

Aan:
Provinciale Staten

Onderwerp:
Voortzetting OO-traject in 2002

Statenvergadering
7 maart 2002

Agendapunt
15

Lelystad
6 maart 2002

Registratienummer
PS02.0029

Inlichtingen
J.M. Boerstra

Afdeling
PenO

1. Wij stellen u voor:

Ten laste van de saldireserve een krediet beschikbaar te stellen ad € 900.000,-- ten behoeve van de extra inhuur van adviseurs en administratieve ondersteuning voor het OO-traject in 2002. In de loop van het jaar wordt de benutte reserve aangevuld uit het rekeningresultaat 2001.

2. Toelichting

Bijgaand treft u het voorstel aan betreffende het OO-traject voor de periode tot 31 december 2002. Het voorstel laat achtereenvolgens zien wat het OO-traject tot nu toe heeft opgeleverd, welke resultaten aan het einde van dit jaar bereikt dienen te zijn, een opsomming van de maatregelen die worden getroffen alsmede de kosten die daaruit voortvloeien. Ook wordt ingegaan op de borging van het OO-traject in de staande organisatie. Medio dit jaar ontvangt u nadere voorstellen ter zake van de structurele kosten welke uit het OO-traject voortvloeien (met name beheer en onderhoud administratieve organisatie).

In reactie op de adviesaanvraag heeft de ondernemingsraad zich inmiddels in positieve bewoordingen uitgelaten over de gekozen wijze van voortzetting van het OO-traject. Bijgaand treft u de reactie van de OR als mede het antwoord daarop van de WOR-bestuurder.

Met de extern adviseur Buro Asohr zijn de volgende evaluatie- en declaratieafspraken overeengekomen voor de periode tot 31 december 2002:

- Er zijn drie evaluatiemomenten waarop gekeken wordt naar de prestaties van de extern projectadviseur. De extern projectadviseur is verantwoordelijk voor de kwantitatieve voortgangsrapportage (tijdregistratie) en de kwalitatieve voortgangsrapportage (opleveringsoverzicht). Maandelijks rapporteert deze aan de intern projectmanager waarmee de resultaatverplichting meetbaar is gemaakt.
- De externe AO-adviseurs zullen in deze drie evaluaties worden beoordeeld op het aantal opgeleverde procedurebeschrijvingen. Op basis van de detailplanning kan worden vastgesteld of zij hun productie hebben geleverd. Gemiddeld worden er 6 productiedagen per procedure gerekend. Dit wordt gehanteerd als een maximum aantal waarbij er vanuit is gegaan dat de organisatie de toegezegde tegenprestatie levert. Mede afhankelijk van het niveau waarop procedures worden beschreven is het mogelijk dat het genoemde aantal dagen uiteindelijk lager zal zijn.
- Ten aanzien van de betaling is overeengekomen dat Buro Asohr maandelijks declareert. Van de factuurbedragen over respectievelijk de 3^e, 6^e en 9^e maand wordt € 10.000 in mindering gebracht welke door de provincie alsnog wordt betaald op het moment dat is vastgesteld dat door Buro Asohr is voldaan aan het aantal overeengekomen procedurebeschrijvingen (Ist) voor de betreffende drie voorafgaande maanden.

- Na besluitvorming door PS zal, nu sprake is van aanvullende werkzaamheden

en het achterwege laten van meervoudige aanbesteding, op basis van prijsonderhandeling tot contractafspraken met Buro Asohr worden gekomen. Daarbij vormt het door PS vastgestelde budget het plafond.

Voorgesteld wordt:

- In te stemmen met de inhoud van bijgaand voorstel inzake de voortgang van het OO-traject in 2002;
- Een budget beschikbaar te stellen ad € 900.000,-- ten behoeve van de extra inhuur van adviseurs en administratieve ondersteuning voor het OO-traject in 2002 en hiervoor een contract te sluiten met Buro Asohr.;
- De dekking van voornoemd budget te vinden in het rekeningresultaat 2001. Vooruitlopend op besluitvorming omtrent dit resultaat wordt u om financieel technische redenen voorgesteld thans te putten uit de algemene reserve (saldireserve). Bij het vaststellen van de rekening 2001 zullen wij u voorstellen minimaal dit bedrag van de voor dat jaar overblijvende middelen aan de algemene reserve (saldireserve) toe te laten vloeien;
- Gelet op het belang en unieke karakter van onderhavige opdracht aan Buro Asohr deze niet volgens Europese aanbestedingsregels aan te besteden;
- De 13^e wijziging van de begroting 20702 vast te stellen.

3. Advies van de Commissie voor advies

De voorzitter concludeert dat de fracties van GroenLinks, SGP en CDA een voorbehoud maken en dat overige fracties akkoord gaan met het voorstel

4. Ontwerp-besluit

Provinciale Staten van Flevoland,

gelezen het voorstel van Gedeputeerde Staten d.d. 19 februari 2002
nr. 02.09.0298

BESLUITEN:

- In te stemmen met de inhoud van bijgaand voorstel inzake de voortgang van het OO-traject in 2002;
- een budget groot € 900.000 beschikbaar te stellen ten behoeve van ondersteuning van het OO-traject in 2002
- het benodigde budget groot € 900.000 te dekken door middel van aanwending van een deel van het rekeningresultaat 2001, door vaststelling van de 13^e begrotingswijziging 2002.
- Gelet op het belang en unieke karakter van onderhavige opdracht aan Buro Asohr deze niet volgens Europese aanbestedingsregels aan te besteden;

Aldus besloten in de openbare vergadering van Provinciale Staten van Flevoland d.d. 7 maart 2002.

5. Bijlagen

- Toelichting statenvoorstel inzake OO-traject 2002
- Bijlage 1 Organisatieontwikkelingsfasen
- Bijlage 2 Resultaten en effecten OO-traject
- 13^e begrotingswijziging 2002
- reactie OR op adviesaanvraag
- antwoord WOR-bestuurder op advies OR

6. Ter lezing gelegde stukken

- bijlage 3 Vertrouwelijke rapportage second opinion OO-traject

Gedeputeerde Staten van Flevoland,

,griffier.

,voorzitter.

Toelichting statenvoorstel d.d. 7 maart 2002 inzake OO-traject

1. Inleiding

Op basis van een tussenevaluatie is vastgesteld dat het OO-traject, in termen van productie, nog redelijk volgens plan verloopt. Met name in het afgelopen jaar zijn op diverse inhoudelijke onderdelen van het OO-traject substantiële resultaten geboekt (zie ook hierna onder 2).

Niettemin is de inschatting dat, met de huidige beschikbare medewerkers, financiële middelen en interne deskundigheid op het terrein van bedrijfsvoering, het OO-traject waarschijnlijk niet eerder dan ultimo 2003 gereed zal zijn. Om meerdere redenen wordt dit als onwenselijk gezien. Niet alleen wijkt dit af van de huidige planning die uitgaat van 31 december 2002, maar ook gelet op de implicaties voor de reguliere taakopdracht alsmede de toenemende druk op de spankracht van de organisatie, wordt het algemeen als onwenselijk ervaren indien het OO-traject met een jaar wordt verlengd.

Het college van GS is dan ook van mening dat 31 december 2002 de datum moet blijven waarop het OO-traject afgerond dient te zijn. Kort gezegd, moet tegen die tijd de bedrijfsvoering op een zodanig peil zijn gebracht dat grotendeels wordt voldaan aan de eindcriteria voor een procesgeoriënteerde organisatie (zie toelichting bijlage 1). Meer concreet moet de organisatie kunnen beschikken over een actuele administratieve organisatie, een bij de stand van de organisatie passend aansturingmodel waaronder een transparant planning- en controlsysteem, met in het verlengde daarvan een op de nieuwe bedrijfsvoering toegesneden middelenbeleid- en instrumentarium.

2. Implementatie OO-traject 2002

College en organisatie zijn zich nadrukkelijk bewust van het feit dat het OO-traject slechts het begin is van een permanent proces van blijvende aandacht voor organisatiekundige en bedrijfskundige aspecten van de organisatie. Als gevolg van jarenlang achterstallig onderhoud op de bedrijfsvoering, alsmede de aanhoudende groei en complexiteit van de organisatie, moet substantieel geïnvesteerd worden in het blijvend verbeteren van de bedrijfsvoering.

Voor het lopende jaar betreft dit het OO-traject, waarin in feite de basis wordt gelegd voor het toekomstig bedrijfsvoeringbeleid. Teneinde het OO-traject dit jaar succesvol te kunnen afronden dient aan een aantal randvoorwaarden ten aanzien van de aansturing, inrichting en werkwijze van de projectorganisatie te worden voldaan. Samengevat komt dit erop neer dat gekozen wordt voor een expertmatige benadering waarin met een kleine groep van gekwalificeerde medewerkers, in relatief korte tijd, de meest essentiële taakonderdelen van het OO-traject worden uitgevoerd.

Om dit mogelijk te maken is een financiële injectie van circa € 900.000 nodig, enerzijds om de interne projectondersteuning te kunnen versterken, anderzijds om het huidige contract met het extern adviesbureau (tot 1 april 2002) te verlengen tot 31 december 2002 (voor toelichting zie hierna onder 4 en 5).

Concreet worden in de sfeer van de (personele) randvoorwaarden voor de zojuist genoemde versnelde, expertmatige aanpak van het OO-traject, de volgende maatregelen getroffen.

