

Onderwerp

Organisatieverandering Wegen en Verkeer
Fase 3, gedeelte procedures en organisatiestructuur

Samenvatting

Op 10 september 2002 heeft u kennis genomen van de nota "Organisatieverandering Wegen en Verkeer Fase 1/2" en voorlopig besloten een verandering aan te brengen in de organisatie van de afdeling Wegen en Verkeer.

De nota is besproken met de Ondernemingsraad. De OR heeft bij brief van 30 oktober 2002 positief geadviseerd op het voorstel en heeft daarbij een aantal kanttekeningen geplaatst. Op deze kanttekeningen wordt in de hierbij gaande bijlage teruggekomen. Als volgende stap in het reorganisatieproces is een voorstel ontwikkeld voor de te kiezen nieuwe organisatiestructuur van de afdeling. Daarbij is in samenhang met het Organisatie Ontwikkelingsproject een voorstel ontwikkeld voor de toe te passen procedures. In bijgaande nota "Reorganisatie Wegen en Verkeer Fase 3, Procedures en Organisatiestructuur voor een afdeling Wegen, Verkeer en Vervoer" wordt hierover gerapporteerd. Het MT heeft de voorstellen uit de nota getoetst aan 5 criteria handelende over aansturing, bedrijfsvoering, doelmatigheid, fraudebestendigheid en draagvlak en kwam daarbij tot de conclusie dat aan deze criteria is voldaan. Het MT onderkent dat de 5% efficiencywinst in deze fase nog niet kan worden vastgesteld, dit zal in de laatste rapportage over de formatie en de functiebeschrijvingen aan de orde komen. Het MT tekent aan zich te willen beraden op de taakverdeling tussen SPV en WenV. In de bijgaande nota is hier niet op ingegaan, nadere besluitvorming op dit punt wordt afgewacht.

Voorts is het MT van mening dat het Sociaal Statuut op de reorganisatie van toepassing dient te zijn en dat medewerkers die geen functievoelger zijn een preferente positie behoren te hebben bij sollicitaties binnen de provinciale organisatie. Ook voor leidinggevenden waarvoor uit bedrijfsbelang functiewisseling opportuun is dient deze preferente positie te gelden.

Besluit GS:

- Definitief te besluiten om de afdeling Wegen en Verkeer te reorganiseren;
- Voorlopig in te stemmen met de reorganisatie tot een afdeling Wegen, Verkeer en Vervoer (WVV) samengesteld uit een Bedrijfsbureau, een bureau Verkeer en Vervoer, een bureau Wegen, een bureau Vaarwegen en een Ingenieursbureau;
- Voorlopig in te stemmen met de geformuleerde taakverdeling tussen de bureaus;
- Voorlopig te besluiten om de controllingtaak ten dienste van het afdelingshoofd door een aan te stellen sectorcontroller te laten uitoefenen;
- Voorlopig in te stemmen met de procedure-verbetervoorstellen uit het beslisdocument OrganisatieOntwikkelingsonderzoek Wegen en Verkeer;

Vervolg zie blad 2

Registratienummer:

CEL03.035

Commissie

ELPO

d.d.

16 april 2003

Agendapunt:

5b

Aard bespreking Commissie:

Ter bespreking

Datum

18 maart 2003

Steller

H. Slump

Afdeling/Bureau

Wegen en Verkeer

- De hierin opgenomen hoofdprocedures voor projectontwikkeling, opdrachtverlening en afdelingsplanning- en control verder uit te werken tot een administratieve organisatie op afdelingsniveau;
- Eerst bij nadere uitwerking van de voorgestelde mandatering aan het hoofd Wegen, Verkeer en Vervoer voor de uitvoering van investeringen en (niet jaarlijks) –onderhoud infrastructuur, zal het college over het te verlenen mandaat een besluit nemen;
- Een voorstel voor Formatie en Functiebeschrijvingen (het tweede deel van Fase 3) tegemoet te zien;
- Voorlopig te besluiten functies te beschrijven volgens het systeem FUWAPROV;
- Een Plan van Aanpak voor invoering van de reorganisatie tegemoet te zien;
- Het Sociaal Statuut Flevoland op de reorganisatie van toepassing te verklaren, daarna de hierin genoemde inpassingscommissie in te stellen waarin de directeur IenO en de PenO-adviseur IO zitting hebben;
- Het college stelt vast dat voor het eerst in het kader van een reorganisatie als regel wordt vastgelegd dat medewerkers, die geen functievoller zijn, alsmede leidinggevendenden waarvoor uit bedrijfsbelang functiewisseling opportuun is, een preferente positie hebben bij sollicitaties binnen de provinciale organisatie. Het college is zich bewust van de precedentwerking van deze regeling in de gehele organisatie bij reorganisaties. Het college vraagt afdeling PenO aandacht te geven aan communicatie aan alle medewerkers over toepassing van deze regel;
- Uw voorlopige besluiten ter advisering aan de Ondernemingsraad en het Georganiseerd Overleg voor te leggen.

Gevraagd advies:

Bespreken.

Advies Commissie:

De commissie neemt kennis van het door het college voorgenomen beleid. Zij merkt nog op, dat formeel de commissie geen oordeel hoeft te vellen.

Reorganisatie Wegen en Verkeer
fase 3

ORGANISATIESTRUCTUUR EN PROCEDURES
voor een afdeling *WEGEN, VERKEER EN VERVOER*

Wegen en Verkeer
Februari 2003

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding
2. Advies Ondernemingsraad betreffende voorstel fase 1/ 2
3. Procedures
 - 3.1 'Ist' en 'Soll'
 - 3.2 Aanbevelingen voor afdelingsstructuur vanuit de procedures 'soll'.
4. Organisatie
 - 4.1 Taakveld beheer en onderhoud
 - 4.2 Taakveld afdeling als geheel
5. Behandeling in het Management Team
6. Communicatie
7. Planning komende werkzaamheden
8. Voorstel

1. INLEIDING

Wat vooraf ging: Fase 1/2

Op 10 september 2002 heeft het college van GS voorlopig ingestemd met het voorstel om over te gaan tot reorganisatie van de afdeling Wegen en Verkeer (fase 1/ 2 uit de Leidraad Organisatieveranderingen provincie Flevoland).

Het voorstel bestond uit twee gedeelten: het bevatte een gemotiveerd voorstel om tot reorganisatie over te gaan van de afdeling Wegen en Verkeer en een voorstel voor het daartoe te hanteren Plan van Aanpak.

Het collegebesluit is ter advisering voorgelegd aan de Ondernemingsraad. De OR heeft schriftelijk positief advies uitgebracht. Aan de hand hiervan dient GS definitief te besluiten tot reorganisatie van de afdeling Wegen en Verkeer. De OR heeft verder enige kanttekeningen geplaatst, waarop hierna nog wordt teruggekomen.

Het college besloot op 10 september 2002 voorts voor de reorganisatie een resultaatdoelstelling van 5% efficiencywinst vast te stellen, welke efficiencywinst in de reorganisatie kan worden ingezet om knelpunten op te lossen. Ook besloot het college te laten onderzoeken welke uitbestedingsrelaties structureel zijn en welke daarvan financieel en organisatorisch efficiënter in huis zouden kunnen worden uitgevoerd. Hierop wordt in fase 3 teruggekomen bij het onderdeel Formatie en Functies.

Fase 3

Het Plan van Aanpak voorziet in fase 3 van de leidraad in het realiseren van twee producten:

- Nota 'Procedures en Organisatiestructuur'.
Deze nota gaat in op de volgende onderwerpen:
 - beschrijving procedures 'ist';
 - beschrijving procedures 'soll';
 - beschrijving organisatie 'soll';
- Nota 'Formatie en Functies'.
Deze nota bevat:
 - inventarisatie huidige functies en functiebeschrijvingen;
 - beschrijving formatie 'soll';
 - beschrijving functies 'soll';

Het Bouwteam heeft thans de inhoudelijke ontwikkeling van de onderwerpen voor de nota 'Procedures en Organisatiestructuur' afgerond. In de voorliggende nota wordt hierover gerapporteerd. Naar verwachting zal in april as. de nota 'Formatie en Functies' kunnen worden aangeboden. Hiermee wordt de inhoudelijke rapportage afgerond en kan worden begonnen met de voorbereiding van de invoering van de reorganisatie. Het Bouwteam zal daartoe een Plan van Aanpak opstellen, hiermee worden de werkzaamheden van het Bouwteam afgerond.

