalistisch zijn, meer kennis hebben van processen dan van beleidsinhoud, thuis zijn in netwerken, beschikken over onderhandelingsvaardigheden en in sterke mate resultaatgericht zijn.

2.7 Klassieke taken en moderne opgaven komen simultaan op de provincie af. De klassieke taken blijven het hart van de overheidsorganisatie –ze hebben het kenmerk van rechtsstatelijkheid en verbindende beleidsinhoud- maar er is weinig beleidsruimte voor het politieke bestuur. Ze kunnen wel vragen om krachtige bestuurlijke sturing, zoals bijvoorbeeld het geval is ten aanzien van de handhaving.

De moderne opgaven leiden tot taken met een sterk flexibel karakter; deze opgaven wisselen in de tijd, soms ook naar mate van de inhoud van de politiek-bestuurlijke aansturing. Ze zijn om die reden veelal projectgewijs georganiseerd. Dergelijke werkvormen zullen eerder regel dan incident zijn en vragen om nieuwe competenties van medewerkers.

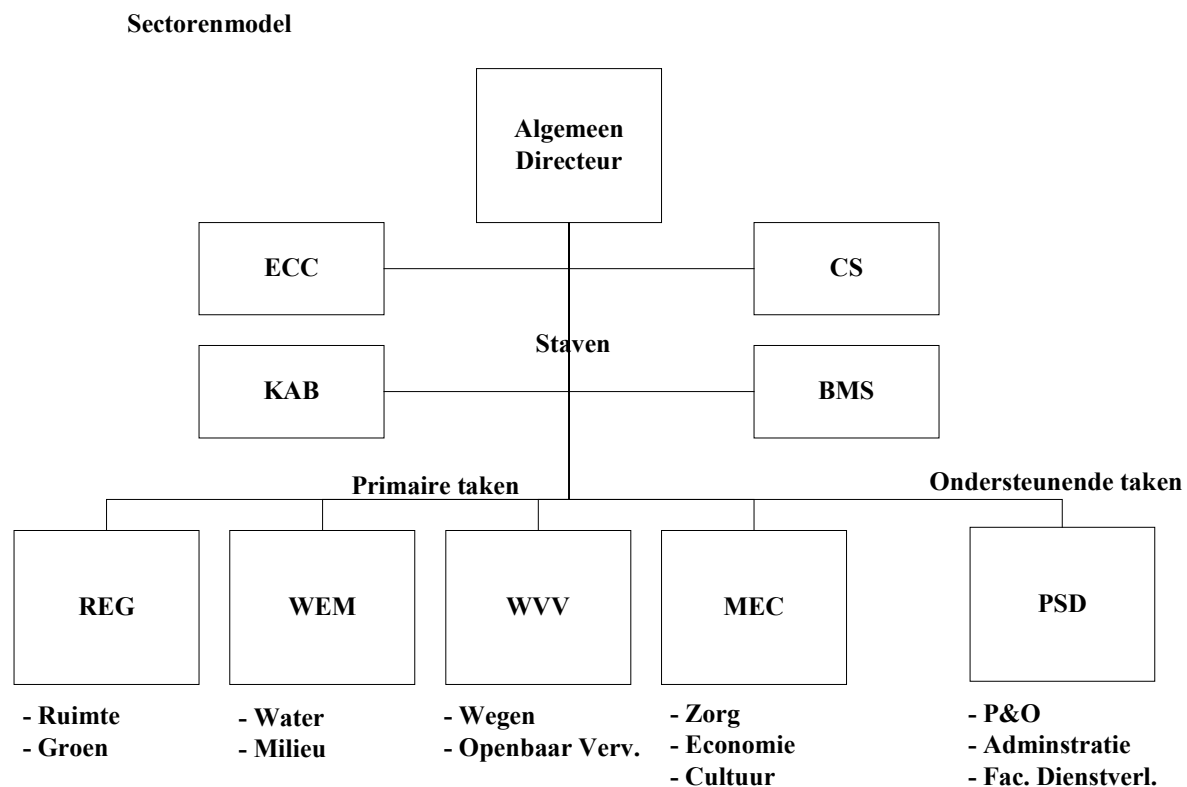
2.8 De organisatie zal in staat moeten zijn om beide types opgaven adequaat te behartigen. Daartoe moeten condities in de structuur (inrichting) en in de cultuur (werkwijze) van de organisatie aanwezig zijn.