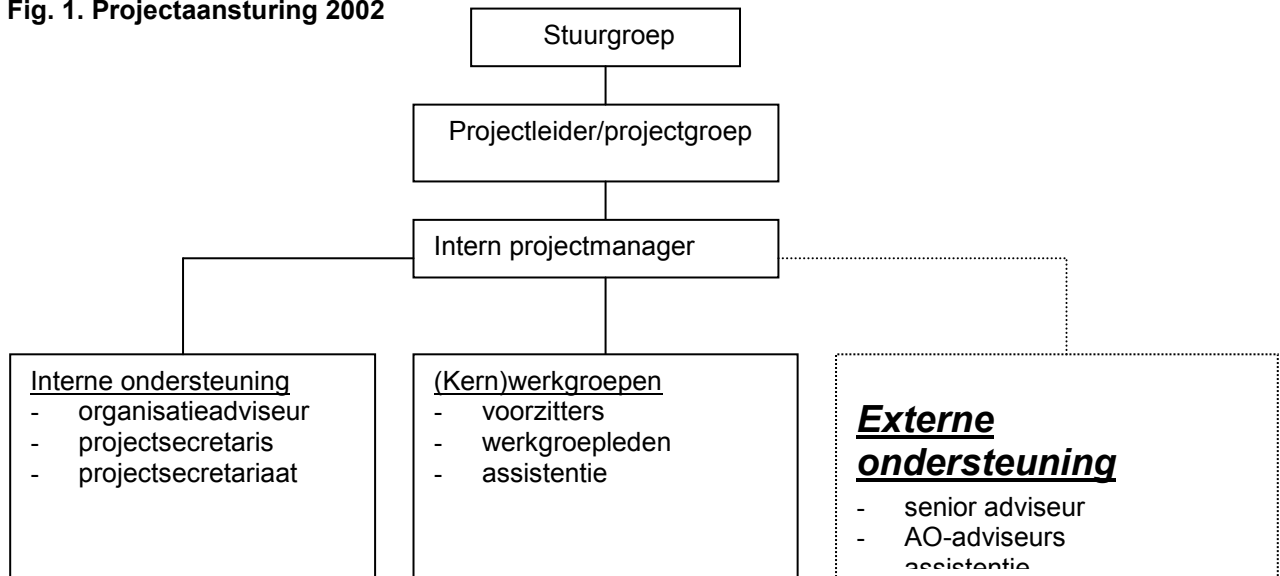
Ten eerste wordt de projectaansturing versterkt door het aanstellen van een intern projectmanager die 2.5 dag wordt vrijgesteld voor het OO-traject. De projectmanager heeft een afgeleide verantwoordelijkheid en bevoegdheid van de projectleider. Op grond daarvan is de projectmanager belast met de dagelijkse aansturing van de projectorganisatie.

Ten tweede wordt de interne adviescapaciteit vergroot door de intern organisatieadviseur volledig vrij te stellen ten behoeve van het OO-traject.

In het verlengde daarvan is het van belang dat het contract met de huidige extern adviseur wordt verlengd tot eind 2002. Deze zal met name de interne projectmanager en de intern organisatieadviseur ondersteunen bij de inhoudelijke voortgangsbewaking van het OO-traject.

Ten derde is het gewenst dat, met het oog op een zo doelmatige mogelijk inzet van reguliere personeelscapaciteit in de projectorganisatie, de kernwerkgroepen ingedikt en tegelijkertijd kwalitatief versterkt worden door een beperkt aantal (ter zake kundige) medewerkers fulltime te laten participeren.

Fig. 1. Projectaansturing 2002



Tot slot dient een versnelling op de beschrijving van de administratieve organisatie gerealiseerd te worden. Het spoedig kunnen beschikken over een administratieve organisatie is van wezenlijk belang voor de voortgang van het OO-traject omdat deze de bouwstenen bevat waarmee andere werkgroepen aan de slag kunnen met het verbeteren van de organisatie. De genoemde versnelling is mogelijk door de betreffende werkgroep aan te vullen met externe, specialistische adviseurs die de werkgroepleden adviseren en meehelpen bij het beschrijven van werkprocessen (zie toelichting hierna onder 4). Daarnaast is ondersteunende (interne en externe) capaciteit nodig voor het vertalen van procedurebeschrijvingen naar gevisualiseerde werkstroomschema's.

Met dit pakket aan maatregelen lijkt het OO-traject voldoende basis te hebben om met vertrouwen de nog resterende maanden tegemoet te kunnen zien. Niettemin heeft de projectleiding, gelet op de onderhavige belangen alsmede de benodigde extra financiële middelen, een onafhankelijke derde benaderd voor het geven van een *second opinion* op de zojuist genoemde voornemens. Het integrale rapport dat daaruit is voortgekomen is (kabinet) als bijlage 3 ter inzage gelegd.

3. Projectverantwoordelijken

3.1. Projectleider

De griffier is als projectleider eindverantwoordelijk voor de algehele aansturing en voortgang van het OO-traject. Hij is ook degene die daarover verantwoording aflegt aan het college van Gedeputeerden. De projectleider heeft in het bijzonder een nadrukkelijke taak in het overbrengen van de noodzaak, het belang en de consequenties van het OO-traject naar het lijnmanagement en de medewerkers in de organisatie. De projectleider is voorzitter van de projectgroep en neemt deel aan het overleg met portefeuillehouder PenO en Financiën.

3.2. Projectmanager

De projectmanager heeft afgeleide verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de projectleider. Op grond daarvan is deze belast met de dagelijkse aansturing van de projectorganisatie.

De projectmanager draagt, tezamen met de projectleider en de degenen die haar daarbij ondersteunen, er zorg voor dat het OO-traject volgens plan verloopt, op voldoende draagvlak in de organisatie kan rekenen en

tijdig tot de gewenste resultaat leidt. De projectmanager maakt deel uit van de projectgroep en neemt deel aan het overleg met de portefeuillehouders PenO en Financiën in GS.

3.3. Managementteam

De sectordirecteuren dragen er in de eerste plaats toe bij dat het OO-traject binnen het eigen organisatieonderdeel de prioriteit en steun krijgt die nodig is om het succesvol te kunnen laten zijn. Dit betekent onder meer dat zonodig medewerkers uit de sector (volledig dan wel partieel) vrijgesteld worden voor het participeren in werkgroepen. Anderzijds zorgen de sectordirecteuren ervoor dat vanuit de afdelingen de noodzakelijke medewerking aan werkgroepen wordt verleend bij het uitvoering geven aan werkopdrachten. In het bijzonder betreft dit de implementatietrajecten die op korte termijn van start van gaan. De sectordirecteuren maken deel uit van de projectgroep en zijn uit dien hoofde direct medeverantwoordelijk voor het welslagen van het OO-traject.

3.4. Afdelingshoofden

Na het managementteam zijn de afdelingshoofden de belangrijkste dragers van de vernieuwing in de provinciale organisatie. Zowel in hun persoonlijk optreden naar medewerkers als in de wijze waarop zij omgaan met bedrijfsvoeringsaspecten vervullen zij een voorbeeldfunctie.

De afdelingshoofden dragen er met name zorg voor dat de vanuit de eenheid te leveren bijdragen aan het OO-traject worden vertaald naar plannings- en prestatieafspraken in zowel het afdelingsplan als de individuele werkplannen. In het algemeen werkt het afdelingsmanagement eraan mee dat vanuit de eigen eenheid voldoende prioriteit en aandacht wordt gegeven OO-activiteiten.

3.5. Extern adviseur

De extern adviseur is, vanuit de expertrol, met name verantwoordelijk voor de inhoudelijke advisering en ondersteuning van het projectmanagement en de werkgroepen. In het bijzonder betreft dit het deeltraject betreffende de ontwikkeling en implementatie van de administratieve organisatie.

4. Reeds behaalde resultaten OO-traject

Na een periode van 2 jaar waarin het OO-traject door middel van intensieve leergangen en een werkgroepsgewijze aanpak vorm heeft gekregen, zijn inmiddels de volgende resultaten bereikt.

a. *Algemeen: toename bedrijfskundige kennis*

Als gevolg van de bedrijfskundige leergang en het concreet werken aan het verbeteren van de organisatie, is de kennis over zowel de zachte (menselijke) als de harde (bedrijfskundige) kanten van de bedrijfsvoering, aanmerkelijk toegenomen. Het effect daarvan is onder meer dat het onderwerp bedrijfsvoering op steeds meer plaatsen van de organisatie op aandacht mag rekenen. Ook zijn tamelijk ongrijpbare zaken als formele en informele gedragscodes, cultuuruitingen en communicatiepatronen, beter benoembaar, bespreekbaar en hanteerbaar geworden.

Het meest pregnante gevolg is wellicht dat in de organisatie een tamelijk breed en doorleefd bewustzijn is ontstaan van het feit dat bedrijfsvoering een permanente en langdurige aangelegenheid is waaraan substantieel aandacht en middelen dienen te worden besteed. Tot voorkort werd in het algemeen eenvoudigweg aangenomen dat bedrijfsvoeringseffecten van beleidsinitiatieven min of meer automatisch (dat wil zeggen, door anderen) meegewogen en uitgevoerd worden. Hierin begint langzaam maar zeker verandering te komen. Er ontstaat een groeiend besef dat de steller van beleid (mede)verantwoordelijk is voor het in kaart brengen en monitoren van de effecten voor zowel de samenleving als de interne organisatie.

b. *Opstellen van sector- en afdelingsplannen*

Door toedoen van het OO-traject, en mede als uitvloeisel van de invoering van jaargesprekken, wordt nu op grote schaal gewerkt met jaarplannen en individuele werkplannen. Deze vormen belangrijke aansturinginstrumenten en maken als zodanig deel uit van de planning- en controlcyclus.

c. *Versterking bedrijfskundige functie*

Met het oog op de structurele versterking van de bedrijfskundige capaciteit, zijn de bedrijfskundige functies binnen de drie lijn- en stafsectoren uitgebreid en versterkt. De betreffende medewerkers zijn in eerste instantie ingezet ten behoeve van de werkgroepen in het OO-traject. Uiteindelijk is het de bedoeling dat zij, in het kader van de consolidering van het OO-traject, het lijnmanagement actief gaan ondersteunen bij het onderhouden en verbeteren van de (decentrale) bedrijfsvoering.

d. *Ontwerp aansturingstructuur*

De kernwerkgroep Aansturingontwikkeling heeft, na een uitgebreide inventarisatie van en bronnenonderzoek naar de bestaande aansturingssituatie, onlangs een rapport uitgebracht met aanbevelingen voor een moderne aansturingstructuur. Concreet heeft dit betrekking op zaken als aansturingfilosofie, managementstijl, planning & control instrumenten, de inrichting van de diverse overleg- en besluitvormingsprocedures, etc. Het rapport van de werkgroep Aansturingontwikkeling vormt de basis voor het implementatietraject voor aansturinginstrumenten dat dit jaar zal plaatsvinden.

