

Veranderingen in fase 1 September – december 2006

Organisatie in ontwikkeling

September 2006

ORGANISATIEPLAN	3
<i>INLEIDING</i>	3
<i>INRICHTING VAN DE NIEUWE ORGANISATIE-EENHEDEN</i>	5
<i>ALGEMENE PRINCIPES</i>	6
<i>DE BELEIDSAFDELINGEN.....</i>	7
<i>DE UITVOERENDE AFDELINGEN.....</i>	11
<i>ONDERSTEUNENDE AFDELINGEN.....</i>	13
FORMATIEPLAN.....	16
DE AANSTURINGPRINCIPES VAN DE NIEUWE ORGANISATIE	19
<i>INLEIDING</i>	19
<i>AFSPRAKEN M.B.T. DE WERKING EN DE AANSTURING VAN DE ORGANISATIE.....</i>	19
<i>HOOFDSTRUCTUUR</i>	20
<i>AANSTURING VAN PROGRAMMA'S EN PROJECTEN.....</i>	26
WERVING EN SELECTIE VAN NIEUWE LEIDERS.....	28
FUNCTIEPROFIELEN	31
<i>FUNCTIEPROFIEL DIRECTEUR.....</i>	31
<i>FUNCTIEPROFIEL AFDELINGSMANAGER</i>	33
FLANKEREND BELEID O IN O	35
CONTINUÏTEIT EN KANTELING.....	39

Organisatieplan

Inleiding

Organisatiestructuur is een hulpmiddel om onze doelen te bereiken.

De doelen die de provincie Utrecht zichzelf stelt zijn:

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

Een organisatie die klaar is voor de vraagstukken van morgen, heeft een structuur nodig die dit optimaal mogelijk maakt. In de huidige structuur hebben de vijf diensten een hoge mate van autonomie en zijn sectoren gericht op beleidsdomeinen. Daardoor zijn er belemmeringen voor het maken van de juiste combinaties van mensen en middelen om nieuwe uitdagingen aan te gaan. De grenzen tussen domeinen gaan steeds meer knellen. We zitten als het ware gevangen in de structuur en het kost veel inspanning hieruit los te komen en het stimuleert mensen onvoldoende om innovatief te zijn. Daar hebben we zelf last van, maar veel meer nog de maatschappij die dingen van ons vraagt, die wil dat wij zaken oplossen in plaats van compliceren.

De conclusie is dat we ons moeten losmaken uit de “ketenen” van de huidige structuur. We moeten ruimte krijgen om nieuwe uitdagingen aan te kunnen gaan en vraagstukken op te pakken over de grenzen van de beleidsdomeinen heen. Daarvoor moeten die vraagstukken centraal staan en niet de vraag binnen welk domein ze opgelost moeten worden. De organisatie heeft daarnaast flexibiliteit nodig om steeds weer te kunnen inspelen op haar veranderende omgeving. De provincie wil zich verantwoordelijk tonen voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De provincie kijkt dan naar problemen zoals de samenleving die ervaart, niet met de blik van de eigen sectorale specialisatie.

Een fundamentele verandering van de hoofdstructuur van de organisatie ondersteunt deze beweging. Het is geen voorwaarde voor verandering, maar fungeert als hefboom om de verandering gemakkelijker en beter mogelijk te maken.

Er is voor gekozen de diensten te laten verdwijnen en de huidige sectoren om te vormen tot nieuwe organisatie-eenheden, afdelingen. De aansturing van de managers van deze afdelingen vindt plaats door een concerndirectie met de provinciesecretaris als algemeen directeur en een aantal directeuren. Eén van de directeuren zal als plaatsvervanger van de provinciesecretaris fungeren.

Onder leiding van de algemeen directeur worden in de Directie binnen de door GS gestelde beleidskaders de hoofdlijnen bepaald waarbinnen de afdelingen opereren. De algemeen directeur bewaakt de voortgang van de werkzaamheden. De opdrachtverstrekking door GS vindt via de algemeen directeur en de directeuren plaats. Eventuele knelpunten kunnen bilateraal of indien nodig plenair door de algemeen directeur in GS aan de orde worden gesteld. Eén en ander zal nader uitgewerkt worden in de overlegstructuur.

De directeuren maken een onderlinge portefeuillevdeling voor de aansturing van de afdelingen. De afdelingen staan naast elkaar onder verantwoordelijkheid van de concerndirectie, met de algemeen directeur als eindverantwoordelijke. De afdelingen binnen de portefeuille van een directeur zullen samen geen nieuw organisatieonderdeel vormen. De huidige sectoren worden samengevoegd tot nieuwe afdelingen, op basis van logische verbindingen. Van andere sectoren zullen de taken verdeeld worden over nieuwe afdelingen of in de huidige samenstelling blijven bestaan, echter wel binnen een nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Elke manager is verantwoordelijk voor de realisatie van de afdelingsproducten en de samenwerking en afstemming binnen de totale organisatie over de grenzen van de eigen afdeling heen.

Veranderingen hoofdstructuur

De verandering van de hoofdstructuur houdt op hoofdlijnen het volgende in:

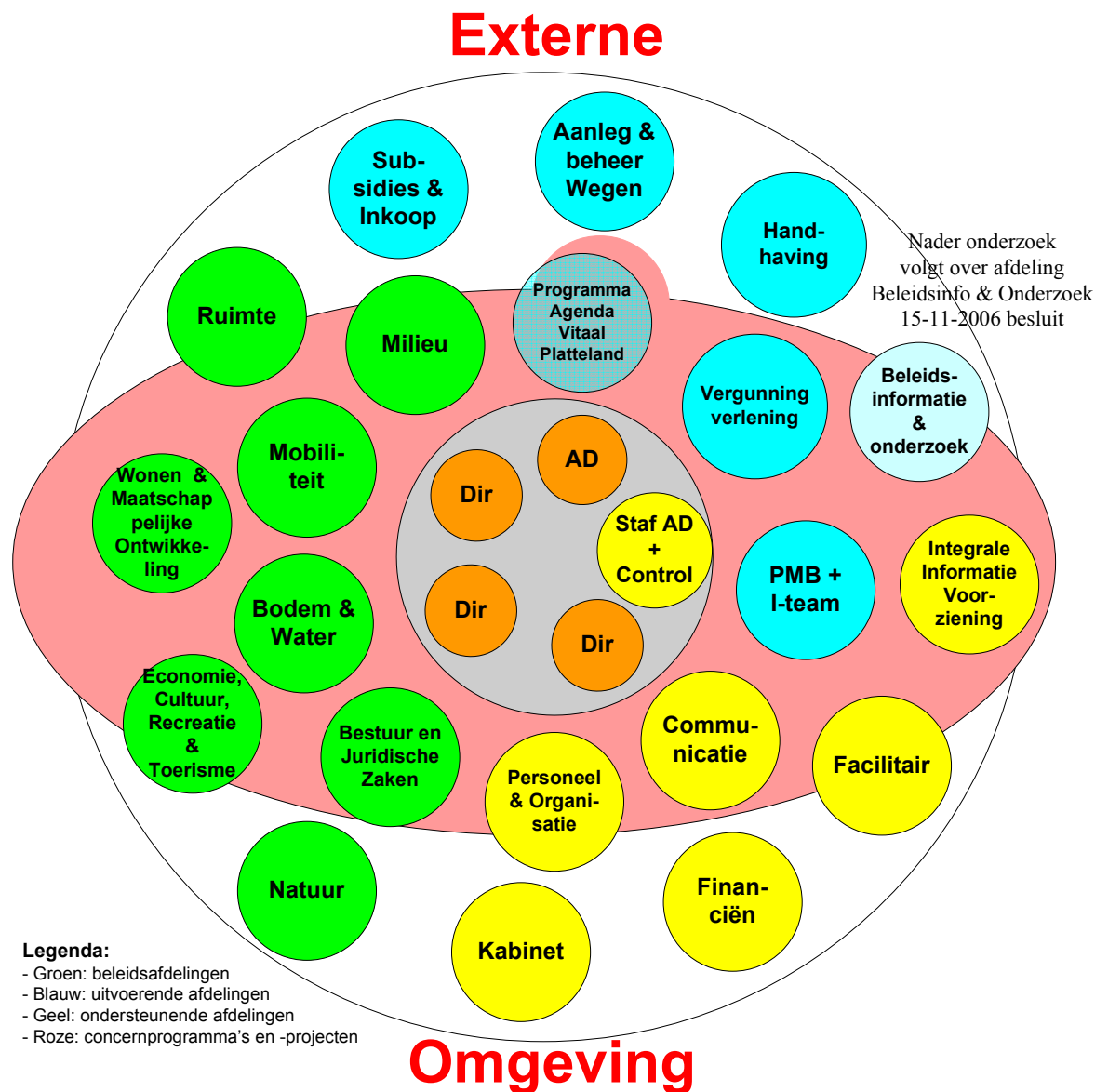
- De diensten zijn opgeheven, er is gekozen voor het instellen van een kleine directie met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het geheel, en een laag van Afdelingsmanagers, verantwoordelijk voor het realiseren van beleidsresultaten binnen gestelde kaders. Dit draagt bij aan vergroting van besluitvaardigheid en slagvaardigheid;
- Gelijksortige processen zijn bijeengebracht, wat leidt tot verbetering van de efficiency en effectiviteit. Processen, zowel in beleidsontwikkeling, als in uitvoering en ondersteuning, zijn geclusterd in nieuwe afdelingen, waarbij het aantal afdelingen is verminderd ten opzichte van de vroegere sectoren;
- De clustering van taakvelden in nieuwe organisatie-eenheden heeft zodanig plaatsgevonden dat deze zowel intern als extern helder en inzichtelijk te herkennen zijn, gebaseerd op onderlinge samenhang tussen de taakvelden en integraliteit.
- Het aantal managementlagen is zo beperkt mogelijk gehouden (platte organisatie), ook vanuit het oogpunt van effectiviteit en efficiency. Hierdoor is er minder kans op overlappingsen en dubbelingen in het management, is er helderheid over verantwoordelijkheden en zijn verantwoordelijkheden laag gelegd.
- Door kortere lijnen te organiseren is een grotere slagvaardigheid ontstaan, concreet door:
 - Beperkt aantal leidinggevenden
 - Korte lijnen tussen leidinggevenden en medewerkers
 - Helder afgebakende verantwoordelijkheden voor de verschillende leidinggevende lagen, horizontale en verticale coördinatie zo eenvoudig mogelijk
 - Gekozen is voor een span of control voor de leidinggevenden van gemiddeld om en nabij 30-40 medewerkers per afdeling, waarbij de mogelijkheid bestaat om de ondersteuning van het Afdelingsmanager op maat in te richten.
- Integraal management is binnen deze structuur gefaciliteerd doordat leidinggevenden sturen op de PIOFA aspecten (binnen concernbrede kaders).
- Binnen de nieuwe organisatiestructuur krijgt het faciliteren van samenwerken, het projectmatig werken en de integrale beleidsadvisering een krachtige impuls, wat verkokering tegengaat en de flexibiliteit bevordert.

In de nieuwe organisatiestructuur worden de volgende ontwerpprincipes gehanteerd:

- Waar logische verbanden bestaan tussen taken, worden sectoren samengevoegd in nieuwe afdelingen, rekening houdend met een span of control van om en nabij 20-22 afdelingen.
- Het management van de afdelingen vormt een stevig middenkader dat in staat is verbanden te leggen en samen te werken.
- Waar het efficiënt is, worden beleid en uitvoering gescheiden.
- Differentiatie in omvang van teams en zwaarte van leidinggevenden is mogelijk.
- De ondersteuning moet efficiënter en effectiever worden.

Inrichting van de nieuwe organisatie-eenheden

In de nieuwe organisatie wordt onderscheid gemaakt tussen beleids-, uitvoerende en ondersteunende afdelingen. Onderstaand wordt het nieuwe organisatiemodel weergegeven, waarin de afzonderlijke afdelingen worden benoemd. Het betreffen voorlopige werktitels.



Beleidsafdelingen:

Ruimte
 Milieu
 Wonen en maatschappelijke ontwikkeling
 Mobiliteit
 Bodem en water
 Economie, cultuur, recreatie en toerisme
 Natuur
 Bestuur en juridische zaken

Uitvoerende afdelingen:

Aanleg en beheer wegen
Programma Agenda Vitaal Platteland
Handhaving
Vergunningverlening
Subsidies en inkoop
Beleidsinformatie en onderzoek
Projectmanagementbureau / Interim-team

Ondersteunende afdelingen:

Personeel en organisatie
Financiën
Communicatie
Integrale informatievoorziening
Facilitaire zaken
Staf directie en Control
Kabinet

Algemene principes

- De Front Office functie wordt fysiek geplaatst naast de receptie en daar waar intensieve contacten zijn met de omgeving, zoals bijvoorbeeld bij subsidie- en vergunningverlening en inkoop zal er een baliefunctie komen. Dit wordt nog verder uitgewerkt.
- Een belangrijke taak voor de extern gerichte afdelingen die geaccentueerd moet worden is het onderhandelen, afstemmen en regievoeren met partijen in de omgeving. Deze taken zijn niet expliciet benoemd in het organisatieplan, maar zijn taken van alle beleids- en uitvoerende afdelingen en van een deel van de ondersteunende afdelingen.
- Op dit moment zijn sectoren c.q. diensten verantwoordelijk voor producten en programma's conform het collegeprogramma. Deze zijn niet specifiek benoemd in dit organisatieplan maar zullen via een andere inventarisatie uiterlijk 1 december a.s. worden toebedeeld aan de nieuwe afdelingen, respectievelijk aan de nieuwe directie als het gaat om concernprogramma's en concernprojecten.
- Elke afdelingsmanager en zijn afdeling zullen in december 2006 een ontwikkelopdracht meekrijgen voor de drie jaar die erop volgen.
- De afdelingsmanagers krijgen de opdracht om hun nieuwe afdeling in te richten. De ondersteunende staftaken worden betrokken vanuit de ondersteunende afdelingen, er is echter ruimte om een aantal staftaken in de afdelingen zelf op te nemen. Wel worden er kaders gesteld (m.n. rond P&C-processen) om continuïteit en eenduidigheid in de organisatie als geheel te waarborgen.
- Het INK proces wordt gecoördineerd vanuit de afdeling Control. Door de directie worden de doelstellingen geformuleerd en het is de verantwoordelijkheid van de directie en de leidinggevenden om deze te effectueren in de dagelijkse bedrijfsvoering. De doelstellingen worden onder meer gebaseerd op de aanbevelingen uit het burgerjaarverslag en de aanbevelingen uit het concernbrede verbeterplan klanttevredenheid.

