

*Onderwerp*

Informatie Organisatieontwikkeling

Kern mededeling:

Op 19 november zal de directie een presentatie geven over de organisatieontwikkeling. Bijgaande rapportage is bedoeld om u vooraf over de inhoud daarvan te informeren.

Mededeling:

Op verzoek van gedeputeerde Witteman heeft de directie de bijgaande rapportage over de organisatieontwikkeling opgesteld. Deze schetst de opgave van de organisatieontwikkeling, de aanpak, de kosten en het perspectief. De directie zal hierop nader ingaan tijdens haar presentatie aan uw commissie op 19 november.

Bijlagen

Naam bijlage:	eDocs nummer:	Openbaar in de zin van de WOB (ja/nee aangeven)
Rapportage organisatieontwikkeling	1638691	Ja

Ter inzage in de leeskamer

Naam bijlage:	eDocs nummer:	Openbaar in de zin van de WOB (ja/nee aangeven)
		Tot 07-11-2014

Registratienummer

1669905

Datum

7 november 2014

Auteur

drs. R.A.F. Hezemans

Afdeling/Bureau

KBJZ

Openbaarheid

Passief openbaar

Portefeuillehouder

Witteman, M.J.D.

Ter kennisname aan de leden van de commissie Bestuur en Samenleving



Rapportage organisatieontwikkeling

Doorgaans komt in Provinciale Staten de ontwikkeling van de organisatie alleen aan de orde als er extra budgetten nodig zijn voor bijzondere ingrepen of investeringen. In 2011 was dat het Transitieprogramma, in 2013 de reorganisatie van de bedrijfsvoering.

Doordat de organisatie steeds in de context van (extra) kosten wordt besproken, bestaat het risico dat de organisatie ook vooral wordt beschouwd als een kostenpost.

Maar dat beeld is vrij eenzijdig. Natuurlijk, er gaan veel middelen naar de organisatie. Maar dat is niet voor niets; de kwaliteit van onze mensen bepaalt de kracht van het functioneren van de provincie. In boekhoudtermen uitgedrukt: onze mensen zijn ons belangrijkste activum. Het loont dan ook om daarin te investeren.

Het doel van deze rapportage is u meer inzicht te geven in de ontwikkeling van onze organisatie. Een inzicht, niet alleen in de cijfers, maar ook in de wereld daarachter; wat is en wordt er gedaan om de kwaliteit van de organisatie te bewaken, wat zijn de zorgpunten, wat is de ambitie?

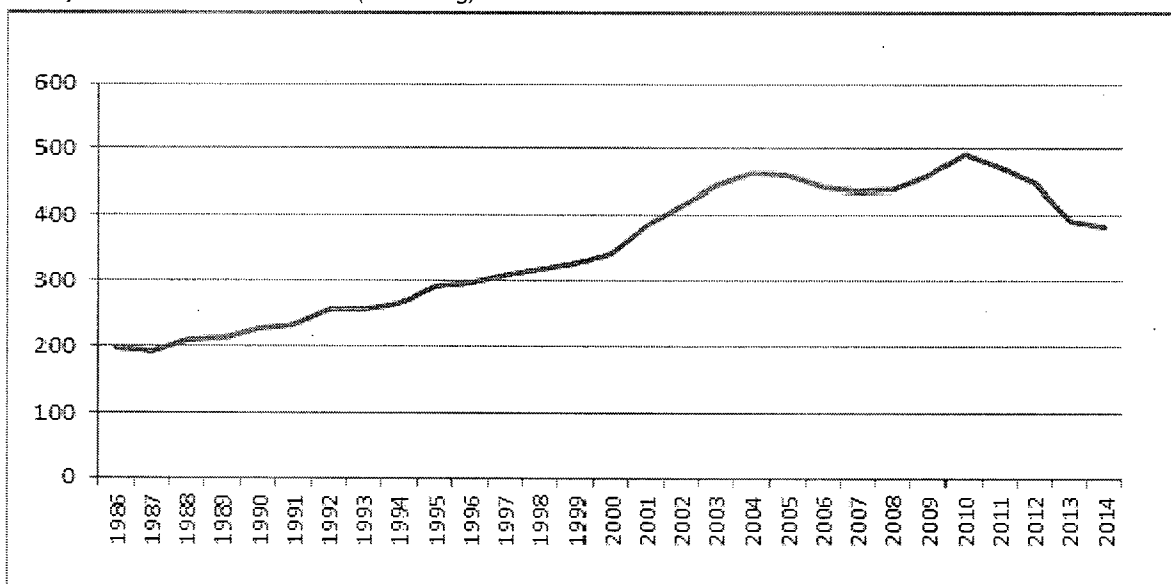
Behalve een terugblik op de afgelopen jaren, geeft deze rapportage ook een vooruitblik naar de toekomst: wat is het perspectief op de langere termijn en wat is nodig om dat te realiseren?