e. *Ontwerp processtructuur*

In het kader van het beschrijven van de administratieve organisatie zijn de werkgroepen OO-1 en OO-2 vanaf juli 2001 bezig geweest met het inventariseren en vastleggen van de werkprocessen en procedures in de provinciale organisatie. Het resultaat daarvan is de zogenaamde *structuurvisie*, waarin een aantal van circa 150 procedures is benoemd dat nagenoeg het gehele werkkterrein van de organisatie omvat. Daarvoor was reeds een slag gemaakt waarin het aantal van 350 aangetroffen procedures is gereduceerd tot het genoemde aantal van 150. De structuurvisie vormt de basis voor het traject van beschrijven van de administratieve organisatie dat in 2002 zal plaatsvinden.

f. *Inventarisatie huidige informatiebeleid (Ist)*

De werkgroep Informatiemanagement heeft inmiddels haar eerste deelopdracht gerealiseerd. Dit betekent dat een inventarisatie is gemaakt van het huidige informatiebeleid, hetgeen vastgelegd is een document dat aan de projectgroep is voorgelegd.

g. *Beschrijven van financiële procedures*

Mede als voorbereiding op de aanschaf van een financieel informatiesysteem zijn de belangrijkste financiële procedures beschreven. De beschrijvingen zijn tot stand gekomen met behulp van de methodiek van Buro Asohr, welke ook als standaard voor het beschrijven van de overige procedures geldt. In de *second opinion* staat daarover onder meer het volgende te lezen:

"De methodologie die door het adviesbureau Asohr gebruikt wordt in de beschrijving van de huidige processen en procedures is, naar mijn mening en naar wat ik gezien heb (rapport 63204, versie 1; d.d. 30-08-2001), toereikend en toepasselijk voor het doel c.q. het gebruik dat er aan gesteld zal gaan worden. Namelijk als middel om met elkaar concreet en praktisch in discussie te gaan over de in de organisatie lopende en gehanteerde processen en procedures. En als aanzet voor een AO-handboek waarmee uiteindelijk op processen gestuurd kan gaan worden". (einde citaat)

h. *Resultaat werkgroep Mandatering: hamerlijst*

Het college gaat voortaan werken met een zogeheten hamerlijst. Een hamerlijst is een korte lijst met besluiten die door een ambtenaar of portefeuillehouder zijn voorbereid. Het gaat hier om besluiten waarover in de vergadering van Gedeputeerde Staten geen discussie wordt verwacht. De lijst wordt wekelijks in de vergadering van Gedeputeerde Staten afgehamerd. De verwachting is dat ondertekeningprocedures door deze werkwijze daardoor efficiënter en sneller gaan verlopen.

i. *Beschrijving vergunningsprocedure*

De werkgroep Milieubeheer is, na een voorbereidingsfase waarin onder meer het kwaliteitsbeleid op papier is gezet, bezig met het beschrijven van de procedures op het gebied van Milieubeheer. Het eerste resultaat op dat gebied is de vergunningprocedure. Deze is inmiddels beschreven aan de hand van de methodiek van Buro Asohr. De volgende stap die momenteel gezet wordt is het analyseren en verbeteren van de procedure. Daarna is het bedoeling dat de verbeterde vergunningprocedure wordt geïmplementeerd. Ondertussen komen ook de overige procedures van Milieubeheer op identieke wijze aan bod.

j. *Inrichting (centrale) Inkoopfunctie*

Als eerste zijn in het kader van de administratieve organisatie de inkoop- en aanbestedingsprocedures beschreven. Op grond daarvan is vastgesteld dat de provincie baat kan hebben bij het inrichten van een centrale inkoopfunctie. Dit heeft ertoe geleid dat onlangs een inkoper bij de afdeling Facilitaire Zaken is aangesteld.

5. OO-traject 2002: verwachte resultaten en effecten

Het meest cruciale onderdeel van het OO-traject, althans gezien de reikwijdte en het effect op de overige onderdelen, is de werkgroep Procesontwikkeling die zich bezig houdt met het vastleggen van de administratieve organisatie (AO). Uitgaande van de huidige planning op basis van de beschikbare personele capaciteit werd ervan uitgegaan dat de administratieve organisatie eind 2003 vastgelegd en geïmplementeerd is. Nu wordt vastgehouden aan de einddatum van 31 december 2002 zal dit versneld tot uitvoering moeten worden gebracht.

Aangezien ook voor de overige onderdelen van het OO-traject 31 december 2002 de datum blijft waarop activiteiten overgedragen worden naar de reguliere werkorganisatie zal tegen het einde van dit jaar het volgende bereikt moeten zijn:

- complete beschrijving en verbetering van alle bedrijfsprocessen
- helder aansturingmodel en –instrumentarium (inclusief regeling bedrijfsvoeringmandaat)
- heldere overlegstructuur – en overleginstrumenten
- een op basis van de provinciale CAO ontwikkeld modern HRM-beleid en HRM-instrumentarium
- het informatiebeleid en de informatiearchitectuur
- modern financieel planning- en control-instrumentarium
- inkoopbeleid
- een betrouwbaar en flexibel staten informatiesysteem (SIS)

Voor een uitgebreide toelichting op bovengenoemde resultaten wordt verwezen naar bijlage 2 van deze notitie.

Apart vermeldenswaard is dat parallel aan bovengenoemde resultaten c.q. projectonderdelen, een *Management Development traject* wordt gestart voor het totale MT en middenkader. Daarin wordt aan de hand van managementprofielen en competentieprofielen per managementlid onderzocht in hoeverre verworven kennis en vaardigheden aansluiten bij de eisen die de organisatie aan het management stelt. Desgewenst worden, collectief dan wel op maat voor individuele leidinggevenden, aanvullende opleidings- of trainingstrajecten verzorgd. Ook kan het zijn dat in bepaalde gevallen, bijvoorbeeld waar persoonlijke kwaliteiten of ambities te weinig aansluiten bij het managementprofiel, cursussen of begeleidingstrajecten op het gebied van loopbaanoriëntatie of loopbaanontwikkeling zinvol kunnen zijn.

Het voornaamste resultaat van het OO-traject zal zijn dat het primair proces effectiever en efficiënter gaat verlopen en inzichtelijk wordt op welke wijze en met inzet van welke middelen, de verschillende diensten en producten (output) worden gerealiseerd. De werkplannen kunnen hiermee taakstellend en resultaatgericht van opzet zijn. Het primair proces zal daarbij kunnen worden ondersteund door toegesneden informatievoorziening, toegesneden personeelsvoorzieningen en een op de taakstelling afgestemde financiële planning & control. De aansturing van de organisatie is zodanig ingericht dat het management de juiste interventies op het juiste moment kan plegen.

Een en ander heeft tot gevolg dat bestuurders meer inzicht krijgen in het functioneren van de ambtelijke organisatie en de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer transparant wordt.

Zonder daar exacte uitspraken of toezeggingen over te kunnen doen, is de sterke verwachting dat het OO-traject, en de blijvende inspanningen in de sfeer van verbetering bedrijfsvoering die daar het gevolg van zijn, uiteindelijk tot een aantoonbare efficiencyverbetering te zien zullen geven. Dit kan beginnen met ongeveer 5% efficiencywinst in het eerste jaar (2003) dat het vernieuwde bedrijfsvoeringinstrumentarium volledig is geïmplementeerd, en kan uiteindelijk oplopen tot een niveau van 15% (ten opzichte van de huidige situatie) op het moment dat de organisatie inmiddels gewoon is volgens de vernieuwde procedures en werkwijzen te werken. Of dit ook daadwerkelijk het geval zijn zal in sterke mate worden bepaald door het feit of de wens tot efficiencyverhoging ook zichtbaar wordt in de besluitvorming over de verbetering van bedrijfsprocessen.

6. (Financiële) randvoorwaarden

Tegen de achtergrond van het inbrengen van een versnelling in het OO-traject is ook gekeken naar de inrichting van de projectorganisatie. Specifiek doet zich de vraag voor hoe met een zo *efficiënt* mogelijk inzet van middelen het einddoel (van een procesgeoriënteerde organisatie) *tijdig* kan worden bereikt.

De organisatie is zich bewust van het feit dat een dergelijke gecompriëmeerde en intensieve aanpak alleen uitvoerbaar is met een verhoogde inzet en alertheid van alle betrokkenen. In dat kader is besloten tot de volgende aanpassingen in de randvoorwaardelijke sfeer.

4.1. *Het versterken van de projectorganisatie door:*

- het aanstellen van een intern projectmanager die zich, in opdracht van de griffier, gedurende 2.5 dag per week gaat bezighouden met de dagelijkse aansturing van het OO-traject.
- de intern projectmanager wordt voor 2 dagen per week bijgestaan door een projectsecretaris en krijgt voor 2.5 dag in de week ondersteuning van een projectsecretaresse (kosten € 10.000)
- de beoogde intern projectmanager, i.c. het afdelingshoofd PME, krijgt tevens de beschikking over een planner die haar (ter compensatie voor de uren ten behoeve van het OO-traject) 1.5 dag per week ondersteunt bij de reguliere aansturing van de afdeling PME (kosten € 80.000);
- het volledig vrijstellen van de intern organisatieadviseur ten behoeve van het OO-traject. Deze gaat zich voornamelijk bezig houden met het begeleiden van de werkgroep Aansturing bij het implementatietraject alsook met de begeleiding en onderlinge afstemming van de drie middelenwerkgroepen Financieel Management, Informatiemanagement en Personeelsmanagement;
- verlenging van het bestaande contract met de extern adviseur (2.5 dag per week) tot 31 december 2002 (kosten € 150.000)
- over te gaan op compact samengestelde werkgroepen van 3 à 4 medewerkers die zich, fulltime dan wel halftime, gaan bezighouden met het uitvoeren van de werkopdrachten. Behalve dat verwacht wordt op deze wijze effectiever te kunnen werken, levert deze herschikking ook een besparing op van circa 8.5 fte die vrijkomt ten behoeve van de reguliere organisatie;
- intensiveren van overleg van de projectgroep met de gedeputeerden Financiën en PenO over de voortgangsbewaking en aansturing van het OO-traject.

