

Plan van aanpak

Programma
Organisatie in Ontwikkeling

Versie 2.0

Inhoud

Inhoud.....	2
Inleiding.....	3
De veranderaanpak.....	4
Contouren voor ontwikkeling.....	5
Fasering project OinO.....	8
Ontwikkelen van de cultuur.....	9
Werving en selectie van het management.....	10
Inrichting van de afdelingen.....	11
Kanteling van de organisatie.....	12
Projectcontrol.....	13
Communicatie.....	14
Cultuurontwikkeling: Anders werken.....	17
De visie op hoe we aan deze missie werken is als volgt:.....	17
Mensen in Ontwikkeling.....	17
Risico analyse.....	20
Financiën.....	22
Organisatie.....	23
Rollen.....	23
Werkgroepen.....	24
Overall planning (schematisch).....	26

Inleiding

Dit document is het Plan van Aanpak voor de voorbereiding- en uitvoeringsperiode (juni 2006 t/m medio april 2007) van het proces ‘Organisatie in Ontwikkeling’ (OinO). Het is een groeidocument dat in de komende periode continu aangescherpt wordt en als leidraad geldt voor de ontwikkelingen in het kader van het veranderproces. Een groot veranderproces als OinO kent een rode draad, waarin gedurende het proces steeds meer concretisering plaatsvindt, zowel in inhoud als timing.

De eerste versie is verschenen in juni 2006 en was meer globaal van aard. In de tweede versie vindt een verdieping plaats.

Het document geeft inzicht in de organisatie van het veranderproces en de activiteiten die in verschillende fasen terugkomen. Er wordt gedefinieerd wie welke activiteit oppakt om zodoende de beheersing van het veranderproces te regelen. Met als doel om stapsgewijs de ontwikkeling van de organisatie te faciliteren.

In het veranderproces worden de cultuur-, personeels- en structuurontwikkeling in samenhang met elkaar gebracht, om zodoende een balans te creëren en zichtbaar te maken. Met als belangrijkste doel een ‘ontwikkeling’ in de hele organisatie op gang te brengen. De veranderdoelen van “Organisatie in Ontwikkeling” worden hierbij als leidraad gebruikt. In het visiedocument van Organisatie in Ontwikkeling worden de doelen geformuleerd.

Doelen Organisatie in Ontwikkeling:

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.

Dit document is gericht op de beheersing van het programma als geheel om de kaders, afstemming en voortgang te bewaken.

Het veranderproces als geheel is voor de gehele organisatie een ontdekkingsstocht. Gelijk aan dit proces is de beheersing van het programma geen ‘blauwdruk’. Het is een proces waarin ‘mijlpalen’ wel vooraf worden benoemd, maar ‘piketpaaltjes’ gedurende het proces worden geslagen. De volgende waarden zijn hierbij van belang:

- **Samen op trekken.** Competenties inzetten vanuit de organisatie en extern aanvullen daar waar het nodig is.
- **De externe focus is leidend.** In de keuzes die we maken wegen we continu af of deze bijdragen aan de maatschappelijke toegevoegde waarde van de provincie Utrecht.
- **Visie en kernwaarden zijn de ruggengraat.** De visie op de organisatie en omgeving zijn de basis om gedurende het proces
- **Structuur is hulpmiddel.** De veranderingen in de organisatie zijn slechts een hulpmiddel
- **Betrek de betrokkenen.** Er leven veel ideeën binnen de organisatie. Binnen de ontwikkelkaders en –principes kunnen ideeën worden uitgewerkt en vorm worden gegeven.
- **Niet alle vragen vooraf beantwoorden, maar al doende een antwoord vinden.** Niet alles kan van te voren worden bedacht. Dat willen we ook niet. Echter in de loop van het proces moeten de antwoorden wel op het goede moment worden gegeven.

De veranderaanpak

De nieuwe organisatiestructuur moet de gewenste cultuurverandering ondersteunen. Ook tijdens de structuurverandering dient hiervoor al ruimte aanwezig te zijn. In de literatuur wordt breed gedeeld dat veranderingen in veel gevallen niet het beoogde resultaat opleveren. Dit wordt met name veroorzaakt door een top-down ontwikkelen en implementeren van een nieuwe structuur, waarbij op één moment de beweging van 'oud' naar 'nieuw' wordt gemaakt. In die aanpak hebben medewerkers zich de doelen van de verandering onvoldoende eigen gemaakt en de verandering leidt bij hen niet tot een andere manier van werken.

In het voorgestelde veranderingstraject is cultuurverandering een belangrijke drijfveer, waarbij de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatieontwikkeling een kritische succesfactor is. We doen dit door betrokken managers en medewerkers een rol te geven bij de invulling en detaillering van de nieuwe afdelingen. Op basis van een fasering worden mijlpalen benoemd en tijdens de fasen worden de betrokkenen uitgenodigd mee richting te geven aan de structuurontwikkeling onder centrale regie. De fasering is gericht op een kanteling van de oude naar de nieuwe hoofdstructuur rond 1 april 2007. Op dat moment zijn de nieuwe afdelingen ingericht in taken, functie en formatieomvang. Vanaf dat moment vindt een verdere kwaliteitsontwikkeling plaats.

Uitgangspunten:

- De kaders geformuleerd in het document 'Vooruitgang door beweging' (juni 2006) zijn leidend voor de verdere invulling van het veranderproces;
- PS hebben als kader meegegeven dat de veranderingen moeten zijn ingezet vóór de verkiezingen van Provinciale Staten op 7 maart 2006, zodat de nieuwe Staten en het nieuwe college kunnen gaan bouwen op stevig fundament van de organisatie;
- Het veranderproces dient zo veel mogelijk kosten neutraal te zijn. D.w.z. dat kosten die worden gemaakt ook moeten leiden tot besparingen of verbeteringen in de kwalitatieve prestaties. In het eerste geval gaat het om efficiencyeffecten in o.a. personeel en overhead. In het tweede geval wordt dit vertaald in aantoonbare verbeterde prestaties in 2009, die zich vertalen in een verbeterde klantrelatie, extern gerichte organisatie, zichtbare sturing op overhead en rechtmatigheid;
- Er is **geen** financiële taakstelling in het veranderproces wel worden efficiency effecten of kansen benut als die zich voordoen in het proces;
- Het veranderproces vraagt veel van de medewerkers. Om het proces succesvol te laten verlopen is het nodig dat leidinggevend en medewerkers ook ruimte krijgen om hierin te investeren. Dit kan betekenen dat er gedurende het proces prioriteiten moeten worden gesteld, waardoor er een lichte dip kan ontstaan in prestaties en maatregelen nodig zijn (bijvoorbeeld extra capaciteit) om dit te tegen te gaan;
- De focus in het veranderproces is drieledig:
 - De externe relatie met de klant/omgeving is leidraad in de keuzes die worden gemaakt.
 - GS, management en medewerkers kleuren in gezamenlijkheid de cultuurverandering in.
 - Kostenbewustzijn en processturing en -beheersing zijn belangrijke aspecten bij de inrichting van de organisatie en afdelingen.

Contouren voor ontwikkeling

In het Plan van Aanpak zijn er contouren waarbinnen de oplossingen moeten plaatsvinden.

Structuur / Cultuur / Kwaliteit

De structuuraanpassing is een hefboom voor een cultuurverandering die moet leiden tot een kwaliteitsverbetering in de dienstverlening, vergroting van de externe focus en toename van het kostenbewustzijn.

Dit betekent dat de structuuraanpassing slechts het begin is van de ontwikkeling, dat met de benoeming van de nieuwe leidinggevenden en directie en het ontwikkelproces pas echt gaat beginnen. Tevens zal de verandering in 3 jaar tijd aantoonbare resultaten moeten kunnen laten zien. Dit betekent dat de veranderorganisatie de volgende taken heeft:

- Begeleiden fysieke veranderingen in de structuur van de organisatie;
- Faciliteren van het cultuurontwikkelingsproces;
- Definiëren van kwaliteitscriteria en monitoring er van.