### 3. Analyse huidige situatie in de organisatie

3.1 De provinciale organisatie is ingericht volgens het zgn. sectorenmodel. Er zijn vier vakdiensten en één faciliterende dienst; elk o.l.v. een directeur. Deze directeurs zijn verantwoordelijk voor integraal management in het betreffende beleidsveld. De stafbureaus (met aan het hoofd de dienstcontroller) staan de directeurs ten dienste van hun bedrijfsvoering. De directeurs zijn verantwoording schuldig aan de algemeen directeur, die zijn opdrachten en mandaten van GS ontvangt en ze –via managementcontracten- aan hen doormandateert.

Onder aansturing van de algemeen directeur functioneren op concernniveau het Kabinet van de CvdK, de eenheid concerncommunicatie, de concernstaf en de bestuurs- en managementstaf.

In de loop van de tijd zijn aan het zuivere sectorenmodel concessies gedaan; o.a door centralisatie van P&O en de financiële administratie bij de provinciale servicedienst en, meer recent, de vorming van de centrale eenheid communicatie. Ook hebben interdienstelijke projectmatige werkvormen hun intrede gedaan. Het organigram ziet nu er als volgt uit:



3.2 In de kwaliteit van de organisatie gedurende de laatste vijf jaren is een opgaande lijn waarneembaar. In de klassieke taakuitoefening is er een zich doorzettende kwaliteitsontwikkeling, bijvoorbeeld in de administratieve organisatie op concernniveau, de certificering van de milieuhandhaving, de ongestoorde uitvoering van de infrastructuurprogramma's, de modernisering van de aansturing van de jeugdzorg etc.

In de moderne opgaven worden resultaten vooral geboekt in het dienstoverstijgend werken binnen de organisatie. Goede resultaten worden bereikt als kennis en expertise vanuit

verschillende domeinen wordt samengebracht en krachtig aangestuurd met ondergeschiktmaking van sectoraal-organisatorische belangen aan het beoogde projectdoel.

Voorbeelden zijn de NV Utrecht, projecten van Agenda 2010, een programma als Wel Thuis, het project Groene Hart etc.

3.3 Complicaties, gemiste kansen of nieuwe vragen doen zich echter ook voor, met name waar integraliteit of een concernfocus gevraagd wordt en dit (nog) botst met de cultuur en structuur van de organisatie. Enkele voorbeelden:

- De totstandkoming van de strategische plannen in 2003/2004 heeft, zoals blijkt uit de evaluatie, in kwaliteit en snelheid geleden onder onvoldoende centrale aansturing en afstemming;
- Diverse grote projecten leid(d)en geruime tijd een kwakkelende voortgang vanwege onvoldoende heldere positionering, onvoldoende sturing en voortgangsbewaking;
- De organisatie van de strategische functie per beleidsdomein leidt tot complex en stroperig overleg over provinciebrede strategische vraagstukken;
- Taken rond het gebiedsgericht werken zijn zowel centraal (BMS) als decentraal (REG) belegd, de afstemming is problematisch en in het verlengde hiervan is de externe presentatie niet eenduidig;
- Het opstellen van een organisatiebreed handavingsprogramma stuit op complicaties;
- Er is nog geen visie op de organisatorische gevolgen van de komende Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht (geïntegreerde vergunningverlening voor milieu, ruimte, landschap etc.);
- Vraagpunten doen zich ook voor rond het subsidieproces, zowel in de verstrekking er van als in de fondsverwerving. Hoewel verbetering zichtbaar is in het toekenningsproces van subsidies en de controle op de met subsidie beoogde effecten is er concernbreed hiervoor mee aandacht nodig. Ditzelfde geldt voor het belang dat de provincie zelf geen externe subsidiemogelijkheden misloopt.
- Hoewel de organisatie een eenhoofdige leiding kent, is er onduidelijkheid over de positie van de Directieraad, waarin de algemeen directeur de concernontwikkelingen afstemt met de directeuren. Hierdoor ontstaat soms de indruk dat er collegiaal ambtelijk leiderschap bestaat.