De formatieomvang

Flevoland is een jonge provincie. Dat heeft het voordeel dat we haar hele geschiedenis goed kunnen overzien. Zo ook de ontwikkeling van haar formatieomvang. Sinds haar oprichting is de formatie van de provincie Flevoland fors gegroeid. Waren het nog minder dan 200 medewerkers (186 fte's) waarmee de provincie in 1986 startte, inmiddels telt de organisatie 382 medewerkers (344 fte's). We kunnen daarom zeker spreken van een trendmatige groei (van ongeveer 87%) in de afgelopen jaren.

Natuurlijk zien we hier ook de ontwikkeling van Flevoland in terug. De provincie Flevoland van nu is een andere provincie dan die van 1986. Waar op 1 januari 1986 de nieuwe provincie Flevoland startte met 177.000 inwoners, zijn er nu ruim 400.000 Flevolandse. In relatie tot het aantal inwoners is de groei dan ook zeker niet opzienbarend.

Grafiek: Aantal medewerkers (bezetting) 1986-2014





Zoals uit de grafiek en het historisch overzicht in bijlage 1 kan worden afgelezen, is die groei niet constant geweest. Vooral na de millenniumwisseling deden zich schommelingen voor die te maken hebben met nieuwe politieke ambities, danwel bezuinigingen. Opvallend is de trendbreuk in 2011. Dat jaar is een kantelpunt, waarin de stijgende lijn (met een top van bijna 500 medewerkers in 2010) verandert in een (fors) dalende t/m 2014 (- 23% t.o.v. 2010).

De trendbreuk in 2011 komt natuurlijk voort uit de taakstelling in het coalitieakkoord 'Flevoland: Zelfstandig en uniek'. Deze bevat een taakstellende inkrimping met 52,2 fte's per 2015.

Het bleef echter niet bij deze taakstelling. De afbouw werd verder vergroot door:

- De overdracht van 41,2 formatieplaatsen¹ aan de OFGV (Omgevingsdienst) per 1-1-2013;
- een extra bezuiniging op de bedrijfsvoering van €2,5 mln, waarvan €1,8 mln op de formatie (≈26 fte's² per 2017) in het kader van 'Nieuw Perspectief' t/m 2017;
- De overdracht aan de gemeenten van de Jeugdzorg-taken (7,4 fte's per 1-1-2016).
- De inkrimping van de Europese programma's (6,1 fte's).

De som van deze taakstellingen heeft GS en de directie voor een omvangrijke opgave geplaatst. Deze opgave is echter voortvarend ter hand genomen, zoals ook blijkt uit de cijfers in bijlage 1. Het ging zó voortvarend, dat de afbouw vóórloopt op schema. De taakstelling uit het coalitieakkoord is reeds nu, in 2014 - een jaar eerder dan de opdracht was-, gerealiseerd. De overdracht van medewerkers aan de OFGV is ook al afgerond. De uitvoering van de overige afbouwopdrachten is ingepland en in gang gezet. Hierdoor zal de formatieomvang (ceteris paribus) blijven afnemen t/m 2017 (-10% t.o.v. 2014) en stabiliseren in de jaren daarna. In totaal zullen hier in 2017³ 118 minder medewerkers (-24%) werken dan in 2010.

Maar hoe is die afname tot stand gekomen en wat betekent dat voor de organisatie? Een trendbreuk van deze omvang geeft alle aanleiding tot een nadere beschouwing. Daarom hieronder een nader kijkje in de wereld achter de cijfers; de wereld van de plannen en de mensen.

De wereld achter de cijfers: de plannen en de mensen

Transitieprogramma

Het coalitieakkoord plaatste de organisatie niet alleen voor kwantitatieve opgaven (een structurele programmatische bezuiniging van €14 miljoen vanaf 2014 en een formatiekrimp van in totaal 52,8 fte per 2015), maar ook kwalitatieve. De opdracht komt neer op: met minder middelen en mensen de slagvaardigheid van de provincie versterken. Het is een ambitieuze opdracht, die de gehele organisatie raakt; beleid, ondersteuning en uitvoering, medewerkers en leidinggevenden. Het vraagt veranderingen op vele terreinen. Om die reden werd een integraal organisatieontwikkelprogramma ingericht: het transitieprogramma.