Handhaving / Vergunningverlening / WABO

De handhavingstaken worden gebundeld in één afdeling, waarin volgens één filosofie gehandhaafd wordt en waarin bevorderd wordt dat de provincie een herkenbare cultuur in handhaving ontwikkelt. Handhaving krijgt hiermee een onafhankelijke positie ten opzichte van beleidsuitvoering en vergunningverlening. Hiermee wordt voorgesorteerd op de WABO. Analoog aan de keuze die voor handhaving is gemaakt wordt de afdeling Vergunningverlening ontwikkeld. Tevens dienen tussen beide afdelingen procedure afspraken te worden gemaakt voor een adequate afstemming.

Gebiedsgericht werken

Het gebiedsgericht werken is enerzijds een werkvorm die zich voordoet rond grotere of kleine thema's die spelen in een gebied of regio, welke programmatisch, projectmatig of procesmatig worden uitgevoerd. Deze worden vaak georganiseerd rondom een beleidsveld.

Concernprogramma's en -projecten

Afdelingsoverstijgende programma's en projecten worden op concernniveau gepositioneerd. Concernprogramma's en -projecten worden door de directie aangewezen, waarbij één van de directieleden fungeert als ambtelijk opdrachtgever. Door het ProjectManagementBureau wordt een programmamanager of projectleider gezocht om de opdracht uit te voeren, waarbij zij de professionele kaders voor programma- en projectmanagement waarborgen. Projectbudget komt te liggen bij de opdrachtgever. De afdelingen participeren vanuit de vakinhoudelijke betrokkenheid.

ProjectManagementBureau

Het ProjectManagementBureau heeft als primaire taak de professionalisering van projectmatig werken in de gehele organisatie te bevorderen. Dit doen zij door het bieden van professioneel projectmanagement, en het ontwikkelen en implementeren van beleid en instrumenten. Het ProjectManagementBureau dient vanuit een onafhankelijke positie te bemiddelen, te monitoren en te evalueren en expertise ten aanzien van projectmatig werken te bundelen.

Control

De Controltaken van de Concernstaf en de dienstcontrollers uit de lijn worden in een aparte afdeling Control geplaatst, direct onder verantwoordelijkheid van de Algemeen Directeur. Hiermee ontstaat een 'zuivere' scheiding van Control t.o.v. andere activiteiten. In de lijnafdelingen vindt de voorbereiding en medewerking van de uitvoering van Control plaats.

Voldoende inlevingsvermogen van de centrale Control in de decentrale uitvoering is een belangrijke randvoorwaarde.

Stafbureaus

De stafbureaus worden opgeheven en de staftaken worden elders ondergebracht. Hierbij wordt de volgende stelregel gebruikt: zoveel mogelijk centraal. Alleen decentraal indien noodzakelijk.

De afdelingmanagers krijgen een uniform stramien mee voor de decentrale staftaken. Hiermee wordt gewaarborgd dat er een goede aansluiting is tussen de taken op centraal en decentraal niveau en wordt de continuïteit bij de kanteling van oud naar nieuw vereenvoudigd.

Subsidies

De professionalisering van subsidieverstrekking en –verwerving wordt vorm gegeven vanuit een zelfstandige afdeling, met een sterke koppeling naar beleidsafdelingen. Aan deze afdeling worden de inkoopprocessen toegevoegd. Primair geldt dat integraal subsidiebeleid wordt ontwikkeld en een eenduidige visie op de wijze waarop de provincie met subsidies omgaat, wordt vastgesteld. Daarna moet naar eenheid in uitvoeringsprocessen worden gestreefd, waarbij gebruik kan worden gemaakt van ‘best-practises’ die er nu al zijn in de organisatie.

Toegankelijkheid provincie Utrecht

Voor een goede en klantgerichte dienstverlening moet het voor externe partijen te allen tijde duidelijk zijn waar ze terecht kunnen. Dat vraagt om een goede organisatie van de toegankelijkheid, zowel virtueel als fysiek en om waarborging van de klantvriendelijkheid.

Om de toegankelijkheid te vergroten is het nodig te investeren op een aantal fronten:

- een fysiek informatiepunt zou verbetering van de directe toegankelijkheid mogelijk maken. Het zou tevens een versterking vormen van de huidige receptiefunctie;
- een virtueel digitaal portaal met optimale verwerking (en doorgeleiding) van vragen, klachten e.d. in met daaraan gekoppeld een responsproces;
- inrichting van een fysieke baliefunctie (front office en daaraan gekoppeld een back office) voor afdelingen met veelvuldige externe contacten, zoals Subsidies, Vergunningverlening (WABO) e.d.;
- een zware investering in gedrag en attitude van de leiding en medewerkers. De structuurverandering zal weliswaar voor een verbetering van het procesverloop zorgen, maar de werknemers zelf zorgen voor een goed vervolgproces. Een klantgericht bewustzijn zorgt ervoor dat (aan)vragen, verzoeken en afspraken ook daadwerkelijk zorgvuldig, efficiënt en klantvriendelijk worden afgehandeld. Hiervoor is de beoogde cultuurverandering uitgangspunt.

HRM-beleid

De cultuurwaarden die worden uitgelijnd t.b.v. de managers en in tweede instantie voor alle medewerkers, wordt ook vertaald in het toekomstige werving- en selectiebeleid voor doorstroming en nieuw personeel. Dit wordt door de afdeling P&O opgepakt.

Overhead

Geconstateerd is dat de overhead bij de provincie Utrecht in vergelijking met andere provincies gemiddeld hoger ligt. In de vergelijking is ook geconstateerd dat er verschillen zijn in definities en de wijze waarop externe inhuur wordt geplaatst in de meting.

Om de sturing en beheersing te vergroten op de overhead wordt de definitie aangescherpt en worden normen gesteld. Dit betekent dat er een overheadnorm voor het concern wordt nagestreefd van 40% (de onderkant van de provinciale benchmark). Per afdeling wordt dit gedifferentieerd.

De norm dient op 31 december 2009 te zijn gehaald. In overleg met de Concernstaf wordt een monitoringinstrument opgezet.

Outsourcing

Door PwC is onderzocht waar mogelijkheden voor outsourcing bestaan. Geconstateerd is dat voor de ingenieurstakingen: wegen en ICT-taken er mogelijkheden zijn die nader uitgediept moeten worden.

Dit betekent dat vanuit beide werkvelden voorstellen zullen worden gedaan en die in het inrichtingsplan voor de afdelingen wordt meegenomen.

Kosten en baten veranderproces

De investering die nodig is om het veranderingsproces succesvol te laten verlopen, wordt terugverdiend over een periode van 4 tot 6 jaar.

De kosten betreffen:

- organisatie van het programma;
- kosten voor de kanteling van de organisatie;
- middelen om het cultuurveranderingsproces te ondersteunen;
- flankerend beleid.

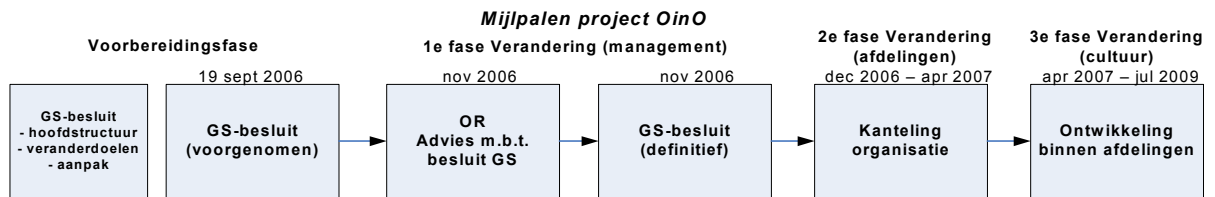
De opbrengsten komen voort uit efficiency-effecten in de overhead door o.a.:

- -veranderingen in de hoofdstructuur,
- -normering van de overhead
- -nadere afstemming van taken na april 2007
- -kwaliteitsinvesteringen
- -invoering van nieuwe ICT, medio december 2006.