3.4 Uit bovenstaande voorbeelden wordt zichtbaar dat de taken en werkzaamheden die samenhangen met opgaven die een brede (“integrale”) focus vergen vragen om een organisatie die andere eigenschappen inzet dan voorheen. Inmiddels is in de organisatie een sterke en vitale beweging ontstaan die resultaatgerichtheid stelt boven domeinoriëntatie, die evenzeer op “buiten” let als op “binnen”. Tegelijkertijd is er nog steeds de oude cultuur waarin een sterkere oriëntatie bestaat op de (eigen) taak dan op het (collectieve) resultaat, meer op risico’s dan op kansen en soms ook meer op (arbeidsvoorwaardelijke) rechten dan op verantwoordelijkheden en plichten.

3.5 De cultuur van een organisatie is deels verankerd in haar structuur. In de administratieve procedures (budgettering, rapportage) maar ook in de verantwoordelijkheidslijnen is het denken vanuit de lijn nog dominant. De producten- en sectorbegrotingen zijn gebaseerd op toedeling van budgetten via de lijn, niet op projecten. Verantwoording legt de projectmedewerker af aan zijn/haar sectorhoofd, niet aan de projectleider etc. De zelfstandigheid van de diensten, waarvoor in 2000 gekozen is, met de stafbureaus en de dienstcontrollers –die niet ondergeschikt zijn aan de concern-controller maar aan de

directeuren- is mijns inziens vanuit dit oogpunt sterker dan wenselijk voor een goede concernsturing.

3.6 In dit verband is de transformatie van de PSD naar een meer volwaardige Middelendienst (PMD) een belangrijke ontwikkeling. Wanneer de kaders door de Concernstaf gegeven zijn kan strategie/beleid, uitvoering en control ten aanzien van alle middelenfuncties in de PMD worden ondergebracht. Onder middelenfuncties moet in dit verband worden verstaan administratie, facilitaire dienstverlening, personele dienstverlening, geografische informatievoorziening, documentaire informatievoorziening, ICT, I&A en interim-projectcapaciteit. Zoals uw college besloot tijdens de retraite kan hierbij tevens worden nagegaan of samenvoeging/centralisatie van de stafbureaus binnen de PMD leidt tot meerwaarde in de zin van effectiviteit en/of efficiency.

3.7 De ervaringen uit diverse concernbrede projecten en programma's leren dat een integrale aanpak ons in staat stelt effectiever te functioneren. Dit was voor u de reden om uit te spreken dat het projectmatig werken met kracht moet worden bevorderd. Ik stel in dit verband voor, na overleg in de Directieraad, over te gaan tot instelling per 1 januari 2006 van een *Projectmanagementbureau*, waarin de grote (concern)brede projecten worden ondergebracht. Gedacht wordt aan de projecten Agenda 2010 (die in feite reeds zo'n positie hebben) uitgebreid met 10 à 20 grote projecten die thans in de lijn zijn ondergebracht dan wel projecten die nieuw worden gestart. Dit PMB zal onder mijn verantwoordelijkheid functioneren.

De aansturing van deze concernprojecten gebeurt door de directeuren; de dagelijkse leiding berust bij projectleiders die voor hun project doorgaans worden vrijgesteld en opereren vanuit het PMB. Vanuit het PMB vindt ook de rapportage en monitoring plaats.

In feite leidt dit ertoe dat een directeur een tweetal verantwoordelijkheden heeft, nl. het leiden van een organisatie-eenheid en het aansturen van een aantal concernprojecten.

3.8 Naast de instelling van het PMB voor de concernprojecten wordt ook binnen de lijnorganisatie het projectmatig werken doorgezet. Intern is de afgelopen twee jaren veel aandacht besteed aan de toerusting van de organisatie op het gebied van projectmatig werken, o.a. door de productie van een eigen Handboek projectmatig werken en een interne opleiding waaraan inmiddels door bijna 200 medewerkers is deelgenomen. Het komt er nu op aan deze werkwijze in de daarvoor aangewezen gevallen verplichtend te maken. Om die reden zal het PMB, behalve de organisatie van de concernprojecten, ook een rol hebben in de versterking en uniformering van het projectmatig werken in de gehele organisatie.