¹ In totaal zijn 39 medewerkers overgegaan naar de OFGV. Daarnaast is onbezette formatieruimte overgedragen. De totale formatie-overdracht naar de OFGV bedroeg 41,2 fte's.

² Het aantal van 26 fte is niet een doel op zichzelf, maar een indicatie van de omvang van de bezuiniging. Het is het aantal formatieplaatsen in schaal 10 dat zou moeten worden afgebouwd om de beoogde bezuiniging in salariskosten te realiseren. Gestuurd wordt op het te bezuinigen bedrag en niet op het aantal fte's. Omdat in deze operatie met name ook in hogere functies, waaronder drie managementfuncties, is geschrapt, blijft de afname van het aantal fte's beperkt tot 21,6.

³ Het jaar 2017 wordt hier genoemd omdat de bezuinigingstaakstelling op de ondersteunende afdelingen (Nieuw perspectief) dan moet zijn gerealiseerd.



De kwantitatieve opgave: bezuiniging

De bezuinigingstaakstelling werd snel ter hand genomen. Langs de lijn van de inhoudelijke keuzes in het coalitieakkoord werden taken afgebouwd die niet meer binnen het gekozen profiel pasten ('Profielversterkend ombuigen'). De formatie die met die taken was belast, werd afgebouwd. Deze afbouw kon door gebruik te maken van bestaande vacatureruimte en natuurlijk verloop, worden gerealiseerd zonder gedwongen ontslagen. Een belangrijke instrument daarbij was de Mobiliteitscommissie. Dit was een tweewekelijks overleg van de directie met de afdelingshoofden, waarin alle verwachte vacatures werden aangemeld en de plaatsingsmogelijkheden van bestaande medewerkers werden besproken. Hierdoor heeft de interne mobiliteit een extra impuls gekregen. In de periode 2011-2014 werden 103 medewerkers binnen de organisatie op een andere functie geplaatst. Mede dank zij het succes van de Mobiliteitscommissie werd de bezuiniging op de formatie reeds in 2014 gerealiseerd.

De kwalitatieve opgave

De kwalitatieve doelstelling vertaalt zich in merkbare bestuurlijke resultaten, zoals het in control zijn van de organisatie en integrale, transparante besturingsproducten die Provinciale Staten in staat stellen om haar rol optimaal te vervullen, zoals de investeringsagenda en een financiële 'cockpit'. Daarnaast is onder de paraplu van het Transitieprogramma verder gewerkt aan de versterking van de organisatie langs drie ontwikkellijnen: de gewenste bestuursstijl, modern werkgeverschap en een efficiënte en resultaatgerichte organisatie. Voor elk van deze lijnen zijn werkgroepen van medewerkers gevormd, die aanbevelingen hebben gedaan op de desbetreffende ontwikkellijnen.

In het kader van de *gewenste bestuursstijl* is een onderzoek gedaan naar de huidige kracht van Flevoland in samenwerkingsverbanden en de verbeterpunten voor nog effectievere gezamenlijke doelrealisaties. Dit heeft aanbevelingen opgeleverd voor het ontwikkelen van een duurzame leeromgeving voor kennis en vaardigheden op het vlak van samenwerking. Het management heeft een traject doorlopen waarin de leiderschapskwaliteiten en een gezamenlijke managementstijl verder zijn ontwikkeld.

De werkgroep *Modern werkgeverschap* heeft aanbevelingen gedaan voor het versterken dan wel invoeren van zaken als flexibel en digitaal werken, talentmanagement, de ontwikkeling en opleiding van medewerkers en het bevorderen van de personele mobiliteit.

Voor de ontwikkellijn *efficiënte en resultaatgerichte organisatie* is een meting in de provinciale organisatie uitgevoerd aan de hand van het Overheidsontwikkelmodel, een landelijk kwaliteitsmodel voor overheden. Deze meting toonde aan dat vooral het beheer van de interne werkprocessen en de informatievoorziening moeten worden versterkt om de efficiëntie en resultaatgerichtheid te verbeteren. Er zijn enkele verbeteracties uitgevoerd die de meest urgente knelpunten hebben opgelost, maar een meer fundamentele aanpak is nodig om de kwaliteit echt op een hoger niveau te brengen.