4.2. *Capaciteitsuitbreiding op de administratieve organisatie door:*

- de sectormedewerkers voortaan fulltime (in plaats van halftime) in te zetten bij het beschrijven van de administratieve organisatie;
- extra beroep te doen op medewerkers van Buro Asohr (in totaal 400 mensdagen) die samen met de 4 sectormedewerkers het totaal van 150 procedures gaan beschrijven (kosten € 450.000)
- aanstellen c.q. inhuren van administratieve ondersteuning bij het (op geautomatiseerde wijze) vastleggen van werkprocessen in werkstroomschema's (totaalkosten € 100.000)

4.3. *Aanschaf softwarepakket voor beschrijven van administratieve organisatie*

- Het beheer en onderhoud van de administratieve organisatie moeten worden ondersteund door een geautomatiseerd systeem waarin alle procedurebeschrijvingen op uniforme en geordende wijze zijn opgenomen. Daartoe dient een speciaal (standaard) softwarepakket te worden aangeschaft. De voorkeur gaat uit naar een pakket waar elders al ruimschoots ervaring mee is opgedaan. (jaarlijkse kosten afhankelijk van pakketkeuze circa € 10.000)

De inhuur van Buro Asohr bij het beschrijven van de administratieve organisatie hangt samen met het feit dat, op grond van ervaringscijfers, is berekend dat het beschrijven en implementeren van de circa 150 aangetroffen procedures, tenminste 1000 mensdagen kost. Door de huidige 3 sectormedewerkers vanaf februari fulltime voor het beschrijven van de administratieve organisatie in te zetten (nu is dat halftime), is de organisatie in staat daarvan zo'n 450 mensdagen te leveren (op het moment dat een nog openstaande vacature is vervuld heeft de organisatie in totaal 600 mensdagen ter beschikking). Daar er geen andere interne medewerkers beschikbaar zijn die over de betreffende vaardigheden beschikken, en omdat de tijd (en formatie) ontbreekt voor het opleiden van extra medewerkers, zal voor de resterende 400 mensdagen noodgedwongen een beroep op adviseurs van Buro Asohr moeten worden gedaan.

Bij elkaar genomen lijkt de combinatie van (interne) sectormedewerkers en (externe) medewerkers van Buro Asohr genoeg zekerheid te bieden, zowel kwalitatief als kwantitatief, voor het tijdig kunnen voldoen aan de

door het college gestelde opdracht ter zake van de administratieve organisatie. Voor deze stelling wordt onder meer steun gevonden in de second opinion:

"De geraamde interne en externe capaciteit is (voor zover ik dat nu kan beoordelen) voldoende maar ook noodzakelijk om de aangetroffen 150 procedures te beschrijven en (eventueel na herziening) te implementeren. Concreet zijn hiervoor 1000 mensdagen geraamd, gemiddeld zo'n 6 dagen per procedure. Hiervan wil de projectgroep er 600 intern en 400 extern besteden. Ervaring leert dat de tijd die een grotere en niet te starre ambtelijke organisatie gemiddeld besteedt aan de invoering van een (nieuwe) procedure rond de 4 à 5 mensdagen ligt. Daarmee is de raming zeker niet onrealistisch of irreëel. Gezien de historie en de organisatorische context (zie punt over de randvoorwaarden) van het project lijkt het mij verstandig de huidige raming te handhaven. Ik verwacht ook niet dat er een substantiële besparing te behalen valt zonder geweld te doen aan de kwaliteit en de doorlooptijd van het traject". (einde citaat)

De conclusies uit de second opinion geven aan dat de hoeveelheid capaciteit en tijd die uiteindelijk nodig is om alle procedures te beschrijven, vooraf niet exact te bepalen is. Vanwege de relatief geringe interne ervaring met het vastleggen van werkprocessen is veiligheidshalve uitgegaan van 6 dagen per procedure. Dit kan in de praktijk minder worden naar mate ter zake meer ervaring wordt opgedaan en/of procedures op een hoger aggregatieniveau beschreven gaan worden. In hoeverre van het laatste sprake zal zijn is onderwerp van nog te voeren overleg met de extern adviseur over het te hanteren detailniveau bij het beschrijven van werkprocessen.

Zoals zojuist is aangegeven, staat tegenover het inzetten c.q. inhuren van extra capaciteit een besparing op het beslag op de reguliere formatie ten behoeve van het OO-traject.

De inschatting is dat in ongewijzigde omstandigheden het OO-traject tot het einde van 2003 voortgezet zou moeten worden wil het eerder beschreven eindresultaat bereikt kunnen worden. Met de huidige bezetting van de kernwerkgroepen betekent dit een beslag op de formatie van in totaal circa 4456 mensdagen. Door echter de kernwerkgroepen om te vormen tot compacte teams van hooguit 5 personen, en vast te houden aan de oorspronkelijke doorlooptijd tot eind 2002, kan de nieuwe projectorganisatie draaien op basis van circa 2842 in te zetten mensdagen door de reguliere organisatie. Omgerekend levert deze bijstelling van de projectorganisatie een capaciteitsbesparing op van circa 8,5 fte die terug wordt gegeven aan de staande organisatie (gerekend naar formatiekosten is dit circa € 470.000,--).

Het is nadrukkelijk de bedoeling dat deze ruimte zoveel mogelijk aangewend wordt voor het verbeteren van bedrijfsvoeringprocessen (bij voorkeur op basis van meetbare en controleerbare doelstellingen) waardoor de netto capaciteit en aandacht voor bedrijfsvoering gerelateerde onderwerpen door de afslanking van werkgroepen onveranderd blijft. De aldus beschikbare ruimte kan bijvoorbeeld gebruikt worden voor het opstellen van afdelingsplannen, het - in samenspraak met de werkgroep Procesontwikkeling - beoordelen en waar mogelijk verbeteren van bestaande procedures, dan wel het anderszins verbeteren van de kwaliteit van het werk of de communicatie binnen de afdelingen of sector.

In dat licht wordt ook een kanttekening geplaatst bij de extra financiële middelen die worden gevraagd.

Ook daarvoor geldt dat indien het OO-traject op de huidige voet zou worden voortgezet, niet te ontkomen valt aan een contractverlenging voor de inhuur van externe ondersteuning op het gebied van projectadvisering, senior AO-advisering en projectassistentie. Dit wil zeggen dat de hiervoor gevraagde middelen (i.c. € € 230.000,--) hoe dan ook nodig zouden zijn geweest om het OO-traject naar het gewenste eindpunt te kunnen leiden. In feite heeft de thans voorgestelde expertaanpak tot gevolg dat ca. 400 adviesdagen extra nodig zijn.

7. Borging

Het rendement van het OO-traject wordt met name bepaald door de mate waarin het tot duurzame effecten leidt op het denken en handelen voor wat betreft de interne bedrijfsvoering. In die zin moet het OO-traject

gezien worden als een noodzakelijke inhaalslag na een periode van circa 13 jaar waarin slechts marginaal aandacht en geld is besteed aan het beheer en onderhoud van de interne organisatie.

De borging van het OO-traject wordt onder meer tot stand gebracht door het feit dat de werkgroepen zijn samengesteld uit medewerkers voor wie het werken aan de werkopdracht voortvloeit uit hun reguliere taakstelling binnen de sector of afdeling. Het bijzondere aan het OO-traject is dat zij a) voor een aantal reguliere deeltaken min of meer zijn vrijgesteld om daar fulltime dan wel halftime aan te werken, en b) daarbij ondersteuning krijgen van intern en extern adviseurs.

Het voordeel van deze werkwijze is dat daarmee tevens de basis wordt gelegd voor de noodzakelijke infrastructuur, en ook verankering, van de bedrijfsvoering in de reguliere organisatie.

De sectormedewerkers keren na afloop van het OO-traject terug in de sectorale bedrijfsbureaus alwaar zij, voorzien van de nodige (extra) kennis en instrumenten, het lijnmanagement adviseren en ondersteunen bij hun beheerstaken.

Overeenkomstig gaan de betreffende (beleids)medewerkers van de sector Middelven na afloop van het OO-traject, maar nu als onderdeel van hun reguliere functie, verder met de taakonderdelen waaraan zij de daaraan voorafgaande maanden in het bijzonder gewerkt hebben.

8. Begroting OO-traject 2002

8.1. Personeel

- projectsecretaresse	€€ 10.000
- intern projectassistent	- 20.000
- planner	- 80.000
- extern adviseur	- 150.000
- externe medewerkers adm. organisatie	- 450.000
- extern projectassistent	- 80.000

Subtotaal €€ 790.000

8.2. Middelen

- softwarepakket administratieve organisatie (investeringskrediet)	€€ 7.000
- onderhoudskosten softwarepakket	- 3.000

8.3. Onvoorzien

- budget flankerende maatregelen OO-traject:	
➤ projectcommunicatie;	
➤ beheersing calamiteiten;	
➤ materialen en voorzieningen;	
➤ etc.	€€ 100.000 +

Totaalkosten OO-traject 2002 €€ 900.000 (incl. BTW)

Bijlage 1. Organisatieontwikkelingsfasen

Bestuursinstellingen als de Provincie Flevoland die een proces van kwaliteitsverbetering inzetten, doorlopen een viertal ontwikkelingsfasen om te komen tot een organisatie die volledig is afgestemd op haar omgeving en die flexibel kan reageren op de veranderingen die zich voordoen in deze omgeving. In deze paragraaf worden de vier verschillende ontwikkelingsfasen getypeerd en kort behandeld.