De beleidsafdelingen

De nieuwe organisatie kent acht beleidsafdelingen, die ieder een specifieke taak hebben op één of meer beleidsonderwerpen. Dit betreft in ieder geval de wettelijke beleidstaken en het ontwikkelen van nieuw provinciaal beleid, waar dit gewenst is. De afdelingen werken hierin vraaggestuurd op basis van opdrachten die vanuit GS via de directie worden gegeven.

De beleidsafdelingen zijn ingericht op basis van logische verbanden tussen beleidsonderwerpen. Dit neemt niet weg dat het van groot belang is verder te kijken dan de eigen afdeling. Beleidsontwikkeling moet een gezamenlijk proces zijn van de verschillende beleidsafdelingen. In de inrichting van de beleidsafdelingen is van groot belang dat aandacht wordt gegeven aan dat gezamenlijke proces, de integraliteit in het gehele proces van beleidsontwikkeling moet geborgd worden. De managers van de beleidsafdelingen krijgen opdracht hiertoe gezamenlijk voorstellen te doen in de inrichtingsfase.

Ruimte

De afdeling ruimte bevat alle provinciale beleidstaken op het gebied van ruimtelijke ordening. Deze taken komen uit de huidige sectoren Strategische ruimtelijke ontwikkelingen en Gemeentelijke ruimtelijke ontwikkelingen. De samenvoeging van beide sectoren in één nieuwe afdeling Ruimte past binnen de ontwikkelingen rond de nieuwe Wet ruimtelijke ordening. De rol van de provincie in gemeentelijke ruimtelijke ontwikkelingen krijgt door die nieuwe wet een ander karakter. Nog meer dan nu al het geval is, zal er sprake zijn van een sterke wisselwerking met de strategische ruimtelijke planning. De huidige wettelijke taken op het gebied van ruimtelijke ordening zullen een ander karakter krijgen en voor een beperkt deel vervallen. In de afdeling Ruimte zal veel geïnvesteerd moeten worden in de veranderende rol van de provincie in de ruimtelijke ontwikkelingen.

Op basis van de huidige situatie komen de volgende onderwerpen in de afdeling Ruimte:

- Strategisch ruimtelijk beleid (uitwerkingsplannen streekplan, meerjarenactieprogramma streekplan, structuurvisie, ruimtelijke verkenningen, meervoudig ruimtegebruik, projecten)
- Interprovinciale afstemming en samenwerking, beïnvloeding van ruimtelijk rijksbeleid
- Gebiedsontwikkeling (ruimtelijk ontwerp, planeconomie/uitvoerbaarheid/grondbeleid)
- Afstemming met andere beleidssectoren en met gemeenten, gericht op doorwerking van het provinciaal ruimtelijk beleid (werk-, klankbord- en projectgroepen, thematische publicaties, handleidingen en circulaires)
- Advisering gemeenten (bestemmings-, structuur- en bouwplannen)
- Principeverzoeken gemeentelijke ruimtelijke ontwikkelingen

Milieu

De afdeling Milieu omvat alle beleidstaken op het gebied van milieu. De afdeling zorgt voor de ontwikkeling van milieubeleid en de programmering van de beleidsuitvoering. De afdeling wordt gevormd door samenvoeging van de taken van de huidige sectoren Strategie, Stad en milieu en Bodem en afvalstoffen van de dienst Water en Milieu. De taken van de afdeling Milieu:

Milieu Algemeen

- Strategisch milieubeleid
- Beleidsprogrammering: voortgang en voorbereiden/opstellen nieuw PMP, beleidsevaluaties
- Europa: Europese ontwikkelingen, Europese samenwerking
- Coördinatie RAAM's (Regionale Activiteiten Agenda Milieu)
- Monitoring milieu
- PCMW, IPO-coördinatie
- Milieu en gezondheid
- Milieu en biodiversiteit
- Advisering bestemmingsplannen, coördinatie MER

Verstoring

- Luchtkwaliteit (Regio aanbod, Provinciaal programma, NSL)
- Externe veiligheid
- Verkeer en milieu
- Geur, Grof stof

- Geluid
- Licht

Energie en klimaat

- Energiebesparing
- Duurzame energie
- Klimaatadaptatie

Duurzame stedelijke ontwikkeling

- Duurzaam bouwen
- Gebiedsgerichte aanpak (basis- en ambitiekwaliteiten)

Duurzaam ondernemen en consument

- Bedrijven (duurzaam ondernemen, duurzame bedrijventerreinen)
- Consumenten

Afvalstoffen

- Preventie ontstaan afval
- Hergebruik afvalstoffen

Wonen en maatschappelijke ontwikkeling

In deze afdeling worden de taken van de huidige sectoren Wonen en stedelijke vernieuwing en Maatschappelijke ontwikkeling samengevoegd. De relatie tussen wonen en maatschappelijke ontwikkeling heeft de afgelopen jaren aandacht gekregen, onder andere in het programma Wel thuis. Samenvoeging van de genoemde sectoren is hiervan een logische vervolgstap.

De taken van de afdeling Wonen en maatschappelijke ontwikkeling zijn:

- Jeugdzorgbeleid
- Zorgbeleid
- Welzijnsbeleid
- Woonbeleid (woningbouwontwikkeling en –differentiatie, woonruimteverdeling/huisvestingswet, woningbehoefte)
- Patiënten- en cliëntenbeleid
- Integratiebeleid
- Sportbeleid
- Onderwijsbeleid
- Programma's en projecten (o.a. Wel Thuis, Sociale agenda)
- Advisering en beleid wonen (woningbouwontwikkeling en –differentiatie, woonruimteverdeling/huisvestingswet, woningbehoefte)
- Steden en stedelijk vernieuwingsbeleid en advisering
- Beleid kleine kernen
- Investeringsbudget stedelijke vernieuwing
- Besluit locatiegebonden subsidies

Mobiliteit

In de afdeling Mobiliteit vindt de beleidsvorming en programmering op het gebied van wegen, verkeer en vervoer plaats. In deze afdeling worden de huidige sectoren Beleidsvorming en Programmering en onderzoek van de dienst Wegen, Verkeer en Vervoer samengevoegd. In de afdeling Mobiliteit komen de volgende taken:

- Strategisch mobiliteitsbeleid en programmering wegen, verkeer en vervoer
- Ontwikkeling nieuw beleid, uitwerking Strategisch mobiliteitsplan en programmering (categorieën: auto, goederenvervoer, fiets, openbaar vervoer, verkeersveiligheid)
- Externe contacten / inbreng provinciebelang in externe ontwikkelingen
- Inbreng mobiliteitsbeleid in ruimtelijk en ander beleid
- Toezicht op uitvoering BOR, programmabureau A12 Bravo en SMPU
- Beleid en deels uitvoering subsidiëring rond- en randwegen, Brede Doeluitkering (BDU), openbaar vervoer, vervoer- en mobiliteitsmanagement
- Concessiebeheer en OV
- Beleidsadviesing en bestuursondersteuning verkeer en vervoer
- Ontwikkeling en uitwerking beleid, inclusief onderzoek

- Projecten(voorbereiding) verkeer en vervoer
- Projecten Regionaal Orgaan Verkeersveiligheid (gedragsbeïnvloeding d.m.v. voorlichting & educatie en handhaving)
- Monitoring beleid en projecten

Bodem en water

In de afdeling Bodem en water vindt de beleidsvorming en programmering op het gebied van bodem en water plaats. Deze beleidsterreinen hebben verband met elkaar vanwege de samenhang tussen de kwaliteit van bodem en water. In deze afdeling wordt een deel van de taken van de sectoren Strategie (onderdeel water), Bodem en afvalstoffen (bodembeleid), Bodemsanering (bodemsaneringsbeleid en programmering) en Water samengevoegd. De taken van de afdeling Bodem en water zijn:

Algemene en bestuurlijke zaken:

- Strategisch waterbeleid
- Beleidsprogrammering: voortgang WHP en voorbereiden/opstellen nieuw WHP, beleidsevaluaties
- Nationaal Bestuursakkoord Water
- Europese ontwikkelingen en samenwerking
- Coördinatie IPO-Adviescommissie Water
- Secretariaat PCMW
- Bestuurlijke organisatie (o.a. ontwikkeling/implementatie Waterschapswet en Waterwet)
- Toezicht op de waterschappen
- Vaarwegbeleid
- Monitoring en gegevensbeheer water, incl grondwaterkwantiteitsmeetnet

Veiligheid:

- Waterveiligheid
- Waterkeringen (primaire en regionale keringen)
- Organisatorische voorbereiding van watercalamiteiten (beoordelen van calamiteitenplannen van gemeenten en waterschappen, rampenoefeningen)
- Bestrijding van muskusratten en beverratten

Integraal waterbeheer:

- Organisatorische voorbereiding van watercalamiteiten (beoordelen van calamiteitenplannen)
- Bestrijding wateroverlast
- Watertekort
- Implementatie Europese Kaderrichtlijn Water
- Water en ruimte (o.a. watertoets)
- Stedelijk waterbeheer (o.a. afvalwaterketen)

Grondwater:

- Opstellen, uitvoeren en toetsen beleid verdrogingsbestrijding
- Subsidieverlening verdrogingsbestrijding
- Opstellen, uitvoeren en toetsen beleid grondwaterbeheer (o.a. Provinciaal Grondwaterplan, vergunningverlening, watertoets)
- Opstellen beleid en toetsen GGOR (= Gewenst Grond- en Oppervlaktewaterregime)
- Opstellen beleid Koude- en Warmte Opslag (KWO)
- Grondwaterheffing

Bodem en Bagger

- Bodem Informatie voor Landelijke Sturing (BIELLS)
- Beleid integraal Bodembeheer
- Gebiedsgericht bodembeleid
- Meerjarenprogramma bodemsaneringen
- Ondersteuning bodemtaken gemeenten
- Uitvoeringskader baggerspecie, actief bodembeheer Rijntakken
- Beleid stortinitiatieven bagger
- Beleid Verwerking, nuttige toepassing bagger, beleidscoördinatie externe partners
- Stimuleren sanering waterbodems

Bodem- grondwaterbescherming, landbouwmilieu projecten

- Beleidsimplementatie 'Zuiver drinkwater uit de grond'
- Ontwikkeling en beleidsimplementatie grondwaterbescherming
- Visieontwikkeling integraal bodembeheer
- Maatregelenpakket KaderRichtlijn Water
- Implementatie gebiedsgericht integraal bodembeheer
- Implementatie bodembeschermende maatregelen bedrijven
- Beleidsmatige aansturing stichting LAMI
- Samenhang in uitvoering/netwerken
- Stimuleringsprojecten landbouw-milieu ontwikkeling
- Beleidsontwikkeling en -implementatie duurzame landbouw
- Ontwikkelen en implementeren provinciale milieuvisie landelijk gebied
- Beleid milieubeschermingsgebieden en gebiedsgerichte implementatie

Economie, cultuur, recreatie en toerisme

De afdeling Economie, cultuur, recreatie en toerisme richt zich op het bevorderen en faciliteren van economische ontwikkelingen en vrijetijdseconomie. In deze afdeling worden de taken van de sectoren Cultuur en Economie, recreatie en toerisme samengevoegd. De taken van de afdeling Economie, cultuur, recreatie en toerisme zijn:

- Kenniseconomie: vernieuwen met kennis en creativiteit
- Ruimtelijke economie: ruimte voor bedrijven, kwaliteit en kwantiteit
- Bedrijven: meer ondernemerschap
- Arbeidsmarkt: iedereen aan het werk
- Actieplan recreatie en toerisme
- Ontwikkeling en innovatie vrijetijdseconomie
- Recreatieve kwaliteit leefomgeving
- Cultuurbeleid en programmering (kunsten, regionale omroep, bibliotheken, cultuurbereik)
- Cultuurhistorische hoofdstructuur (incl. monumenten en archeologie)
- Monumentenbeleid
- Roerend erfgoed (incl. musea)

Natuur

In de afdeling Natuur vinden de beleidstaken met betrekking tot landelijk gebied en ontwikkeling plaats. In deze afdeling worden de beleidstaken van de huidige sectoren Landelijk gebied en ontwikkeling en Ecologisch onderzoek en groene regelgeving samengevoegd. De taken van deze afdeling zijn:

- Beleid landelijk gebied
- Natuurbeleid
- Landschapsbeleid
- Plattelandsontwikkeling
- Agrarische zaken
- Ecologisch onderzoek en monitoring

Bestuur en juridische zaken

De afdeling Bestuur en juridische zaken zorgt voor het beleid met betrekking tot de bestuurlijke organisatie in de provincie Utrecht, de rol van de provincie in samenwerkingsverbanden en heeft algemeen juridische taken. Het bestuurlijk deel van deze afdeling is een beleidsstaak, de juridische taken zijn deels beleidsmatig en deels ondersteunend. Vanwege de omvang van beide organisatieonderdelen is ervoor gekozen ze samen te voegen in een beleidsafdeling. In deze afdeling komen de volgende taken:

- Bestuurlijke organisatie
- Beleidsvorming, advisering en uitvoering van taken op het terrein van:
 - > Regionale samenwerking
 - > Samenwerkingsverbanden (IPO, P4, Regio Randstad e.d.)
 - > Europese samenwerking en partnerschappen
 - > Bestuurlijke ontwikkelingen en organisatie binnenlands bestuur

- Algemeen juridisch beleid
- Algemene juridische advisering en ondersteuning (d.w.z. met uitzondering van juridische taken die deel uitmaken van het primaire proces)
- Secretariaat Awb-bezwarencommissie
- Beheer verzekeringen

De uitvoerende afdelingen

De uitvoerende afdelingen voeren enerzijds wet- en regelgeving uit, bijvoorbeeld met betrekking tot vergunningen, handhaving en subsidies. Daarnaast zijn er afdelingen voor de uitvoering van programmering die afkomstig is van beleidsafdelingen. Dit betreft in het bijzonder Aanleg en beheer wegen en Uitvoering landelijk gebied, waarvoor de programmering in de beleidsafdelingen Mobiliteit, respectievelijk Landelijk gebied plaatsvindt en meer in het algemeen het Projectmanagementbureau, dat zorgdraagt voor projectmanagement van concernbrede projecten.