Huisvesting / DigiDIV

Het programma Organisatie in Ontwikkeling heeft raakvlakken met diverse andere projecten. Met twee majeure programma's Nieuwbouw en DigiDIV liggen specifieke relaties. Vervlechting is niet noodzakelijk en ook niet in het belang van de voortgang van de programma's. Afstemming echter van de programma's op manager-niveau is gewenst om eventuele samenhang en discrepantie te onderkennen. Hiermee zal pragmatisch worden omgegaan en eventuele knelpunten zullen worden voorgelegd aan de DR / Algemeen Directeur.

Fasering project OinO



In de eerste vijf maanden van het jaar heeft PwC een onderzoek uitgevoerd, van waaruit de contouren voor het veranderingsproces zijn vertaald naar een concreet voorstel aan GS. Op 6 juni heeft GS ingestemd met de toekomstige hoofdstructuur voor de provinciale organisatie. Hetgeen betekent dat de huidige dienstenstructuur wordt getransformeerd naar een structuur met een compacte centrale directie en 20 à 25 afdelingen. De Algemeen Directeur is gevraagd om met concrete voorstellen te komen.

Vervolgens is gestart met:

- Het opzetten van de programmaorganisatie (onder andere regieteam);
- Het nader invullen van de hoofdstructuur: benoemen van afdelingen en invulling daarvan op hoofdlijnen (taken op hoofdlijn, span of control en borgen van relaties tussen afdelingen);
- Het uitvoeren van een risico-analyse op het proces en beheersing van de dagelijkse bedrijfsvoering;
- Het vaststellen van profielen voor de nieuwe managementfuncties (directeuren en managers van de afdelingen).

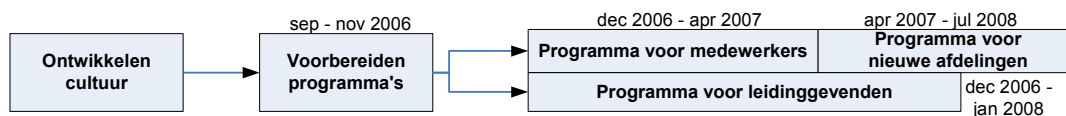
Met de oplevering van deze versie van het plan van aanpak en diverse beslisdocumenten wordt de voorbereidingsfase afgesloten. (zie bijgaand)

Het veranderingsproces wordt in drie fasen uitgelijnd:

- In de eerste veranderfase (september – december 2006) wordt het cultuurveranderingprogramma voorbereid; vindt de werving en benoeming van het management plaats en wordt de organisatorische kanteling gedetailleerd uitgewerkt.
- In de tweede veranderfase (december 2006 – juli 2007) wordt de kanteling van de sectoren naar de afdelingen voorbereid en uitgevoerd. Tevens zijn de cultuur programma's voor management en medewerkers gestart.
- In de derde veranderfase (april 2007 – juli 2009) ligt de aandacht op het effectueren van de beoogde cultuurverandering in alle geledingen van de organisatie.

Hieronder volgt een planning op de verschillende thema's binnen de diverse fasen. Voor de eerste veranderfase heeft een nadere uitwerking plaatsgevonden in bijgaand document: "Veranderingen in fase 1".

Ontwikkelen van de cultuur



Door de DR en GS worden in september de contouren van de cultuurverandering vastgesteld: missie, visie en kernwaarden. De missie en visie zijn beiden beschreven in het bijgaande visiedocument (pag. 2)

Ze vormen de basis voor de ontwikkeling van een drietal programma's:

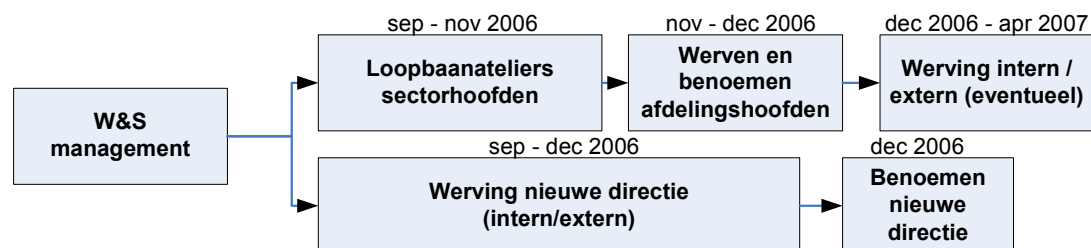
- Programma voor de medewerkers: start december 2006
- Programma voor de (potentiële) leidinggeevenden: 2006-2007
- Programma voor de begeleiding van de nieuwe teams: 2007-2008

De werkgroep Cultuur zal gedurende deze periode de regie voeren in overleg met de nieuwe directie en afdelingsmanagers. GS worden betrokken bij de ontwikkeling van teambuilding

Planning:

- In de periode september – november worden de programma's ontwikkeld en vastgesteld.
- Het programma voor de medewerkers zal starten eind 2006 en lopen tot april 2007.
- Het programma voor de afdelingsmanager start december 2006 en loopt door tot januari 2008.
- Het programma voor begeleiding van de nieuwe teams zal starten in april 2007 en medio 2008 worden afgesloten.

Werving en selectie van het management



Als gevolg van OinO worden de huidige diensten opgeheven. Daarmee vervallen de functies van (adjunct) directeur en sectorhoofd. Voor de nieuw te formeren units (22) worden leidinggevenden gezocht. Tevens worden 3 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 functievolvergheid. Daarom dient een werving en selectieronde voor de nieuwe leidinggevende functies plaats te vinden.

Voor de invulling van de drie nieuwe directiefuncties zal allereerst een gesprek worden aangegaan (op basis van het nieuwe profiel) met de huidige nog zittende directeur. Voor de (resterende) directiefuncties zal gelijktijdig intern en extern een werving starten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een recruitmentbureau.

Voor de huidige sectorhoofden geldt dat iedereen zijn/haar functie verliest. Alvorens wordt overgegaan tot een selectieproces voor de nieuwe afdelingsmanagers krijgen de huidige managers de gelegenheid zich te bezinnen op hun toekomst. De bezinning wordt gefaciliteerd. Aansluitend volgt de selectieprocedure. Voor die sectorhoofden die niet in aanmerking komen voor een functie als afdelingsmanager of deze niet ambiëren, is flankerend beleid ontwikkeld.

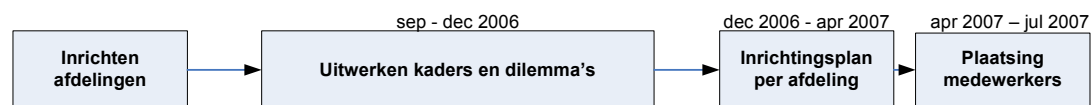
Indien plekken niet worden ingevuld wordt een interne en externe werving gestart met behulp van een recruitmentbureau.

Planning:

- Vaststellen profielen directeuren, afdelingsmanagers, W&S-procedure en flankerend beleid door DR en GS in september 2006.
- Selectie van het recruitmentbureau in september.
- De werving en selectie van directeuren zal eind september starten en per 1 december afgerond zijn.
- Loopbaanateliers worden verder ontwikkeld in september en zullen in oktober worden gehouden.
- In november zullen de gesprekken voor de nieuwe afdelingsmanagers worden gehouden, waarna in december benoeming zullen volgen.
- Indien niet alle functies voor afdelingsmanager kunnen worden ingevuld zal er een interne/externe werving volgen in de periode december 2006 – februari 2007.

Planning is mede afhankelijk van advies van de OR en besluitvorming van GS.

Inrichting van de afdelingen



Nadat de nieuwe afdelingsmanagers zijn benoemd zal een inrichtingsplan worden opgesteld voor de nieuwe afdelingen. Hieraan voorafgaand kunnen al diverse acties worden ondernomen ter voorbereiding en als input voor de inrichtingsplannen.