I. Intern gericht en organisatiestructuur georiënteerd

Dominante structuur

Alle organisaties starten vanuit een intern gerichte positie waarin zij komen tot een taakverdeling tussen de medewerkers. De kernstructuur waar men op 'leunt' is de organisatiestructuur. In deze ontwikkelingsfase zijn medewerkers verantwoordelijk voor het zo goed mogelijk zelfstandig uitvoeren van hun individuele taken.

Cultuur van de individuele performance en afrekenen

In deze fase heerst vaak een cultuur van geïsoleerd werkende medewerkers, van kennis is macht en niet presteren is afrekenen. De samenwerking tussen managers en medewerkers in deze fase is vaak moeizaam te bewerkstelligen en de individuele performance staat centraal.

Kennis en deskundigheid

Infrastructuren voor het verzamelen en borgen van kennis binnen de organisatie zijn veelal niet of nauwelijks ontwikkeld en de individuen zijn verantwoordelijk voor hun eigen competentieversterking. De infrastructuur gericht op deskundigheidsbevordering is in deze fase vaak slecht ontwikkeld.

II. Intern gericht en processtructuur georiënteerd

Dominante structuur

Met de invoering van de kwaliteitsgedachte komen organisaties in de tweede ontwikkelingsfase terecht. In deze fase functioneert de organisatie nog steeds op zichzelf maar wordt de aandacht verlegd van de organisatiestructuur (de relationele structuur) naar de (werk)processtructuur (de functionele structuur). De organisatie komt op basis van (beschreven) werkprocessen tot een aan elkaar gerelateerde taakverdeling tussen de medewerkers. Alle medewerkers worden geacht over de grenzen van het eigen werk heen te kijken en de medewerkers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het gehele werkproces. De kernstructuur wordt in deze fase gevormd door de processtructuur.

Cultuur van samenwerken

Er ontstaat een cultuur waarin het "wij-gevoel" hoog in het vaandel staat. Individuen die niet willen samenwerken en delen, vallen buiten de groep. Het "werk" en "samen presteren" staan centraal. De samenwerking tussen managers en medewerkers krijgt in deze fase een impuls. De kwaliteitsslag die gemaakt moet worden is vooral gericht op het ontwikkelen van de processtructuur en de daarbij behorende nieuwe cultuur.

Kennis en deskundigheid

Infrastructuren voor het verzamelen en borgen van kennis binnen de organisatie worden in deze fase veelal nog niet versterkt. De nadruk ligt met name op competentieversterking of -ontwikkeling. De infrastructuur binnen dit soort organisaties voor deskundigheidsbevordering wordt in deze fase ingericht en geëffectueerd. De nadruk ligt hierbij op deskundig samenwerken en het verkrijgen van inzicht in de werkprocessen en de individuele rollen binnen deze processen.

III. Extern gericht en productstructuur georiënteerd

Dominante structuur

Als de organisatie haar werkprocessen in beeld heeft gebracht en een collectief van medewerkers vormt, is de organisatie klaar voor de volgende organisatieontwikkelingsfase. De interne focus kan worden verwisseld voor de externe focus. Kortom, de tijd van het 'navelstaren' is voorbij. De organisatie realiseert zich dat er resultaten geboekt moeten worden. Producten staan ergens voor. Aan producten worden eisen en wensen gesteld door de klanten. Medewerkers dienen niet alleen samen te werken; zij dienen het resultaat van de organisatie permanent op hun netvlies te hebben. In deze fase wordt de aandacht voor de processtructuur verlegd naar de productstructuur. De organisatie komt op basis van marktconforme productdefinities tot optimale producten die aansluiten op de klant.

Cultuur van resultaatgerichtheid

Er heerst vaak een cultuur waarin naast het "wij-gevoel", de resultaten en de producten hoog in het vaandel staan. Resultaatgerichtheid is het sleutelwoord en iedereen realiseert zich dat de organisatie afhankelijk is van deze resultaten. De samenwerking tussen managers en medewerkers krijgt in deze fase opnieuw een impuls. Waar eerst de nadruk lag op samenwerking komt nu het samen presteren in beeld. De kwaliteitsslag die wordt gemaakt is gericht op het herontwerpen van de processtructuur en het ontwikkelen van de productstructuur en de nieuwe cultuur die daarbij hoort.

Kennis en deskundigheid

Infrastructuren voor het verzamelen en borgen van kennis binnen de organisatie worden in deze fase belangrijk. Daarbij gaat het om het versterken van de competenties van het individu, van het team en van de organisatie. De infrastructuur voor kennisborging, tegenwoordig mogelijk het belangrijkste productiemiddel, wordt ontwikkeld. De infrastructuur voor deskundigheidsbevordering wordt omgebogen naar voor de organisatie benodigde competenties. De nadruk ligt op resultaatgericht samenwerken en het gezamenlijk presteren.

IV. Extern gericht en maatschappijstructuur georiënteerd

Dominante structuur

Als de organisatie haar focus naar buiten heeft gericht en in staat is kwaliteitseisen te stellen aan haar producten, dient zich de laatste fase van het organisatieontwikkelingsproces aan. De organisatie realiseert zich dat de producten pas echt goed kunnen worden afgezet, wanneer zij weet welke rol zij vervult en waar zij zich bevindt in het maatschappelijk veld. Inzicht in de beweegredenen van doelgroepen dient inzichtelijk te worden gemaakt. Op basis van rol, positie en de beweegredenen binnen het maatschappelijk veld is de organisatie in staat haar performance aan te passen aan de veranderende omgeving. In deze fase zet de organisatie definitief de stappen die noodzakelijk zijn om marktconform, voor een provincie spreken we beter van maatschappij-conform, te gaan opereren. De aandacht wordt verlegd van de productstructuur naar de maatschappijstructuur.

Cultuur van klantgerichtheid

Er heerst vaak een cultuur waarin naast een goed gestructureerde organisatie en gemotiveerde deskundige medewerkers er veel aandacht is voor de opbouw en ontwikkeling van het maatschappelijk veld met daarbinnen doelgroepen en klanten. Klantgerichtheid is het sleutelwoord en iedereen realiseert zich dat de organisatie afhankelijk is van de klanten. De samenwerking tussen managers en medewerkers krijgt in deze fase opnieuw een impuls. Waar eerst de nadruk alleen lag op samen presteren, komt nu de klant als uitgangspunt van het handelen in beeld. De kwaliteitsslag die gemaakt wordt, is gericht op het herontwerpen van de processtructuur en het ontwikkelen van een productstructuur die naadloos aansluit op het maatschappelijk veld.

Kennis en deskundigheid

De infrastructuren voor het verzamelen en borgen van kennis en het versterken van de competentie van de organisatie worden complementair aan elkaar. De competente kennisorganisatie wordt een feit. De nadruk ligt op klant- en resultaatgericht samenwerken en aanpassen aan het maatschappelijk veld.

V. Organisatieontwikkelingsfase van de provincie Flevoland

Overgangsfase

De ontwikkeling van het gebied en de groei van de organisatie hebben een nieuw tijdperk ingeluid. Het grootschaliger ambtelijk apparaat, gecombineerd met de steeds complexer wordende taak, dwingt de provincie tot een verdergaande organisatiegraad dan zij tot nu toe heeft. Het tijdperk van samenwerken en inrichten van werkprocessen wordt ingeluid met het project OO. De provincie Flevoland bevindt zich in een overgangsfase. Het ontwikkelingsproces zal in de komende twee jaar de provinciale organisatie laten opschuiven van de eerste naar de tweede organisatieontwikkelingsfase.

Dominante structuur

Op dit moment is de organisatiestructuur nog de meest bepalende structuur als het gaat om het organiseren van het provinciale apparaat. Kleine veranderingen aan deze structuur doen veel stof opwaaien en worden als belangrijk ervaren terwijl de ontwikkeling van de processtructuur overgelaten wordt aan de medewerkers en het toeval. Het project OO zal echter zorgdragen voor een bewustwording bij managers en medewerkers en hen doen inzien dat een transparante processtructuur veel sterker positiebepalend en structurerend werkt dan een organisatiestructuur.

Cultuur van de individuele- en afdelingsperformance en een onduidelijk ambitieniveau

De bestaande cultuur veroorzaakt een sfeer waarin afdelingen staan voor hun zaak en vanuit een interne focus proberen om zo goed mogelijk hun (deel)productie te leveren. Combineren we deze houding met het beperkte inzicht in het productiepotentieel van de organisatie dan leidt dit tot een grote druk op de performance van de ambtelijke organisatie. Immers, het beeld over welk deel van de beschikbare productiecapaciteit dient te worden ingezet voor structureel werk is niet scherp. Met als gevolg dat er ook geen zicht is op de vrij besteedbare ruimte voor de extra productie. Laat staan dat er door het bestuur en de ambtelijke top een deugdelijke prioritering kan worden aangebracht in de zaken die passen binnen de vrij besteedbare productie. Het ambitieniveau zowel binnen het bestuurlijk- als het ambtelijk apparaat, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin, is dus niet afgestemd op het werkelijk kunnen van de human resources binnen het ambtelijk apparaat. Dit leidt tot een onevenredige werkdruk bij een beperkt aantal ambtenaren, die gezien worden als de dragers van de productie. Bij anderen levert dit het beeld op niet voldoende te worden gewaardeerd omdat leuke klussen steeds bij anderen terecht komen.

Kennis en deskundigheid

Er is geen infrastructuur voor het verzamelen en vastleggen van kennis en kunde, benodigd bij het uitvoeren van het werkproces. Nagenoeg alle kennis is alleen gekoppeld aan managers en medewerkers hetgeen de provincie Flevoland kwetsbaar maakt. Daarnaast bestaat er geen gericht beleid voor het versterken van de competenties van de medewerkers, passend bij de ontwikkeling van de provincie Flevoland. De managers en medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen competentieversterking.