Er is een nauwe relatie tussen beleidsontwikkeling en uitvoering. Bij beleidsontwikkeling dient rekening te worden gehouden met de uitvoerbaarheid en in de uitvoering is steeds nauw contact nodig met de beleidsontwikkeling, waar het gaat om verfijning en interpretatie. Deze relatie wordt vormgegeven in heldere proces- en werkafspraken en overlegstructuren.

Aanleg en beheer wegen

De afdeling Aanleg en beheer wegen zorgt voor de uitvoering van het strategisch mobiliteitsplan en de programmering voor aanleg, beheer en onderhoud van provinciale wegen. De kantons maken deel uit van deze afdeling. De taken van deze afdeling zijn:

- Inrichting van het wegennet aan de eisen van duurzaamheid en veiligheid
- Ontwikkeling en realisatie van provinciale wegverbindingen
- Reconstructie van wegvakken en kruispunten
- Beheer van provinciale wegen en vaarwegen
- Onderhoud van provinciale wegen en vaarwegen

Programma Agenda Vitaal Platteland

De afdeling Uitvoering landelijk gebied is feitelijk een programmaorganisatie, die primair zorgt voor het opstellen en uitvoeren van het programma Agenda Vitaal Platteland. Dit vindt in de huidige situatie plaats in de sector Landelijk Gebied Proces en uitvoering (RLU). Vanwege de grote omvang van dit programma, de lange looptijd en het gegeven dat hiervoor recent een organisatieonderdeel voor in het leven is geroepen, is ervoor gekozen de bestaande sector RLU in de nieuwe organisatie in zijn geheel over te plaatsen in een nieuwe afdeling. De taken van de afdeling zijn:

- Programmering en uitvoering Agenda Vitaal Platteland
- Programmering en uitvoering andere gebiedsgerichte projecten in het landelijk gebied (voorzover niet opgenomen in de Agenda Vitaal Platteland)

Vergunningverlening

In de afdeling Vergunningverlening worden alle procedures voor vergunningen en ontheffingen gebundeld. Belangrijk aspect hierin is dat één loket ontstaat voor alle aanvragen voor vergunningen en ontheffingen. Voordeel is dat procedures voor vergunningen en ontheffingen op dezelfde wijze worden ingericht en geprofessionaliseerd. De afdeling Vergunningverlening heeft op het gebied van milieu, water, bodemsaneringen, groen/natuur, wegen en verkeer de volgende taken:

- Het verstrekken van vergunningen, ontheffingen en beschikkingen
- Ontwikkeling en implementatie van regelgeving
- Opstellen van uitvoeringsbeleid
- De afhandeling van bezwaar- en beroepzaken
- Juridisch advisering en kwaliteitsbewaking
- Eén-loket-functie voor aanvragen voor vergunningen en ontheffingen
- Eenheid in en professionalisering van de procedures

Handhaving

De afdeling Handhaving is verantwoordelijk voor de handhavingactiviteiten op het gebied van milieu, bodemsaneringen, natuur, bos en landschap, ontgrondingen en wegen en verkeer.

De taken van de afdeling Handhaving op deze terreinen zijn:

- Uitvoeren van toezicht en handhaving
- Ontwikkeling en implementatie van regelgeving
- Opstellen van een jaarlijks Handhavingsprogramma
- Opstellen van uitvoeringsbeleid en handhavingstrategie
- De afhandeling van bezwaar- en beroepzaken
- Juridisch advisering en kwaliteitsbewaking
- Brede professionalisering van de handhaving en eenheid in procedures
- Meldpunt handhaving en klachtentelefoon

Subsidies en inkoop

De afdeling Subsidies en inkoop is verantwoordelijk voor uitvoering, procesontwikkeling, ondersteuning en advisering ten aanzien van subsidies en inkoop en alle andere vormen waarin gelden extern worden besteed (bijv. op basis van convenanten).

Ten aanzien van subsidies vindt beleidsontwikkeling, het maken van verordeningen, de keuze voor het in zetten instrumentarium, het opstellen van rapportages, het genereren van aanvragen en de inhoudelijke begeleiding en beoordeling van aanvragen plaats in de beleidsafdelingen. De afdeling Subsidies en inkoop heeft hierin wel een sterke adviserende rol. De afdeling draagt verder zorg voor eenheid en professionalisering van subsidieprocedures en de uitvoering daarvan. Onderscheid wordt gemaakt tussen doeluitkeringen enerzijds en projectsubsidies en subsidies op basis van verordeningen anderzijds. Voor doeluitkeringen heeft de afdeling Subsidies en inkoop een beperkte taak. Vanwege de sterke invloed van beleidskeuzes in dat proces, ligt het primaat voor de afwikkeling van subsidies in de beleidsafdeling en heeft de afdeling Subsidies en inkoop een adviserende, ondersteunende en faciliterende rol.

Alle afdelingen in de organisatie schakelen de inkoopfunctie in voor alle externe inkoop. Ten aanzien van inkoop bepaalt iedere afdeling zelf haar vraag, de afdeling Subsidies en inkoop heeft een adviserende rol en ondersteunt bij de uitvoering (bij directe inkoop, t.b.v. de uitvoering van beleid) of neemt de uitvoering geheel voor haar rekening (bij indirecte inkoop, bijvoorbeeld kantoorartikelen). De vragende afdeling is bovendien eindverantwoordelijk voor de controle op de geleverde prestaties.

De taken van de afdeling Subsidies en inkoop zijn:

- Ontwikkelen en implementeren van subsidiebeleid
- Informatievoorziening over mogelijkheden tot het verkrijgen van subsidiegelden (zicht hebben op bestaande en toekomstige subsidiebudgetten bij het Rijk en vanuit de Europese Unie)
- Voor subsidies met uitzondering van doeluitkeringen: makelaarsfunctie, begeleiding aanvraag, opstellen en vaststellen beschikkingen (voor doeluitkeringen blijven deze taken bij de beleidseenheden)
- Voor alle subsidies: loket/ontvangst aanvraag, procedureontwikkeling en –bewaking, advisering aan beleidseenheden, voortgangsinformatie, vertegenwoordiging in bezwaar en beroep, controle van de resultaten en betaalbaarstelling
- Advisering, ondersteuning en uitvoering van inkoop, waaronder aanbestedingen
- Beheer van inkoopcontracten
- Opstellen en bewaken van inkoopvoorwaarden

De taken van de afdeling Subsidies en inkoop zijn afkomstig uit een groot aantal sectoren die nu subsidies verstrekken. In het proces van verdere inrichting worden deze subsidies nader benoemd en wordt het tempo van de vorming van de afdeling voor wat betreft het subsidiedeel bepaald. De inkoopfunctie is afkomstig uit de sector Facilitaire dienstverlening.

Beleidsinformatie en onderzoek

In de huidige organisatie wordt onderzoek en monitoring uitgevoerd in een aantal sectoren. De wens om onderzoek als activiteit te professionaliseren wordt breed gedeeld, de vraag hoe dit het beste kan worden gerealiseerd is nog niet beantwoord. Beantwoording van deze vraag is sterk afhankelijk van de invalshoek van waaruit het vraagstuk wordt benaderd. Vanuit de invalshoek van professionaliteit, ontwikkeling en innovatie in onderzoek wordt gepleit voor concentratie. Vanuit de benadering van onderzoek als onderdeel van de beleidscyclus, waarbij onderzoek sterk verweven is met beleidsontwikkeling, wordt gepleit voor positionering van onderzoek bij de betreffende beleidsafdelingen.

In dit organisatieplan wordt hierover geen uitsluitsel gegeven. Naar dit vraagstuk wordt nader onderzoek gedaan en zal op 15 november 2006 een besluit volgen.

Projectmanagementbureau en Interimteam

Sinds 1 juli 2006 heeft de provincie een Projectmanagementbureau dat zich richt op het bieden van professioneel projectmanagement en het professionaliseren van de werkwijze van projectmatig werken. De verantwoordelijkheid voor projecten ligt altijd bij de opdrachtgever, het Projectmanagementbureau faciliteert de opdrachtgever door het leveren van projectmanagement en professionaliteit in de instrumenten voor projectmatig werken. De taken van het Projectmanagementbureau zijn:

- Het leiden van (strategische concern)projecten
- Organiseren van de verbinding tussen concernprojecten en lijnorganisatie
- Ontwikkelen van beleid op het gebied van projectmatig werken
- Ontwikkelen, implementeren en uitvoeren van instrumenten voor professionalisering van projecten

Het Interim-team biedt flexibele arbeidscapaciteit binnen de provinciale organisatie, deels door de inzet van vaste medewerkers en deels door inhuur van uitzendkrachten. Het Interim-team zorgt hiermee voor de tijdelijke invulling van vacatures en de inzet van medewerkers in tijdelijke functies.

Ondersteunende afdelingen

In de ondersteunende afdelingen vindt alle kaderstelling, advisering, uitvoering en control van de staftaken plaats. De ondersteunende afdelingen staan ten dienste van de gehele organisatie, kaderstelling vindt altijd plaats in overleg met afnemers van de geboden ondersteuning en in onderlinge afstemming met gerelateerde staftaken. In de inrichting van de ondersteunende afdelingen moet rekening worden gehouden met die onderlinge afstemming, de managers van deze afdelingen krijgen de opdracht hiertoe voorstellen te ontwikkelen.

Personeel en organisatie

De afdeling Personeel en organisatie is verantwoordelijk voor alle beleidsmatige en ondersteunende taken op het gebied van personeel en organisatie. Op hoofdlijnen betreft dit:

- Kaderstelling, beleidsontwikkeling, uitvoering en toetsing op alle P&O-taken
- Ontwikkeling, uitvoering en toetsing personeelsregelingen
- Personeelsmanagementadvies
- Organisatieadvies
- Ondersteuning en advisering bestuurder in OR-aangelegenheden

Financiën

In de afdeling Financiën zijn alle financiële beleidsmatige en ondersteunende taken samengevoegd, inclusief de huidige financiële taken van de stafbureaus. De taken zijn afkomstig uit de Concernstaf, de sector Administratie en informatievoorziening en de stafbureaus van de diensten. Ook is in deze afdeling het financiële toezicht op gemeenten en andere lagere overheden opgenomen. De taken van de afdeling zijn:

- Financiële kaderstelling, beleidsontwikkeling en –uitvoering
- Advisering aan bestuur (PS en GS) t.a.v. financiën
- Financieel managementadvies
- Financiële administratie
- Regie en redactie p&c-producten
- Ondersteuning en advisering management in p&c-cyclus
- Applicatiebeheer financiën
- Personeelsadministratie
- Salarisadministratie
- Financiële informatievoorziening
- Financieel toezicht lokale overheden
- BTW-compensatiefonds
- Treasury

Communicatie

De afdeling is verantwoordelijk voor alle ondersteunende taken op het gebied van communicatie. De taken van de afdeling zijn:

- Kaderstelling, beleidsontwikkeling en –uitvoering voor interne en externe communicatie
- Communicatieadvies en –ondersteuning t.b.v. GS-leden en directie
- Project- en beleidscommunicatie
- Ontwikkeling, beheer en onderhoud internet en intranet
- Regie op externe communicatie (inzet van communicatiemiddelen en –kanalen, huisstijl)
- Coördinatie provinciale internet en intranet.

Integrale informatievoorziening

De afdeling Integrale informatievoorziening is een brede ondersteunende afdeling, die verantwoordelijk is voor de informatievoorziening binnen de provincie Utrecht. De afdeling zorgt voor de beleidsontwikkeling, de inrichting en het beheer van de informatievoorziening, met als sleutelwoorden digitaal en integraal.

De taken van de afdeling zijn:

- Kaderstelling, beleidsontwikkeling en –sturing op het gebied van informatievoorziening en ICT
- Programmamanagement en projectleiding voor realisatie e-provincie Utrecht
- Onderzoek voor en advisering aan de afdelingen/gebruikers binnen de PU op het gebied van applicaties, gemeenschappelijk gegevensgebruik, documentaire en geografische informatievoorziening
- Ontsluiten, bewerken en beheren van documentaire en geografische informatieproducten en van basisregistraties
- Pakketselectie voor c.q. ontwikkeling van web-applicaties en andere (geografische, documentaire en procesgerichte) informatiesystemen
- Projectleiding voor ICT-projecten
- Ontwikkelen en beheren technische infrastructuur, ict-werkplekken en telefonie
- Verkoop van provinciale publicaties

Facilitaire zaken

De afdeling Facilitaire zaken is verantwoordelijk voor alle beleidsmatige en uitvoerende taken op facilitair gebied. In deze afdeling komen de taken van de huidige sector Facilitaire dienstverlening, met uitzondering van advies, ondersteuning en uitvoering van inkoop, en de taken van registreren, beschikbaar stellen en archiveren van documenten.