2. ADVIES ONDERNEMINGSRAAD BETREFFENDE VOORSTEL FASE 1/2

Documentatie:

- Brief Ondernemingsraad dd. 30 oktober 2002, kenmerk OR/02.014070/B. (1)

Bij brief dd. 30 oktober 2002 heeft de Ondernemingsraad schriftelijk geadviseerd over het voorlopige besluit van GS betreffende fase 1/ 2.

Het advies is instemmend en bevat voorts een aantal kanttekeningen bij het voorlopig GS-besluit. Bij deze kanttekeningen wordt de volgende reactie gegeven:

Draagvlak en betrokkenheid

De OR stemt in met de aanpak door middel van een Bouwteam en geeft aan dat de veranderingen het beste kunnen plaatsvinden in een open proces, waarbij de organisatiebelangen de doorslag zullen geven en toch rekening wordt gehouden met persoonlijke gevolgen.

Reactie:

Overeenkomstig het plan van aanpak is in september 2002 het Bouwteam met zijn werkzaamheden gestart. Voor de vorming van het Bouwteam is door het afdelingshoofd een belangstellingsregistratie gehouden. Door medewerkers uit alle vier bureau's en ook de buitendienst werd hierop gereageerd, waarop deze medewerkers zijn uitgenodigd zitting te nemen in het Bouwteam onder beding dat zij op persoonlijke titel aan de vergaderingen van het team deelnemen en uitsluitend het afdelingsbelang dienen. Allen zijn op de uitnodiging ingegaan en zo kon het Bouwteam in september 2002 zijn eerste vergadering hebben. Sindsdien hebben zich enige personele mutaties voorgedaan, de samenstelling van het Bouwteam is thans:

- E. de Boer (medewerker bureau Beheer en Onderhoud)
- D. van der Grift (medewerker bureau Ontwerp en Uitvoering)
- C. de Jonge (interim-manager bureau Calculatie en Planning)
- R. Kok (medewerker bureau Ontwerp en Uitvoering)
- H. Schippers (medewerker bureau Beleidsontwikkeling)
- H. Slump (afdelingshoofd, voorzitter)
- E. Vervelde (medewerker bureau Beheer en Onderhoud)

Vanuit het Bouwteam zijn enige werkgroepjes gevormd, waarin voorstellen werden ontwikkeld over verschillende onderwerpen.

Naast de tweewekelijkse Bouwteamvergaderingen zijn door het Bouwteam inhoudelijke workshops georganiseerd met externe voorzitter en deelname van niet alleen Bouwteamleden, maar ook andere betrokken medewerkers uit de afdeling (als ervaringsdeskundige op persoonlijke titel). Door ervaringsdeskundigen uit het OO-project en afdeling PenO zijn bijdragen geleverd aan de vergaderingen van het Bouwteam en aan werkgroepen en workshops.

De vergaderstukken van het Bouwteam zijn openbaar en worden elektronisch gepubliceerd.

Afbreukrisico's

De OR zal in de volgende fasen van het veranderingsproces toetsen of maatregelen zijn ingesteld om afbreukrisico- situaties met één op één functies te beëindigen. De OR wijst op het belang van scheiding primaire en secundaire taken, ook in verband met het integriteitsaspect.

Reactie:

De scheiding van primaire en secundaire taken en het opheffen van één op één-functies wordt als randvoorwaarde gehanteerd bij het ontwikkelen van de veranderingsvoorstellen. Hieraan wordt apart getoetst. De scheiding van primaire en secundaire procestaken vindt in de soll-situatie plaats door de instelling van een bedrijfsbureau en de positionering van de controlfunctie. Zie hiervoor onder 4.1 en 4.2.

Op het beëindigen van afbreukrisico-situaties bij één-op-één-functies is qua bedrijfsprocedures ingegaan bij de opstelling van de 'soll'-procedures, zie hiervoor onder 3.1. In functioneel opzicht zal hierop worden ingegaan in de separate nota Formatie en Functies, zie onder 1.

OO-project

Naar de mening van de OR mag het OO-project een goede oplossing voor Wegen en Verkeer niet in de weg staan. Specifieke keuzes moeten mogelijk blijven.

Reactie:

De door de OO-projectgroep Aansturing opgestelde nota 'Aansturingsmodel op hoofdlijnen' is als uitgangspunt gehanteerd voor de beschrijving van de organisatie "soll".

Het OO-project heeft inmiddels een goede oplossing voor Wegen en Verkeer bevorderd: door de projectgroep OO is in september 2002 besloten menskracht vanuit het OO-project ter beschikking te stellen om speciaal voor Wegen en Verkeer een procedure-analyse uit te voeren en een set 'soll'-procedures te ontwikkelen samen met aanbevelingen voor de organisatiestructuur "soll".

Werkbelevingsonderzoek

De OR stelt dat een aantal knelpunten inmiddels is aangepakt. Het lijkt de OR een gemiste kans dat er geen externe voorzitter van het Bouwteam is aangesteld, de OR verwacht dat de leden van het Bouwteam op dusdanige wijze functioneren dat de resultaten van het team niet afhankelijk worden van een enkeling.

Reactie:

Het reorganisatieproces wordt uitgevoerd door het afdelingshoofd (opdrachtnemer) in opdracht van de directeur (gemandateerd ambtelijk opdrachtgever), daartoe gemachtigd door de griffier (ambtelijk opdrachtgever). Uit dien hoofde is het afdelingshoofd voorzitter van het Bouwteam en uiteindelijk verantwoordelijk voor het resultaat.

De relatie opdrachtgever – opdrachtnemer is de afgelopen maanden inhoud gegeven door het voeren van periodiek overleg. In dit overleg werd de voortgang van het project besproken en werd ingegaan op belangrijke keuzepunten.

In de relatie opdrachtnemer – bouwteam – medewerkers afdeling streeft afdelingshoofd ernaar deze rol te vervullen met een accent op de goede en zorgvuldige voortgang en uitvoering van het proces, waarbij alle leden van het Bouwteam steeds gelegenheid wordt geboden om in goed overleg – ook met de achterban - tot keuzes en besluiten te komen. Voor de inhoudelijke workshops wordt steeds een onafhankelijk voorzitter van buiten de afdeling betrokken. Aan de werkgroepen neemt het afdelingshoofd niet deel. Voor workshops en werkgroepen worden steeds medewerkers uit de afdeling uitgenodigd. Gezien deze aanpak is het Bouwteam van mening dat afdelingsbreed een open proces wordt gevoerd.

Het is goed erop te wijzen dat de wens tot dit veranderingsproces uit de afdeling zelf voortkomt en positief inspeelt op het OrganisatieOntwikkelingsproject, waarbij het streven is maximale synergie te behalen.

Implementatieplan

De OR ziet het implementatieplan met toepassing van het Sociaal Statuut tegemoet en gaat er daarbij vanuit dat de 5%-efficiencywinst in meetbare termen wordt opgenomen en herkenbare oplossingen voor manifeste knelpunten worden opgenomen.

Reactie:

Op voorstel van het MT heeft het college van GS besloten 5%-efficiency-winst als taak mee te geven bij de reorganisatie, dit onder opmerking dat de te boeken winst binnen de afdeling kan worden ingezet ter opheffing van knelpunten. Het voornemen bestaat om in de nota Formatie en Functies gedetailleerd en kwantitatief in te gaan op de efficiencywinst en de knelpunten.

De onderhavige reorganisatie zal geen werkgelegenheidsconsequenties hebben voor de in dienst zijnde medewerkers.

Vervolgadviezen

De OR ziet het voorgenomen besluit als een ‘go-no go’ besluit en geeft voor de te verwachten concrete voorstellen het volgende aan:

- *De OR wil op de hoogte worden gebracht van de beweegredenen voor de keuzes en welke alternatieven onderzocht zijn;*
- *De OR gaat er vanuit dat er geen nadelige gevolgen voor het personeel zullen ontstaan;*
- *Er wordt aandacht gevraagd voor het structureel uitbesteden in relatie tot voldoende kennis in huis houden.*

Reactie: het Bouwteam komt hierop terug in de voorliggende rapportage en de nog volgende rapportage ‘Formatie en Functies’.

3. PROCEDURES.

3.1 ‘Ist’ en ‘Soll’.

Documentatie:

- Samenvatting onderzoek Wegen en Verkeer door S. Jokhan en M. Metsch (2)
 - 1 uitwerking drie hoofdprocedures
 - 2 beslisdocument
 - 3 overzicht uitwerking van de aandachtspunten
- Map I : IST, 20 onderzoeksrapporten (3)
- Map II: SOLL, 20 ontwikkelingsrapporten (4)

- Nota 'Evaluatie project sluis De Blauwe Dromer' dd. November 2002. (5)
- Toetsing 'soll'-procedures aan leerpunten evaluatie project Sluis De Blauwe Dromer. (6)

Vanuit de organisatie OO-project zijn S. Jokhan en M. Metsch van week 37 tot week 47 ter beschikking gesteld van het Bouwteam met als opdracht het inventariseren van de "ist"-procedures bij Wegen en Verkeer (ca 20 stuks) en het opstellen van aanbevelingen voor te hanteren procedures 'soll'. Dit alles met het oogmerk om hieruit aanbevelingen en kaders voor de organisatie 'soll' van de afdeling af te leiden.