In de afbakening van de taakvelden van de nieuwe afdelingen zijn nog verschillende dilemma's benoemd waarop antwoord moet worden gegeven of een keuze moet worden gemaakt. Bijvoorbeeld: de concrete afbakening tussen juridische taken binnen de primaire procesafdelingen en de afdeling Bestuur en Juridische Zaken. Of het inrichten van een Front Office-proces binnen de organisatie en diverse afdelingen.

Daarnaast zijn er enkele nieuwe afdelingen gedefinieerd waarvoor nog onvoldoende bestaande contouren zijn. Bijvoorbeeld: het bestaande subsidieproces wordt organisatiebreed eenduidig opgezet en daarvoor is het onder andere nog nodig om een visie en kaders te formuleren. Hierop kan een voorschot worden genomen.

Tenslotte zijn er in de organisatie al bewegingen gaande die mogelijk niet kunnen wachten totdat de uiteindelijke kanteling in april 2007 zal plaatsvinden. Bijvoorbeeld: de lopende reorganisatie van de kantons.

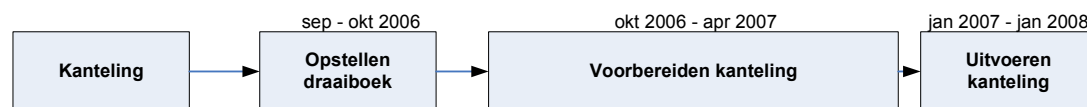
Kortom de kanteling kan op inhoudelijke onderdelen nu al worden uitgediept of voorbereid, zodat workload rond het opstellen van de inrichtingsplannen in de periode december 2006 – april 2007 kan worden verminderd. Uitgangspunt is dat in deze fase de betrokkenheid van medewerkers van evident belang is.

Voorgesteld wordt dat een sectorhoofd leiding geeft aan een deelwerkgroep samengesteld uit bij het thema betrokken medewerkers. Waarbij het sectorhoofd het proces bewaakt en de medewerkers de specifieke praktijkkennis inbrengen.

Planning:

- Op 15 september definiëren van deelwerkgroepen met verschillende thema's en benoemen van sectorhoofd die als deelwerkgroeponttrekker zal optreden.
- Begin december 2006 leveren de deelwerkgroepen de producten op.
- De nieuwe afdelingsmanagers gebruiken de input bij het opstellen van het inrichtingsplan voor de nieuwe afdeling.
- Uiterlijk april 2007 levert de afdelingsmanager het inrichtingsplan (o.a. ontwikkelopdracht afdeling, organisatie en formatieplan)
- Uiterlijk juli 2007 vindt er een aan de hand van een vastgesteld personeelsplan plaatsing plaats van de medewerkers.
- Tussen juli 2007 en juli 2009 kunnen er nog diverse acties plaatsvinden in het kader van de ontwikkelopdracht van de afdeling.

Kanteling van de organisatie



De verandering in de organisatiestructuur beïnvloedt diverse processen, systemen en administraties. Dit vraagt enerzijds een gedegen voorbereiding van de kanteling, maar anderzijds is er ook oog voor beheersing van de lopende processen om de continuïteit te waarborgen.

Er zijn twee processtromen waarvoor maatregelen noodzakelijk zijn:

1. kanteling en beheersing bedrijfsvoering
2. kanteling en beheersing primaire processen

Voor de kanteling en beheersing van de bedrijfsvoering verzorgen de werkgroepen de voorbereiding, de inventarisatie en de coördinatie. Hierbij is echter ook een belangrijke rol weggelegd voor de leiding in het primaire proces. Zij zullen de inhoudelijke continuïteit in de overdracht moeten waarborgen.

Als het gaat om de kanteling van de primaire processen zelf, dan ligt de verantwoordelijkheid bij de sectorhoofden resp. dienstdirecteuren om passende maatregelen te nemen en de inhoudelijke overdracht voor te bereiden. De werkgroepen Kanteling en Continuïteit zullen de regie voeren in de samenhang. Indien er zich knelpunten aandien wordt opgeschaald naar de Directieraad.

Planning:

- De opgestelde risico-analyse wordt vertaald in beheersmaatregelen. Een voorstel zal eind oktober 2006 worden opgeleverd aan de Directieraad (eventueel GS).
- Er wordt een draaiboek opgesteld voor de Kanteling. De eerste versie wordt opgeleverd op 15 oktober, zodat de impact voor de gehele organisatie zichtbaar wordt en kan worden afgestemd. Deze zal vervolgens continu worden aangescherpt.
- In de periode oktober 2006 – april 2007 wordt door de werkgroep de kanteling voorbereid. Een van de producten zal zijn een overdrachtsdocument tussen oude en nieuwe leiding resp. oude sector en nieuwe afdeling.
- De kanteling zal gedurende een langere periode invloed blijven houden op processen, systemen en administraties. Dit betekent dat tot 1 januari 2008 de werkgroep actief zal blijven om de kanteling te begeleiden en monitoren.

Projectcontrol



Om in 2009 vast te kunnen stellen of de beoogde resultaten zijn behaald, is het noodzakelijk om de doelstellingen te kwantificeren.

In een cultuurveranderingsproces met kwalitatieve doelen zijn de toetsingscriteria lastig meetbaar te maken. Een verbeterde klantrelatie en een verbeterde externe focus levert veel op voor de provincie Utrecht als geheel, maar is niet uit te drukken in financiële effecten of termen.

Daarvoor is het nodig om doelen, en hieraan gekoppeld beoogde resultaten, te definiëren die meetbaar zijn.

Daarvoor wordt gebruik gemaakt van het medewerkers tevredenheidonderzoek 2006, het klant- tevredenheidonderzoek 2006, de aanbeveling uit commissie Bos en het nu lopende INK-onderzoek.

Daarnaast worden er kwantificeerbare doelen gesteld ten aanzien van overhead- normering en -beheersing waarbij wel concrete effecten te herleiden zijn. Een begroting van investering en opbrengsten is in de financiële paragraaf opgenomen.

Dit betekent dat in december 2006 informatie wordt verstrekt waarin de 'harde' en 'zachte' doelen en resultaten zijn gedefinieerd, nadat het INK-onderzoek is afgerond.

Planning:

- In samenwerking met de Concernstaf en coördinator Onderzoek wordt een nulmeting uitgevoerd ten behoeve van de kwalitatieve doelen.
- In december 2006 wordt een doel/resultaat voorstel gedaan gekoppeld aan een kosten / baten analyse.
- De werkgroep Organisatie en Concernstaf zullen de voortgang monitoren en GS zullen halfjaarlijks rapporteren over de voortgang.
- In juli 2009 zal een eindrapportage worden opgeleverd.

Communicatie

Communicatie speelt een belangrijke rol in het welslagen van Organisatie in Ontwikkeling. De interne communicatiestijl en -middelen die gebruikt worden, moeten passen bij de doelstellingen van de organisatieverandering; ze moeten daar als het ware al een voorbeeld van zijn. Daarom zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- zo veel mogelijk (inter)persoonlijke communicatie (in diverse werkvormen)
- sleutelrol voor leidinggevenden (zowel huidige als 'nieuwe')
- transparante centrale informatievoorziening (Atrium, nieuwsbulletins)
- actieve inbreng van medewerkers (een ontwikkeltraject doe je samen; niet alles ligt vast)

Onze externe klanten en relaties geven we inzicht in waar we mee bezig zijn, zonder de verwachtingen nu al te hoog te stemmen.

De doelstellingen

We willen met Organisatie in Ontwikkeling werken aan:

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

Analyse

Communicatie gaat altijd over beïnvloeding van: kennis, houding, en gedrag.

Om bovenstaande organisatiedoelen te bereiken zullen de medewerkers enerzijds geïnformeerd moeten worden over de veranderingen (kennis), maar nog veel meer, en direct daarna, zal er een cultuurverandering (houding en gedrag) moeten plaatsvinden.