3.9 Het sectorenmodel is functioneel waar taken en activiteiten één-op-één aansluiten bij het sectorale beleidsterrein. Voor sector- of beleidsterreinoverstijgende taken is een andere aanpak nodig. Zolang het gaat om incidentele opdrachten is het niet noodzakelijk om structureel in de organisatie een aanpassing te doen. De aanpak van complexe vraagstukken vraagt evenwel om bezinning op de organisatie. De organisatie van concernprojecten in een PMB en de versterking van projectmatig werken in de lijn is een goede stap om de integraliteit binnen de organisatie te verzekeren. Er blijven daarnaast echter nog de te sectoraal functionerende strategische beleidsontwikkeling en de onvoldoende coördinatie rond handhaving, subsidies en het gebiedsgericht werken.

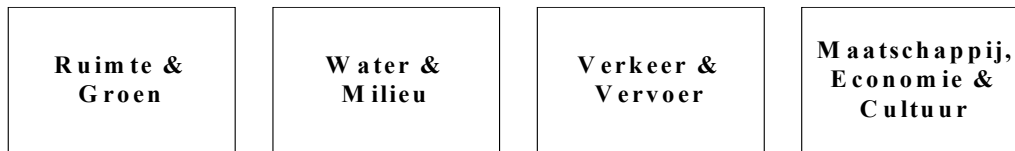
3.10 De Kwatta-operatie (1 en 2) heeft in de afgelopen periode zijn weerslag gehad in de omvang van de formatie. In eerste instantie is een vermindering tot stand gekomen door het nemen van efficiencymaatregelen. In tweede instantie hebben Provinciale Staten aan de hand van strategische keuzes programma's of taken versoberd of beëindigd, met als effect een structurele financiële bezuiniging. In het verlengde van deze operatie is door Provinciale Staten de vraag gesteld om de effecten van de efficiencymaatregelen en bezuinigingen door te vertalen naar de overhead. Tevens is gevraagd om onderzoek te doen naar verdere bezuinigings-mogelijkheden vanuit het oogpunt van outsourcing van diensten.

Er zijn activiteiten die ook buiten de organisatie zouden kunnen worden ondergebracht, zoals de Ingenieursdienst bij de dienst WVV, de ICT-ondersteuning, geografische informatievoorziening, chauffeursdiensten en het grafisch centrum. Hier zal een scan naar voor- en nadelen van uitbesteding worden opgesteld. Wel moet bedacht worden dat naast efficiency overwegingen ook andere factoren relevant die juist voor het al dan niet behouden van dergelijke diensten in eigen beheer, zoals beschikbaarheid en flexibiliteit.



## 4. Trends in de externe omgeving

4.1 In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw werd in gemeentelijke en provinciale organisaties het zgn. secretariemodel (scheiding beleid/uitvoering) vervangen door het sectorenmodel (beleid en uitvoering per sector bijeengebracht). Deze keuze is in 2000 ook door onze provincie gemaakt met een dienst voor elk van de domeinen.



Weliswaar brengt een dergelijke indeling beleid en uitvoering bijeen, maar ze genereert een zekere verkokering. De burger en de samenleving denken, waar het om hun verwachtingen van de overheid gaat, niet in de organisatorische indelingen van de overheid. Zoals hiervoor aangegeven is die verkokering aanwezig bij bepaalde projecten en beleidsprocessen, maar ook in de sfeer van de handhaving en subsidieverlening. Het blijkt uiterst complex te komen tot een integraal handhavingprogramma waarbij prioriteiten niet sectoraal, maar op basis van risico's worden bepaald. Voor processen om te komen tot adequate controle op effectiviteit van besteding van subsidiegelden geldt hetzelfde. Dit geldt temeer nu provinciale taken met omvangrijke middelen buiten de publieke sector worden geplaatst, zoals de Stichting Task Force Innovatie, de Stichting Vrede van Utrecht, maar ook de beoordeling van prestatieafspraken met instellingen als UTR, jeugdzorg etc.

Een laatste aspect: recent is bekend geworden dat vanaf 2007 de nieuwe omgevingsvergunning haar intrede doet: een gecombineerde vergunning voor de burger voor alle aspecten van een vergunningsplichtige activiteiten (milieu, bouwen, ontgrondingen etc.). Ook deze ontwikkeling zal in een domeingerichte organisatie zoals de onze een groot beroep doen op het tot stand brengen van organisatorische dwarsverbanden. Wij staan hiervoor nog niet gereed.