Deze activiteit is in week 47 voltooid, de rapportages zijn bijgevoegd. Zij bestaan uit een verslag van de uitgevoerde inventarisatie 'ist', uit een overzicht van knelpunten die in de 'ist'-situatie bij procedures worden ervaren en tenslotte uit een overzicht van aanbevelingen voor procedures 'soll' .

Samenvatting onderzoek 'ist.'

De workshops die gepland waren voor het beschrijven van de 'ist' zijn zeer goed bezocht door de ervaringsdeskundigen van de afdeling Wegen en Verkeer. De vertegenwoordiging uit de verschillende bureaus was voldoende om een goed beeld te krijgen van de procedures binnen de afdeling Wegen en Verkeer. Sommige procedures waren reeds beschreven en bevonden zich in verschillende stadia van vaststelling . Deze beschrijvingen zijn als basis voor de workshops gebruikt. Tijdens de workshops voor de 'ist' is specifiek aandacht gevraagd voor knelpunten en verbeterrichtingen. De knelpunten en verbeterrichtingen zijn gebruikt om in de onderzoeksrapporten de aandachtspunten voor de 'soll' te formuleren. Later zijn hier de aandachtspunten uit het onderzoek "De Blauwe Dromer" aan toegevoegd. Hierop wordt hieronder nog teruggekomen.

De aandachtspunten voor de 'soll' hebben voor het merendeel nauwelijks betrekking op de individuele procedures en/of de werkzaamheden van individuele werknemers, maar zijn meer gerelateerd aan de volgende onderwerpen:

Verantwoordelijkheden:

- veel overdrachtmomenten en onduidelijkheden door de betrokkenheid van meerdere bureaus bij de voorbereiding en realisatie van projecten.

Bevoegdheden:

- geen slagvaardigheid omdat het afdelingshoofd slechts gemandateerd is voor een totaal bedrag van 12.500 Euro;
- geen slagvaardigheid omdat het afdelingshoofd niet de volmacht heeft om privaatrechtelijke overeenkomsten aan te gaan voor de uitvoering van de in het PMIT vastgestelde projecten

Planning:

- door het grote aantal projecten in het uitvoeringsjaar is te weinig aandacht voor (detail)planningen;
- geen sprake van integrale meerjarenplanning (programmakosten én apparaatskosten);
- het ontbreken van een duidelijk prioriteringskader.

Sturing:

- geen duidelijke sturing door het ontbreken van een rapporteringscyclus (planning versus realisatie) en onduidelijkheden omtrent verantwoordelijkheden;

Communicatie:

- te weinig contact tussen de binnen- en buitendienst.

Administratie:

- de verdeling van (financieel) administratieve werkzaamheden over meerdere bureaus.

Samenvatting beschrijving 'soll'

Bij de beschrijving van de 'ist' is duidelijk geworden dat het merendeel van de aandachtspunten voor de 'soll' nauwelijks betrekking op de individuele procedures en/of de werkzaamheden van individuele werknemers hebben. Bij het beschrijven van de 'soll' is wel geprobeerd om zoveel mogelijk verbeteringen binnen de individuele procedures aan te brengen. De reeds vastgestelde beschrijvingen

zijn als kader gebruikt waarbinnen werkzaamheden en verbeteringen voor de afdeling Wegen en Verkeer zijn vormgegeven. De uitwerking van de knelpunten en verbeteringen is als bijlage opgenomen (zie document (2), "overzicht uitwerking van de aandachtspunten afkomstig uit de onderzoeksrapporten procedures Wegen en Verkeer naar de 'soll').

De meeste verbeteringen hebben betrekking op overdrachtmomenten en samenhang tussen procedures. Om die samenhang tot uitdrukking te brengen is toegewerkt naar een drietal hoofdprocedures. De drie hoofdprocedures zijn:

- één projectenprocedure waarin de procedures uitvoeringsplanning, projectvoorbereiding, projectbewaking, aanbesteding, verkeersgeleiding en toezicht zijn opgenomen. Deze procedure dekt ca 75% van de werkzaamheden binnen Wegen en Verkeer;
- één procedure omtrent opdrachtverlening waarin de procedures inkoop, debiteuren en crediteuren zijn opgenomen. Deze procedure zal inzicht geven in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot het verlenen van drie soorten opdrachten, te weten kopen met bestelbon, sluiten contract/overeenkomst (m.u.v. aanbesteding, deze is opgenomen in de projectenprocedure), uitgave opdrachtbon;
- één procedure omtrent de planning en control-cyclus binnen Wegen en Verkeer, waarin de procedures meerjarenplan, jaarprogramma, voortgang-effect, begroting en rekening zijn opgenomen. Deze procedure zal in de behoefte voorzien om de werkzaamheden beter te kunnen sturen en is tegelijkertijd een kritische succesfactor om efficiencyverbeteringen te kunnen borgen.

De drie hoofdprocedures zijn uitgewerkt op niveau 3, conform de Asohr-methodiek. Op dit niveau worden procedures schematisch beschreven. Om een eerste aanzet te geven voor een administratieve organisatie binnen de afdeling Wegen en Verkeer en om vanuit de procedures een eerste taakverdeling tussen de nieuwe bureaus aan te geven (zie bijlage 1, "uitwerking drie hoofdprocedures in procedureschema en tabelvorm") zijn de fasen en kritische activiteiten binnen de procedures in tabelvorm weergegeven. Voor wat betreft het integreren van de resultaten van de overige OO -werkgroepen in deze drie hoofdprocedures kan worden opgemerkt dat de (tussen)resultaten van de werkgroepen Aansturingsontwikkeling en Planning en Control verwerkt zijn. De (tussen)resultaten van de overige OO-werkgroepen – althans voor dit onderdeel - waren niet beschikbaar of hadden geen invloed op de uitwerkingen. De activiteiten die zijn verwerkt in tabelvorm zijn daarom nog niet volledig.

Voor Wegen en Verkeer is langs deze weg de procedureopzet als volgt geworden:

1. Drie hoofdprocedures voor projectontwikkeling en uitvoering, opdrachtverlening en planning en control; procedure – eigenaar hoofd Wegen en Verkeer;
2. Specifieke procedures, procedure – eigenaar hoofd Wegen en Verkeer:
 - bewegwijzeringsprocedure;
 - verkeersgeleidingsprocedure
 - gladheidsbestrijdingsprocedure;
 - calamiteitenprocedure;
 - legesprocedure;
 - concessieverleningsprocedure;
 - vaststellingdienstregelingprocedure.
3. De afdeling zal verder participeren in procedures die door andere afdelingen worden beheerd, bijvoorbeeld de inkoopprocedure, de klachtenprocedure, de subsidieverleningsprocedure en dergelijke. Vaak zijn procedures met elkaar verbonden, bijvoorbeeld de inkoopprocedure is onderdeel van de projectontwikkelprocedure en de legesprocedure zal onderdeel zijn van procedures voor het afgeven van ontheffingen en vergunningen. Het procedurebouwwerk is analoog aan een procesdiagram met routines, sub-routines, terugkoppelingen en meet – en regelmechanismen.

Beslisdocument OO-onderzoek Wegen en Verkeer

Het uitgevoerde onderzoek, de inventarisatie van de huidige procedure-situatie en de beschrijving van de gewenste procedures zijn van grote betekenis voor de reorganisatie van de afdeling. Het

ontwikkelen van een nieuwe organisatie kan immers niet zonder dat een goed beeld is opgesteld van de gewenste organisatie van het bedrijfsproces en de bedrijfskundige procedures. De beschrijving van de gewenste procedures brengt belangrijke veranderingen in de verdeling van verantwoordelijkheden met zich mee ten opzichte van het huidige bedrijfsproces, zowel binnen als buiten de afdeling. Deze veranderingen betreffen de planning en control (waaronder het proces rondom het PMIT), de toekenning van verantwoordelijkheden voor opdrachtverlening (mandatering voor de budgetten (niet jaarlijks) onderhoud, investeringen, verkeersveiligheid en openbaar vervoer), de projectontwikkel- en uitvoeringsprocedure, het centraliseren van ondersteunende procedures in een bedrijfsbureau en het uitbouwen van de administratieve procedures binnen de afdeling tot een volwaardige administratieve organisatie.