De strategie gaat dus over

1. Informatieoverdracht; en
2. Cultuurontwikkeling

Communicatiestrategie

1. Informatieoverdracht (kennis) over de organisatieontwikkeling

De managers zijn de "ambassadeurs" van Organisatie in Ontwikkeling. Via hen verloopt de communicatie naar de medewerkers toe. Zowel de managers als de medewerkers worden gefaciliteerd met communicatiemiddelen die passen bij de fase van organisatieontwikkeling en zijn afgestemd op de doelgroep. Managers spelen ook een belangrijke rol in het opvangen en beantwoorden of doorspelen van vragen van medewerkers. Dit geldt zowel voor de huidige managers als de nieuwe leidinggevenden.

Alle informatie, inclusief procesinformatie en planning, is altijd voor iedereen up-to-date beschikbaar op Atrium. Daarnaast worden regelmatig informatiebulletins en informatiebijeenkomsten voor alle of groepen van medewerkers ingezet.

2. Cultuurontwikkeling (houding en gedrag) via interactief proces

Bij een cultuurverandering is het belangrijk dat er niet teveel top-down wordt gecommuniceerd. Medewerkers hebben zo hun eigen ideeën over wat van belang is voor hun dagelijks werk. Daarom moeten de nieuwe leidinggevenden in gesprek gaan met de medewerkers over hun werk en welke (nieuwe) waarden hierbij voor hen van belang zijn. Er

wordt zoveel mogelijk ingezet op (inter)persoonlijke communicatie (tweerichtingsverkeer). Een houding- en gedragsverandering is een intensief en interactief traject, waarbij een persoonlijke benadering onontbeerlijk is.

Ook hier is voor de managers weer een belangrijke rol weggelegd. Zij begeleiden en coachen de medewerkers bij deze cultuurontwikkeling. E.e.a. vindt plaats door middel van teamgesprekken, interactieve sessies, workshops en ateliers over provinciebrede onderwerpen.

De onderwerpen bij het cultuur ontwikkelingstraject zullen altijd gerelateerd zijn aan de (nieuwe) kernwaarden van de organisatie en de doelstellingen van Organisatie in Ontwikkeling. Deze kernwaarden zijn afgeleid uit de gestelde doelen. De kernwaarden (zoals bijvoorbeeld beweging, verbondenheid, zorgvuldigheid) zullen bij een ieder 'tot leven' moeten komen. Het gehele interactieve traject zal met communicatiemiddelen op campagnematige wijze worden ondersteund.

Er wordt gezocht naar samenhang en samenwerking met projecten als Anders Werken, DIGI-DIV, Nieuwbouw Sterren e.d.

3. Externe klanten en relaties op de hoogte houden; excuses voor het ongemak

Een van de doelen van organisatie in ontwikkeling is het vergroten van de klantgerichtheid van de provinciale organisatie. Dat is iets wat je moet doen en niet moet vertellen. In de externe communicatie zullen we de verwachtingen niet te hoog stellen. Echter we zullen onze klanten en relaties wel goed op de hoogte houden van maatregelen die we nemen. En hun begrip vragen voor de ongemakken die ze wellicht "tijdens de verbouwing" tegen kunnen komen. Middelen die hiervoor ingezet worden zijn de relatienieuwsbrief PROV, een brief aan relaties bij de start van het traject (oktober 2006) en een factsheet zodra de nieuwe organisatiestructuur definitief is.

Middelen	Door	Doelgroep	Wanneer	Doel
Informatiebijeenkomsten	Algemeen Directeur	Alle medewerkers	Bij belangrijke mijlpalen (GS-besluit, e.d.)	Informatie + gelegenheid tot vragen / reageren
Rondje langs de velden	Programmateam	Groepen medewerkers	3-4 keer per jaar	Bijpraten, vinger aan de pols
Managementbijeenkomsten	Programmateam	Managers	4 keer per jaar	Informatieuitwisseling, discussie, vinger aan de pols Kernwaarden
Teambijeenkomsten	Managers	Sectoren/ afdelingen	Door manager te bepalen	Informatie + inventariseren vragen Kernwaarden
Workshops	Programmateam	Groepen medewerkers	Vanaf december 06	Cultuurtraject Kernwaarden
Atrium	Programmateam	Alle medewerkers	Permanent	Alle info transparant + actueel beschikbaar, inclusief procesinfo

OinO Bulletin	COM	Alle medewerkers	1x per 2 weken	Laatste nieuws actief onder de aandacht brengen
Nieuwsflits	Programmateam	Alle leidinggevenden	Wekelijks	Achtergrondinfo voor managers, evt. te gebruiken t.b.v. hun gesprekken met medewerkers
Communicatiehulp voor managers	COM	Alle leidinggevenden	Bij management-bijeenkomsten	Tips voor managers in het begeleiden van medewerkers
Meest gestelde vragen	COM	Alle medewerkers	Op Atrium	Spoort medewerkers aan actief op zoek te gaan naar info
Pyloon	COM	Alle medewerkers	1 x per maand	Achtergrondinfo over OinO vanuit het perspectief van de medewerkers
Diversen (brief AD, boekje bij presentatie)	COM	Alle medewerkers	Incidenteel	Ter ondersteuning + als extra impuls
Brief aan externe relaties	COM	Alle relaties	september '06	Excuses voor het ongemak
PROV	COM	Alle relaties	2 x per jaar	Stand van zaken OinO

Planning

Bovengenoemde middelen worden nu reeds ingezet en hebben redelijk hoge frequentie. In de loop van het traject zal accent meer op het cultuurprogramma komen te liggen en zal minder centrale informatievoorziening nodig zijn. De nadruk verschuift dan van het WAT? Naar het HOE?

Cultuurontwikkeling: Anders werken

De structuurverandering die met 'Organisatie in Ontwikkeling' wordt doorgevoerd is uiteindelijk bedoeld om binnen de organisatie een andere manier van werken te faciliteren. Een veelgebruikte term hiervoor is organisatie-cultuur. Wij kiezen voor concreet gedrag en daarmee voor de term: "anders werken".

Dat 'andere werken' vindt zijn grondslag in:

- de missie en visie van de provincie Utrecht en
- de doelen van Organisatie in Ontwikkeling.

Hieruit worden de kernwaarden van de organisatie geformuleerd.

Missie van de provincie Utrecht:

Alle medewerkers van de provincie worden geacht om vanuit een democratische aansturing, een zinvolle en waardevolle bijdrage te leveren aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken op ons grondgebied. Zodoende creëren wij met en voor onze inwoners voorwaarden voor een harmonieuze Utrechtse samenleving die klaar is voor de uitdagingen van de toekomst

De visie op hoe we aan deze missie werken is als volgt:

- Wij hebben hart voor de publieke zaak en we weten wat er speelt in onze omgeving. We hebben onze klassieke taken modern georganiseerd om het onze klanten zo makkelijk mogelijk te maken.
- Wij zijn creatief en gedreven op zoek naar nieuwe kansen en verbanden die van belang zijn voor het oplossen van de problemen in onze provincie. Wij nemen initiatief en trekken zaken vlot, durven te investeren en te experimenteren, en wij kijken verder dan ons eigen terrein. Want wij willen echt verschil maken. We werken altijd samen met onze partners aan concrete resultaten en doelen.
- Wij zijn een levend, dynamisch bedrijf dat midden in de samenleving staat, en daarom door inwoners, bedrijven en andere overheden wordt gewaardeerd.