4.2 De trend in gemeentelijke en provinciale organisaties is momenteel dus weer gericht op het organiseren van structuren rondom een verzameling van specifieke werkprocessen het zogenaamde *directiemodel*. De eenheid van de organisatie staat centraal en de directie is eindverantwoordelijk voor het geheel. In het verlengde hiervan zijn de middelenfuncties centraal georganiseerd, enerzijds rondom de controlfunctie en anderzijds de facilitaire functie. De rolverdeling tussen burgers en overheid wordt als uitgangspunt genomen voor de inrichting van de ambtelijke organisatie.

Dit organisatie-model wordt onder meer in de provincies Drenthe en Overijssel toegepast.

De provincie Noord-Holland heeft recent besloten haar organisatie te herstructureren, analoog aan het concept van het directiemodel. Daarbij maakt zij onderscheid tussen 3 werkprocessen Binnen elk van deze drie organisatie-eenheden wordt vervolgens weer een onderverdeling naar domeinen gemaakt.



4.3 De provincie Utrecht koos in 2000 weliswaar voor een domeingeoriënteerde indeling van diensten, maar ook voor eenhoofdige leiding. Door de relatieve zelfstandige rol van de directeuren en hun diensten is dit model niet vergaand doorgevoerd.

Overheidsorganisaties die het directiemodel in de plaats stellen van het sectorenmodel schaffen in feite de laag directeuren af en concentreren de leiding van de organisatie bij de algemeen directeur, die direct leiding geeft aan afdelingshoofden. Hiermee wordt duidelijke afbakening gecreëerd tussen politieke en ambtelijke verantwoordelijkheid en wordt de integraliteit en eenduidige aansturing gewaarborgd.

4.4 Een andere ontwikkeling in overheidsorganisaties is dat middelenfuncties steeds meer een intrinsieke samenhang kennen en daardoor centraal worden georganiseerd. De integrale toerusting van lijnmanagers met middelen (zoals in Utrecht met de stafbureaus) komt hiermee meer en meer ter discussie te staan. Managers hoeven niet over alle functies zelf te beschikken om ze te kunnen inschakelen. In onze organisatie is reeds een zekere correctie aangebracht door centralisering van de financiële administratie, communicatie en personeelszaken. De indeling is tegenwoordig meer gericht op scheiding tussen facilitaire diensten (de functie van een provinciale middelendienst) en control (door een concernstaf/concerncontroller).

4.5 Een actueel thema van dit moment –om niet meer te noemen- is het programma *Andere Overheid* van het kabinet Balkenende II.

De overheid kampt met een effectiviteits- en legitimiteitsprobleem als ze er niet in slaagt haar prestaties zichtbaarder en meer te doen aansluiten bij de problemen in de samenleving. Dit geldt ook voor provincies, die inmiddels een viertal thema's hebben aangepakt om "andere provincies" te worden:

- deregulering/vermindering administratieve lasten;
- vereenvoudiging en stroomlijning van interbestuurlijke toezicht;
- zichtbaar maken van provinciale prestaties door een benchmark;
- versterking elektronisch dienstverkeer.

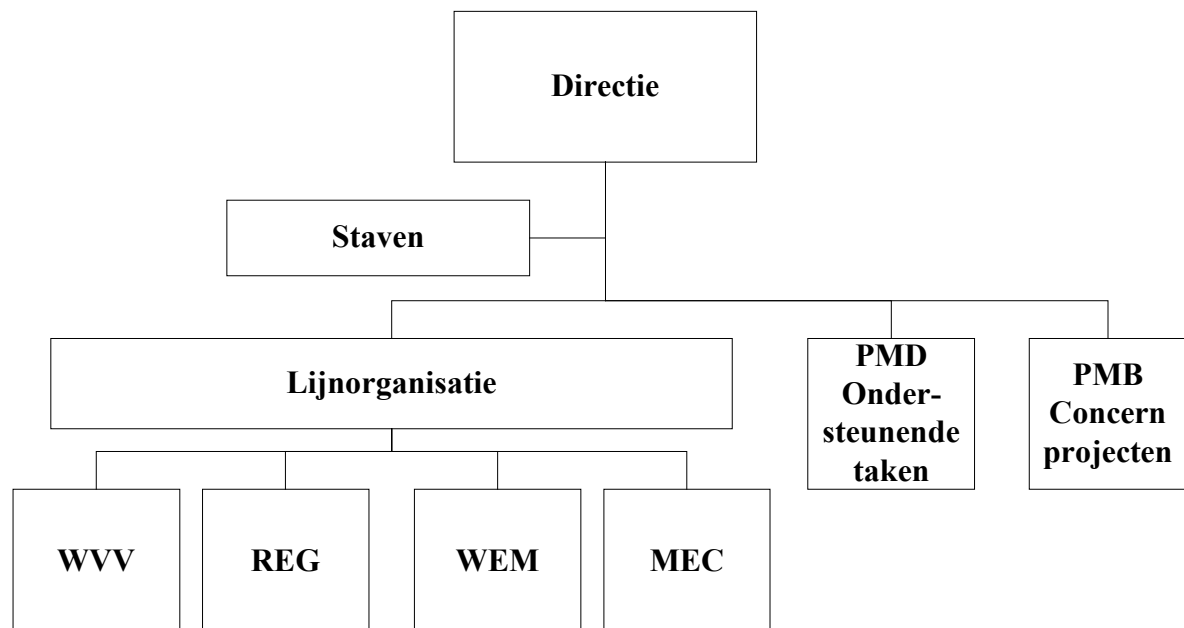
De onderliggende doelstelling van deze thema's is dat in het denken en doen van de provinciale organisaties de burgers en andere 'klanten' centraal staan de prestaties te meten, ze onderling te vergelijken en om vervolgens te leren van de 'best practices'.