Binnen die drie lijnen zijn vele nieuwe en reeds lopende projecten in onderlinge samenhang uitgevoerd met maximale inbreng van en participatie door medewerkers. De drie werkgroepen hebben in 2013 aanbevelingen aan het management uitgebracht. Met het opleveren van de aanbevelingen van de werkgroepen, heeft de tijdelijke programma-organisatie decharge gekregen en is de verantwoordelijkheid voor het vervolg weer in de lijnorganisatie belegd. Het management heeft de aanbevelingen in de afdelingsplannen van 2014 vertaald in concrete verbetermaatregelen.

Visie bedrijfsvoering

De eerste stap in de aanpassing van de bedrijfsvoering was het formuleren van een visie op de bedrijfsvoering. Waar het coalitieakkoord al richting geeft aan de bezuinigingen in de primaire afdelingen, was voor de ondersteunende afdelingen slechts een omvang van de bezuinigingen geadviseerd (15%). Om deze afbouw verantwoord te doen, heeft de directie in



2012 haar visie op de bedrijfsvoering 2015 bepaald. In de kern beschrijft deze visie dat de bedrijfsvoering een kwaliteitsimpuls nodig heeft en als gevolg van bezuinigingen en het uitplaatsen van taken kleiner moet worden⁴. Beoogd wordt dat de bedrijfsvoering in 2015 getypeerd kan worden door begrippen als efficiënt, sober, flexibel, eenvoudig, gebruiksvriendelijk en gericht op het primair proces. De realisatie van de ambitieuze doelstellingen uit de visie vereist een (fundamenteel) herontwerp van de rollen, kwaliteit, processen, producten en diensten, de sturing en de structuur. Daarbij is een aantal inrichtingsprincipes benoemd die een belangrijk stempel drukken op de nieuwe hoofdstructuur en elk kunnen bijdragen aan het kleiner en beter worden van de bedrijfsvoering. Dit betreft:

- Maximale focus aanbrengen op de dienstverlening aan kernklanten, onderscheidend bestuur, management en medewerkers;
- Onderscheiden van vier rollen binnen de bedrijfsvoering (kaderstelling, advisering, uitvoering en control);
- Bevorderen van de integraliteit binnen de bedrijfsvoering, sectorale (vakinhoudelijke) indeling is niet meer leidend;
- Vergroten van de span of control;
- Herontwerp en sturing op 5 tot 8 hoofdprocessen.

Verbetering interne beheersing

Bij de behandeling van de jaarstukken 2010 stelden Provinciale Staten de noodzaak van een 'aanvalsplan interne beheersing' vast. Dit werd vervolgens, voorzien van een budget van € 1,2 mln, opgenomen in het Coalitieakkoord 2011-2015. Op 4 oktober 2011 werd het 'programmaplan verbetering interne beheersing' aangeboden aan de statenwerkgroep Planning en Control. Dit programmaplan bevatte de volgende zeven speerpunten:

1. Rechtmatigheid
2. Herinrichting financiële functie
3. Verbetering managementinformatie en sturing
4. Beheersen personeelskosten
5. Verbeteren van de planning- en controlcyclus
6. Verbeteren van de kwaliteit van de financiële administratie
7. Beheersing van de IT-omgeving

Over dit programma is een afzonderlijke eindrapportage voor Provinciale Staten opgesteld, waarin inhoudelijk wordt ingegaan op de resultaten. Kortheidshalve wordt hiernaar verwezen.

Nieuw Perspectief

De in 2011 aangekondigde Rijksbezuinigingen en de discussie over de Noordvleugelprovincie, maar ook vooruitzicht van Rijksbezuinigingen op de middellange termijn, waren voor GS aanleiding om zich te beraden op de mogelijke rol die de provincie Flevoland in de toekomst zou kunnen vervullen. Via het project 'Nieuw Perspectief' heeft GS het in het coalitieakkoord gekozen profiel verder aangescherpt en op basis daarvan keuzes gemaakt voor aanvullende bezuinigingen van € 7,6 mln. Een belangrijk onderdeel hiervan was een fundamentele herziening van de bedrijfsvoering, hetgeen per 2017 een structurele bezuiniging van € 2,5 mln. zou moeten opleveren, waarvan € 1,8 mln op de salarislasten.