Doelen van Organisatie in Ontwikkeling:

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

Mensen in Ontwikkeling

Een nieuwe structuur alleen is niet de oplossing voor cultuurontwikkeling. Elke nieuwe structuur brengt weer zijn eigen beperkingen en grenzen met zich mee. Waar het vooral om gaat is: kunnen we met en van elkaar leren over die grenzen heen te kijken. We moeten elkaar opzoeken daar waar het nodig is, beter en concreter samen te werken, en scherp onze toegevoegde waarde als mens en als organisatie in de gaten houden. Feitelijk gaat het dus om ander gedrag. Het is dus niet zozeer: **Organisatie-in-ontwikkeling**, maar vooral ook: **Mensen-in-ontwikkeling**.

Het zijn de mensen van de provincie Utrecht die het verschil (moeten) gaan maken.

Investeren in menskracht: mensen-in-ontwikkeling

Gedagsverandering is heel lastig te bewerkstelligen en gaat zeker niet vanzelf, zeker in groepsverband. Het vergt een lange adem; er moet focus op liggen en er is tijd voor nodig.. Vandaar dat in het kader van OinO geïnvesteerd zal worden in ander gedrag, en wel met een meerjarig ontwikkelprogramma (2006 t/m 2008) op 3 niveaus:

1. de individuele medewerkers
2. de (potentiële) nieuwe leiders
3. de nieuwe teams

De gedachte achter deze opbouw is:

1. Verandering begint altijd bij de mensen zelf
2. De (potentiële) leiders zijn belangrijke voorbeelden/uitdragers van het nieuwe gedrag
3. In de nieuwe teams moet het straks daadwerkelijk gaan gebeuren: hoe gaan we anders werken op de werkvloer inhoud en vorm geven?

Kernwaarden

Gedrag komt voort uit waarden. Mensen zijn allemaal waarden-gedreven (of ze zich daar nou bewust van zijn of niet). De kern van het gedrag wordt bepaald door die individuele waarden. De kern van hoe de medewerkers met elkaar omgaan en werken binnen de provincie is ook gebaseerd op (meer en minder expliciete) waarden.

Het voorstel is de volgende kernwaarden voor de provincie Utrecht te hanteren*:

Echt & oprecht

Denk aan:

we zijn onszelf, we tonen persoonlijk leiderschap, we voelen ons verantwoordelijk en zijn betrouwbaar, we zijn open en eerlijk, we spreken elkaar aan, we willen en kunnen van anderen leren

Vrij & verbonden

Denk aan:

we voelen ons verbonden met en verantwoordelijk voor de organisatie(-doelen) en onze collega's, daarbinnen ervaren we individuele ruimte en vrijheid om onze unieke bijdrage te leveren

Deze twee combinaties van woorden zouden het morele kader kunnen vormen van waaruit we gaan (samen-)werken, en waar men op terug kan vallen. De kernwaarden vormen met de reeds eerder geformuleerde missie en de visie een belangrijke set richtlijnen voor (de mensen van) de nieuwe organisatie. De kernwaarden zijn uitkomst van de leiderschapstraining in 2005 en zijn, ter afsluiting van de training, in gezamenlijkheid met alle leidinggevend geformuleerd. In de komende periode zullen de kernwaarden in een soortgelijk programma met alle medewerkers worden gedeeld.

De genoemde kernwaarden zullen worden aangevuld met extern gerichte waarden, die uitdrukking geven aan doelgerichtheid, klantgerichtheid en zakelijkheid van de provincie medewerkers.

* deze kernwaarden zijn een samenballing van de resultaten van het in 2006 gehouden leiderschapstraject met alle managers van de provincie, van de nieuwe P&O-visie 'Een Kleine Revolutie' en van de nieuwe leiderschapsprofielen. Eventueel kan hiervan (door een reclamebureau) nog een creatieve vertaling worden gemaakt.

De ontwikkelprogramma's

Het heeft niet zoveel zin deze waarden (incl. missie en visie) over iedereen af te gaan roepen. Daarmee wordt de kern van mensen (en van wat hen drijft) niet geraakt. Het werkt beter om

de kernwaarden mee te geven en mensen vragen erover na te denken en erover in gesprek te gaan: 'wat betekent het voor mij in mijn dagelijkse werk en in mijn functie? Wat betekent het voor ons team? Kunnen wij er handen en voeten aan geven? Hoe ziet dat er dan uit in concreet gedrag?'

Het gaat er om mensen de ruimte te geven en er hun eigen beelden en verhalen bij te maken. Daarbij worden andere, meer (ver)beeldende vormen van communicatie in de diverse programma's geïntegreerd.

Er zullen, op basis van deze waarden, een drietal programma's ontwikkeld worden, met als rode draad: samen aan de slag! De programma's bevatten o.a. de volgende ingrediënten*:

Programma voor de medewerkers: start december 2006

We leren medewerkers na te denken en in gesprek te gaan over missie, visie en kernwaarden. Dit programma kent een training en een videoproductie:

- De training is gericht op inzicht van de medewerker in zichzelf, het persoonlijk leiderschap en het geven van inhoud en invulling aan de kernwaarden
- De videoproductie, een soapserie, wordt gemaakt door wisselende groepen medewerkers onder professionele begeleiding en gefaciliteerd door het management.. (Werktitel: Onderweg naar morgen). Het doel hiervan is om oud en nieuw gedrag met elkaar te vergelijken.

Programma voor de (potentiële) leidinggevenden: 2006-2007

Het management heeft een belangrijke voorbeeldfunctie bij de invulling van de kernwaarden en bij de nieuwe manier van werken.

- De training voor (potentiële leidinggevenden is een follow-up van het reeds ingezette leiderschapstraject en zal gaan over het eigen maken van de nieuwe leiderschapscultuur. Leidinggevenden kunnen nadenken over en oefenen met hoe zij zelf verandering kunnen aanbrengen op de werkvloer of richting de top van de organisatie;
- Begeleiding intervisiegroepen.

Programma voor de begeleiding van de nieuwe teams: 2007-2008

Dit programma richt zich op de opstart van de nieuw gevormde teams en bestaat uit:

- Een structuur en cultuur opdracht ter ondersteuning van de nieuwe teammanager bij de inrichting van het team;
- Het faciliteren van de vertaling van de kernwaarden naar de werkvloer. Wat betekent het voor de afdeling, hoe doen we dit als team?;
- Facilitering bij medewerkers over de nieuwe manier van met elkaar werken. Hoe functioneer je met elkaar en de nieuwe rollen?;
- Maatwerktrainingen en begeleiding door een team op de achtergrond.

Uitwerking

De uitgewerkte programma's, concreet met doelen en resultaten, zullen in een later stadium voorgelegd worden.

Voor een succesvol ontwikkelprogramma is in ieder geval van belang:

1. Het aangeven van concrete doelen en de monitoring daarvan;
2. Het doorvertalen van de kernwaarden/het ontwikkelprogramma naar de haarvaten van de organisatie, dat wil zeggen: doorvertaling naar het nieuwe huisvestingsconcept, naar P&O-beleid, naar de sturingsfilosofie, etc.
Kortom: naar concrete maatregelen en gedrag op alle aspecten van onze organisatie;
3. Volhouden!

Risico analyse

In het kader van Organisatie in Ontwikkeling heeft Concernstaf eind juni 2006 een inventarisatie uitgevoerd naar de mogelijke risico's die de organisatie loopt bij de uitvoering van OinO. Onderdeel van de inventarisatie betrof eveneens de maatregelen die genomen kunnen worden om de risico's te minimaliseren.

De geïdentificeerde risico's werden op de volgende terreinen waargenomen:

1. Gedragsbeïnvloeding; er moeten maatregelen genomen worden teneinde binnen de organisatie voldoende engagement te houden voor de reorganisatieplannen en de gewenste cultuuromslag te realiseren;
2. Kennis en expertise; er moeten maatregelen worden genomen teneinde te voorkomen dat kennis en kunde verdwijnt doordat mensen andere taken gaan uitvoeren of de organisatie verlaten;
3. Inrichting van de nieuwe organisatie; er moeten maatregelen worden genomen zodat er na de kanteling gelijk duidelijk is voor alle medewerkers hoe zij hun dagelijkse werkzaamheden moeten verrichten, met welke systemen en hulpmiddelen;
4. Overdracht van oud naar nieuw; er moeten maatregelen worden genomen die ervoor zorgen dat bestaande taken op een juiste en volledige wijze worden overgedragen naar de nieuwe organisatie;
5. Primair proces in stand houden; er moeten maatregelen genomen worden zodat de 'winkel open kan blijven';
6. Rechtmatigheid; er moeten maatregelen worden genomen zodat de organisatie ook tijdens de reorganisatie rechtmatig blijft.
7. De samenloop met andere grotere projecten zoals de huisvesting, de verhuizing zelf en de introductie nieuwe informatiesystemen kan invloed op het proces van O-in-O en flexibiliteit van de medewerkers.