De taken van de afdeling zijn op hoofdlijnen:

- Receptie en telefooncentrale
- Beheer en onderhoud gebouwen, vergaderzalen, catering
- Huisvesting, beveiliging en bewaking
- Postkamer
- Grafisch centrum
- Beheer kopieer- en printvoorziening

- Bedrijfshulpverlening
- Distributie en opslag van goederen
- Chauffeursdiensten, beheren poolauto's en dienstdiensen
- *Registratie en controle van poststukken **
- *Archivering van poststukken en andere documenten **
- *Beheren van adressenbestanden **
- *Vorming van dossiers **

** In het kader van het nader onderzoek naar de positionering van de functie Onderzoek in de organisatie, worden ook de taken van registratuur en archief nader beschouwd. Besluit volgt 15 november 2006*

Staf Directie en Control

De staf directie ondersteunt GS en de directie. Het onderdeel Control voert brede managementcontrol uit en is gericht op de wijze waarop de organisatie haar doelen efficiënt en effectief realiseert.

De medewerkers van de staf Directie en Control worden direct onder de verantwoordelijkheid van de provinciesecretaris / algemeen directeur geplaatst. De medewerkers worden ingezet voor de directe ondersteuning van bestuurders en directeuren en voor de advisering over concernbrede en/of strategische vraagstukken.

Het onderdeel Control kan tijdens de uitvoering van beleid metingen en audits uitvoeren en achteraf de uitvoering evalueren. Deze controlfunctie kent een grote mate van onafhankelijkheid in het initiëren en uitvoeren van audits en evaluaties. Naast deze controlfunctie worden ook risicomanagement en kwaliteitszorg in deze afdeling geplaatst.

De afdeling heeft de volgende taken:

- Secretariaat bestuur en directie
- Organisatie en coördinatie strategische visieontwikkeling
- Advies aan bestuur en directie over concernbrede vraagstukken
- Public affairs (gemeenten, regio's, provincies, Rijk, Europa)
- Ambtelijk secretaris Ondernemingsraad
- Invulling van de functie van concerncontroller
- Uitvoering van brede managementcontrol, door middel van audits en evaluaties
- Risicomanagement
- Kwaliteitszorg (INK-coördinatie)

De concerncontroller maakt deel uit van de Staf. De concerncontroller kan rechtstreeks zaken onder de aandacht van gedeputeerde staten brengen.

Kabinet cvdK

Het Kabinet adviseert en ondersteunt de Commissaris van de Koningin in de uitoefening van zijn rijkstaken, waaronder openbare orde en veiligheid, rampenbestrijding, crisisbeheersing en burgemeestersaangelegenheden.

Het Kabinet cvdK heeft de volgende taken:

- Advisering en ondersteuning van de cvdK op het gebied van burgemeestersaangelegenheden
- Representatie cvdK
- Ondersteuning cvdK ten aanzien van koninklijke onderscheidingen, predikaten en bezoeken leden Koninklijk Huis
- Advisering en ondersteuning cvdK ten aanzien van openbare orde en veiligheid
- Provinciale Archiefinspectie.

Formatieplan

Directie en afdelingsmanagers

De nieuwe organisatie brengt de volgende wijzigingen in de formatie met zich mee. Het overzicht beperkt zich tot de functies van leidinggevend (directie en afdelingsmanagers).

- De nieuwe functies zijn indicatief gewaardeerd.
- De nieuwe Fuwaprov-functiebeschrijvingen van Directeur (schaal 17) en van Afdelingsmanager A (schaal 15) en B (schaal 14) zullen worden bijgevoegd.
- De gewijzigde functie van Chef Kabinet zal worden bijgevoegd.
- De formatie van 3 fte Kantonmanagers in de huidige sector VIW is niet meegenomen omdat deze deel uit maakt van het inrichtingsvoorstel van de nieuwe afdeling Aanleg en beheer wegen.

<i>Dienst</i>	<i>Bestaande situatie Functienaam en -code</i>	<i>Total e forma tie fte</i>	<i>Funct io- nele taak- groep</i>	<i>Nieuwe Situatie Functienaam</i>	<i>Total e forma tie fte</i>	<i>Funct io- nele taak- Groep *</i>
	Provinciesecretaris HL13	1.0	18	Provinciesecretaris HL13	1.0	18
REG	Directeur VI e HL01	1.0	17			
WVV	Directeur VIe HL01	1.0	17			
WVV	Adjunct-directeur Vf HL02	1.0	15			
MEC	Directeur VIe HL01	1.0	17			
WEM	Directeur VIe HL01	1.0	17			
WEM	Adjunct-directeur Vf HL02	1.0	15			
PSD	Directeur VIe HL01	1.0	17			
PSD	Adjunct-directeur Vf HL02	1.0	15			
	Concernncommunicatie HL04	1.0	14	Directeur VI e	1.0	17
	Hoofd BMS	1.0	16	Directeur VI e	1.0	17
	Chef Kabinet HL10	1.0	14	Directeur VI e	1.0	17
	Provinciaal controller FN01	1.0	16			
	Project management bureau HL04	1.0	14			
REG	Hfd stafbureau /Dienstcontroller HL09	1.0	13			
REG	Strategische ruimtelijke ontwikkelingen HL04	1.0	14			
REG	Gemeentelijke ruimtelijke ontwikkelingen HL04	1.0	14			
REG	Wonen en stedelijke vernieuwing HL04	1.0	14			
REG	Landelijk gebied en ontwikkeling HL04	1.0	14			
REG	Ecologisch onderzoek en groene regelgeving HL04	1.0	14			
REG	Landelijk gebied proces en uitvoering HL04	0,8	14			

<i>Dienst</i>	<i>Bestaande situatie Functienaam en -code</i>	<i>Total e forma tie fte</i>	<i>Funct io- nele taak- groep</i>	<i>Nieuwe Situatie Functienaam</i>	<i>Total e forma tie fte</i>	<i>Funct io- nele taak- Groep *</i>
WEM	Hfd stafbureau /Dienstcontroller HL09	1.0	13			
WEM	Strategie HL04	1.0	14			
WEM	Stad en Milieu HL04	1.0	14			
WEM	Water HL04	1.0	14			
WEM	Bodem en afvalstoffen HL04	1.0	14			
WEM	Bodemsanering HL04	1.0	14			
WEM	Vergunningen en handhaving (branchegericht) HL04	1.0	14			
WEM	Vergunningen en handhaving (ketenbeheer) HL04	1.0	14			
WVV	Hfd stafbureau /Dienstcontroller HL09	1.0	13			
WVV	Beleidsvorming HL04	1.0	14			
WVV	Programmering en onderzoek HL04	1.0	14			
WVV	Aanleg wegen HL04	1.0	14			
WVV	Integraal wegenbeheer (binnen) HL04	1.0	14			
MEC	Hfd stafbureau /Dienstcontroller HL09	1.0	13			
MEC	Economie recreatie en toerisme HL04	1.0	14			
MEC	Maatschappelijke ontwikkeling HL04	1.0	14			
MEC	Cultuur HL04	1.0	14			
PSD	Facilitaire dienstverlening HL04	1.0	14			
PSD	Informatie- en communicatietechnologie HL04	1.0	14			
PSD	Documentaire informatievoorziening archief en registratuur HL04	1.0	14			
PSD	Geografische informatievoorziening HL04	1.0	14			
PSD	Administratie en informatievoorziening HL04	1.0	14			
PSD	Personele dienstverlening HL04	1.0	14			
PSD	Project- en interimteam 781021 (Eprom)	1.0	15 (Epro m)			
				Ruimte	1.0	15
				Milieu	1.0	15

<i>Dienst</i>	<i>Bestaande situatie Functienaam en -code</i>	<i>Total e forma tie fe</i>	<i>Func tio- nele taak- groep</i>
	Totaal	44.8	

<i>Nieuwe Situatie Functienaam</i>	<i>Total e forma tie fe</i>	<i>Func tio- nele taak- Groep *</i>
Wonen en maatschappelijke ontwikkeling	1.0	15
Mobiliteit	1.0	15
Bodem en Water	1.0	15
Economie cultuur recreatie en toerisme	1.0	15
Natuur	1.0	15
Bestuur en juridische zaken	1.0	15
Aanleg en beheer wegen	1.0	15
Programma Agenda Vitaal Platteland	1.0	15
Handhaving	1.0	15
Vergunningverlening	1.0	15
Subsidies en inkoop	1.0	14
Beleidsinformatie en onderzoek**	1.0	14
Projectmanagementbureau en Interimteam	1.0	14
Personeel en organisatie	1.0	14
Financiën	1.0	15
Communicatie	1.0	14
Integrale informatievoorziening	1.0	14
Facilitair	1.0	14
Kabinet	1.0	15
Totaal	25.0	

* voorlopige waardering

** onder voorbehoud uitkomst onderzoek

De Aansturingprincipes van de nieuwe organisatie

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt vanuit de hiervoor weergegeven hoofdstructuur en de gekozen ontwerppuntgangspunten ingegaan op de te kiezen aansturingprincipes voor de nieuwe organisatie.

De hoofdstructuur is slechts één van de aspecten die de effectiviteit en het succes van de nieuwe organisatie bepalen. Minstens even belangrijk zijn andere elementen, zoals de mensen zelf, de cultuur, de inrichting van processen, communicatie etc.

In dit hoofdstuk worden de aansturingprincipes ten aanzien van het het vervolg van deze notitie worden de maatregelen en ontwerpprincipes verder uitgewerkt door beschrijving van de positionering, verantwoordelijkheden en taken van het lijnmanagement, de ondersteuningsfunctie en de programma- en projectenfunctie, rekening houdend met afspraken t.a.v. de aansturing van de organisatie.

Afspraken m.b.t. de werking en de aansturing van de organisatie

Om de veranderingen in de organisatie goed te positioneren binnen de context van de organisatie, is rekening gehouden met de afspraken die betrekking hebben op de werkwijze en de wijze waarop de ambtelijke organisatie wordt aangestuurd.

Relaties tussen PS, GS en de ambtelijke organisatie

De relaties tussen PS, GS en de ambtelijke organisatie zijn als volgt weer te geven:

- Er is sprake van een duidelijke scheiding tussen positie en bevoegdheden van PS en GS, het college bestuurt, de staten normeren en controleren.
- Heldere scheiding tussen bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheden. Het bestuur bestuurt, het management managet.
- De Algemeen directeur is integraal verantwoordelijk jegens GS voor het functioneren van en het behalen van afgesproken resultaten door de ambtelijke organisatie.

De taken van GS zijn als volgt:

- Bestuurlijk verantwoordelijk voor de organisatie van de door PS opgedragen beleidsuitvoering binnen de gestelde kaders en op basis van het coalitieakkoord.
- Voorbereiden en uitvoeren van PS besluiten.
- Uitvoeren van bestuursbevoegdheden, toezicht op gemeentebesturen en waterschappen.
- Sturen op hoofdlijnen op basis van programmabegroting en productenbegroting.
- Actief informeren van PS.

Relaties binnen de ambtelijke organisatie (het bedrijfsvoeringconcept)

Onder het bedrijfsvoeringconcept wordt verstaan de afspraken en uitgangspunten die betrekking hebben op de wijze waarop de ambtelijke organisatie wordt aangestuurd. De volgende uitgangspunten zijn hierbij gehanteerd.

- De organisatie wordt aangestuurd door de Algemeen directeur en drie directeuren met verantwoordelijkheid voor het concern als geheel.
- De Directie stelt kaders en bewaakt de resultaten die met het college zijn afgesproken.

- De Algemeen directeur sluit jaarlijks een contract met het college van GS, hetgeen de basis is voor de werkplanning van de organisatie.
- Programmatisch en projectmatig werken wordt mogelijk gemaakt in de nieuwe structuur.
- Afdelingen worden aangestuurd door managers die verbindend leiderschap laten zien en als “professional manager” opereren.
- Binnen afdelingen kunnen clusters worden aangestuurd door senioren die als “managing professional” een verbindingsschakel vormen tussen afdelingsmanager en medewerkers.
- Per afdeling is adequate ondersteuning aanwezig, op basis van heldere taakverdeling met centrale middelenafdeling en afspraken rond rechtmatigheidtoezicht en verantwoordingaflegging.

Hoofdstructuur

De maatregelen en ontwerpprincipes zijn vertaald in een nieuwe hoofdstructuur. De concrete verandering van de organisatiestructuur en de positionering, verantwoordelijkheden en taken van het lijnmanagement zijn als volgt.

De Directie

De Directie, bestaande uit de Algemeen Directeur en 2-3 Directeuren, is het centrale sturingsorgaan in de organisatie. De Directie heeft als taken:

- Strategieontwikkeling
- Integratie
- Bedrijfsvoering
- Coördinatie en aansturing van afdelingsmanagers
- Kwaliteitszorg
- Representatie
- Aansturen van concernbrede programma's en projecten.

De gezamenlijkheid binnen de Directie wordt vooral gewaarborgd door als totaal integraal verantwoordelijkheid te nemen voor de resultaten van het concern. Daarnaast is het van belang om te sturen op cultuur. Samenwerking en resultaatgerichtheid zijn centrale waarden. Van belang is een provinciebrede oriëntatie. De managementstijl is die van verbindend leiderschap: de managers aanreiken wat zij nodig hebben om zelf verantwoordelijkheid te nemen, en hen zodanig coachen dat zij op hun beurt de werkvloer zelfstandiger maken.

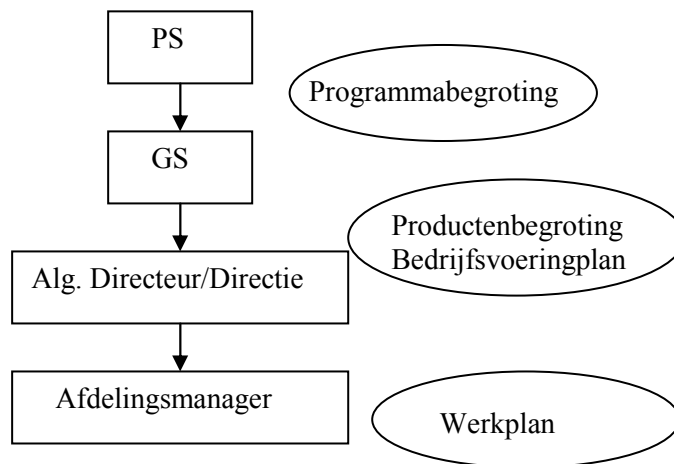
De directeuren worden mede met het oog hierop geselecteerd.