Organisatieontwikkeling Infra

Binnen de afdeling Infra zijn in 2014 de belangrijkste processen geoptimaliseerd. Een onderdeel daarvan was het geheel opnieuw ontwerpen van de op een duurzaam en efficiënt beheer en onderhoud gericht asset management processen en een nieuw proces rondom projecten. De overstap naar procesmatig werken vraagt gerichte aandacht en voorbereiding. Het doet een beroep op de veranderingsbereidheid, het leervermogen en de flexibiliteit van medewerkers en vraagt een speciale manier van aansturen door het management.

⁴ M.i.v. 1-1-2013 zijn taken op het gebied van vergunningverlening en handhaving milieu overgeheveld naar de Omgevingsdienst Flevoland, Gooi- & Vechtstreek (OFGV) en per 1-1-2015 worden de taken op het gebied van de jeugdzorg aan de gemeenten overgedragen.



Wat heeft het gekost?: Financieel overzicht organisatieontwikkeling

Het realiseren van een kwalitatief adequate organisatie kost geld. Naast de reguliere (going concern) beheerlasten zijn soms aanzienlijke investeringen nodig om verdere stappen in de ontwikkeling van de organisatie (of - in het geval van het Transitieprogramma en de reorganisatie bedrijfsvoering- een forse bezuiniging) mogelijk te maken. Provinciale Staten stelden hiervoor de afgelopen vier jaar ook de nodige additionele middelen beschikbaar. In de onderstaande tabel is een overzicht hiervan weergegeven en een prognose van wat daarvan op basis van de huidige inzichten (peildatum 1-11-2014) wordt benut. Vervolgens is de besteding op hoofdlijnen toegelicht.

Tabel: Additionele middelen organisatieontwikkeling 2011-2017

Onderwerp	Middelen	Prognose	Verschil
1. Transitieprogramma	2,1 mln.	1,6 mln.	0,5 mln.
2. Programma Interne beheersing	1,2 mln.	1,2 mln.	0
3. Reorganisatie bedrijfsvoering	8,6 mln.	5,0 mln.	3,6 mln.
Totaal	11,9 mln.	7,8 mln.	4,1 mln.

1. Transitieprogramma

Voor het Transitieprogramma was € 2,1 mln beschikbaar gesteld voor de periode 2012 - 2014. Dit budget wordt (incl. uitgaven in 2015 ad € 0,3 mln.) voor een bedrag van € 1,6 mln. benut. De benutting heeft langs drie hieronder opgenomen ontwikkellijnen plaatsgevonden.

- **Gewenste bestuursstijl: € 0,3 mln.**
De uitgaven waren gericht op verbetering van de voor samenwerkingsverbanden en effectievere gezamenlijke doelrealisaties alsmede het doorlopen van een management development traject.
- **Modern werkgeverschap: € 0,7 mln.**
We hebben maatregelen getroffen voor het versterken dan wel invoeren van zaken als flexibel en digitaal werken, talentmanagement, de ontwikkeling en opleiding van medewerkers en het bevorderen van de personele mobiliteit (strategisch HRM-beleid).
- **Efficiënte en resultaatgerichte organisatie: € 0,6 mln.**
We hebben binnen deze pijler verschillende verbeteractiviteiten uitgevoerd. Zo hebben we aan de hand van het Overheidsontwikkelmodel -een landelijk kwaliteitsmodel voor overheden- een meting in de provinciale organisatie uitgevoerd op gebieden als beleid en strategie, management, medewerkers, financiën en waardering door derden. De verbeteractiviteiten zijn tevens gericht op een effectief en efficiënt archiveringssysteem. We besteden nog € 0,1 mln. ter afronding van onder andere de activiteit 'Lever aanvullende zekerheid over kwaliteit van sturing en beheersing'.

2. Programma Interne beheersing

Voor de verbetering van de interne beheersing hebben Provinciale Staten € 0,3 mln. per jaar voor de jaren 2012-2015 beschikbaar gesteld. Deze middelen zijn ondergebracht in het *Programmaplan verbetering interne beheersing* en verdeeld over de zeven hierboven genoemde speerpunten. Over dit programma is een afzonderlijke eindrapportage voor Provinciale Staten opgesteld, waarin de besteding van deze middelen is toegelicht.

3. Reorganisatie bedrijfsvoering

Provinciale Staten stelden € 8,6 mln. beschikbaar om de kosten van de reorganisatie van de bedrijfsvoering te kunnen dekken. Dit budget was opgebouwd uit drie onderdelen, namelijk de kosten voortvloeiend uit WW-rechten, de pensioenkosten en de projectkosten.