Gedurende de komende tijd zal er door de Algemeen Directeur een aantal maatregelen worden genomen die ervoor zorgdragen dat de gesignaleerde risico's door deze maatregelen worden gemitigeerd.

Een omslag naar een nieuwe organisatie gaat altijd gepaard met aanloopproblemen die niet altijd direct kunnen worden opgelost. Dit zal ertoe leiden dat er keuzes moeten worden gemaakt. Alvorens deze keuzes te maken, zullen deze aan GS worden voorgelegd voor zover ze uitstijgen boven de bevoegdheden van de Algemeen Directeur.

Er is een aantal zaken waar gedeputeerde staten in elk geval direct mee te maken krijgen, al is het nu nog niet mogelijk daarover volledig te zijn:

1. Er zullen keuzes worden voorgelegd aan GS aangezien de reorganisatie veel aandacht en tijd vraagt van het huidige management;
2. Door wijziging van taken en bevoegdheden worden GS straks geconfronteerd met andere ambtelijke overlegpartners;
3. Er zal gedurende de reorganisatie verantwoording worden afgelegd conform de oude en soms ook conform de nieuwe organisatiestructuur;
4. Het is mogelijk dat GS worden geconfronteerd met een herschikking van de producten en een aanpassing van de programma's;
5. De huidige goedkeurende verklaring ten aanzien van rechtmatigheid is gebaseerd op de processen in de oude organisatie. In de nieuwe organisatie zal in de ontwikkeling een fase ontstaan waarin alle processen nog niet optimaal zijn gedocumenteerd. Dit kan mogelijk gevolgen hebben voor de strekking van de verklaring. Het spreekt vanzelf dat rechtmatigheid ook tijdens de reorganisatie onze volle aandacht zal hebben;

6. Met name in de overgangsfase zal er een groot beroep worden gedaan op de capaciteit van de control en financiële functie en de andere ondersteunende functies. Ook daar zullen soms prioriteiten moeten worden gesteld.

Financiën

Het is in deze fase van het OinO traject nog niet mogelijk om een gedetailleerde begroting op te stellen. Wel is het van belang een financieel kader aan te geven.

De organisatieverandering zal leiden tot een toename van de efficiency en is tevens gericht op een kwaliteitsverbetering. Met name de efficiency effecten zullen leiden tot besparingen. Die besparingen kunnen in meer en mindere mate hard worden gemaakt. Voor het realiseren van de besparingen worden, in volgorde, de volgende sporen gevolgd:

1. reductie loonkosten management
2. reductie van de overhead
3. centraliseren van functies
4. herschikking van taken en kritisch bekijken van werkprocessen
5. kritisch kijken naar de taken (vereist of gewenst/outsourcing)
6. effecten door kwaliteitsverbetering resp. invoering van Informatietechnologie (project DigiDIV)

De kosten van de organisatieontwikkeling worden momenteel geschat op circa € 16 miljoen en zijn uit de posten opgebouwd:

- organisatiekosten van het programma;
- cultuurinvestering voor leiding en medewerkers;
- frictiekosten personeel;
- kanteling van de organisatie.

Er is een eerste berekening gemaakt voor een inschatting van de realiteitswaarde van de baten. De baten van spoor 1 zijn redelijk hard te maken en worden over vier jaar (2007 t/m 2010) geschat op € 8 miljoen. Daarmee kan dus ca. 50 % van de kosten worden afgedekt. Na vier tot zes jaar komt structureel ca. € 1,5 tot € 2 miljoen beschikbaar.

De reductie van de loonkosten is verder voor een groot deel afhankelijk van:

- de mate waarin gebruik wordt gemaakt van flankerend beleid
- of we overgaan tot in- of externe benoemingen
- de mate waarin de functies ingeschaald worden

De resterende 50% moet gerealiseerd worden uit de sporen 2 t/m 6.

Uitgaande van € 8 miljoen over vier jaar is dat vergelijkbaar met een reductie van de formatie ten opzichte van de totale formatieomvang van 4%. Na vier jaar komt hier ca. € 1,5 miljoen structureel beschikbaar. Naast de harde baten zijn er resultaten in de vorm van kwaliteitsverbeteringen. Die zullen meetbaar worden gemaakt met behulp van het bestaande kwaliteitsinstrumentarium zoals het INK (medewerkertevredenheidsonderzoek, het klantentevredenheidsonderzoek en de burgermonitor).

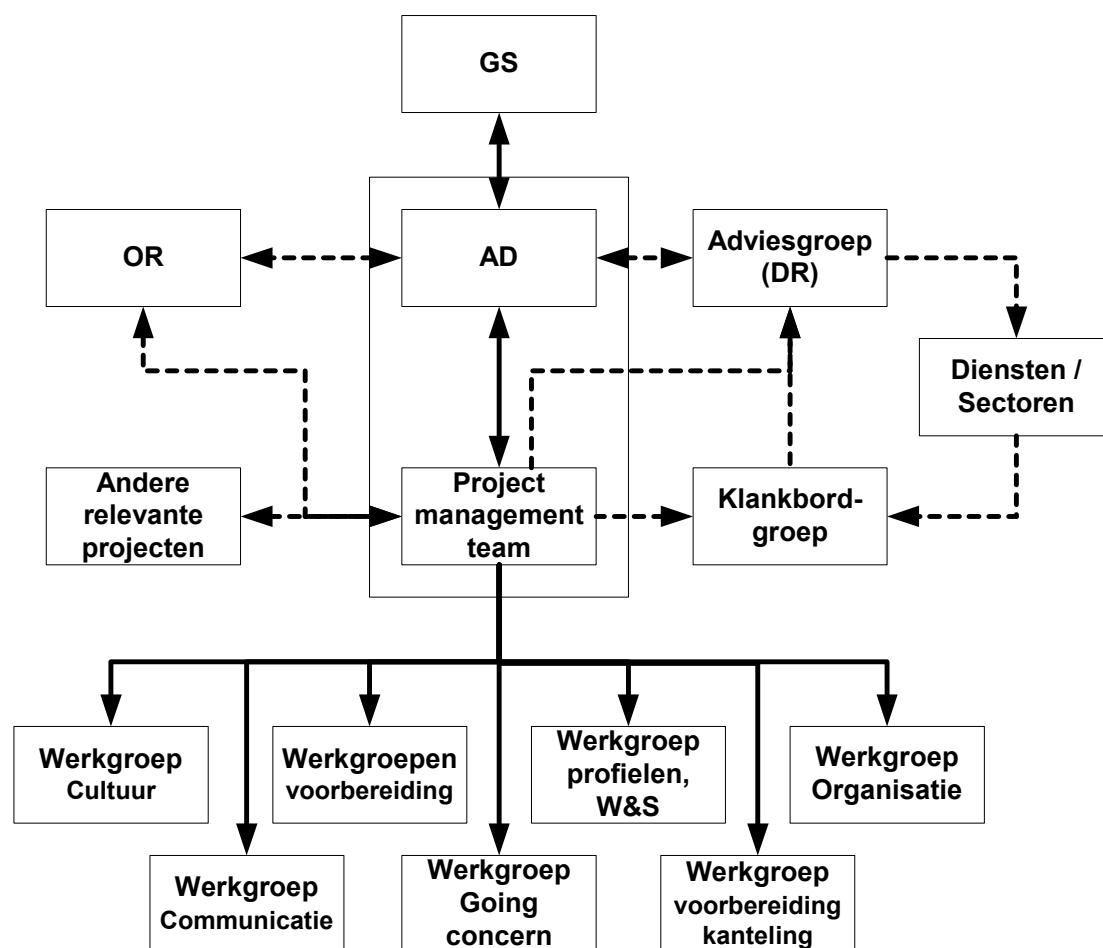
De concretisering van de effecten uit de sporen 2 t/m 6 moet nog verder worden uitgewerkt op basis van een impactanalyse. Bovendien zijn de resultaten van het INK-proces op dit moment nog niet beschikbaar. Medio december 2006 is de analyse afgerond en kunnen de opbrengsten worden gekwantificeerd.