De aansturing door de Directie

De Directie stuurt het bedrijf op basis van producten. Daartoe sluit zij contracten af.

Provinciale Staten stellen een programmabegroting vast, op basis waarvan GS een productenbegroting laat opstellen waarmee een vertaling aan de organisatie wordt gegeven van de door PS beoogde beleidskaders.

Schematisch is de aansturing op hoofdlijnen als volgt:



De productenbegroting is voor de Directie de basis voor de aansturing van de organisatie. De productenbegroting bevat de opdracht van GS aan de Directie voor het inhoudelijke werkprogramma, de daaraan gekoppelde eisen en wensen en de daarvoor beschikbare middelen. Dit is in feite het door de Algemeen directeur met het college afgesloten contract over de te leveren prestaties door de organisatie, de aanpak van de programma's, de planning en control en de te bereiken resultaten in de bedrijfsvoering.

In een bedrijfsvoeringplan bepaalt de Directie de maatregelen voor de bedrijfsmatige inspanningen die nodig zijn om de door GS gewenste resultaten te kunnen bereiken. Daarin wordt de gewenste ontwikkelingsrichting voor de organisatie helder vastgelegd. Speerpunten kunnen betrekking hebben op kwaliteitszorg, cultuur, type inspanningen, verwachte ontwikkelingen waarop moet worden ingespeeld etc.

Verder bepaalt de Directie het concernbrede bedrijfsvoeringbeleid voor de nieuwe organisatie, bijvoorbeeld de ontwikkeling en toepassing van de diverse personeelsinstrumenten, het I&A- (investerings)beleid, de planning- en controlcyclus, de informatievoorziening e.d.

Binnen de Directie wordt gewerkt met programma's, bijvoorbeeld de programma's kwaliteitszorg, dienstverlening en bedrijfsvoering. Per programma wordt een verantwoordelijk Directielid aangewezen. Met deze programma's stuurt de Directie op de organisatie.

De Algemeen directeur geeft vervolgens opdracht aan de afdelingsmanager om de productenbegroting en het bedrijfsvoeringplan te vertalen in werkplannen. Aldus ontstaat een getrapte sturing met voor elk echelon een heldere omschrijving van te leveren resultaten. De Afdelingsmanager is verantwoordelijk voor de realisatie en de kwaliteit van de producten van het binnen zijn afdeling tot stand te brengen deel van de productenbegroting.

In de organisatorische hiërarchie geeft het college van GS opdracht aan de provinciesecretaris / algemeen directeur tot uitvoering van de productenbegroting en andere besluiten van GS. Via contractmanagement belegt de provinciesecretaris / algemeen directeur deze uitvoering bij afdelingsmanager. Binnen de afspraken tussen provinciesecretaris / algemeen directeur en GS, overlegt de afdelingsmanager rechtstreeks met de portefeuillehouder over de nadere invulling en uitwerking van de door GS genomen besluiten, dit behelst ook het onderzoeken van mogelijke nieuwe vraagstukken en opgaven binnen het taakveld van de betreffende afdeling.

De Directie stuurt op de productafspraken die in de productenbegroting met de afdelingsmanagers zijn gemaakt. Daarbij let zij als Directie op de collectiviteit en de integraliteit, en heeft niet zozeer een

inhoudelijke bemoeienis. Dit laatste is een taak van de Directeur als leidinggevende van de afdelingsmanager. De productenbegroting en het bedrijfsvoeringplan dienen als basis voor alle managementcontracten in de organisatie en zijn daarmee de belangrijkste stuurmiddelen. De aansturing binnen de organisatie vindt plaats via deze contracten, van Directie naar afdeling. Afgeleid van het contract van de Algemeen directeur sluit de directeur de contracten, analoog aan de huidige systematiek van onder andere sectorplannen, met de afdelingsmanagers. Het contract geeft inzicht in de inhoud van de te bereiken doelen en de benodigde middelen, en is een managementcontract tussen Algemeen directeur of gemandateerd directeur.

De Algemeen directeur

De Algemeen Directeur is eindverantwoordelijk voor het functioneren van het geheel van de ambtelijke organisatie en de kwaliteit van de producten. Als voorzitter van de Directie geeft hij (of zij, waar “hij” staat kan ook “zij” gelezen worden) leiding aan het team van directeuren, en heeft als eindverantwoordelijke de uiteindelijke ambtelijke beslissingsbevoegdheid. De Algemeen directeur geeft mandaat aan de directeuren om als Directielid namens hem besluiten te nemen.

Onder zijn leiding worden in de Directie binnen de door GS gestelde beleidskaders de hoofdlijnen bepaald waarbinnen de afdelingen opereren. De Algemeen directeur bewaakt de voortgang van de werkzaamheden. De opdrachtverstrekking door GS vindt via de Algemeen directeur en de directeuren plaats. Eventuele knelpunten kunnen bilateraal of indien nodig plenair door de Algemeen directeur in GS aan de orde worden gesteld. Een en ander zal nader uitgewerkt worden in de overlegstructuur.

Het takenpakket van de Algemeen directeur zal de volgende onderdelen inhouden:

- Is eindverantwoordelijk jegens GS voor het functioneren van de ambtelijke organisatie.
- Is als voorzitter van de Directie integraal eindverantwoordelijk voor de resultaten van het concern jegens GS en stuurt op het geheel.
- Stuurt op politieke prioriteiten en legt hiertoe verantwoordelijkheid af tegenover GS en vertaalt keuzes naar de organisatie.
- Is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de bedrijfsvoering.
- Stuurt de directeuren aan.
- Is eerste adviseur van het college, informeert GS gevraagd en ongevraagd.
- Vertegenwoordigt de provincie naar buiten.
- Stemt af met de Statengriffier.
- Is bestuurder in de zin van de WOR.

De Algemeen directeur zal de beschikking hebben over adequate ondersteuning ten aanzien van zijn aandachtsgebieden. Deze ondersteuning is in de nieuwe afdeling Staf Directie ondergebracht.

De Directeur

De Algemeen directeur maakt met de directeuren afspraken over de taakverdeling binnen de Directie. Het exacte takenpakket van elke directeur zal worden bepaald door de eisen van een werkbare verdeling in de Directie en specifieke competenties van de individuele managers.

De directeur is als lid van de Directie jegens de Algemeen directeur verantwoordelijk. Hij heeft mandaat van de Algemeen directeur om als Directielid namens hem besluiten te nemen. Hij heeft een rol in de opdrachtneming door de Algemeen directeur van de opdrachten van GS aan het apparaat (het contract met het bestuur). Daarnaast geeft hij leiding aan enkele afdelingen. Daarbij stuurt hij op het contract en op de kaders, de afdelingsmanager stuurt op de inhoud. De directeur bewaakt namens de Algemeen directeur de hoofdlijn van de voortgang van de werkzaamheden. Een en ander zal nog nader uitgewerkt worden in de overlegstructuur.

De directeur zal naast de zorg voor het functioneren van het gehele apparaat de volgende taken hebben:

- Is als lid van de Directie jegens de Algemeen directeur integraal verantwoordelijk voor het concern en stuurt op het geheel.
- Is als lid van de Directie verantwoordelijk voor het functioneren van de ambtelijke organisatie binnen de door GS bepaalde beleidskaders jegens de Algemeen directeur.
- Stuurt als lid van de Directie op politieke prioriteiten en legt hiertoe verantwoording af en vertaalt keuzes naar de organisatie.
- Stuurt concernbrede projecten of programma's aan.
- Is als lid van de Directie verantwoordelijk voor de organisatie van de beleidsverantwoordingscyclus, en voor de opstelling van de productenbegroting en het bedrijfsvoeringplan.
- Vertegenwoordigt de provincie naar buiten.
- Vervult voortrekkersrol in het voorbereiden van het strategisch beleid.
- Draagt zorg dat de ambtelijke organisatie doeltreffend en doelmatig is georganiseerd.
- Stuurt afdelingsmanagers aan namens de Algemeen directeur.

Ten aanzien van dit laatste is gekozen om de directeur een wisselende combinatie van afdelingen te geven, en niet een permanente combinatie zoals bijvoorbeeld beleid, uitvoering of ondersteuning.

Voor de keuze van wisselende toewijzing van afdelingen pleiten de volgende argumenten:

- De directeur is primair directeur van de provinciale organisatie en is belast met de sturing van het geheel. Regelmatig wisselen van afdelingen bevordert management op hoofdlijnen.
- Daarnaast is het rouleren in wisselende posities bevorderlijk voor het ontwikkelen en instandhouden van voldoende "helicopterview", noodzakelijk voor de toetsing van de integraliteit.

De inhoudelijke kennis is in het geval van een wisselende toewijzing van afdelingen minder diepgaand, wat voor externe vertegenwoordiging een risico kan zijn, maar dit nadeel weegt niet op tegen de voordelen.

De omvang van de Directie

Er wordt gekozen om een Directie te formeren met 4 personen, bestaande uit de Algemeen directeur en 3 directeuren, en na twee en een half jaar te bezien of met 3 personen kan worden volstaan (Algemeen directeur en 2 directeuren). De overwegingen hiervoor zijn als volgt:

- Met name in de beginfase van de nieuwe organisatie heeft de Directie een zware rol. Het slagen van de nieuwe aansturing hangt voor een groot deel af van de sturing door de Directie.
- De Algemeen directeur stuurt behalve de eigen Staf AD en de directeuren geen afdelingen rechtsreeks aan. Dat betekent dat met 3 directeuren de span of control/attention per directeur 5- 7 afdelingen omvat. Met 2 directeuren is de span of control per directeur om en nabij 10 afdelingen, wat een risico in kan houden in de beginfase.
- De praktijk moet uitwijzen of een drie- of vierhoofdige Directie adequaat is.
- Een omvang van 3 personen maakt het mogelijk om bij de onderlinge taakverdeling rekening te houden met kwaliteiten van de individuele Directieleden.

De Afdelingsmanager

Met de Directie vormt de laag van afdelingsmanagers de spil van de organisatie. Het afdelingsmanager is eindverantwoordelijk voor en aanspreekbaar op het functioneren van de afdeling. Die eindverantwoordelijkheid maakt hij waar op basis van zijn hiërarchische positie ten opzichte van de medewerkers van zijn afdeling, en via de planning- en controlcyclus.

De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor de organisatorische en inhoudelijke randvoorwaarden van de afdeling en verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering binnen de door de Algemeen directeur

gegeven kaders. De directeur en de afdelingsmanager maken nadere afspraken over de mandatering en wijze van verantwoording afleggen (onder andere vast te leggen met de mandatering).

De afdelingsmanager is "professional manager", waarmee wordt bedoeld dat de nadruk in het werk van de afdelingsmanager ligt op het managen. Daarnaast is hij expliciet verantwoordelijk voor de resultaten. Per echelon geldt integrale verantwoordelijkheid voor inhoud en middelen. Dat betekent dat een manager naast leidinggeven ook verantwoordelijk is voor en aanspreekbaar op resultaat en inzet van middelen ("met de voeten in de klei").

De managementstijl is die van verbindend leiderschap: de medewerkers aanreiken wat zij nodig hebben om zelf verantwoordelijkheid te nemen.

De afdelingsmanager heeft de volgende taken:

- Is inhoudelijk verantwoordelijk jegens de directeur voor de uitvoering van beleidsresultaten van de afdeling, binnen de door GS gegeven kaders.
- Is eerste aanspreekpunt voor GS en portefeuillehouder voor de beleidsresultaten van de afdeling, en voert overleg met de portefeuillehouder over inhoudelijke onderwerpen.
- Verantwoordelijk jegens de directeur voor uitvoering van reguliere wettelijk en/of beheersmatige taken.
- Draagt zorg voor organisatorische en inhoudelijke randvoorwaarden van de afdeling en voor de bedrijfsvoering binnen de door de Algemeen directeur gegeven kaders jegens de directeur, en stelt een werkplan op.
- Maakt samen met de Directie en andere afdelingsmanagers deel uit van de leiding van de organisatie.
- Draagt als lid van de leiding bij aan organisatorische afstemming van beleid en programmatische werkwijze.
- Anticipeert op signalen vanuit de omgeving, levert bijdragen aan strategische beleidsontwikkeling, draagt zorg voor een externe focus en ontwikkeling op een specifiek terrein.
- Coachen van aansturende tussenfuncties binnen de afdeling.
- Delegeert, stuurt op resultaat, financiën en prestaties van medewerkers.
- Verantwoordelijk voor projecten en programma's binnen de afdeling.

De taakverdeling tussen directeur en afdelingsmanager

In de nieuwe organisatiestructuur vormt de taakverdeling tussen directeur en afdelingsmanager een belangrijk aandachtspunt. De volgende keuzen zijn gemaakt:

- De directeur is primair Directielid, met de taak om de concernbrede afstemming en coördinatie te realiseren, evenals de aansturing en coaching van de afdelingsmanagers. De directeur stuurt als Directielid op de collectiviteit en de integraliteit, en maakt daarmee mogelijk dat er integrale producten tot stand komen en dat het college van GS als collectief kan sturen.
- De directeur stuurt namens de Algemeen directeur de afdelingsmanager aan op de naleving van het contract en op de kaders, en bewaakt de hoofdlijnen van de werkzaamheden, alsmede de voortgang.
- De directeur stuurt de inhoud op hoofdlijnen aan.
- De afdelingsmanager is primair verantwoordelijk voor de resultaten van de afdeling binnen de door GS en AD gegeven kaders, met daarbij de bij de hiërarchische functie behorende bevoegdheden op het personele vlak, aansturing van werkprocessen en een directe lijn met de portefeuillehouder voor eventueel noodzakelijke afstemming. Binnen de kaders die door de Directie zijn geformuleerd en door de afdelingsmanager naar zijn afdeling doorvertaald, is hij volwaardig manager van zijn eenheid.