In de jaarrekening 2013 is voor het eerst gerapporteerd over de benutting van deze middelen. In de jaarrekening 2014 worden deze bedragen geactualiseerd.

Op basis van de huidige inzichten en rekening houdend met enkele worst-case scenario's zal dan naar verwachting kunnen worden gerapporteerd dat de totale kosten van de reorganisatie circa € 3,6 mln. lager zullen uitkomen dan het beschikbaar gestelde budget van € 8,6 mln. Hierbij hoort de volgende toelichting:

- De WW-kosten zullen waarschijnlijk minimaal € 2,8 mln. lager uitkomen dan verwacht. Dit komt met name doordat meer dan voorzien de formatiekrimp kon worden gerealiseerd door maximaal gebruik te maken van natuurlijk verloop en interne herplaatsing van medewerkers. Voor een aantal WW-situaties wordt nog uitgegaan van de maximale kosten omdat deze nog niet zijn afgerond.
- Nog nader wordt onderzocht wat dat voor gevolgen heeft voor de hoogte van mogelijke kwalitatieve frictie, hetgeen de vrijval van middelen kan beïnvloeden.
- De pensioenkosten komen op basis van de huidige inzichten nagenoeg overeen met de raming. We verwachten een overschot van € 0,1 mln.
- Van de geraamde projectkosten ad € 1,0 mln. is tot nu toe circa € 0,3 mln. benut. Door de projectorganisatie in te vullen met eigen medewerkers kon inhuur van externen tot dusverre beperkt blijven. Ook kon worden afgezien van de inzet van specialistische kennis voor de herplaatsing.

Extra baten (besparing) door vervroegde realisatie

Zoals eerder aangegeven is de reorganisatieopdracht voortvarend ter hand genomen en sneller gerealiseerd dan was opgedragen. Over de voortgang van de opgave hebben wij in de afgelopen jaren gerapporteerd in onze P&C-stukken. Dat heeft een extra besparing opgeleverd van circa € 1,2 mln.

De visie op de toekomst

De ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatie is een taak van de directie. Het werken aan de kwaliteit van de organisatie is een continu proces; het is nooit 'af', er blijft altijd ruimte voor verdere verbetering. Van belang hierbij is een richtinggevende visie op de organisatie van de toekomst. Deze maakt het mogelijk om heel doelgericht en evenwichtig te bouwen aan de kwaliteit van de organisatie. Het toekomstperspectief is in algemene termen beschreven. De organisatie van de toekomst is een compacte, efficiënte, moderne, slagvaardige en flexibele organisatie, gericht op samenwerking, toegankelijk en wars van onnodige bureaucratie. Een constructieve no-nonsense netwerkorganisatie, die, vanuit een focus op de provinciale kerntaken en kritisch ten aanzien van haar eigen rol en toegevoegde waarde, verschillende belangen met elkaar verbindt.

De weg naar realisatie van dit toekomstperspectief is organisch; geleidelijk en inhakend op gelegenheden die zich voordoen⁵. Het perspectief wordt geijkt na elk coalitieakkoord. Ook wordt periodiek de voortgang gemeten aan de hand van het Overheidsontwikkelmodel⁶ en een periodiek tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers.

In de achterliggende jaren zijn belangrijke stappen gezet die de organisatie dichterbij het toekomstperspectief brengen. De essentie daarvan was: Soberder, compacter en efficiënter.

⁵ Voorbeelden van zulke gelegenheden zijn het inrichten van een nieuw programma of project, het vertrek van en afdelingshoofd, e.d.

⁶ Een landelijk kwaliteitsmodel voor overheden op basis van het INK kwaliteitsmodel

- Structuuraanpassingen (reorganisaties)

De organisatie is compacter gemaakt door een halvering van het aantal afdelingen; van 13 in 2011 naar 6 per 1 januari 2015. Deze samenvoegingen hebben ook geleid tot het herinrichten van enkele processen.

Al met al zijn deze structuuraanpassingen een wezenlijke stap geweest voor de versterking van de samenwerking tussen de verschillende disciplines, de flexibiliteit en de integraliteit (beleidsmatig, aansturing grote programma's en projecten en ondersteuning).