In onderstaand overzicht zijn de hierover te nemen beslissingen opgenomen.

Uitwerking verbeterpunt	Verantwoordelijk	Beslisniveau
<p>Planning en Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planningshorizon Pmit en bouwstenen 4 jaar • Inhoud bouwstenen gericht op beleid, alternatieven • Opname in Pmit van capaciteit/kosten capaciteit • Opbouw werkplan verkeersveiligheid conform opbouw Pmit • Integratie van productieplan, werkplan verkeersveiligheid en het rayonplan in een bureauplan (= opheffen productieplan en rayonplan) • Vaststelling van de jaarschil Pmit in jaar N-1 (daarna geen wijzigingen meer) • In de jaarschil toevoegen globale projectbeschrijving en goed onderbouwde raming • Instelling rapportage analyse wegen\vaarwegen • Invoeren geautomatiseerd systeem voor analyse onderhoud vaarwegen • Opname investeringsplangladheidsbestrijding in bureauplan Wegen • Focus in bureauplan jaar N en jaar N+1 	<p>Bureauhoofd Strategie)*</p> <p>Bureauhoofd Strategie</p> <p>Bureauhoofd Strategie</p> <p>Bureauhoofd Strategie</p> <p>Alle Bureauhoofden</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Bureauhoofd Strategie</p> <p>Bhfd. Wegen\vaarwegen</p> <p>Bureauhoofd Vaarwegen</p> <p>Bureauhoofd Wegen</p> <p>Alle Bureauhoofden</p>	<p>GS</p> <p>GS</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>GS</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p>
<p>Opdrachtverlening</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mandatering van bureauhoofden Wegen en Vaarwegen op basis van een goedgekeurd bureauplan • Mandatering van het afdelingshoofd op basis van een goedgekeurde jaarschil van het Pmit • Mandatering voor meer posten • Verplichtingenadministratie van de afdeling Wegen en Verkeer centraliseren binnen het bedrijfsbureau (nu bij Financiën) • Overbrengen informatie uit Prins en Excel in CODA • Volmacht (tot ondertekening van privaatrechtelijke overeenkomsten) voor afdelingshoofd Wegen en Verkeer 	<p>Bhfd. Wegen\vaarwegen</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Alle bureauhoofden</p> <p>Hoofd bedrijfsbureau</p> <p>Hoofd bedrijfsbureau</p> <p>Afdelingshoofd</p>	<p>GS</p> <p>GS</p> <p>GS</p> <p>MT/Griffier</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>GS</p>
<p>Projecten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instellen functie Centraal punt voor onafhankelijke besteksadministratie en projectgegevens binnen het Ingenieursbureau • Instellen scheiding taken en bevoegdheden directie UAV, toezichthouder en directie niet in één persoon • Scheiding functie ontwerper\toezichthouder • Benoemen projectleider in overleg in het MO (besluit afdelingshoofd) op basis van vastgestelde jaarschil van het Pmit • Instellen opstelling plan van aanpak door operationele projectleider met vaststelling door afdelingshoofd (in overleg met het MO ivm capaciteitsclaim) 	<p>Hoofd ingenieursbureau</p> <p>Hoofd ingenieursbureau</p> <p>Hoofd ingenieursbureau</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p>	<p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p> <p>Afdelingshoofd</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Operationele projectleider verantwoordelijk voor rapportage van afwijkingen “feedback en feedforward” gedurende de gehele doorlooptijd van het project • Afronding iedere fase van het project met een vastgesteld document • Keuze voor vorm van aanbesteding vastleggen in de beleidsnotitie 	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd
	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd
	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd
Structuur <ul style="list-style-type: none"> • Centraliseren van ondersteunende taken (administratieve afhandeling van schades en vergunningen, secretariaat) binnen het bedrijfsbureau 	Hoofd bedrijfsbureau	Afdelingshoofd
Algemeen <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken hoofdprocedures tot volwaardig administratieve organisatie Wegen en Verkeer 	Afdelingshoofd	Afdelingshoofd

)* voorlopige benaming, later wordt gekozen voor de naam Verkeer en Vervoer Toelichting.

Planning en control: verbetering PMIT en afdelingsplan

Er komt een geïntegreerd systeem van PMIT, afdelingsplan en bureauplannen. Voor niet jaarlijks onderhoud en investeringen infrastructuur wordt in het PMIT een planstudiefase geïntroduceerd die het mogelijk maakt reeds in een vroeg stadium over globale projectplannen en kostenramingen te beschikken.

Oprichting: mandatering uitvoering PMIT

Er wordt uitgegaan van substantiële mandatering aan afdelingshoofd en bureauhoofden voor al het operationele en routinematige werk, waarover eerder bestuurlijke besluitvorming over het te voeren beleid heeft plaatsgevonden en dat goed controleerbaar is. Dit mandaat betreft de jaarlijks bestuurlijk vast te stellen uitvoeringsprogramma's jaarlijks - en niet jaarlijks onderhoud en investeringen infrastructuur uit het PMIT, samen met de jaarlijks bestuurlijk vast te stellen exploitatiekredieten en raamkredieten njo/investeringen.

Nadat een principebesluit over deze opzet van de mandatering is genomen, dienen per product afzonderlijke mandaatbesluiten te worden genomen, waarin nadere voorwaarden voor de mandatering zijn opgenomen. Deze voorwaarden betreffen: de omschrijving van de handelingen die onder het mandaat vallen inclusief de van toepassing zijnde begrotingsposten/kredieten en de in acht te nemen bestuurlijke beleidsprogramma's en beleidsnota's, de bedrijfskundige regelgeving waaronder de Administratieve Organisatie, de uitzonderingsgevallen waarvoor het mandaat niet mag worden toegepast (bv. bestuursgevoeligheid, precedentwerking) en de vereiste door hogerhand vast te stellen werkplanning. Ook de periodieke rapportage over de toepassing van het mandaat hoort hierbij. Opgemerkt wordt dat de toepassing van mandatering onderdeel uitmaakt van het Aansturingsmodel provinciale organisatie (document 11).

Projecten: projectmatig werken, integriteitsbeleid

Veel producten van de afdeling zijn in hun voorbereiding zo gecompliceerd dat het nodig is de productieactiviteiten als project te definiëren en ook zo aan te sturen. Daartoe wordt de integraal verantwoordelijke projectleider met zijn projectgroep geïntroduceerd. Deze vorm van matrix-organisatie ligt in lijn met het Aansturingsmodel (document 11) .

Teneinde de fraudegevoeligheid van de organisatie tot een minimum te beperken wordt op kwetsbare plaatsen het vierogenbeginsel toegepast. In de projectontwikkelprocedure is dit uitgewerkt.

Structuur: centraliseer ondersteunende taken in het bedrijfsbureau.

Teneinde versnippering van kennis te vermijden worden juridische taken zoals afhandeling schades, vergunningen en ontheffingen in kader provinciaal wegen- en vaarwegenreglement, grondzaken ed. ondergebracht bij het bedrijfsbureau. Dit geldt ook voor het afdelingssecretariaat.

Algemeen: nu nog de toepassing.

De ontwikkelde hoofd- en nevenprocedures zijn alle nog schematisch van aard. Het afdelingshoofd dient deze procedures uit te laten werken tot een volwaardige administratieve organisatie op afdelingsniveau. Eenmaal ontwikkelde procedures dient hij in te voeren en te borgen op actualiteit en juiste toepassing.

De evaluatie van het project Sluis De Blauwe Dromer is naderhand in november 2002 beschikbaar gekomen (zie document 5). De beschrijving van de 'soll' –procedures is getoetst aan de leerpunten die in deze evaluatie zijn opgenomen. Deze toetsing (zie document 6) heeft geleid tot de conclusie dat de leerpunten zijn betrokken bij het procedure-onderzoek OO, maar dat nog uitwerking benodigd is voor:

- opstellen protocol kostenramingen en kredietopbouw;
- opstellen protocol tussentijdse rapportages, waarin begrepen de procedure meer- en minder werk;
- op concernniveau de MARAP's ook betrekken op investeringen en niet-jaarlijksonderhoud.

Het afgelopen jaar zijn met enige regelmaat rapporten verschenen over bouwfraude (Rijkswaterstaat, provincies Noord-Holland en Gelderland). De conclusies en aanbevelingen uit deze rapporten zullen worden vergeleken met de leerpunten De Blauwe Dromer, hetgeen eventueel kan leiden tot aanvullende maatregelen.