Directeur en afdelingsmanager maken nadere afspraken over deelname aan het overleg van Afdelingsmanager met de portefeuillehouder. De rol van de Directeur is in lijn met bovengenoemde

taakverdeling en richt zich op de bewaking van de integraliteit, de naleving van het contract en de kaders, en de aansturing van de inhoud op hoofdlijnen. Uitgangspunt is dat het de afdelingsmanager integraal verantwoordelijk is voor de uitvoering van de beleidsresultaten van zijn afdeling binnen de door GS gegeven kaders.

Indien sprake is van concernbrede programma's en projecten waarvan de Directeur eerstverantwoordelijk trekker is, neemt hij in ieder geval deel aan het portefeuillehouderoverleg.

De afdelingsmanagers als deel van de leiding

De Directie en de afdelingsmanagers vormen samen de leiding van de organisatie. Elke afdelingsmanager draagt als lid van de leiding bij aan organisatorische afstemming van beleid en programmatische werkwijze. De leiding komt wekelijks na afloop van de GS vergadering bijeen en wordt door de Algemeen directeur geïnformeerd over hetgeen is besloten. Dit moment wordt ook benut om de managementlijnen zo kort mogelijk te houden, snelle besluitvorming mogelijk te maken, en de Directie tijdig te informeren over inhoudelijke onderwerpen.

De ondersteuning van de afdelingsmanager

Een afdelingsmanager heeft een zware taak om integraal manager te zijn van een afdeling met in het algemeen een sterke taakdiversiteit, daarnaast strategisch en tactisch sturing te geven, en uitvoering te geven aan de organisatie-ontwikkeling van de afdeling. Hoewel hij/zij nagenoeg fulltime leidinggevende zal zijn en dus het inhoudelijke werk vooral moet delegeren dienen er in de structuur ook steunpunten te zijn, die het hem mogelijk maken om de nieuwe rol waar te maken. Zo dient er per afdeling voldoende managementassistentie te zijn, die de afdelingsmanager administratief ondersteunt en pro-actief faciliteert. Daarnaast zal er t.a.v. de bedrijfsvoeringstaken ondersteuning geregeld dienen te worden.

De stafbureaus worden opgeheven en de taken worden ondergebracht in nieuwe afdelingen Concerncontrol, Financiën, ICT. Daarnaast vinden staf- en ondersteuningswerkzaamheden in de afdelingen plaats. Het doel is te komen tot een herverdeling van taken op het gebied van kaderstelling, advisering, uitvoering en control. Het resultaat moet een heldere concernbrede kaderstelling en een goede control op concern- en afdelingsniveau zijn.

Daarvoor zal een stramen worden ontwikkeld dat bij de uitwerking en vormgeving van de afdelingen gebruikt kan worden. Daarin zullen uitgangspunten worden opgenomen ten aanzien van:

- verdeling van taken t.a.v. kaderstelling, advisering, uitvoering en control;
- AO
- verminderen van kwetsbaarheid of inefficiency;
- de aansturing (duidelijke verantwoordelijkheden t.a.v. vakinhoudelijke en/of operationele aansturing).

Daarnaast zullen maatregelen worden voorgesteld om tijdens de overgang van de nieuw organisatie de rechtmatigheid te borgen.

De coördinerende medewerkers als aansturende tussenlaag

De afdelingen zijn ingedeeld in teams, die worden aangestuurd door coördinerende functies, die een tussenlaag vormen tussen afdelingsmanager en medewerkers.

Deze aansturende functies hebben een mandaat van het de afdelingsmanager om een aantal leidinggevende taken (PIOFA) uit te voeren. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan toepassen en uitvoeren van het personeelsbeleid, als onderdeel van het totale integrale management van de afdeling. Dit betekent: verantwoordelijk voor beoordelingen, inschalingen, toepassing van regelingen, professionalisering en opleidingen etc. Daarnaast de coachingstaak, het helpen van medewerkers bij

het zoveel mogelijk zelfstandig uitvoeren van hun taken. Er is sprake van mandaatverlening, de afdelingsmanager blijft als integraal manager eindverantwoordelijk.

De aansturende tussenfunctie is een "managing professional" waarmee wordt bedoeld dat de nadruk in het werk ligt op zijn inhoudelijke en professionele inbreng en dat hij daarbij ook een aantal managementtaken vervult om inhoudelijke aansturing te realiseren.

De aansturende tussenfuncties zullen nog nader worden uitgewerkt.

De aansturende functies hebben als verschil met de huidige aansturende functies (zoals coördinerend senior beleidsmedewerker, procesmanager e.d.) dat zij een ruimer mandaat krijgen van de afdelingsmanager om een aantal leidinggevende taken uit te voeren. Een voorbeeld hiervan is dat zij nu ook beoordelingsgesprekken kunnen voeren.

De aansturende tussenfunctie is verantwoordelijk voor het bereiken van de met het de afdelingsmanager gemaakte resultaatafspraken t.a.v. zijn team. Met de andere seniormedewerkers binnen het afdeling zijn zij - onder leiding van het de afdelingsmanager - medeverantwoordelijk voor en dragen zij bij aan de ontwikkeling van het beleid en de afdeling in totaal. Daarnaast dragen zij - onder coördinatie van het de afdelingsmanager - mede bij aan de afstemming met teams buiten de eigen afdeling. Zij zijn verantwoordelijk voor een goede communicatie naar en binnen het eigen team.

Het takenpakket van de aansturende tussenfunctie zal het volgende inhouden:

- het functioneel en operationeel aansturen van medewerkers (functioneel aansturen is vakinhoudelijk aansturen, en operationeel aansturen is de aansturing van de dagelijkse activiteiten).
- het op basis van het werkplan van de afdeling opstellen van de jaarlijkse planning en begroting en het aangeven van prioriteiten;
- zorgdragen voor verdeling, voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden;
- begeleiden van de medewerkers bij hun werkzaamheden;
- het rapporteren over voortgang en resultaten van de werkzaamheden.

De medewerker voert in grote mate van zelfsturing, binnen de eigen professionele grenzen en op basis van het werkplan, zijn werkzaamheden uit. Hij voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met zijn leidinggevende en maakt afspraken over zijn persoonlijke ontwikkeling. De medewerker maakt jaarlijks zelf een persoonlijk ontwikkelingsplan, gebaseerd op enerzijds datgene wat de organisatie verwacht en anderzijds het eigen functioneren en persoonlijke voornemens. Competenties zijn de basis voor zijn individuele ontwikkelingstraject.

Voor de functies in de aansturende tussenlaag worden twee à drie opties ontwikkeld, waaruit de afdelingsmanagers binnen bepaalde kaders een keuze kunnen maken in de inrichting van hun afdeling.

Indien er zwaarwegende gronden zijn om af te wijken van het principe van twee managementlagen, dan is een uitzondering mogelijk. Dit vergt wel een stevige onderbouwing. Een uitzondering wordt op voorhand gemaakt voor een specifiek onderdeel als de buitendienst van wegenbeheer.

Aansturing van Programma's en projecten

Gekozen is voor het zo zichtbaar en onafhankelijk mogelijk positioneren van brede programma's en projecten binnen de organisatie, zodat ze concernbreed worden gerelateerd in plaats van aan beleidsdomeinen. Daarnaast hebben programma's en projecten een eigen dynamiek, wat een extra overweging vormt om deze los van de staande organisatie te positioneren. Voor concernprojecten en – programma's worden geen aparte afdelingen gevormd met uitzondering van het programma Vitaal Platteland, omdat deze al als zodanig bestaat.

De directeuren zijn verantwoordelijk voor de concernbrede programma's en projecten en sturen op de te bereiken resultaten. De Directie bepaalt waar een programma of project wordt gepositioneerd: direct onder de Directie of in een afdeling. Het PMB zorgt voor de kwalitatieve professionele start en

uitvoering van programma's en projecten. Daarnaast dragen afdelingen inhoudelijk bij vanuit hun vakdisciplines en kennis. Projectmanagers komen uit de diverse geledingen van de organisatie beschikbaar via het PMB.

Het Project Management Bureau

Het Project Management Bureau (PMB) richt zich op de professionalisering van projectmatig werken in de gehele organisatie (ontwikkelen en implementeren van beleid en instrumenten). Directeuren of afdelingmanagers zijn ambtelijk opdrachtgever van (concern-)programma's en -projecten. Het projectmanagementbureau faciliteert directie en afdelingsmanagers bij een kwalitatieve aansturing van de programma's en projecten met diverse ondersteunende activiteiten.

Het ontwikkelen van projectmatig werken is een belangrijk speerpunt in de ontwikkeling van de organisatie naar meer samenwerking en resultaatgerichtheid. PMB dient optimaal toegerust te worden om deze functie te vervullen. De taken van het PMB zijn:

- Bemiddelen tussen projectopdrachten en projectcapaciteit.
- Monitoring van opdrachtuitvoering, voor de kwalitatieve waarborging van de afdelingoverstijgende projecten.
- Ontwikkeling van beleid op gebied van projectmatig werken.
- Ontwikkelen, implementeren en uitvoeren van instrumenten voor de professionalisering.
- Bewaking van efficiënte inzet van projectcapaciteit.

De in de organisatie beschikbare deskundigheden, vaardigheden en netwerken worden dan optimaal voor de provincie ingezet. Daarnaast zullen voor de verdere professionalisering een aantal onderwerpen ter hand worden genomen, zoals de verbetering van de structuur en de planning en control van projecten. Daarnaast is aandacht nodig voor de kwaliteit van projectmatig werken. Kwaliteitseisen voor projectmatig werken hebben onder meer betrekking op opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, beleidsmatige en financiële kaders, een SMART-werkwijze, voldoende capaciteitsruimte, zakelijke afspraken tussen organisatorische afdelingen en loslaten van projecten door de lijn.

Werving en selectie van nieuwe leiders

Als gevolg van OinO worden de huidige diensten opgeheven. Daarmee vervallen de functies van (adjunct) directeur en sectorhoofd. Voor de nieuw te formeren afdelingen (22) worden leidinggevend en gezocht. Tevens worden drie nieuwe directeuren gezocht (waarvan één tijdelijk voor een periode van vier jaar). Deze functies hebben andere profielen dan de huidige leidinggevende functies; er is dus geen sprake van functievollerschap. Daarom dient een werving- en selectie-ronde voor de nieuwe leidinggevende functies plaats te vinden. Hiervoor is een procedure ontwikkeld met als titel “De bestemming”.

Algemene uitgangspunten

Uitgangspunten voor de procedure zijn:

1. Aansluiting bij het leiderschapstraject van 2006 (waarbij de term verbindend leiderschap is geïntroduceerd)
2. Een procedure die in zijn vorm de gewenste nieuwe (leiderschaps-)cultuur weergeeft (zie de eerdere bijdrage hierover)
3. De kern moet zijn: mensen hun eigen keuzes laten maken (persoonlijk leiderschap).

De procedure is besproken met betrokken leidinggevend en. Uit een gehouden enquête blijkt een grote meerderheid van de formele reacties positief. Kanttekeningen en suggesties zijn zoveel mogelijk verwerkt.

De samenstelling van het nieuwe directieteam

De drie nieuwe directeuren zullen samen met de algemeen directeur de directie van de provincie Utrecht vormen. Zij moeten de boegbeelden zijn van het nieuwe, verbindende leiderschap, en in hun dagelijkse opereren uitdrukking geven aan de werkwijze en doelen van de nieuwe organisatie.

Vormgeven aan verbindend leiderschap en de nieuwe organisatie begint bij de samenwerking binnen de directie zelf. Voor het succesvol opereren van dit viertal is het van groot belang dat men elkaar in termen van kennis/ervaring en persoonlijke kwaliteiten aanvult c.q. goed in balans houdt.

De teamsamenstelling wordt als onderdeel van de werving en selectie-procedure van de directeuren meegenomen.

De werving en selectie-procedure voor de drie nieuwe directeuren

Er is momenteel nog een directeur in functie (bij de overige directiefuncties is sprake van waarneming).

Er zal voor invulling van de drie nieuwe directiefuncties als eerste in gesprek worden gegaan (op basis van het nieuwe profiel) met de huidige nog zittende directeur.

Voor de (resterende) directie-functies wordt gelijktijdig in- en extern geworven door middel van een recruitment-bureau.

Toelichting:

Redenen hiervoor is de wenselijkheid de procedure zo snel als mogelijk is af te ronden gebaseerd op een compleet beeld van wat in- en externe ‘markt’ te bieden hebben. De OR heeft adviesrecht ten aanzien van de voorgestelde procedure voor werving en selectie van nieuwe directeuren.

De procedure wordt als volgt ingericht:

1. Kandidaten reflecteren n.a.v. een schets van de nieuwe organisatie en het beschreven functieprofiel (externe werving via advertentie en netwerk van de provincie en het recruitment bureau).
2. Kandidaten krijgen het verzoek, als voorbereiding op hun sollicitatiegesprek, zich voor te bereiden aan de hand van de verwachtingen zoals beschreven in de profielen (door middel van een presentatie)

3. Interne kandidaten krijgen – op vrijwillige basis- een loopbaangesprek/verkort loopbaanatelier aangeboden (om zich te bezinnen op hun loopbaan en zelf een keuze te kunnen maken).
4. De selectiecommissie bestaat uit: J. Ekkers (gedeputeerde) H. Sietsma, 1 extern deskundige en P&O.
5. De selectiecommissie selecteert na de eerste gespreksronde kandidaten voor een mogelijke 2^e ronde, die bestaat uit een tweede gesprek (met als input: de resultaten van een gehouden assesment).
6. Naar aanleiding van de tweede gespreksronde kiest de selectiecommissie 1-2 kandidaten voor een gesprek met een adviescommissie bestaande uit bestuurders.

De werving en selectie-procedure voor de nieuwe teammanagers

Voor de huidige sectorhoofden geldt dat iedereen zijn functie verliest, met als doel bezinning op hun loopbaan.