- Cultuur

De cultuur is een essentiële factor voor het waarmaken van de beoogde veranderopgave. Vooral in het Transitieprogramma en in de reorganisatie van de bedrijfsvoering waren, resp. zijn, cultuurtrajecten opgenomen. Voorbeelden zijn het verbeteren van de samenwerking om tot een echte integrale aanpak te komen, het versterken van de oriëntatie op de primaire processen (voor de ondersteunende diensten), en het laag in de organisatie beleggen van verantwoordelijkheden. Dit vraagt een wezenlijk andere manier van werken van management en medewerkers, waaraan ook in de komende jaren veel aandacht moet worden besteed; veranderen kost tijd.

- Mensen

Een kleinere omvang stelt andere eisen aan het functioneren van management en medewerkers. De structuuringsrepen hebben tot gevolg gehad dat het aantal managers is gehalveerd en dat deze managers meer mensen moeten aansturen (grotere afdelingen). Dit vraagt van de managers een andere manier van sturen en van de medewerkers meer zelfstandigheid. Dat gaat uiteraard niet vanzelf, maar vraagt gerichte begeleiding. Onderdeel van het Transitieprogramma was een Management development traject. Relevant is ook dat het realiseren van de formatiekrimp zonder gedwongen ontslagen met zich meebrengt dat medewerkers anders moeten werken en vaak ander werk moeten doen dan ze gewend waren of waarvoor ze zijn opgeleid. Dit vraagt extra inzet op (bij)scholing, voor behoud van werkgelegenheid van de eigen mensen en het ontwikkelen van de vereiste kwaliteit. Een aandachtspunt hierbij is ook het bevorderen van de instroom van jongeren, aangezien de gemiddelde leeftijd is opgelopen door de mutaties van de afgelopen jaren en de beperking van de instroom.

- Middelen

De aanpassingen in structuur en cultuur, de professionalisering, flexibilisering en andere vormen van samenwerking, hebben ook gevolgen voor de benodigde hulpmiddelen. Een compacte en flexibele netwerkorganisatie die in wisselende verbanden samenwerkt met ketenpartners heeft systemen nodig die kunnen 'communiceren' (informatie kunnen uitwisselen) met de systemen van de samenwerkingspartners. Dat stelt heel andere eisen aan de inrichting van de administratieve processen. Eén van de sleutels daarbij is: terug naar de basis van wat nodig is, weglaten van stappen die niet strikt noodzakelijk zijn, ofwel: het schrappen van onnodige bureaucratie. Steeds sterker blijkt bijvoorbeeld dat de huidige afdelingsgewijze inrichting niet alleen forse beheerspanningen met zich meebrengt, maar ook de mogelijkheden van effectieve en beheersbare (keten)samenwerking met andere partners beperkt. Een herinrichting van de administratieve processen is noodzakelijk voor een meer toekomstvaste manier van werken. Het feit dat de inkrimping van de formatie en het aantal afdelingen ook gevolgen heeft voor de manier van werken en de processen, maakt dit tot een actueel vraagstuk.

Aanvankelijk werd de oplossing gezocht in samenwerking op bedrijfsvoering met Noord-Holland en Utrecht, om inhoud te geven aan de beoogde vrijwillige samenwerking in de Noordvleugel (brief aan Donner). In deze fase werden investeringen in de systemen beperkt tot het hoogst noodzakelijke om de bestaande systemen operationeel te houden, in afwachting van een nieuwe gezamenlijke oplossing. Dit initiatief is echter in 2013 stopgezet nadat het Kabinet besloot de herindelingsprocedure voor de vorming van een Noordvleugelprovincie in te zetten. Dit heeft zo'n 3 jaar vertraging doen ontstaan in de modernisering van de systemen. De meest acute problemen zijn inmiddels opgelost, maar nieuwe investeringen zijn nodig om de systemen op eigen kracht te moderniseren.

Vooruitblik op komende periode

Per 1 januari 2015 bestaat de organisatie uit zes afdelingen, waarvan vijf nieuw. We gaan ervan uit dat daarmee een organisatiestructuur staat die nog vele jaren ongewijzigd kan blijven. De aandacht zal zich vooral gaan richten op wat nodig is om die nieuwe structuur optimaal te laten werken. Want voor de meeste medewerkers en managers wordt het werk anders. Soms is het alleen een andere werkplek en andere collega's, maar voor velen gaat het om heel andere werkzaamheden dan gebruikelijk. Bovendien worden andere eisen gesteld aan medewerkers en managers. De manager zal meer moeten delegeren, de medewerkers zullen meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen. Om dat goed te laten werken zijn gerichte cultuurinterventies nodig en zullen de processen verder moeten worden geoptimaliseerd.