Bijlage 2. Resultaten en effecten OO-traject

Het OO-traject is te onderscheiden in vijf deelopdrachten, ieder met specifieke resultaatgebieden en van daaruit te bereiken effecten op de totale bedrijfsvoering van de provincie Flevoland. De deelopdrachten worden in eerste instantie door afzonderlijke werkgroepen ontwikkeld. Tijdens de ontwikkeling worden binnen de projectorganisatie de verschillende werkgroepen gemonitord teneinde de samenhang tussen de verschillende deelopdrachten te waarborgen. Tijdens de implementatiefase van de verschillende ontwikkelde instrumenten wordt de samenhang tussen de verschillende instrumenten binnen de organisatie zichtbaar met als resultaat een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Onderstaand treft u een uiteenzetting van verschillende deelopdrachten, de te bereiken resultaten per deelopdrachten en de effecten van deze resultaten.

1. Complete beschrijving van alle werkprocessen: werkopdracht Procesontwikkeling

Het werkproces van de provincie Flevoland is verdeeld in circa 150 procedures. Deze procedures zijn inmiddels benoemd en vastgelegd. Deze procedures zullen volledig en op eenduidige wijze worden beschreven en schematisch worden vastgelegd.

Op deze wijze ontstaat inzicht in de bestaande werkprocessen teneinde deze te kunnen standaardiseren en optimaliseren (verbeteren d.m.v. verhoging van de efficiency en de effectiviteit). Daarnaast bestaat de behoefte om de procedurebeschrijvingen onder te brengen in een kwaliteitssysteem (softwarepakket) dat structureel wordt onderhouden.

1.1. Opdracht

Voer een kwaliteitsverbetering door binnen de werkprocessen van de provincie Flevoland middels onderzoek en analyse en ontwikkel en implementeer nieuwe werkprocessen. De werkwijze voor het verbeteren van het werkproces wordt zodanig ingericht dat in twee fasen alle procedures binnen het werkproces waar mogelijk worden gestandaardiseerd en geoptimaliseerd.

Optimaliseren

De eerste fase bestaat uit de analyse van de bestaande werkwijzen. Tijdens deze stap worden verbeteringen voorgesteld door de organisatie en vervolgens getoetst door de werkgroepleden en de organisatieadviseurs. In deze fase richten we ons op het analyseren van de bestaande werkprocessen en het intraprocedureel verbeteren van de werkprocessen. Hierbij worden procedures 'in zichzelf' verbeterd.

Standaardiseren

De tweede fase bestaat uit het doorvoeren van verbeteringen binnen de werkprocessen op het niveau van de procedures. Gelijksortige procedures worden op een eenduidige ofwel gestandaardiseerde wijze ingericht, zodat de kwaliteit van het werkproces eenduidig en voorspelbaar wordt. Daarnaast zal de standaardisatie leiden tot een optimale inzet van de beschikbare middelen omdat er steeds gewerkt wordt met dezelfde 'inrichtingsprincipes'. Na consensus bereikt te hebben op leidinggevend niveau wordt de terugkoppeling naar de werkvloer verzorgd. Op deze wijze wordt het leidinggevend kader de mogelijkheid geboden om haar invloed uit te oefenen en interprocedurele verbeteringen door te voeren.

1.2. Programma van eisen (resultaten) administratieve organisatie

Aan de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe werkproces worden de volgende eisen (resultaten) gesteld.

Eis 1. Structuur van het kwaliteitssysteem \ de procescomponent

De procedures dienen volledig en op eenduidige wijze te worden beschreven en schematisch te worden vastgelegd in de onderstaande schema- en tekstdocumenten.

Procesprofiel

Het nieuwe werkproces wordt in een procesprofiel uitgewerkt als hoofdstructuur voor het proces- en besturingsmodel. Het profiel geeft een beeld van de indeling van de procedures in deelprocessen, procesonderdelen en procedureclusters. Daarnaast wordt de processtructuur gekoppeld aan de organisatiestructuur.

Processchema's

Het werkproces wordt grafisch uitgewerkt in een aantal logische processchema's die in PowerPoint worden ingebracht. De processchema's bevatten alle procedures binnen het werkproces van de provincie Flevoland met al hun onderlinge relaties.

Procedureprofielen

Alle procedures worden kort getypeerd in een procedureprofiel. Het profiel geeft aan waar de procedure zich bevindt binnen het werkproces; wat de minimale, maximale en gemiddelde productietijd is; en wat het resultaat is van de procedure. Daarnaast wordt in het procedureprofiel

aangegeven wie verantwoordelijk is voor het resultaat van de procedure; wie verantwoordelijk is voor de procesgang binnen de procedure en wie de werkzaamheden binnen de procedure uitvoeren.

Procedureschema's

De procedures worden grafisch uitgewerkt met behulp van een procedureschema. Dit schema geeft de globale opbouw weer van de procedure en biedt inzicht in de verschillende fasen binnen de procedure.

Werkstroomschema's

De procedurefasen worden vervolgens grafisch uitgewerkt in een werkstroomschema. Deze schema's geven de detailstructuur van de procedure aan en bieden inzicht in de verschillende handelingen binnen de procedure.

Eis 2. Kwaliteitscontrole op de inrichting van het proces- en besturingsmodel

De herinrichting van de werkprocessen en de inrichting van het kwaliteitssysteem dienen op een hoogwaardige wijze te geschieden. De nieuwe werkprocessen dienen bedrijfskundig geijkt te worden. Deze ijking zal geschieden aan de hand van de methodische leidraad van Buro Asohr.

Intraprocedurele analyse

Alle procedurebeschrijvingen worden methodisch beoordeeld op dubbele, overbodige en ontbrekende handelingen. Daarnaast worden de procedurebeschrijvingen beoordeeld op juistheid in volgorde van handelen.

Interprocedurele analyse

Alle procedurebeschrijvingen worden vergeleken met gelijksoortige procedures. De vergelijking zal resulteren in een standaardisatie van handelingen binnen gelijksoortige procedures.

Eis 3. Kwaliteitsborging van het kwaliteitssysteem

Het kwaliteitssysteem dient gerealiseerd te worden als eigenstandige entiteit. Alle managers en medewerkers die zorg dragen voor het onderhoud dienen op interactieve wijze het systeem in gebruik te nemen en toe te passen binnen hun werk.

Softwarepakket

Alle procedures worden vastgelegd in PowerPoint of een daartoe nader aan te schaffen softwarepakket en worden voor alle managers en medewerkers op toegankelijke wijze ter beschikking gesteld.

Kennis en kunde managers

Het leidinggevend kader wordt zodanig betrokken bij het proces dat zij ingevoerd worden in het kwaliteitssysteem en aanpalende thema's, zodat zij het begrijpen, kunnen beïnvloeden en toepassen in de aansturing van het werk binnen de eigen afdeling.

Kennis en kunde kwaliteitsmedewerkers

Een aantal functionarissen dat wordt belast met het onderhoud van het kwaliteitssysteem is onder de noemer 'Leergang OrganisatieOntwikkeling' ingevoerd in het kwaliteitssysteem. Daarnaast wordt door 'training on the job' de aangereikte stof in de praktijksituatie toegepast, zodat zij het begrijpen en kunnen onderhouden.

1.3. Effecten

Tijdens de beschrijving van de werkprocessen wordt het huidige werkproces geanalyseerd en vastgelegd en wordt op basis hiervan een verbeterd werkproces beschreven en geïmplementeerd. Het directe gevolg hiervan is dat het huidige werkproces efficiënter wordt ingericht en daar waar mogelijk zo veel mogelijk wordt gestandaardiseerd. Hiermee wordt het werkproces transparant en worden doublures en overbodige controlmomenten uit het werkproces verwijderd. Op basis van het nieuwe werkproces worden de taken binnen het proces inzichtelijk, waardoor de ordening van taken naar functies en functionarissen doelmatiger kan plaatsvinden. Vervolgens is het mogelijk via norm- en kengetallen een zuivere berekening te maken van de menskracht c.q. aantallen fte's, benodigd voor de realisatie van diensten en producten met behulp van het werkproces.

Als de werkprocessen zijn beschreven kunnen op juridisch, financieel en/of logistiek kritische momenten protocollen worden vastgesteld, waardoor met name de eerstelijns controles worden versterkt.

Op basis van het nieuw beschreven werkproces is het tenslotte de bedoeling informatiestroomanalyses te doen plaatsvinden t.b.v. een doeltreffende en doelmatige informatievoorziening.

2. Helder aansturingmodel en –instrumentarium (inclusief regeling bedrijfsvoeringmandaat): werkopdracht Aansturingontwikkeling

In deze werkopdracht dient de aansturing van de ambtelijke organisatie te worden verbeterd. Door het transparant worden van de werkprocessen wordt het mogelijk om te komen tot concrete (meetbare en controleerbare) planning en control en daarmee tot een efficiënte en effectieve aansturing van werk, mens en middelen. Hiertoe dient een nieuwe aansturingfilosofie en een daarop gebaseerd aansturingmodel binnen het huidige organisatiemodel te worden ontwikkeld. Op basis van het nieuwe aansturingmodel moet vervolgens een nieuw planning en controlsysteem en een nieuw overlegsysteem worden ontwikkeld.

Het nieuwe aansturingmodel en het nieuwe instrumentarium dienen aan te sluiten op de nieuwe werkprocessen en de specifieke eisen en wensen van bestuurders, managers en medewerkers. Daarnaast bestaat de behoefte om de instrumenten onder te brengen in een digitaal systeem dat structureel wordt onderhouden.

Op basis van het voorgaande is voor de werkgroep Aansturingontwikkeling de volgende opdracht geformuleerd.

2.1 Opdracht

Ontwikkel een format voor kwaliteitsverbetering van de aansturing van de werkprocessen binnen de provincie Flevoland door het ontwikkelen van een aansturingfilosofie en een daarop gebaseerd aansturingmodel binnen het huidige organisatiemodel. Daarbij dienen te worden betrokken een adequate planning en control en een efficiënte overlegstructuur om tot de beoogde doelen te komen. Tevens wordt een voorstel verwacht ten aanzien van welk managementprofiel het beste bij het voorgestelde aansturingmodel past en welke instrumenten het management nodig heeft om de beoogde managementverantwoordelijkheden te kunnen waarmaken. Na besluitvorming over het voorstel zal een implementatieopdracht binnen de organisatie van de provincie Flevoland worden verstrekt.