Voorgesteld wordt de kosten te dekken uit de reserve dekking provinciaal structuurfonds en te storten in een reserve "Organisatie in Ontwikkeling". Het is onze ambitie om dusdanige maatregelen te treffen dat in een termijn van vier tot zes jaar na voltooiing van de reorganisatie de kosten zijn terugverdiend. Daarna kan de reserve worden opgeheven en het bedrag weer worden gestort in de reserve provinciaal structuurfonds. Vanaf dat moment zal structurele ruimte ontstaan in de begroting. Dit bedrag wordt geschat op ca. € 3,5 miljoen.

Organisatie

De projectorganisatie heeft als opdracht om het veranderproces te begeleiden en de voortgang te bewaken. Hierbij zijn zorgvuldigheid en transparantie kernbegrippen. Dit betekent dat in de projectorganisatie voldoende waarborgen worden gecreëerd om dit te bereiken. Door leidinggevende en medewerkers daar waar mogelijk intensief te betrekken en de communicatie adequaat te laten zijn.

Het projectmanagementteam bewaakt de mijlpalen en samenhang in het programma, afstemming tussen de continuïteit van de organisatie en het ontwikkelproces, bewaking financiën en stuurt op een adequate betrokkenheid en afstemming binnen de organisatie. Via de DR-leden, een klankbordgroep en de diverse werkgroepen worden de inhoudelijke verbindingen gelegd en een wisselwerking georganiseerd met de organisatie. Hiermee ontstaat een gezond spanningsveld tussen kwaliteit en tijdigheid. Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Rollen

- GS zijn opdrachtgever van de organisatieverandering en stellen in september de hoofdstructuur en aansturingsprincipes vast met een voorgenomen besluit. In november volgt een definitief besluit na advies van de OR.

Tevens zullen zij in oktober PS informeren over de organisatieontwikkeling en een budgettaire onderbouwing neerleggen.

- De Algemeen Directeur beslist over alle belangrijke mijlpalen en keuzes in het proces en is ambtelijk verantwoordelijk voor de uitvoering en realisatie.
- De DR zal als Adviesgroep fungeren en de Algemeen Directeur adviseren over de mijlpalen, keuzes en dilemma's in het proces. Tevens fungeert zij als aanspreekpunt voor de staande organisatie. Vanuit die positie is zij medeverantwoordelijk voor het uitdragen van de besluiten en keuzes en andersom voor het aandragen van problemen die worden gesignaleerd in het veranderproces.
- De OR wordt intensief betrokken in het proces en regelmatig uitgenodigd om te reflecteren op het ontwikkelproces. Daarnaast heeft de OR op verschillende mijlpalen een belangrijke rol in de voortgang. De Algemeen Directeur onderhoudt het contact met de OR en daarnaast zal het projectmanagementteam de OR tussentijds informeren.
- De klankbordgroep bestaat uit verschillende medewerkers uit de organisatie. Alle elementaire besluiten voor het veranderproces en de inrichting van de organisatie worden ter advisering aan de klankbordgroep voorgelegd. Het advies wordt meegestuurd met de beslisdocumenten aan de Adviesgroep.
- Naast het programma "OinO" zijn er nog andere projecten die (deels)invloed hebben op de inhoud en voortgang en omgekeerd. Op dit moment worden m.n. de projecten "Nieuwbouw" en "DigiDIV" beschouwd als zeer relevant. Het projectmanagementteam draagt zorg voor afstemming en in een vervolg kunnen de relaties m.n. komen liggen op werkgroepniveau.
- De Diensten / Sectoren worden geïnformeerd via het reguliere kanaal van DR en sectorhoofden (maandelijks is er een bijeenkomst met de leiding), maar medewerkers worden ook betrokken bij de verdiepingsslagen die in de werkgroepen worden gemaakt op diverse thema's.
- De dagelijkse uitvoering van het programma ligt bij het projectmanagementteam en de werkgroepen. Het projectmanagementteam bestaat uit de projectmanager en de werkgroepeliders. De projectmanager (Rob Cortjens) is verantwoordelijk voor de algehele coördinatie en planning van het programma OinO en de werkgroepeliders zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de resultaten van de werkgroep. Elke werkgroep wordt aangestuurd door een werkgroepelider.

Werkgroepen

- **Werkgroep Cultuur:**
De missie en visie zijn dé basis voor het ontwikkelproces, de werving en selectie van de leiding en later ook voor verdere ontwikkeling binnen de teams. De kernwaarden worden afgeleid van de missie en visie. De werkgroep richt zich op het definiëren van de kernwaarden voor de werving en selectie van de leiding en vervolgens het verder vormgeven en inbedden van de kernwaarden binnen de diverse afdelingen vorm gegeven in programma's. De cultuuraspecten van het veranderproces worden m.n. vanuit deze werkgroep geborgd en de bewaakt.
- **Werkgroep Organisatie:**
De werkgroep bereidt de kaders van het veranderproces en hoofdstructuur voor, zoals de aansturingsprincipes, het formuleren van de hoofdstructuur, de voorbereiding van het GS-besluit en het OR-advies.
- **Werkgroep Profielen / Werving & Selectie:**
De werkgroep bereidt de werving en selectie voor door profielen en een procedure op te stellen. Tevens begeleidt zij het werving en selectie proces voor directie en

teammanagers. In later fase wordt de plaatsing van medewerkers vanuit deze werkgroep voorbereid.

- Werkgroep Continuïteit:
Momenteel wordt er een risicoanalyse opgesteld door de Concernstaf. In deze analyse komen de risico's naar voren van het ontwikkelproces voor de dagelijkse bedrijfsvoering. De werkgroep heeft als taak maatregelen te nemen voor de going concern en gedurende het proces te bewaken.
- Werkgroep Voorbereiding kanteling:
Het veranderen van de hoofdstructuur impliceert allerlei veranderingen in de bedrijfsvoering van de organisatie. Om de overgangsproblemen te beperken is een goede voorbereiding van belang. De werkgroep heeft als opdracht om de problematiek in beeld te brengen en de kanteling voor te bereiden.

De werkgroepen Continuïteit en Kanteling zullen in synergie de zaken oppakken.

- Werkgroep Voorbereiding: In de werkgroep voorbereiding wordt een verdiepingslag gemaakt op de consequenties van de nieuwe hoofdstructuur en alle dilemma's die worden benoemd in de brainstormsessies. Tevens zijn er in de deelonderzoeken verdiepingsvragen gedefinieerd of zijn er activiteiten benoemd die een succesvolle kanteling in april 2007 kunnen bevorderen.
Deze werkgroep zal –mogelijk met subgroepen– de verdiepingslagen maken of de voorbereidende activiteiten begeleiden. De interactie van medewerkers in deze werkgroep is groot.
- Werkgroep Communicatie
Naast het dagelijkse contact tussen mensen en formele lijnen die er zijn, is het van belang dat er gericht wordt gecommuniceerd –intern en extern– om de motivatie, betrokkenheid en draagvlak te bevorderen.
Aan de hand van een communicatieplan worden activiteiten ingezet, welke per fase verschillend kunnen zijn.