Deze bezinning wordt gefaciliteerd door de procedure als volgt in te richten:

Fase 1:

1. Bezinning op loopbaan en mogelijke volgende stap in de vorm van een (niet vrijblijvend) loopbaanatelier*
2. Na loopbaanatelier: keuze aangeven (in gesprek over teammanager of in gesprek over iets anders)

Fase 2A:

Kiest men voor teammanager:

1. Gesprek met selectiecommissie (start met een eigen presentatie);
2. Eventueel een tweede gesprek;
3. Selectie en benoeming, of;
4. geen selectie (zie onder).

Fase 2B:

Kiest men voor iets anders (of wordt men niet geselecteerd):

1. Gesprek met 'maatwerkcommissie';
2. Gebaseerd op eigen keuze;
3. Individuele trajecten;
4. Flankerend beleid als onderlegger;

Fase 3:

Mogelijk externe werving voor functies die niet opgevuld zijn (met behulp van recruitmentbureau).

- Het loopbaanatelier is een tweedaagse workshop in een kleine groep (6 personen) waarbij mensen zich onder deskundige begeleiding bezinnen op hun loopbaan, van elkaar leren en verantwoorde keuzes voor de toekomst maken. Voorafgaand aan het atelier is een 360 graden feedback-meting gehouden, die als input voor het bezinningsproces wordt gebruikt. Het atelier kan ook worden gebruikt om de presentatie tbv de selectiecommissie voor te bereiden.

Algemene randvoorwaarden

Als randvoorwaarden voor het starten van de procedures geldt dat vastgesteld en bij betrokkenen bekend moeten zijn:

- De eigenschappen en competenties voor verbindend leiderschap
- De functie-schetsen
- De formele functiebeschrijvingen (cf. Fuwaprov)
- Het spelregelboek over de procedure (incl. flankerend beleid, zie ander hoofdstuk)
- De globale samenstelling van de nieuwe teams

Planning

De werving en selectie van directeuren wordt eind september 2006 opgestart en per 1 december afgerond. Ten aanzien van de procedure voor nieuwe teammanagers wordt het loopbaanatelier in oktober gestart, de gesprekken in november gevoerd om per 1 december 2006 nieuwe teammanagers te kunnen benoemen.

Functieprofielen

Functieprofiel Directeur

Algemeen

De directeur maakt deel uit van een directie, bestaande uit een algemeen directeur en drie directeuren. De directie stuurt als team het ambtelijk apparaat aan. Het ambtelijk apparaat bestaat uit 20-25 afdelingen die worden aangestuurd door de afdelingsmanagers. De directie bewaakt de integraliteit, zowel inhoudelijk als met betrekking tot de bedrijfsvoering. Kerntaken van de directie zijn:

- Strategieontwikkeling
- Integratie
- Bedrijfsvoering
- Coördinatie en aansturing van afdelingsmanagers
- Kwaliteitszorg
- Representatie
- Aansturing van concernbrede programma's en projecten

De directeur is binnen het door GS gestelde kader, jegens de algemeen directeur integraal verantwoordelijk voor alle aspecten van het primaire beleidsproces (w.o. inhoud, kwaliteit, effectiviteit, bijdrage aan kostenbeheersing en doelmatigheid) en daarnaast voor de interne bedrijfsvoering van de organisatie en voor het mobiliseren van relevante know how, afstemming en samenwerking. Vanuit die verantwoordelijkheid wordt beslist over de inzet van de benodigde instrumenten (regelgeving, financiën, voorlichting, e.d.). Sturing vindt plaats via de vertaling van een concernplan naar managementcontracten tussen directie en afdelingsmanager. De directeur stuurt in de eerste plaats op processen en programma's. Iedere directeur is aanspreekpunt voor een aantal afdelingsmanagers, waarbij sprake is van roulatie. De directeur treedt op als coach en sparringpartner voor afdelingsmanagers bij het opstellen en uitvoeren van het managementcontract en heeft een voorbeeldfunctie in het neerzetten en veranderen van de cultuur.

Resultaatgebieden

Integrale aansturing van het concern

- Schept de voorwaarden voor het management van het concern als geheel en de afdelingen daarbinnen ten aanzien van personele, financiële en materiële aspecten van beheer en bedrijfsvoering;
- Stelt, als lid van de directie, de managementcontracten van de afdelingen vast. Is betrokken bij het opstellen van de managementcontracten in adviserende zin, met name vanuit het oogpunt van integraliteit en samenwerking;
- Volgt, na vaststelling, de uitvoering van het managementcontract via managementrapportages in het kader van planning en control over product, proces en bedrijfsvoering maakt afspraken bij het niet nakomen van doelstellingen;
- Beslist, als lid van de directie, over alle zaken die buiten het managementcontract vallen;
- Stelt, als lid van de directie, de concernkaders vast.

Strategisch concernbeleid

- Draagt bij aan de visievorming en de ontwikkeling van strategisch beleid. Adviseert, inhoudelijk en procedureel aan GS. Legt verbanden tussen algemene en politieke

ontwikkelingen en specifieke meerjarenprogramma's. Betreft in de beleidsontwikkeling externe partijen;

- Maakt de vertaalslag naar mogelijkheden binnen de organisatie. Zorgt voor verbreding van de visie en de beleidsontwikkeling richting afdelingsmanagers en ondersteunt hen in het creëren van draagvlak;
- Neemt deel aan strategische overleggen om te zorgen voor de afstemming tussen politieke ontwikkelingen en de ambtelijke situatie. Heeft hierin een verbindende rol met ruimte voor vernieuwingskracht;
- Behartigt in intra- en interprovinciale besluitvormende overlegorganen politiek gevoelig liggende belangen van de provincie, het participeren in uiteenlopende overlegstructuren en het voeren van overleg met diverse externe overheden/instanties;
- Zorgt voor het ontwikkelen, uitdragen en uitbreiden van een relatienetwerk op bestuurlijk niveau. Bevordert samenwerkingsrelaties met externe partners passend binnen de strategie en meerjarenprogramma's.

Aansturing concernbrede programma's

- Treedt op als opdrachtgever van programmamanagers van strategische concernbrede projecten met dwarsverbanden binnen meerdere afdelingen;
- Stuurt in die rol programma- en projectmanagers aan
- Onderhoudt in dit kader externe contacten en contacten met GS en afdelingsmanagers;
- Neemt besluiten over voortgang van programma's en projecten.

Aansturing van afdelingsmanagers

- Geeft leiding aan afdelingsmanagers, treedt op als sparringpartner en heeft hierin een coachende en stimulerende rol. Heeft onder meer via managementinformatie invloed op processen en producten;
- Zorgt voor de verbinding tussen afdelingen.

Beleidsverantwoording

- Het zorgdragen voor een regelmatige evaluatie van de beleidsontwikkeling en -uitvoering, zowel extern gericht naar de effecten op de maatschappij als intern gericht naar de beleidsprocessen van de eenheden.

Kennis en vaardigheden

- Academisch werk- en denkniveau;
- Brede ervaring als manager op directieniveau;
- Kennis van en inzicht in de hoofdlijnen van het beleidsterrein in de volle breedte dat een grote mate van politieke en maatschappelijke gevoeligheid kent, van de door de GS geformuleerde strategische uitgangspunten en doelstellingen van het provinciaal beleid;
- Kennis van de relevante beleidsgebieden van de andere overheden en diensten waarmee moet worden samengewerkt;
- Kennis van en vaardigheid in het behartigen van het management van werkerreinen die politiek gevoelig zijn;
- Diepgaand inzicht in de bestuurlijke, maatschappelijke en politieke context van de diverse beleidsterreinen;
- Vaardigheid in het omgaan met tegengestelde politieke en maatschappelijke belangen intern en extern.

Functieprofiel Afdelingsmanager

Algemeen

Met de directie vormt de laag van teammanagers de spil van de organisatie; de directie en de teamleiders vormen samen de leiding van de organisatie. De afdelingsmanager geeft leiding aan een afdeling met een omvangrijk beleids-, uitvoerings- of beheerterrein. De afdeling is verantwoordelijk voor het formuleren van strategisch beleid, waarbij sprake is van een zwaar belang en een hoog afbreukrisico. Elke afdelingsmanager draagt als lid van de leiding bij aan organisatorische afstemming van beleid en de programmatische werkwijze. De afdelingsmanager opereert in opdracht van de directie en stuurt een van de 20-25 afdelingen aan. De afdelingsmanager is, jegens de algemeen directeur, primair verantwoordelijk voor de resultaten van de afdeling, met daarbij de bij behorende bevoegdheden op het personele vlak, aansturing van werkprocessen en een directe lijn met de portefeuillehouder. Sturing vindt plaats via de vertaling van een concernplan naar managementcontracten tussen directie en teammanagers. De afdelingsmanager legt verantwoording aan de directie af over het behalen van de afgesproken resultaten. De afdelingsmanager heeft een van de leden van de directie als vast aanspreekpunt en sparring partner, waarbij sprake is van roulatie. De manager zorgt voor een op de missie van de organisatie afgestemde visieontwikkeling voor de eenheid, passend binnen bestuurlijke ambities en heeft een initiërende rol bij het maken van de vertaalslag van deze visie naar producten en processen. De afdelingsmanager faciliteert en coacht de medewerkers en zorgt er voor dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Naar buiten toe vertegenwoordigt de afdelingsmanager de afdeling en onderhoudt een relatienetwerk op managementniveau. De afdelingsmanager zorgt ook voor afstemming met andere afdelingen en draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van de gehele organisatie. De afdelingsmanager laat zich aanspreken op resultaat; de afdelingsmanager is daarom ook betrokken bij de inhoud van het werk.

De afdelingsmanager heeft een voorbeeldfunctie in het neerzetten en veranderen van de organisatiecultuur.

Binnen de afdeling komen geen andere leidinggevende functies voor. Wel is sprake van senior medewerkers, die een aantal PIOFA-taken op zich nemen. Daarbij is sprake van clusters van 5 – 7 medewerkers die door de senior medewerkers worden aangestuurd. De medewerkers binnen de afdeling zijn in hoge mate zelfsturend.

Resultaatgebieden

Leidinggeven

- Geeft integraal leiding aan de afdeling, heeft hierin een stimulerende, initiërende en coachende rol;
- Zorgt voor de verbinding tussen vakgebieden en waar zinvol met medewerkers van andere afdelingen;
- Biedt een structuur en klimaat die past bij de organisatie en de medewerkers;
- Faciliteert en coacht medewerkers bij de uitoefening van hun functie;
- Draagt bij aan het vergroten van het oplossend en zelfsturend vermogen van medewerkers vanuit het oogpunt van kwaliteit en persoonlijke ontwikkeling.

Bijdrage aan strategische beleidsontwikkeling

- Maakt de vertaalslag van abstracte ontwikkelingen naar producten en processen van de afdeling;
- Analyseert maatschappelijke trends en verwerkt deze in beleidsscenario's;
- Informeert en adviseert directie en politieke leiding door standpuntbepaling, het stellen van prioriteiten, e.d. ten aanzien van het betreffende beleidsveld;

- Geeft richting aan inhoud van producten en processen en zorgt voor verbreding van visie en voor draagvlak binnen de afdeling, bij de directie en de rest van de organisatie;
- Houdt in de visieontwikkeling een brede blik en zorgt voor afstemming/samenwerking binnen de organisatie met andere afdelingen.

Relatienetwerk

- Zorgt voor het ontwikkelen, uitdragen en uitbreiden van een relatienetwerk;
- Creëert, vanuit de doelstellingen op basis van bijvoorbeeld gekozen strategie en meerjaren programma's, samenwerkingsrelaties met in- en externe partners;
- Is alert op hiaten in het netwerk en vult deze in;
- Heeft visie op en geeft vorm aan externe communicatie vanuit de Afdeling binnen gestelde concernkaders.

Projecten

- Treedt op als projectleider van projecten binnen de afdelingen werkt samen met andere afdelingsmanagers wanneer het een afdelingsoverstijgend project betreft;
- Zorgt voor inbedding van het project in de staande organisatie;
- Is verantwoordelijk voor realisatie van het project binnen de overeengekomen kaders (tijd, geld etc);
- Rapporteert over de projecten aan de directie.

Kennis en vaardigheden

- Academisch werk- en denkniveau;
- Brede ervaring als integraal manager;
- Kennis van bestuurlijke, beleidsmatige en strategische aspecten van het beleidsterrein;
- Diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden en in het politiek en bestuurlijk krachtenveld en de maatschappelijke omgeving;
- Vaardigheid in het omgaan met situaties waarin sprake is van tegengestelde, principiële en fundamentele belangen op het beleidsterrein en aangrenzende beleidsterreinen;
- Vaardigheid in het formuleren, uitdragen en verdedigen van beleidsvisies en in het richting geven aan (inter)provinciale en nationale beleids- en wetgevingsprocessen;
- Vaardigheid in het onderhandelen met verschillende overlegpartners waarbij een diversiteit aan (tegenstrijdige) politieke, bestuurlijke, economische en commerciële belangen een belangrijke rol speelt.

Flankerend beleid O in O

Nu de indeling van de afdelingen globaal is vastgesteld en de huidige leidinggevenden zich binnenkort gaan bezinnen op de volgende stap in hun loopbaan (aangezien hun huidige functie vervalt), is het belangrijk om zogenaamd flankerend beleid te ontwikkelen voor die leidinggevenden (adjunct) directeuren, hoofden stafeenheden, hoofden sectoren en hoofden stafbureau's) die voor iets anders kiezen dan wel na de selectie geen nieuwe directeur dan wel teammanager zijn geworden.

De totale groep van leidinggevenden bestaat uit ongeveer 40 medewerkers. Voor ongeveer de helft van deze medewerkers zal in de nieuwe organisatie geen vergelijkbare functie zijn. Omdat het om zo'n kleine groep medewerkers gaat, is het wenselijk om maatwerk te leveren. Wel is het van belang om enkele uitgangspunten te definiëren om ervoor te zorgen dat deze medewerkers weten wat er mogelijk is.