2.2. *Programma van eisen (resultaten) aansturingmodel*

Aan de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe aansturingmodel worden de volgende eisen (resultaten) gesteld.

Eis 1. Structuur van het aansturingmodel

Het aansturingmodel is het raamwerk waarbinnen de provincie Flevoland de aansturing in de meest brede zin van de organisatie regelt en vastlegt; m.a.w. de vorm waarin het aansturingsysteem zich voordoet. Het aansturingmodel wordt opgebouwd middels een aantal hoofdstukken.

In de eerste hoofdstukken komen de huidige aansturingfilosofie en de huidige aansturingstructuur aan de orde. De volgende twee hoofdstukken bestaan uit een beschrijving van de toekomstige aansturingfilosofie en de toekomstige aansturingstructuur, waarbij wordt ingegaan op het toekomstige aansturingsysteem, het toekomstige planning en controlsysteem en het toekomstige overlegsysteem.

Eis 2. Instrumenten van het primaire planning- en controlsysteem

Het primaire planning- en controlsysteem is bedoeld om de werkprocessen binnen de provincie Flevoland te plannen, op voortgang te controleren en bij te sturen. Het primaire systeem bestaat enerzijds uit aansturingstructuur, mandaatregeling, concernplan, sectorplannen, afdelingsplannen, projectplannen, werkplannen, en planagenda's en anderzijds uit managementinformatiesystemen, werkrapporten, projectrapporten, afdelingsrapporten, sectorrapporten en concernrapport.

Concernplan en concernrapport

Het primaire systeem kent voor strategievorming een concernplan dat jaarlijks verschijnt en een scoop heeft van 4 jaar. Jaarlijks zal in de vorm van een concernrapport verslag gedaan worden in welke mate het strategisch plan voor dat jaar is gerealiseerd en welke bijstellingen nodig zijn voor het aankomende jaar.

Sectorplan en sectorrapport

Het primaire systeem kent voor de strategieontwikkeling op sectorniveau een sectorplan dat één maal per jaar verschijnt en een scoop heeft van 1 jaar. In dit jaar dient twee maal, in de vorm van een sectorrapport, verslag te worden gedaan hoe de performance van de sector is geweest en welke

bijstellingen te verwachten zijn in het volgende sectorplan. Het sectorrapport is vervolgens input voor het concernrapport en indirect input voor de bijstelling van het concernplan.

Afdelingsplan en afdelingsrapport

Het primaire systeem kent voor de tactiekontwikkeling van het reguliere werk een afdelingsplan dat één maal per jaar verschijnt en een scoop heeft van 1 jaar. In dit jaar dient twee maal, in de vorm van een afdelingsrapport, verslag te worden gedaan hoe de performance van de afdeling is geweest en welke bijstellingen te verwachten zijn in het volgende afdelingsplan. Het afdelingsrapport is vervolgens input voor het sectorrapport en indirect input voor de bijstelling van het sectorplan.

Projectplan en projectrapport

Het primaire systeem kent voor de tactiekontwikkeling van het incidentele werk een projectplan waarin de projectorganisatie en werkopdrachten binnen het project worden gedefinieerd. Afhankelijk van de inrichting van het werkproces binnen het project dient, in de vorm van voortgangscontrole rapporten, verslag te worden gedaan rondom voortgang en resultaten van de werkopdrachten binnen het project.

Werkplannen en werkrapporten

Het primaire systeem kent voor de operationele planning drie primaire instrumenten. Met het eerste instrument 'de werkplannen', wordt zowel het reguliere als het incidentele werk concreet gepland op doorlooptijd, productietijd, productiemoment en taakverdeling. Eens per maand dient in de vorm van een werkrapport verslag te worden gedaan hoe de performance van de te onderscheiden entiteiten binnen de afdeling is geweest en welke bijstellingen te verwachten zijn in het volgende werkplan. Het werkrapport is vervolgens input voor het afdelingsrapport en indirect input voor de bijstelling van het afdelingsplan.

Planagenda's

De werkplannen en de signalen van derden die werk veroorzaken vormen de input voor de planagenda's van de medewerkers. Met dit instrument voor het primaire systeem wordt de planning van de werkzaamheden tot op individueel niveau gerealiseerd. De bevindingen op basis van dit instrument zijn vervolgens input voor het werkrapport en het werkplan.

Managementinformatiesysteem

Het primaire systeem kent voor de operationele rapportage één instrument, het managementinformatiesysteem. Het primair registratiesysteem wordt gevuld met de noodzakelijke gegevens voor verslaglegging, zodat managers en medewerkers nagenoeg 'real time' beschikken over operationele stuurinformatie ofwel primaire managementinformatie. De informatie die hier uit voortvloeit is vervolgens weer input voor de planagenda's.

2.3. *Effecten*

Door de ontwikkeling van een nieuw aansturingmodel wordt de aansturing (het management) van de ambtelijke organisatie versterkt. Binnen het nieuwe aansturingmodel worden ten eerste verbeteringen aangebracht op de bedrijfscultuur (de aansturingfilosofie). Hiermee worden expliciete keuzes gemaakt aangaande de missie van de ambtelijke organisatie, de te hanteren aansturingprincipes binnen de ambtelijke organisatie en het te hanteren cultuurconcept.

Ten tweede wordt de inrichting van de aansturingstructuur verbeterd. Hierbij worden de aansturingfuncties inzichtelijk gemaakt en wordt de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden alsmede het bedrijfsvoeringmandaat zodanig ingericht dat aansturingfunctionarissen slagvaardig kunnen aansturen. Op basis hiervan wordt de gewenste managementstijl(en) gedefinieerd en kunnen aansturingfunctionarissen hierop worden getraind en beoordeeld.

Het aansturinginstrumentarium bestaat uit een helder en evenwichtig planning & controlinstrumentarium, bestaande uit o.a. sector- en afdelingsplannen en rapportages. Annex hieraan wordt een heldere overlegstructuur en –instrumentarium ontwikkeld, waardoor informatie consistent en congruent wordt uitgewisseld. De basis voor het aansturingmodel bestaat uit de nieuw beschreven werkprocessen en de daarop gebaseerde informatievoorziening.

3. Informatiebeleid en informatiearchitectuur: werkopdracht Informatiemanagement

Op basis van de beschreven werkprocessen dient doelmatige informatievoorziening te worden opgezet, welke aansluit bij de informatiebehoefte van bestuurders, managers en medewerkers alsmede stakeholders.

Op het terrein van het digitaal inrichten en aansturen van werkprocessen en het digitaal archiveren, beheren, aansturen en bewaken van documentstromen zijn voor de provincie belangrijke (efficiency)voordelen te behalen. Hiertoe is het van belang te beschikken over een passend beleidskader op het terrein van informatiebeleid en hiermee samenhangend instrumentarium voor de realisatie van adequate informatievoorziening. De ontwikkeling van het informatiebeleid, gekoppeld aan moderne informatiesystemen, is van zodanig niveau dat hier nog een ontwikkelslag op moet plaatsvinden.

Op basis van het voorgaande is voor de werkgroep Informatiemanagement de volgende opdracht geformuleerd.

3.1. Opdracht

Voer een kwaliteitsverbetering door op het informatiemanagementsysteem van de provincie Flevoland. Realiseer dit door het bestaande informatiebeleid en de bestaande informatiearchitectuur te onderzoeken en bevraag bestuurders, manager en medewerkers op hun informatiebehoeften. Ontwikkel en implementeer vervolgens een informatiebeleid en een informatiearchitectuur dat maximaal aansluit op de gewenste informatiebehoefte. Middels een informatieplan dient te worden aangegeven via welke stappen en tussenresultaten het migratiepad van Ist naar Soll zal verlopen.

3.2. Programma van eisen (resultaten) informatiemanagement

Om de resultaten, randvoorwaarden en het werkproces van de werkopdracht vooraf meetbaar en controleerbaar te maken zijn de onderstaande eisen (resultaten) geformuleerd.

Eis 1: Vaststellen van het huidige informatiebeleid (Ist).

Resultaat: Algemeen informatiebeleidsplan
Infrastructureel beleidsplan
Toepassingsbeleidsplan

Eis 2: Vaststellen van de huidige informatiearchitectuur (Ist).

Resultaat: Basisbedrijfsmodel (functiemodel, objectmodel, interactiemodel)
Organisatiemodel (processen/procesmodel-Ist)
Systeemarchitectuur (hardware/software)

Eis 3: Ontwikkelen en vaststellen van het toekomstig informatiebeleid (Soll).

Resultaat: Algemeen informatiebeleidsplan
Infrastructureel beleidsplan
Toepassingsbeleidsplan

Eis 4: Ontwikkelen en vaststellen van de toekomstige informatiearchitectuur (Soll).

Resultaat: Organisatiemodel
Systeemarchitectuur (hardware/software)
Architectuur van de bedrijfsondersteuning (procesmodel-Soll)
Gegevensarchitectuur

Eis 5: Ontwikkelen en vaststellen van de huidige verbeterde informatiearchitectuur (verbeterde Ist).

Resultaat: Organisatiemodel
Systeemarchitectuur (hardware/software)
Architectuur van de bedrijfsondersteuning (procesmodel-verbeterde Ist)
Gegevensarchitectuur

Eis 6: Ontwikkelen en vaststellen van een migratiepad d.m.v. een informatieplan.

Resultaat: Informatieplan met deelprojecten (werkopdrachten)

3.3. *Effecten*

Binnen deze opdracht wordt het huidige informatiebeleid onderzocht en wordt informatiebeleid ontwikkeld voor de middellange termijn. Vanuit dit nieuwe beleid wordt de informatiearchitectuur ingericht. Er zullen heldere keuzes gemaakt kunnen worden over de benodigde hardware, software, de toepassingen van hard- en software en de functionarissen die zich met informatievoorziening bezighouden. Op basis van de beschreven werkprocessen kan vervolgens doelmatige informatievoorziening worden opgezet, welke aansluit bij de informatiebehoefte van bestuurders, managers en medewerkers alsmede stakeholders.