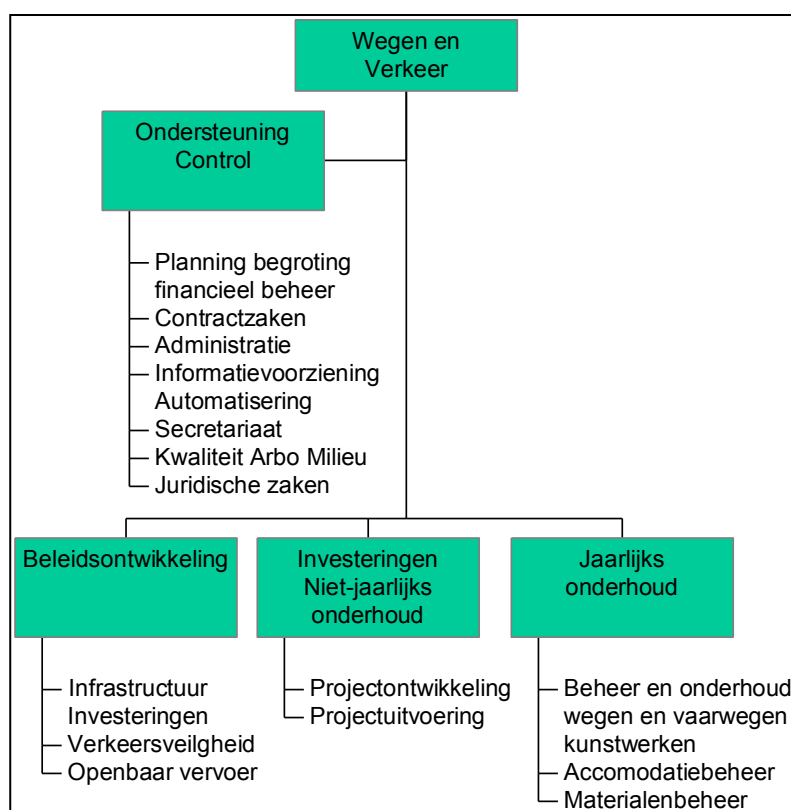
Over deze aktiepunten zal in april 2003 apart worden gerapporteerd.

3.2 Aanbevelingen voor afdelingsstructuur vanuit de procedures 'soll'.

Om richting te geven aan de afdelingsstructuur 'soll' zijn, op basis van de onderzoeksrapportages 'ist', alle werkzaamheden bij de afdeling Wegen en Verkeer in een viertal hoofdprocessen (=werksoorten) ingedeeld. De vier hoofdprocessen zijn:

- Beleidsontwikkeling
- Investeringen en niet-jaarlijks onderhoud
- Jaarlijks onderhoud
- Ondersteuning en control

De aansturingprocessen zijn buiten beschouwing gelaten, omdat die concernbreed worden onderzocht en ontwikkeld (buro Asohr). In figuur 1 zijn de hoofdprocessen schematisch weergegeven.



Figuur 1: indeling hoofdprocessen Wegen en Verkeer

Vanuit het oogpunt van efficiencyverbetering en een heldere toedeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten overdrachtmomenten zoveel mogelijk beperkt worden. Bij de keuze van een definitieve afdelingsstructuur tijdens de workshop van 24 oktober 2002, zie onder § 4 , is deze procesindeling als onderbouwing gebruikt om te komen tot een nieuwe afdelingsstructuur.

Om planning en control binnen de afdeling een aparte positie te geven behoort naast de processtructuur onafhankelijk de functie controller te worden geplaatst, eventueel op sectorniveau.

4. ORGANISATIE 'SOLL'.

In de verschillende modellen die de revue hebben gepasseerd in het eerder verschenen rapport 'Nieuwe WEGEN niet VERKEERd' en in het eindmodel zoals gepresenteerd door het managementoverleg van de afdeling Wegen en Verkeer bleek het taakveld Beheer en Onderhoud de meeste onduidelijkheden en vraagtekens op te roepen. Daarom heeft het Bouwteam ervoor gekozen eerst voor dit taakveld een model te ontwikkelen alvorens een definitief model voor de hele afdeling te formuleren.

4.1 Taakveld Beheer en Onderhoud.

Documentatie:

- Uitnodiging workshop WBO-modellen (7)
- Criteria om organisatiemodellen met elkaar te kunnen vergelijken (8)
- Totaal score per model (9)
- WBO-modellen, resultaat overleg dd. 16 oktober 2002 (10)
- Hoofdpijnen Aansturingsmodel provinciale organisatie (11)

Een werkgroepje samengesteld uit leden van het Bouwteam heeft 6 organisatiemodellen ontwikkeld voor het taakveld beheer en onderhoud, zie document (7). Deze modellen zijn:

1. één bureau Beheer en Onderhoud Wegen en Vaarwegen, inclusief backoffice - taken (ondersteunende taken zoals opstellen opdrachten, administratie) ;
2. twee bureau's Noord en Zuid, back-office bij Noord;
3. twee bureau's Noord en Zuid, ieder met eigen back-office;
4. drie bureau's: Noord, Zuid en Back-office;
5. twee bureau's Noord en Zuid met uitvoerende taken, back-office taken en beleidstaken bij andere bureau's ondergebracht.
6. twee bureau's Wegen en Vaarwegen.

Ook heeft het werkgroepje organisatorisch/bedrijfskundige criteria ontwikkeld waaraan de modellen kunnen worden getoetst. Deze criteria (zie document 8) zijn in het Bouwteam vastgesteld en bestaan uit:

A. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden:

- samenhang van taken;
- samenhang activiteiten;
- bevoegdheden;
- verantwoordelijkheden;
- functiescheiding;

B. Planning en control:

- bedrijfsvoering;
- communicatie;
- technologie;
- kwaliteitszorg;
- kosten;

C. Aansturing:

- groepsmaat/span of control;
- geografie;
- opbouw management;
- kwetsbaarheid.

Vervolgens heeft een workshop plaatsgevonden waarin de modellen aan de criteria werden getoetst. De aanwezigen hadden ieder van tevoren een individueel scoreformulier ingevuld. Tijdens de workshop werden de resultaten besproken en werd per toetsing een 'gemiddelde'score vastgesteld. Diegenen die met hun score hiervan afweken dienden hun motief van deze afwijking op het formulier aan te geven.

Het werkgroepje heeft de zo ingevulde formulieren ingezameld en de scoremotieven geanalyseerd. Uit de analyse kwam niet meteen een duidelijke voorkeur naar voren: daarvoor gaf het scorepatroon te weinig onderscheid (zie document (9)). Hierop werden om tot een scherper oordeel te komen door het werkgroepje 6 filters gedefinieerd waarmee de modellen werden gefilterd (zie document (10)). In volgorde van fijnheid zijn de filters:

1. het Aansturingsmodel, maximaal 4 managementniveau's (zie document (11));
2. de span of control, het bureauhoofd is de laagste leidinggevende (HRM en functioneel);
3. taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – functiescheiding toepassen waar nodig;
4. evenwichtige samenstelling managementoverleg van de afdeling;
5. éénpitters;
6. geografisch.

Het filteren gaf de volgende resultaten:

- Bij filter 1: valt geen model af, omdat bij alle modellen het bureauhoofd het laagste aansturingsniveau is;
- Bij filter 2: valt model 1 af, omdat bij dit model de span of control voor een enkel bureauhoofd zonder meer te groot is;
valt model 3 af, omdat binnen de voorgestelde bureaus teveel verschillende functies zijn, waardoor de span of control te groot is;
- Bij filter 3: valt model 2 af, omdat de verdeling van activiteiten, verantwoordelijkheden en belangen tussen de bureaus onevenwichtig is;
- Bij filter 4: valt model 4 af, omdat dan beheer en onderhoud door 3 bureauhoofden in het managementoverleg wordt vertegenwoordigd naast een bureauhoofd verkeer en vervoer en een bureauhoofd ingenieursbureau; dit is onevenwichtig;
- Bij filter 5: bij model 6 is er een risico van éénpitters, omdat het een kleine organisatie is, is het moeilijk te realiseren dat er geen éénpitters zijn;
- Bij filter 6: model 5 en 6 passeren omdat in beide gevallen gebruik wordt gemaakt van steunpunten buiten en de ligging van de steunpunten hierin niet sturend is.

Na het filteren bleven dus de modellen 5 en 6 over. Dit gegeven geplaatst naast de totale score waarin model 6 de beste score had, leidde tot de voorkeur voor een bureau Wegen en een bureau Vaarwegen, waarbij de back-office-taken voor een nader te bepalen deel bij andere bureaus dienden te worden ondergebracht. Bespreking van deze 'knip'-vraag in het Bouwteam leidde tot de conclusie de juridisch-administratieve taken onder te brengen bij het Bedrijfsbureau en dat aan het afdelingshoofd een functie voor afdelingscontrolling diende te worden toegevoegd. De taakverdeling tussen de bureaus Wegen en Vaarwegen enerzijds en het Bedrijfsbureau anderzijds diende op deze basis verder te worden uitgewerkt.

