

# **De visie achter Organisatie in Ontwikkeling**

## **Waarom Organisatie in Ontwikkeling?**

Op 6 juni 2006 hebben GS zich voorgenomen in te stemmen met een nieuwe hoofdstructuur voor de provinciale organisatie. Dit betekent de transformatie van de huidige vijf diensten en stafeenheden (met totaal zo'n 40 sectoren) naar een structuur met een kleine concerndirectie en 20 à 25 afdelingen. Dit besluit was gebaseerd op de notitie 'Vooruitgang door beweging' d.d. mei 2006. In het navolgende voorstel wordt u het concrete besluit tot reorganisatie voorgelegd.

De doelstellingen die ten grondslag liggen aan dit besluit zijn verbonden met de toenemende betekenis die de provincie heeft, en wil hebben, bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Deze betekenis kan nog verder toenemen, als de provinciale organisatie effectiever en efficiënter functioneert.

Veel meer dan vroeger hebben wij te maken met complexe vraagstukken en projecten, waarvoor interdisciplinaire samenwerking een voorwaarde is. Afdelingen van de provinciale organisatie moeten over hun grenzen kijken. De aansturing, zowel in bestuurlijk als in bedrijfsmatig opzicht, moet meer vanuit de concerngedachte plaatsvinden. De resultaatgerichtheid en externe oriëntatie van de provincie hangen hier nauw mee samen.

Uit onze analyse blijkt dat de dagelijkse gang van zaken in de huidige provinciale organisatie redelijk tot goed is geborgd. Op een aantal thema's, zoals projectmatig werken, zijn zelfs excellente voorbeelden te vinden. Ook is veel geïnvesteerd in 'verbindend leiderschap', dat vooral gebaseerd is op persoonlijke toewijding en inzet van leidinggevend en medewerkers.

Met de huidige doelstellingen is het nu noodzakelijk dat medewerkers en leidinggevend niet langer gehinderd worden door begrenzingen die organisatorisch wellicht juist zijn, maar die niet meer aansluiten bij hetgeen de maatschappij van ons vraagt.

De hierna voorgestelde structuurverandering geeft de reeds ingezette acties om klantgericht, resultaatgericht en integraler te werken een impuls en maakt een verdere culturomslag mogelijk.

De volgende illustratie geeft weer dat cultuur- en structuur-verandering die worden ingezet bijdraagt aan de gewenste kwaliteitsverbetering.



informatiepunt. Waar op een afdeling frequent extern verkeer plaatsvindt wordt een baliefunctie gecreëerd. Ook biedt de nieuwe organisatiestructuur kansen om de interdisciplinaire aspecten van een vergunning en dergelijke vanaf het begin gecoördineerd te behandelen (Wabo). Per 1 januari 2007 treedt het klantenhandvest in werking en het klantentevredenheidsonderzoek zal periodiek worden herhaald, zodat de vooruitgang op dit punt gemeten kan worden. In de nieuwe structuur is het mogelijk om strakker te sturen op de in het klantenhandvest gemaakte afspraken.

## **Ad 2. Verbeteren interne samenwerking en organisatorische flexibiliteit**

De 25 nieuwe eenheden staan in direct contact met de directie. Daardoor wordt het, anders dan in de huidige situatie met 5 diensten en 40 sectoren, mogelijk om in de wekelijkse terugkoppeling vanuit het bestuur alle afdelingen direct te betrekken en zo te werken aan een meer afgestemde cultuur en houding. Aan de leiding van de nieuwe afdelingen worden hoge eisen gesteld met betrekking tot het management van de eigen afdeling, maar ook met betrekking tot de samenwerking in het concern.

Aangezien deze structuurwijziging samenloopt met intensivering van projectmatig werken, voor concernprojecten ondersteund vanuit een ProjectManagementBureau en voor overige projecten vanuit de nieuwe afdelingen, is hier sprake van elkaar versterkende bewegingen.

## **Ad 3. De professionaliteit en toewijding van medewerkers beter tot hun recht te laten komen**

In toenemende mate wordt een moderne organisatie gedragen door het commitment en de toewijding van haar medewerkers en haar leidinggevenden. De training ‘emotioneel intelligent leiderschap’, waaraan in 2005 alle managers hebben deelgenomen, heeft het goede klimaat gecreëerd voor de organisatieaanpassing. Wij willen het gedachtegoed van deze training, dat vooral uitgaat van de taakvolwassenheid van alle medewerkers, verspreiden onder alle medewerkers. De voorgestelde structuurwijziging schept hiervoor meer kansen.

## **Ad 4. Sturing op inhoud en bedrijfsvoering**

De organisatieaanpassing heeft als effect dat centrale aansturing beter mogelijk wordt. In de eerste plaats geldt dit voor de inhoud van het werk, waarvan duidelijk moet zijn dat die beantwoordt aan de vraag van het bestuur en de maatschappelijke omgeving (vraaggestuurde organisatie). Het moment van organisatie-wijziging maakt het mogelijk alle activiteiten nog eens te toetsen op hun wettelijke c.q. bestuurlijke grondslag.

In de tweede plaats geldt dit de bedrijfsvoering en control, waar centrale richtlijnen en toetsing meer gemeengoed zullen worden.

## **Ad 5. Terugdringing overhead**

Hoewel de organisatie-aanpassing niet primair een financiële taakstelling heeft, is het doel wel om zo mogelijk de kosten van overhead terug te dringen. Wij zijn voornemens taakstellend een percentage voor overhead voor te schrijven.

Daarbij zijn wij voornemens ingenieurstaken van wegen uit te besteden als ook de lijn van selectieve outsourcing van ICT-taken te continueren. Hierdoor moet het mogelijk zijn formatiereductie in de sfeer van de overhead door te voeren.

## **Ad 6. Cultuurverandering bevorderen en mogelijk maken**

De cultuurverandering wordt ingezet op basis van een missie en een visie.

### Missie

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

### Visie

Onze visie 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.

Tegelijk met de inrichting van de nieuwe organisatiestructuur start een cultuurprogramma dat erop gericht is iedereen optimaal te laten bijdragen aan bovengenoemde doelstellingen. In het bijgaande 'Plan van Aanpak' wordt onder andere nader omschreven hoe we de gewenste culturomslag willen bereiken.

Zoals gezegd, de voorgestelde structuurwijziging is geen doel op zich, maar een middel om bovengenoemde hoofddoelstellingen te bereiken. Ook wordt er voor gezorgd dat de nieuwe organisatiestructuur niet nieuwe schotten en dogma's opwerpt. Het programma heet *Organisatie in Ontwikkeling* en gaat uit van een doorlopend proces, waarin de organisatie permanent in ontwikkeling is. De doelstellingen moeten over vier jaar zijn gerealiseerd. In het plan van aanpak wordt uiteengezet welke acties daarvoor worden ingezet. De invulling van het programma is in nauwe samenwerking met de Directieraad, sectorhoofden en groepen van medewerkers tot stand gekomen. Ook in de uitvoering ervan wordt van iedereen een actieve bijdrage verwacht.