4. Modern financieel planning & controlinstrumentarium: werkopdracht Financieel management

Dualisering

De dualisering van het openbaar bestuur maakt het noodzakelijk om dit jaar grondig naar het financieel instrumentarium en de financiële rapportagesystemen te kijken. Vanaf (naar verwachting) het begrotingsjaar 2004 zal de opzet van de begroting en daarmee tevens de opzet van de daaraan gelieerde documenten (rekening, voor- en najaarsnota, afdelingsplannen, etc.) fundamenteel moeten wijzigen.

In het duale systeem is er een ontvlechting van taken tussen Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten. Provinciale Staten krijgen een kaderstellende en controlerende functie en hebben geen bemoeienis meer met de reguliere uitvoerende taken. Dit zal er toe leiden dat er twee afzonderlijke documenten zullen moeten worden opgesteld; een zogenaamde programmbegroting ten behoeve van Provinciale Staten en een zogenaamd prestatiebudget (ook wel aangeduid als ramingproductenstaat) ten behoeve van Gedeputeerde Staten.

Op basis van het voorgaande is voor de werkgroep Financieel management de volgende opdracht geformuleerd.

4.1. Opdracht

Ontwikkel op basis van de bestaande productbegroting een programmbegroting. Deze programmbegroting dient te bestaan uit een beperkt aantal programma's, met voor elk programma een raming van de baten en lasten.

Ontwikkel op basis van de programmbegroting een daarbij behorend financieel rapportagesysteem. Ontwikkel vanuit de programmbegroting een prestatiebudget waarin subprogramma's worden onderscheiden, uitgesplitst in afzonderlijke prestaties.

4.2. Programma van eisen (resultaten) modern financieel management

Aan de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe financieel managementinstrumentarium worden de volgende eisen (resultaten) gesteld.

Eis 1: Inrichting programmbegroting

De programmbegroting zal drie onderdelen gaan kennen:

1. Visie en beleidskader (de belangrijkste bestuurlijke doelen afgezet tegen de financiële ruimte);
2. Financiële positie en paragrafen (informatie over het begrotingsevenwicht en daarmee samenhangende onderwerpen als belastingen, weerstandvermogen, onderhoudstoestand kapitaalgoederen, treasury, risico's);
3. Programma's (nadere uitwerking van de programma's in termen van "wat willen we bereiken", wat gaan we daarvoor doen" en "wat mag het kosten").

Eis 2: Inrichting prestatiebudget

Het prestatiebudget, dat door GS wordt vastgesteld, dient een compleet beeld te geven van alle prestaties (activiteiten, voorzieningen, diensten) die voor de uitvoering van het beleid nodig zijn.

4.3.. Effecten

Door het ontwikkelen van modern financieel planning & controlinstrumentarium wordt (ook hier weer op basis van de werkprocessen en het aansturingmodel) een toegesneden budgetsysteem ontwikkeld. Dit budgetsysteem vindt zijn oorsprong in een nieuwe begrotingssystematiek (programmbegroting) en hierop gebaseerde rapportagesystemen. Het financieel planning & controlinstrumentarium wordt reeds nu geheel ingericht naar de eisen en wensen voortvloeiend uit de aanstaande dualisering. Door het hanteren van dit nieuwe instrumentarium worden de onderscheidenlijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van respectievelijk Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en de ambtelijke organisatie inzichtelijk en hanteerbaar. Sturen op van

te voren afgesproken prestaties en resultaten (outputsturing) wordt hierdoor met behulp van het financieel planning & controlinstrumentarium versterkt. Vergroting van het kostenbewustzijn en een versterkte eerstelijns controle op de financiën is hiervan ook het gevolg.

5. Een op basis van de provinciale CAO ontwikkeld modern HRM-beleid en HRM-instrumentarium: werkopdracht Personeelsmanagement

In bovenstaande deelopdrachten worden vooral 'technische' instrumenten ontwikkeld ter versterking van de bedrijfsvoering van de provincie Flevoland. In de werkopdracht aansturingontwikkeling wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de aansturingfilosofie (cultuur), het aansturingconcept (de structuur) en de gewenste managementprofielen. Met name het management, maar ook de medewerkers dienen het aangereikte instrumentarium ook daadwerkelijk als instrument te gaan hanteren. In het kader van de opdracht van de werkgroep Personeelsmanagement dienen de randvoorwaardelijke aspecten te worden ontwikkeld die ertoe leiden dat managers en medewerkers in staat zijn, om met behulp van het aangereikte instrumentarium, bedrijfsmatiger te werken. Als eerste zal een helder HRM-beleidsplan worden ontwikkeld. Dit plan is de basis voor de ontwikkeling van HRM-instrumentarium. Hieronder vallen instrumenten als mobiliteitsbeleid, vergroten van de competenties van managers en medewerkers en management-development.

Op basis van het voorgaande is voor de werkgroep Personeelsmanagement de volgende opdracht geformuleerd.

5.1. Opdracht

Ontwikkel een HRM-beleidsplan waarbij de personele consequenties van het OO-traject centraal staan. Ontwikkel vanuit het HRM-beleidsplan een set aan instrumenten waarmee het beleidsplan richting functiegroepen alsmede richting individuele functionarissen geoperationaliseerd kan worden.

5.2. Programma van eisen (resultaten) personeelsmanagement

Aan de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe personeelsmanagement-instrumentarium worden de volgende eisen (resultaten) gesteld.

Eis 1: Vaststellen van het huidige HRM-beleid (Ist).

Resultaat: Inzicht in het vigerende HRM-beleidsplan op basis van de bestaande situatie.

Eis 2: Vaststellen van het huidige personeelsinstrumentarium (Ist).

Resultaat: Inzicht in het vigerende personeelsinstrumentarium, uitgesplitst in:
Mobiliteitsbeleid en instrumentarium
Opleidingsbeleid en instrumentarium
Beleid en instrumentarium op het gebied van management-development

Eis 3: Ontwikkelen en vaststellen van het toekomstig HRM-beleid (Soll).

Resultaat: HRM-beleidsplan, gelieerd aan de ontwikkelingen en uitkomsten van het OO-traject

Eis 4: Ontwikkelen en vaststellen van het toekomstige personeelsinstrumentarium (Soll).

Resultaat: Personeelsinstrumentarium, gelieerd aan de ontwikkelingen en uitkomsten van het OO-traject en uitgesplitst in:
Mobiliteitsbeleid en instrumentarium
Opleidingsbeleid en instrumentarium
Beleid en instrumentarium op het gebied van management-development

5.3. Effecten

Als eerste zal een helder HRM-beleidsplan worden ontwikkeld. In dit beleidsplan worden de kaders en de beleidsvoornemens geformuleerd waarbinnen het personeelsbeleid in brede zin wordt toegepast. Op deze wijze wordt het voor management en medewerkers inzichtelijk wat wel en met name wat niet mogelijk is binnen het voor de provincie Flevoland vigerende personeelsbeleid. Voor zowel het

zittende personeel als potentiële nieuwe medewerkers ontstaat op deze wijze een transparant beeld over de identiteit van de provincie Flevoland als werkgever. Daarnaast dient in dit beleidsplan te worden ingezoomd op de resultaten van het OO-traject (en met name op de aanbevelingen voortvloeiend uit de opdracht aansturingontwikkeling) en de wijze waarop managers en medewerkers zodanig kunnen worden toegerust dat het aangereikte instrumentarium doelmatig en doeltreffend wordt toegepast. In het verlengde van dit plan is straks sprake van een set aan HRM-instrumentarium waarlangs het geformuleerde personeelsbeleid daadwerkelijk wordt geëffectueerd. Hieronder vallen instrumenten als mobiliteitsbeleid, vergroten van de competenties van managers en medewerkers en management-development. De ontwikkelde instrumenten zullen nadrukkelijk worden ingezet bij de jaargesprekken in relatie tot de werkprocessen en de daarbinnen te onderkennen taken, functies en functie-eisen.

Door borging van de functies, functie-eisen en functiewaardering ontstaat een transparant functie- en personeelsbeheersysteem, waarmee inzichtelijk is welke medewerker waar in de organisatie is ingezet alsmede de mate van taakvolwassenheid van het personeelsbestand.

Dienstjaar 2002, 13e begrotingswijziging

Provinciale Staten van Flevoland besluiten de begroting als volgt te wijzigen:

Product	Omschrijving onderdeel		Mutatie	Nieuwe	Doorwerking t.o.v. 2002			Meerjarenraming na wijziging			
			2002	raming	2003	2004	2005	2003	2004	2005	
0.2.1 14 (6.0)	Onvoorzien/stelposten onttrekking saldi-reserve	B	900.000	900.000	0	0	0	0	0	0	
				63.851.925							
	0.3.1 12 (8.1)	Onvoorzien/stelposten nog te verdelen apparaatskosten	L	900.000	3.806.850	0	0	0	2.557.159	2.612.610	2.557.690
					5.833.236						
Saldo van lasten en baten			0		0	0	0				

Nb. Het in de kolom "Nieuwe raming" cursief weergegeven getal, betreft de raming van het totale product na wijziging van de begroting (** betreft het saldo van de mutaties van de concernproducten).

Aldus besloten in de vergadering van 4 april 2002
de griffier, de voorzitter,

in enkelvoud ter kennis neming gezonden aan de
Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Dienstjaar 2002, 13e begrotingswijziging (vervolg)

Mutaties concernproducten:

Product	Omschrijving		Mutatie 2002	Nieuwe raming
	onderdeel			
C.1.2.1 13 (2.3)	Organisatie/formatie kosten advies kwaliteitsverbetering organisatie	L	900.000	945.379 1.075.774
			900.000	
Per saldo effect op product 0.3.1, post 12			900.000	

Doorwerking t.o.v. 2002			Meerjarenraming na wijziging		
2003	2004	2005	2003	2004	2005
0	0	0	0	0	0
0	0	0			
0	0	0			