Opgemerkt wordt dat bij het uitwerken van de formatie van de beide bureaus speciale aandacht dient te worden gegeven aan de span of control van de beide bureauhoofden omdat deze behoorlijk groot is. Deze wordt aanvaardbaar geacht omdat de functies binnen de bureaus nogal homogeen zijn, maar de bureaumanager zal niettemin zijn/haar HRM-taken alleen goed kunnen vervullen indien ondersteuning voor de coördinatie van inhoudelijke taken plaatsvindt door één of enige naaste medewerker(s), die speciaal hiermee worden belast. Dit dient bij de uitwerking van de formatie en de functiebeschrijvingen tot uiting te komen.

Zo zal er ook apart aandacht moeten worden gegeven aan eventuele éénpittersituaties. Waar dit voorkomt dient te worden geregeld dat steeds een tweede 'terugvalfunctie' aanwezig is.

4.2 Taakveld afdeling als geheel.

Documentatie:

- Workshop afdelingsmodel Wegen en Verkeer; (12)
- Verslag Workshop afdelingsmodel Wegen en Verkeer dd. 24 oktober 2002; (13)
- Model voor de afdeling Wegen en Verkeer, Bouwteam Wegen en Verkeer, November 2002. (14)
- Projectmatig werken bij de ontwikkeling en realisatie van “werken” (15)

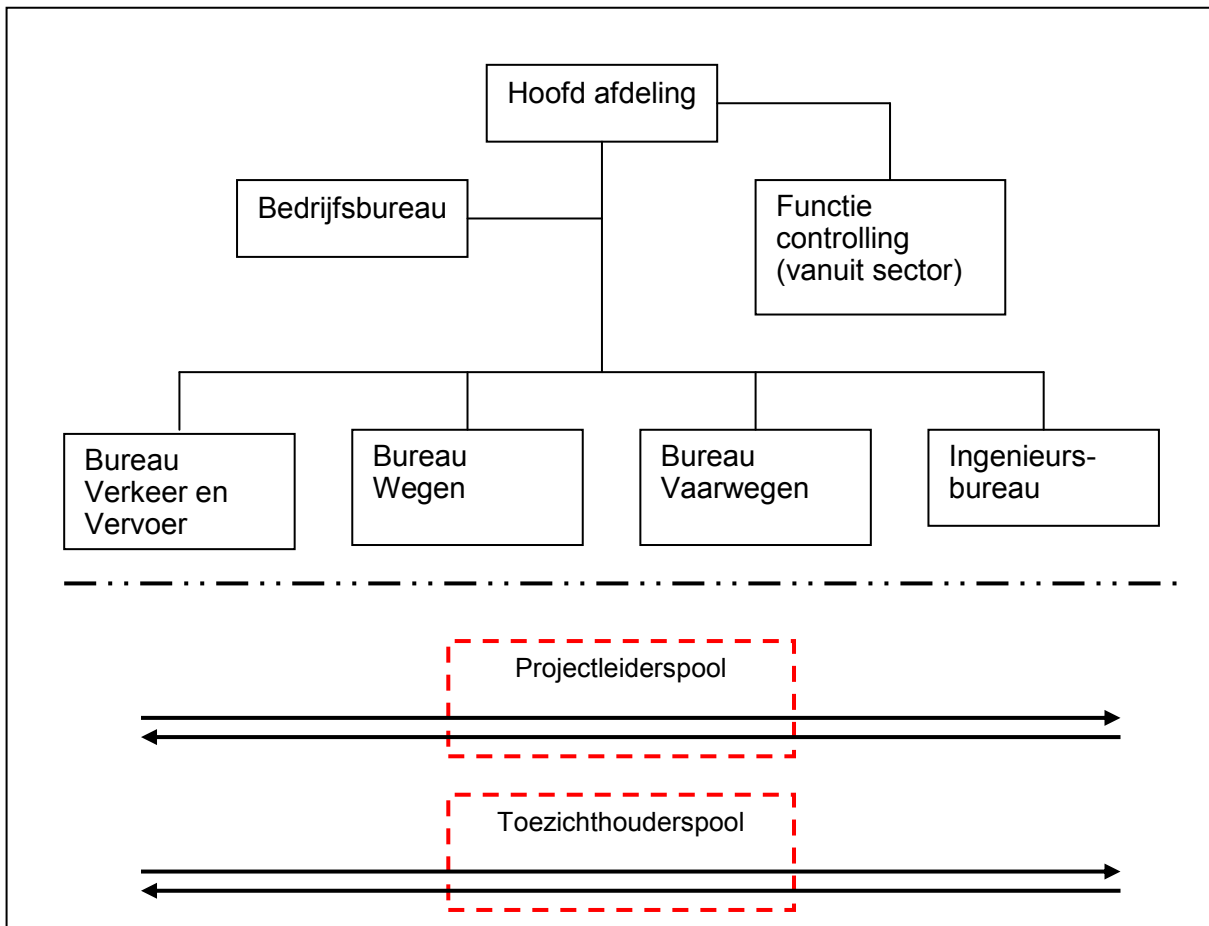
Nadat de keuze was bepaald voor de organisatievorm van het taakveld beheer en onderhoud, werd de blik gericht op de gewenste organisatie van de afdeling Wegen en Verkeer als geheel. Uitgaande van de nota ‘Nieuwe WEGEN, niet VERKEERD’ werden door een werkgroep uit het Bouwteam voor de afdeling 6 organisatie-varianten ontwikkeld die in onderstaande schema’s worden gevisualiseerd. Een toelichting op deze varianten is opgenomen in document 14.

Evenals voor het taakveld beheer en onderhoud werd gedaan, is gekeken naar de kwaliteit van 1) taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, 2) planning en control en 3) aansturing. Vervolgens is gefilterd met dezelfde filters als voor beheer en onderhoud, uitgezonderd het 6^e filter ‘geografie’ omdat dit filter voor de afdeling als geheel geen rol speelt. Voor een beschrijving van het filteren wordt verwezen naar de documenten 10, 11 en 12. Dit secure inhoudelijke beoordelingsproces resulteerde uiteindelijk in de conclusie dat **variant B** de voorkeur verdiende, want:

- Deze variant spoort volledig met de aanbevelingen voor een afdelingsstructuur vanuit de procedures ‘soll’ zoals onder 3.3 beschreven. Het procedureschema van figuur 1 strookt met het hieronder weergegeven organigram;
- de soll-procesverbetervoorstellen uit 3.1 inclusief de uitvoering van de leerpunten De Blauwe Dromer worden maximaal mogelijk maakt;
- deze variant schept alle voorwaarden die nodig zijn voor invoering van de beslispunten uit het beslisdocument OO-onderzoek Wegen en Verkeer (document 2, bijlage 2);
- deze variant schept de voorwaarden om onder mandaat te werken zoals bedoeld in het aansturingsmodel en het genoemde beslisdocument. Bij de afdeling Wegen en Verkeer betreft dit omvangrijke mandaten voor de kredieten voor (niet jaarlijks) onderhoud, voor investeringen, voor verkeersveiligheid en op termijn de bekostiging openbaar vervoer (contractbeheer).
- het werken met twee hiërarchische lagen binnen de afdeling volgens het aansturingsmodel wordt met deze variant ingevoerd; dit impliceert wel dat er naast hiërarchisch leidinggevenden invulling dient te worden gegeven aan functionele en operationele inhoudelijk coördinerende taken. Deze taken, die desgewenst kunnen rouleren, worden verricht in opdracht van het afdelingshoofd of bureauhoofd.
- het invoeren van functiescheiding in het kader van controlling wordt in de procedures ingevoerd en door de structuur ondersteund;
- Het invoeren van projectmatig werken is in lijn met het aansturingsmodel.

De resultaten van de workshop werden geëvalueerd in het Bouwteam. Het Bouwteam koos in lijn van de workshop voor variant B met het afdelingsorganigram zoals in onderstaand schema is aangegeven.

ORGANIGRAM VAN DE NIEUWE AFDELING WEGEN VERKEER EN VERVOER



Toelichting.