Dit vraagt om een voortdurende aandacht voor de prestaties van de provinciale organisatie.

## 5. Voorstel

Ik stel u concreet het volgende voor.

1. Per januari 2006 over te gaan tot instelling van het Projectmanagementbureau onder leiding van de algemeen directeur, waar de zgn. concernprojecten –elk met een directeur als projectdirecteur- worden ondergebracht. Hierdoor ontstaat de volgende organisatiestructuur op hoofdlijnen:



2. Om duidelijker tot uitdrukking te brengen dat de organisatie een eenhoofdige leiding kent, wil ik de naam *Directieraad* veranderen in *Directieberaad*, om daarmee tot uitdrukking te brengen dat het hier gaat om een afstemmingsoverleg tussen de algemeen directeur en de directeuren. Voorts wil ik de vaste vervanging van de algemeen directeur regelen in de vorm van een vaste *adjunct-directeur*. De taakverdeling zal globaal zodanig zijn, dat de algemeen directeur de algemene leiding heeft en intern en extern het boegbeeld van de provincie vormt, terwijl de adjunct-directeur belast is – behalve met vervanging – met de bedrijfsvoering en de interne organisatie.
3. Een samenhangend onderzoek te doen naar de voor- en nadelen van het incorporeren van de stafbureaus in de Middeldienst en naar de voor- en nadelen van het functioneel scheiden van concerncontrol en Middeldienst. Daarbij wordt gedacht aan het positioneren van de adviesfuncties ten aanzien van middelen bij de PMD en kaderstelling en control bij de concernstaf, ondermeer door toevoeging van de dienstcontrollers.
4. Een onderzoek in te stellen naar het beste model voor de provinciale organisatie met betrekking tot de concernbrede strategieontwikkeling, het handhavings- en subsidieproces, het nieuwe proces van de omgevingsvergunning en het gebiedsgericht werken. In dit verband komt ook de positie en taak van BMS aan de orde.

5. Een onderzoek te doen naar voor- en nadelen van uitbesteding van de navolgende taken: ICT-ondersteuning, grafisch centrum, geografische informatievoorziening, chauffeursdiensten en de ingenieursdienst. Dit inzicht kan worden geboden op basis van een onderzoek waarin de bedrijfseconomische aspecten worden belicht, onder aantekening dat ook andere criteria (nabijheid, bestuurlijke wenselijkheid etc.) een rol kunnen spelen.
6. De genoemde onderzoeken kunnen starten in het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2005 en worden uitgevoerd door een extern adviseur in opdracht van de algemeen directeur. De kosten voor de onderzoeken worden gedekt uit de middelen voor Nieuw Beleid. De rapportage is zodanig, dat GS in het 2e kwartaal van 2006 een beredeneerd voorstel aan PS kunnen voorleggen. In het 3e kwartaal van 2006 kan detaillering en uitwerking van het advies plaatsvinden, gericht op invoering per 1 januari 2007.

H. H. Sietsma, algemeen directeur