Analyse samenstelling huidig management

Een korte analyse van de samenstelling van het huidige management levert het volgende op:

- 2 medewerkers worden extern ingehuurd en vallen niet onder de ambtelijke rechtspositie;
- 1 medewerker heeft een tijdelijke aanstelling op proef en moet bij de selectie betrokken worden. Hij heeft dezelfde rechten als een medewerker met een vaste aanstelling;
- 1 medewerker is gedetacheerd buiten de organisatie en moet meegenomen worden bij de selectie;
- 5 medewerkers nemen een leidinggevende functie waar, maar hun oorspronkelijke functie bepaalt hun rechtspositie;
- 10 van de 45 medewerkers zijn geboren op of na 1 april 1947 en voor 1 december 1949;
- 15 van de 45 medewerkers zijn geboren tussen 1950 en 1960;
- een medewerker is voor 1 april 1947 geboren.

Individuele begeleiding leidinggevenden

Tijdens het loopbaanatelier gaan leidinggevenden zich bezinnen op de volgende stap in hun loopbaan (wat wil ik?). Daarna kan men zijn/haar belangstelling voor de nieuwe functie van teammanager aangeven (voor directeuren geldt een verkorte versie van het loopbaanatelier).

Met die leidinggevenden die aangeven iets anders te willen dan wel niet geselecteerd worden, zullen direct individueel gesprekken gevoerd worden over hun toekomstplannen door een team dat (primair) bestaat uit: Gerrit den Uyl en Sandra Wiggers (P&O). Het team wordt ondersteund door Carina van Dolder (loopbaanadviseur) en Chris Jansen (arbeidsvoorwaarden en rechtspositie).

In deze gesprekken zullen de medewerkers zelf hun keuzes moeten maken. Zij zijn de vormgevers van hun eigen ontwikkelingspad. De Provincie kan en wil hierbij maatwerk leveren. Er zijn diverse (uitstroom)varianten mogelijk.

Daarbij zijn in principe drie opties in beeld:

1. Men wenst een andere functie binnen de organisatie;
2. Men wenst iets anders buiten de organisatie;
3. Men wenst vervroegd uit te treden.

Ad 1: Andere functie binnen de organisatie

Hiervoor geldt formeel dat deze functie passend moet zijn. Gedacht kan worden aan functies als: programmamanager, projectmanager, een vorm van coördinatie binnen een eenheid etc. Momenteel worden alle vacatures van schaal 12 en hoger niet definitief vervuld met het oog op de effecten van

OinO. Er zal bij de inrichting van de nieuwe eenheden zicht zijn/komen op de beschikbaarheid van dit soort functies.

Ad 2 en 3: Uitstroomvarianten

Bij deze uitstroomvarianten is er een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de medewerkers, die vrijwillig vertrekken en anderzijds de medewerkers die herplaatsingskandidaat worden.

Vervolgens is er bij de herplaatsers een onderscheid gemaakt tussen de leeftijdsgroepen medewerkers geboren voor 1 december 1949 en medewerkers die na die datum geboren zijn.

1. Vrijwillig vertrek

Deze medewerkers verlaten de Provincie omdat zij kiezen voor een betrekking elders. De Provincie zou deze medewerkers kunnen begeleiden en ondersteunen bij het vinden van een andere functie of bij het opzetten van een eigen bedrijf. Hierbij kunnen verder de instrumenten, die zijn opgenomen in bijlage 1 van onze Collectieve Arbeidsvoorwaarden Regeling Provincies gebruikt worden (deze is bijgevoegd). De sector PPO kan dit begeleiden.

2. Herplaatser met FPU-ontslag

Voor de groep medewerkers, geboren voor 1 december 1949, kunnen nog pre-pensioneringsafspraken o.b.v. het huidige FPU-reglement gemaakt worden. Medewerkers, die als herplaatser kiezen voor een FPU-ontslag, kunnen een Loyalis-compensatieplan aangeboden worden. De Provincie bepaalt per geval of een medewerker uit de groep medewerkers, geboren op of na 1 april 1947 tot 1 december 1949, een FPU-uitkering door werkgever aangevuld tot 70% van de wettelijke pensioengrondslag (het zogenaamde Loyalis-compensatieplan) tussen de uittreedleeftijd en 65 jaar aangeboden wordt. Tussen de uittreedleeftijd en de spilleeftijd van 62 jaar en 3 maanden of 40 pensioengeldige dienstjaren zijn bereikt, wordt een aanvullende pensioenopbouw van 50% en een jaarlijkse indexerings van 1% voor het "Loyalis"-gedeelte van het compensatieplan aangeboden.

3. Herplaatser met reorganisatie-ontslag

De groep medewerkers, die geen gebruik wil of kan maken van vrijwillig ontslag of FPU-ontslag, wordt herplaatser (een pre-herplaatsingsfase behoort ook nog tot de mogelijkheden). Na een jaar kan besloten worden om deze medewerkers reorganisatie-ontslag te geven. Dit betekent dat zij in ieder geval gedurende 15 maanden een WW-uitkering ter hoogte van 80% van hun laatstverdiende salaris ontvangen.

Gedurende de herplaatsingsperiode kan de Provincie de instrumenten, die zijn opgenomen in bijlage 1 van onze Collectieve Arbeidsvoorwaarden Regeling Provincies aanbieden. De sector PPO kan dit begeleiden.

Het is per 1 juli 2006 mogelijk voor medewerkers, die net een WW-uitkering ontvangen om met toestemming van het UWV gedurende een periode van maximaal zes maanden met behoud van hun uitkering als ondernemer aan de slag te gaan zonder te solliciteren. De inkomsten worden tijdens deze oriëntatieperiode voor 70% verrekend met de uitkering. De Provincie kan zowel gedurende de herplaatsingsperiode als de WW-periode de medewerker faciliteren bij de opbouw van een eigen bedrijf.

Frictiekosten

Door de grote diversiteit in de groep van leidinggevenden en de vele instrumenten van flankerend beleid is alleen een globale inschatting van de frictiekosten te maken. Daarbij dient benadrukt te worden dat het om maatwerk gaat. Een globale raming van de frictiekosten tbv leidinggevenden komt uit op ongeveer 2.5 miljoen euro.

Tot slot

Voorgesteld wordt voor de medewerkers van wie de huidige functie vervalt als gevolg van OinO eenzelfde lijn te volgen waar het gaat om flankerend beleid.

Instrumenten van flankerend beleid gericht op behoud of herstel van werk.

Hieronder wordt een opsomming gegeven van de instrumenten van flankerend beleid, gericht op behoud of herstel van werk. Deze instrumenten zijn opgenomen in bijlage 1 bij de Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling Provincies

1 Instrumenten ten behoeve van interne plaatsing

- a) gerichte, individuele loopbaanbegeleiding op basis van bekwaamheden, belangstelling en aanbod van functies;
- b) om-, her- en bijscholing;
- c) wegnemen c.q. vermindering van financiële belemmeringen voor herplaatsing, zoals garanties t.a.v. salaris(schaal), afbouw van wegvallende of teruglopende (secundaire) emolumenten en tegemoetkomingen in extra kosten (bijv. verhuiskosten, extra reiskosten woon/werk). Op grond van artikel 4.1., onder c en d van het Sociaal Statuut van de Provincie Utrecht, behouden medewerkers die geplaatst worden een salarisgarantie. De toelagen worden afhankelijk van het functieniveau van de nieuwe functie afgebouwd. In de regeling wachtdienst, regeling inconveniëntentoeelage en de regeling onregelmatige dienst zijn hiervoor specifieke afbouwregelingen opgenomen.
- d) stimulering van interne mobiliteit via detacheringen;
- e) verlening van voorkeurspositie bij interne vacaturevervulling;
- f) sollicitatiemogelijkheden.

2 Instrumenten ter bevordering van de externe mobiliteit

- a. tijdelijke arbeidsbemiddeling (bijv. via outplacement);
- b. begeleiding en ondersteuning bij sollicitaties (sollicitatiecursus, beroepskeuzetests, voorlichting over vacatures e.d.);
- c. afspraken met overheden en relevante instellingen in de omgeving over vacature-uitwisseling, sollicitatiemogelijkheden als interne kandidaat, detachering en andere vormen van collegiale doorlening;
- d. vertrekpremie bij ontslag op eigen verzoek binnen de herplaatsingsperiode. De hoogte van de vertrekpremie is één bruto maandsalaris per dienstjaar bij de provincie Utrecht tot een maximaal van 6 brutomaandsalarissen¹;
- e. faciliteiten bij de opbouw van een eigen bedrijf niet zijnde een vertrekpremie;
- f. om-, her- en bijscholing;
- g. wegnemen van belemmeringen van de arbeidsmobiliteit (sollicitatieverlof, ontheffing betalingsplicht studie/ en verhuiskosten e.d.). Dit betekent dat indien herplaatsingskandidaten binnen de herplaatsingstermijn de voorkeur aan hun loopbaan elders voor te zetten in plaats van bij de provincie dan zal de provincie:
 1. De medewerker niet verplichten tot het terugbetalen van de bezoldiging over de genoten uren van het ouderschapsverlof (artikel D.15, zesde lid, van de CAP is dan niet van toepassing),
 2. De medewerkers niet verplichten tot het terugbetalen van de verhuiskostenvergoeding (artikel 10 van de Regeling Verplaatsingskosten provincie Utrecht 2004 is niet van toepassing),

¹ Indien een medewerker de voorkeur heeft voor een loonsuppletie regeling (gelijk aantal uren nieuw contract) kunnen hier individuele afspraken over gemaakt worden. De hoogte van de vertrekpremie is dan richtinggevend, idem geldt dat de duur van de suppletie gelijk is aan de afbouwregelingen bij interne herplaatsing (=3 jaar).

3. De medewerker niet verplichten tot het terugbetalen van de opleidingskosten indien dit schriftelijk is overeengekomen in een overeenkomst of in het ontwikkelplan van de betreffende medewerkers.

Continuïteit en Kanteling

Probleemstelling

Als gevolg van OinO zullen een groot aantal verandering optreden binnen de organisatie die invloed zullen hebben op processen, systemen, administratie, begroting, managementverantwoordelijkheden, facilitaire voorzieningen, regelgeving, communicatie enz. Gedurende het “OinO proces” moet geborgd worden dat deze zaken goed blijven doorlopen, aan de andere kant moeten veranderingen t.a.v. deze onderwerpen worden gerealiseerd.

Oplossing

Er is een werkgroep “Continuïteit en Kanteling” ingesteld die de volgende resultaten moet bereiken:

- Het treffen van beheersmaatregelen om de continuïteit t.a.v. de dagelijkse bedrijfsvoering gedurende het OinO traject te garanderen = Continuïteit.
- Het treffen van verandermaatregelen om de bedrijfsvoering aan te passen op de veranderingen als gevolg van OinO = Kanteling.

Reikwijdte opdracht.

De scope van de “Werkgroep Continuïteit en Kanteling” betreft maatregelen t.a.v. alle middelenfuncties én ondersteunende functies en processen. Het treffen van beheers- en verandermaatregelen t.a.v. de continuïteit van de primaire processen (bijvoorbeeld vergunningverlening, handhaving, subsidieverlening, aanleg en beheer wegen, beleidsontwikkeling enz.) van REG, WEM, WVV en MEC worden geborgd door afspraken die tussen latend en ontvangend management moeten worden gemaakt.

Werkwijze en aanpak.

Om het gewenste resultaat te bereiken wordt volgende werkwijze gevolgd:

Continuïteit: Er is inmiddels een risicoanalyse uitgevoerd waarbij alle mogelijke risico's in kaart zijn gebracht die als gevolg van de veranderingen in het kader van OinO kunnen optreden en daarmee de Continuïteit kunnen verstoren. Voor alle relevante risico's worden beheersmaatregelen bedacht en uitgevoerd.

Kanteling: Als gevolg van de organisatieverandering zullen veel veranderingen optreden in de bedrijfsvoering. Alle veranderingen worden in kaart gebracht en geclusterd in veranderdomeinen (Financiën, Administratie, ICT, Facilitair, Documentair, Communicatie en Personele aspecten). Per veranderdomein wordt een verantwoordelijke benoemd om verandermaatregelen te ontwikkelen en uit te voeren.

Relatie tussen Continuïteit en Kanteling: Uiteraard bestaat er een sterke relatie tussen maatregelen die in het kader van de Continuïteit en de Kanteling moeten worden genomen, in een aantal gevallen zullen deze in elkaar overlopen.

Aansturing: De realisatie van de beheersmaatregelen en verandermaatregelen wordt vanuit een projectstructuur aangestuurd en bewaakt. Een uitvoerend projectleider zal de voorzitter en de stuurgroep bijstaan in de realisatie van het project. Eind 2006 zullen de eerste beheersmaatregelen ingaan, 2007 is het overgangsjaar en vanaf 1 januari 2008 moeten alle verandermaatregelen operationeel zijn.

Voorbeelden van veranderingen.

Ter illustratie wordt een indruk gegeven van beheers en verandermaatregelen:

Geautomatiseerde systemen aanpassen, autorisaties, mandatering, AO, verhuizingen, postbezorging, interne gids, veranderingen bekend bij receptie, website aanpassen, brieflogo's folders en brochures aanpassen, continuïteit bij registratie poststukken, volledigheid dossiers, ombouw begroting, aanpassen financiële administratie, personeelsadministratie (formatie en bezetting), workflow in systemen, jaargesprekken medewerkers afronden, verzuim/case-management, mandaten en ondermandaten, continuïteit budgetbewaking, managementcontract, boedelscheiding fysieke spullen, opdelen dienstreserves, (dit is nog geen limitatieve opsomming).

Risico's en maatregelen voor de korte termijn.

Inmiddels is een risicoanalyse uitgevoerd. Op basis hiervan wordt vastgesteld dat er op korte termijn een belangrijk beheersrisico's ontstaat ten aanzien van de continuïteit van de stafbureaus. Om dit probleem te mitigeren wordt voorgesteld om, vooruitlopend op de vorming van de "bol" Financiën waar de stafbureaufuncties worden ondergebracht, meer coördinatie tussen de stafbureaus tot stand te brengen. Dit zal vanuit de werkgroep Continuïteit en Kanteling verder vorm worden gegeven.