- Naamgeving: het is gewenst de taak op het gebied van vervoer (denk aan openbaar vervoer en goederenvervoer) in de naam van de afdeling tot uiting te laten komen, vandaar de aangepaste naam: *Wegen, Verkeer en Vervoer*. Om dezelfde reden is er een bureau *Verkeer en Vervoer* (werktitle in de bijlagen is 'strategie'.)
- Controller
Op sectorniveau in de organisatie opgenomen, ondersteunt functioneel het afdelingshoofd.
- Bedrijfsbureau.
De taken zijn:
 - begroting, managementrapportages, financieel beheer;
 - contractzaken;
 - administratie (inclusief juridische en administratieve zaken, waaronder juridisch/administratief beheer infrastructuur);
 - grondzaken (voor gehele provincie);
 - informatisering en automatisering;
 - secretariaat;
 - KAM-coördinatie (Kwaliteit, Arbo en Milieu), beschikbaar te stellen vanuit de sector;
 - Juridische ondersteuning;
- Bureau Verkeer en Vervoer
 - verkeersmanagement (afwikkeling verkeer, verkeersveiligheid);
 - openbaar vervoer;
 - bestuursondersteuning;
 - PMIT
 - PMIT-verkenningen
- Bureau Wegen
 - is buiten gesitueerd;
 - beheer en onderhoud wegen;
 - voorbereiding en uitvoering jaarlijks onderhoud, uitgezonderd bestekstekeningen;

- accommodatie- en materialenbeheer;
- adviseren en controleren vergunningen;
- constateren en doen van aangifte van schades;
- uitvoeren inspecties en interpretatie daarvan ten behoeve van onderhoudsprogrammering;
- Bureau Vaarwegen
 - is buiten gesitueerd;
 - beheer en onderhoud vaarwegen;
 - voorbereiding en uitvoering jaarlijks onderhoud, uitgezonderd bestekstekeningen;
 - accommodatie- en materialenbeheer;
 - adviseren en controleren vergunningen;
 - constateren en doen van aangifte van schades;
 - uitvoeren inspecties en interpretatie daarvan ten behoeve van de onderhoudsprogrammering.
- Ingenieursbureau
 - ontwikkelen, voorbereiden en uitvoeren van “werken” aan wegen en vaarwegen, zowel investeringen als niet-jaarlijks onderhoud; tekenwerk jaarlijks onderhoud.
- Projectleiderspool: in de nota Hoofdlijnen Aansturingsmodel Provinciale Organisatie (document 11) wordt naast de klassieke verticale lijnorganisatie tevens voorzien in een horizontale aansturing via projecten. Projectleiders dragen inhoudelijke verantwoordelijkheid voor hun project. De HRM-verantwoordelijkheden blijven bij de betreffende lijnmanagers berusten. Hierbij krijgt een activiteit pas de kwalificatie ‘project’ wanneer deze voldoet aan concrete criteria, waarvan de belangrijkste zijn dat projecten een tijdelijk karakter hebben met een expliciet geformuleerd eindresultaat en einddatum. Het is nodig bij aanvang van elk project de bevoegdheden van de projectmanager en de capaciteitsinzet van medewerkers schriftelijk vast te leggen. De projectleiderspool is de verzameling van medewerkers binnen de afdeling Wegen, Verkeer en Vervoer die geschikt zijn om een tactisch project (op afdelingsniveau) dan wel een operationeel project (bureau-niveau) te leiden. Deze projectleiders voor civieltechnische werken zijn doorgaans afkomstig uit bureau Verkeer en Vervoer (projectenverkenningfase vooral investeringen) en het Ingenieursbureau (realisatiefase investeringen en niet jaarlijks onderhoud), dan wel de bureaus Wegen en Vaarwegen (realisatiefase niet jaarlijks onderhoud). Hiervoor dient projectmatig werken te worden ingevoerd met toepassing van integrale projectleiders. In document 15 is hiervoor een concept-protocol opgenomen, dat is afgestemd op de projectontwikkelprocedure uit document 4.
- Toezichthouderspool; deze pool bestaat uit de verzameling van medewerkers binnen de afdeling WVV die gekwalificeerd zijn om toezicht te houden bij de realisatie van een project. Deze medewerkers worden voor toezicht aan een project toegevoegd en worden dan projectmedewerker. De aard van de projecten brengt met zich mee dat de toezichthouders meestal vanuit het Ingenieursbureau of uit een van de bureaus voor instandhouding komen. Voor het toezicht op het uitvoeren van overeenkomsten en bestekken kunnen medewerkers die zich daartoe hebben gekwalificeerd worden aangewezen.
Zie voor het protocol eveneens document 15.

Door GS is bij de besluitvorming over fase 1/2 (initiatiefase van de reorganisatie) bepaald dat er een efficiencywinst van 5% dient te worden bereikt, welke kan worden ingezet voor opheffing van ist – knelpunten. Zoals hierboven is toegelicht hebben de gekozen structuur en de gekozen procedures de knelpunten op, althans voor zover dit met structurele en procedurele maatregelen mogelijk is. Ook brengen de voorgestelde structuur en procedures uit zichzelf vergroting van de doelmatigheid met zich mee, maar wel met de kanttekening dat intensivering van procedures meer handelingen vraagt in het arbeidsproces, hetgeen weer capaciteit vraagt. In de volgende rapportage over formatie en functiebeschrijvingen zal dit verder in detail worden uitgewerkt. Dan zal ook worden ingegaan op de gestelde vraag hoe in de formatie dient te worden geanticipeerd op de gewenste overdracht van de stadsautowegen aan Almere.

In de onderhavige fase is het dus nog niet mogelijk om over dit onderwerp een afgeronde rapportage te geven. In ieder geval wordt wél de conclusie getrokken dat de voorgestelde variant met de daarbij ontwikkelde procedures maximale voorwaarden bieden om een optimale formatie op te stellen. Ook wordt de conclusie getrokken dat de reorganisatie geen werkgelegenheidsconsequenties zal hebben voor de in dienst zijnde medewerkers.

Integriteit en kwetsbare functies.

In het voorstel voor organisatie en procedures zijn de volgende waarborgen opgenomen voor integer handelen.

In de opgestelde 'soll'- procedures zijn aparte procedures opgenomen voor de functies financieel beheer, administratie en contracten. Deze functies worden gecentraliseerd in het Bedrijfsbureau. Daarnaast wordt in een onafhankelijke positie vanuit de sector de functie controlling aan het afdelingshoofd toegevoegd. Deze functie wordt aangestuurd dan wel ondersteund door de concerncontroller. De controller dient ter bewaking van het gewenste integere handelen regelmatig steekproefsgewijs kostprijsramingen, aanbestedingen en opleveringen te evalueren en daarover te rapporteren.

Er is één procedure voor projecten waarin ondermeer opgenomen: aanbesteding, toezicht en oplevering. Daarbij is geregeld dat bij formele beslismomenten steeds twee ambtelijk vertegenwoordigers van de opdrachtgever UAV worden betrokken. Door toezichthouders vastgelegde primaire gegevens worden door het Bedrijfsbureau (centraal punt) gecontroleerd en dienen door de directie UAV te worden gefiatteerd..

Er is één procedure voor opdrachtverlening, waarin de procedures voor inkoop, debiteuren en crediteuren zijn opgenomen. Hierin is onder meer geregeld dat opdrachtbonnen periodiek door een 2^e functionaris worden gecontroleerd. Periodiek controleert de budgethouder de stand van opdrachtbonverplichtingen en accordeert de lijsten. Dezelfde aanpak geldt voor boekingsformulieren en ontvangstverplichtingen. Kwaliteitsborging van contracten, overeenkomsten, opdrachten ed. vindt plaats in het kader van de inkoopprocedure, waarvan de afdeling Facilitaire Zaken eigenaar is. Bij de afdeling WVV is voorzien in een KAM-functie eveneens voor kwaliteitsborging.

Er is één procedure voor planning en control waarin de procedures meerjarenplan, jaarprogramma, voortgang, begroting en rekening zijn opgenomen.

5. BEHANDELING IN HET MANAGEMENT TEAM

Het hierboven beschreven voorstel is behandeld in het Management Team op 6 januari 2003.

Het MT heeft om het voorstel te beoordelen de volgende criteria gehanteerd, die werden aangereikt door de directeur IO:

1. Aantonen m.b.v. varianten dat gekozen structuur de procesverbetervoorstellen uit de "soll" en evaluatie Blauwe Dromer maximaal ondersteunt.
2. Aantonen dat gekozen structuur bijdraagt aan bereiken van efficiency taakstelling 5%.
2. Aantonen dat gekozen structuur het werken met maximaal twee hiërarchische lagen binnen afdeling mogelijk maakt.
4. Aantonen dat er voldoende draagvlak bestaat voor de gekozen structuur.
6. Aantonen dat functiescheiding is toegepast waar controle op werkzaamheden noodzakelijk is ter voorkoming van kwetsbare situaties.