Ook zal een forse begeleiding nodig zijn van de herplaatste medewerkers, opdat zij hun nieuwe functie zo snel mogelijk op het vereiste niveau kunnen vervullen. Dat vraagt een zeer forse inspanning, aangezien de formatieve bezuinigingen -die hiervoor reeds zijn beschreven- grotendeels door herplaatsing zijn gerealiseerd.

Een ander belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren is/zijn de (digitale toegankelijkheid van) de informatiesystemen. Deze zijn dringend aan herziening toe en moeten toegankelijker, flexibeler en minder complex worden. Een verdergaande flexibilisering van de werkplekinrichting, betere elektronische archivering en elektronische facturering; gebruiksvriendelijker geautomatiseerde toepassingen zullen voor een belangrijk deel de reductie in enkele ondersteunende functies (mn secretaresses, communicatie) moeten compenseren. Ook moeten ze het integraal werken en samenwerken met andere disciplines makkelijker maken. Het is een noodzakelijke steun in de rug voor de vele medewerkers die op een andere manier moeten gaan werken. Dat maakt dat de verbetering van de systemen een essentiële vervolgstap is op de bezuinigingen in de bedrijfsvoering. Daarom wil de directie hiervoor een programma inrichten, als sluitstuk op de professionalisering van de bedrijfsvoering en te financieren met een deel van de gerealiseerde besparing op de uitvoering van de reorganisatie van de bedrijfsvoering.

Organisch veranderen vraagt flexibele instrumenten

Zoals gezegd; de sturing van de organisatie is een continu proces. Het vraagt een niet aflatende inzet van het management. We willen dat via een organische aanpak doen; met een duidelijk toekomstperspectief voor ogen en inspelend op de gelegenheden die zich voordoen. Dat vraagt wel voldoende (financiële) armslag. Daarbij stuiten we wel op enkele inflexibele aspecten in de huidige systematiek.

De belangrijkste is de inrichting van de budgetten. De middelen die beschikbaar zijn gesteld voor de bedrijfsvoering, zijn versnipperd in jaarschijven over een groot aantal (133) budgetten en budgetjes. Dit werkt in de praktijk heel inefficiënt. Het beperkt het management ook aanzienlijk in de mogelijkheden om -vanuit de organische aanpak- in te spelen op kansen die zich voordoen om een gewenste verbetering in de organisatie te realiseren. Om slagvaardig en adequaat te kunnen opereren is meer armslag en flexibiliteit van de beschikbare bedrijfsvoeringsmiddelen nodig. Mede in het kader van de vereenvoudiging van de p&c cyclus, beraadt de directie zich thans in samenspraak met GS op voorstellen voor een andere, meer flexibele inrichting van de bedrijfsvoeringsbudgetten.

Een ander mogelijk knelpunt is de 10%-norm voor inhuur. Het gegeven dat onze organisatie kleiner is geworden, brengt -met de hogere eisen aan efficiëntie- met zich mee dat we keuzes moeten maken in de expertise die we in eigen huis beschikbaar willen hebben. Dit, én het feit dat de omvang van de formatie op een aantal onderdelen de kritische minimumgrens van wat verantwoord is nadert, betekent dat we vaker een beroep zullen moeten doen op externe deskundigen. Zeker nu de totale formatieomvang zo fors is afgenomen - de inhuurnorm is immers daaraan gerelateerd-, zal dat naar verwachting spanning doen ontstaan met de 10% inhuurnorm. Ook op dit punt beraadt de directie zich nog op mogelijke voorstellen.

Bijlage 1: Historisch overzicht formatieomvang vanaf 1986

	<i>bezetting (fte 's)</i>	<i>medewerkers</i>
1986	186	198
1987	186	191
1988	207	210
1989	211	212
1990	224	226
1991	231	233
1992	243	256
1993	245	255
1994	252	266
1995	261	291
1996	267	298
1997	289	310
1998	297	318
1999	312	327
2000	346	341
2001	350	387
2002	371	415
2003	395	444
2004	414	462
2005	411	459
2006	394	441
2007	394	436
2008	396	440
2009	417	461
2010	443	493
2011	423	472
2012	397	448
2013	347	391
2014	344	382
2015	338	378
2016	337	377
2017	336	375