Het MT kwam tot het oordeel dat de voorgestelde structuur in lijn ligt met de "soll"-procesverbetervoorstellen en de leerpunten Blauwe Dromer. De keuze voor de herstructurering van het huidige bureau Beheer en Onderhoud in twee bureaus, werd onderschreven. Het MT merkte hierbij op dat de span of control hierbij een bijzonder aandachtspunt vormt, met de nodige consequenties voor het profiel van de te benoemen bureauhoofden.

Het MT onderkende dat de efficiencywinst van de voorstellen in dit kader nog niet kan worden vastgesteld, wel was het MT van oordeel dat het aantal steunpunten, ook gezien de voorgenomen overdracht van wegen rondom Almere, zou kunnen worden teruggebracht tot twee.

Op basis van de documentatie stelt het MT vast dat er voldoende draagvlak is binnen de afdeling voor de voorgestelde structuur.

Voor de beoordeling van de mate waarin het voorstel tegemoet komt aan de gewenste functiescheiding op kwetsbare functies achtte het MT uitbreiding van de gegeven informatie gewenst. Deze informatie is inmiddels toegevoegd (zie blz. 15 onder Integriteit en Kwetsbare functies).

Ten aanzien van de invulling van de controlfunctie sprak het MT zijn voorkeur uit voor positionering op sectorniveau met ondersteuning door het bedrijfsbureau Wegen en Verkeer.

In de MT-vergadering van 4 maart 2003 is in aanvulling op de eerdere uitspraken over de reorganisatie Wegen en Verkeer opgemerkt dat het Sociaal Statuut geen uitsluitsel geeft over een voorkeursbehandeling bij interne sollicitaties voor medewerkers die geen functievolger zijn. Het MT is van mening dat dit als aanvullende regel dient te worden bepaald voor reorganisaties waarin functiewijzigingen voorkomen waarbij geen sprake meer is van functievolgen. In samenhang hiermee dient een criterium te worden ontwikkeld om te kunnen bepalen wanneer sprake is van functievolgen

en wanneer niet. Ook dient te worden bepaald hoe dient te worden omgegaan met leidinggevendenden die bij een reorganisatie omwille van het bedrijfsbelang niet meer op de oude functie terugkeren; ook voor deze situatie is een voorkeursbehandeling bij interne sollicitaties nodig. Aan de directeur Middelen wordt gevraagd dit verder uit te werken.

6. COMMUNICATIE

Om te bereiken dat alle medewerkers van de afdeling de gedachtenvorming in het Bouwteam op de voet volgen en hierop kunnen reageren is een communicatie 'carroussel' ingesteld, hetgeen inhoudt dat voorzitter en interimmanager WCP tezamen om de 2 à 3 weken een terugmelding verzorgen aan het werkoverleg van de bureau's, de wegenrayons en de vaarwegmedewerkers, in totaal 8 bijeenkomsten per rondgang. De tijdens deze bijeenkomsten ingebrachte opmerkingen en kanttekeningen worden teruggekoppeld in het Bouwteam.

Daarnaast vinden de eerder beschreven workshops plaats, waar inhoudelijk op bepaalde onderwerpen wordt ingegaan.

Bij het bereiken van een mijlpaal wordt een plenaire bijeenkomst belegd voor alle medewerkers van de afdeling, waarin over bereikte resultaten door het Bouwteam een presentatie wordt gegeven.

De vergaderstukken van het Bouwteam worden gepubliceerd op een voor ieder toegankelijk adres in het elektronisch netwerk.

Met deze wijze van communiceren wordt gestreefd naar een zorgvuldige uitvoering van de reorganisatie en het creëren van een goed draagvlak bij de medewerkers van de afdeling.

7. AANPAK KOMENDE WERKZAAMHEDEN

Document:

- Planning Bouwteam dd. 15 - 02 - 03

(16)

De aanvankelijke planning van de werkzaamheden van het Bouwteam voorzag in oplevering van organisatie- en formatiebeschrijvingen in januari 2003. Gebleken is dat dit bijstelling behoeft omdat meer tijd benodigd is voor het opstellen van de formatie met de functiebeschrijvingen. Dit wordt veroorzaakt doordat ervoor is gekozen eerst een aantal ervaringsdeskundigen binnen de afdeling te interviewen. Ook is ervoor gekozen meteen functiebeschrijvingen volgens het nieuwe systeem FUWAPROV in te voeren.

Met deze aanpak wordt voorkomen dat naderhand – binnen afzienbare tijd en met vernietiging van eerdere investeringen hierin – alsnog dient te worden overgestapt op FUWAPROV-functiebeschrijvingen.

In het SPA-akkoord 2000/2001 is afgesproken dat het nieuwe systeem voor functiebeschrijvingen en functiewaardering FUWAPROV wordt ingevoerd. Momenteel wordt er door de gezamenlijke provincies naar gestreefd dit systeem per 1 januari 2004 in te voeren. Uiterlijk 1 juli 2003 zal het IWV in overleg met de werknemersbonden besluiten of deze datum kan worden gehandhaafd of dat dient te worden uitgesteld naar 1 januari 2005. Mocht dit laatste gebeuren – hetgeen momenteel niet wordt verwacht – dan blijft het mogelijk in het kader van de reorganisatie functiebeschrijvingen volgens de FUWAPROV-systematiek in te voeren. GS is in de huidige situatie bevoegd om een type functiebeschrijving te kiezen.

De functiewaardering zal worden uitgevoerd volgens het vigerende systeem FUWASYS. Daarbij wordt opgemerkt dat het momenteel toegepaste functiewaarderingssysteem FUWASYS reeds in grote mate is afgestemd op FUWAPROV, echter de waarderingsmethode is verschillend (methode van bereedeneerde vergelijking versus puntenmethode). Ter informatie zal tevens een voorlopige waardering volgens FUWAPROV worden opgesteld.

Bijgevoegd is de geactualiseerde planning.

Volgens deze planning zal in mei 2003 de nota Formatie en Functiebeschrijvingen verschijnen, waarmee de inhoudelijke rapportage zal zijn afgerond..

Daarnaast wordt ernaar gestreefd om gelijktijdig een Implementatievoorstel in te brengen. Hierin zal een plan van aanpak worden opgenomen over de wijze van invoeren van de nieuwe organisatie met als vertrekpunt de Leidraad bij organisatieveranderingen provincie Flevoland. Voorgesteld wordt het Sociaal Statuut provincie Flevoland hierbij toe te passen.

8. VOORSTEL

Op grond van de hierboven beschreven rapportage over de verrichte werkzaamheden en bereikte resultaten wordt voorgesteld:

- Definitief te besluiten om de afdeling Wegen en Verkeer te reorganiseren;
- Voorlopig In te stemmen met de reorganisatie tot een afdeling Wegen, Verkeer en Vervoer (WVV), met daarin een Bedrijfsbureau, een bureau Verkeer en Vervoer, een bureau Wegen, een bureau Vaarwegen en een Ingenieursbureau;
- Voorlopig In te stemmen met de geformuleerde taakverdeling tussen de bureaus;
- Voorlopig In te stemmen om de controllingtaak ten dienste van het afdelingshoofd door een aan te stellen sectorcontroller te laten uitvoeren.
- Voorlopig In te stemmen met de procedure-verbetervoorstellen uit het beslisdocument OrganisatieOntwikkelingsonderzoek Wegen en Verkeer;
- De hierin opgenomen hoofdprocedures voor projectontwikkeling, opdrachtverlening en afdelingsplanning- en control verder uit te werken tot een volwaardig administratieve organisatie;
- Een nadere uitwerking af te wachten betreffende mandatering aan het hoofd Wegen, Verkeer en Vervoer van de uitvoering van investeringen en (niet jaarlijks)-onderhoud infrastructuur;
- Een voorstel voor Formatie en Functiebeschrijvingen (het tweede deel van Fase 3) tegemoet te zien;
- Voorlopig te besluiten functies te beschrijven volgens het systeem FUWAPROV;
- Een plan van aanpak voor invoering van de reorganisatie tegemoet te zien;
- Het Sociaal Statuut op de reorganisatie van toepassing te verklaren;
- Te bepalen dat medewerkers, die geen functievolger zijn, alsmede leidinggevendenden waarvoor uit bedrijfsbelang functiewisseling opportuun is, een preferente positie hebben bij sollicitaties binnen de provinciale organisatie;
- Uw voorlopige besluiten ter advisering aan de Ondernemingsraad en het Georganiseerd Overleg voor te leggen.

Ter inzage:

Dossier Bouwteam waarin de documenten 1 t/m 16.

