



Organisatievisie

provincie Flevoland

Directie

december 2018

1. Waarom een organisatievisie?

Betrouwbaar, vernieuwend en doelgericht. Met deze kernwaarden voor ogen verricht onze organisatie haar dagelijks werk. Voor het inrichten van de organisatie is dan ook een belangrijk uitgangspunt dat deze kernwaarden maximaal tot hun recht komen. In een veranderende omgeving brengt dat regelmatig ingrepen met zich mee. Die ingrepen zijn vaak ingegeven door het hier en nu, maar zijn gericht op een perspectief voor de langere termijn.

Want dat is strategische organisatieontwikkeling: vooruitkijken en anticiperen op wat er komen gaat. Dat kan alleen op basis van een visie op het profiel van onze toekomstige organisatie. De visie geeft richting aan ad hoc maatregelen voor de oplossing van huidige knelpunten én aan maatregelen om dreigende toekomstige knelpunten te voorkomen. Zo bouwen we aan een organisatie die in staat is de uitdagingen van de toekomst aan te gaan.

De provinciale organisatie heeft als opdracht of taak de ambities van bestuur en politiek te realiseren. De organisatie moet zo zijn ingericht dat zij daartoe kwalitatief en kwantitatief in staat is, uiteraard in samenwerking en afstemming met anderen. Met deze visie op de organisatie wordt ingespeeld op de behoefte om mee te veranderen met de politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. We doen dit door samen te werken aan de opgaven, door de integraliteit en de samenhang van deze opgaven te zoeken, in dialoog met de samenleving de regio te ontwikkelen, en door intern onze primaire en ondersteunende processen en onze dienstverlening af te stemmen en waar nodig te verbeteren.

In het bijzonder is de organisatievisie een referentie en ijkpunt voor:

- a. organisch veranderen;
- b. strategische personeelsplanning;
- c. het goede gesprek.

a. Organisch veranderen

De klassieke organisatieontwikkeling gaat uit van een stabiele situatie, waarin aanpassingen alleen nodig zijn als het evenwicht met de omgeving is verstoord. Een eenmalige reorganisatie op basis van een vooraf uitgewerkte blauwdruk moet dan een nieuwe stabiele situatie brengen. Bij een organische ontwikkeling is veranderen een continu proces, waarin denken en doen samengaan. Een organische verandering gaat uit van gemeenschappelijke beelden of ambities, gericht op de langere termijn, in plaats van concrete korte termijn doelen. Het tijdpad is niet vooraf vastgelegd en de ambities kunnen gedurende de rit worden bijgesteld aan veranderende omstandigheden.

De organisatievisie legt die gemeenschappelijke lange termijnbeelden vast. Het is dus geen blauwdruk, waarin alle te zetten stappen concreet en gedetailleerd zijn uitgewerkt. Het is evenmin een in beton gegoten script, waarvan niet meer kan worden afgeweken. Wat het wél is, is een soort stip op de horizon; een punt dat je nooit bereikt, maar dat wel richting geeft bij besluiten op korte termijn. Deze aanpak sluit beter aan bij de maatschappelijke ontwikkeling en de rol en taak van de provincie hierin.

b. Strategische personeelsplanning

De strategische personeelsplanning is geen onderdeel van de organisatievisie, maar is wel een belangrijk instrument om de organisatievisie uit te voeren en de organisatie effectief en succesvol te houden. Deze richt zich op de keuzes rondom de instroom, doorstroom en

uitstroom van personeel, om ervoor te zorgen dat de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, zodat de strategische doelen kunnen worden gehaald.

c. Het goede gesprek

Het 'goede gesprek' tussen manager en medewerker gaat over het ontwikkelperspectief van de medewerker in relatie tot de beoogde ontwikkeling van de organisatie. Belangrijke referenties voor dit gesprek zijn de organisatievisie en de strategische personeelsplanning.

2. De rol van de provincie

De kerntaken

De rol van de provincie is door de eeuwen nogal veranderd, onder invloed van de wijzigende maatschappelijke omstandigheden. Het huidige profiel van de provincies laat zich het meest kenmerken als 'gebiedsregisseur' in het fysieke domein. Deze rol wordt vormgegeven in zeven kerntaken:

- Duurzame ruimtelijke ontwikkeling (waaronder waterbeheer)
- Milieu, energie en klimaat
- Vitaal platteland, natuurbeheer & ontwikkeling natuurgebieden
- Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer
- Regionale economie
- Culturele infrastructuur en monumentenzorg
- Kwaliteit van het openbaar bestuur.

In de bezuinigingsoperatie van 2011 is de inrichting van de organisatie ook op deze taken toegesneden. Daarbij is de afspraak gemaakt dat de organisatie bij uitbreiding van deze bovengenoemde taken voorstellen mag doen voor uitbreiding van formatie. Ook voor de toekomst blijven deze kerntaken het uitgangspunt, maar wel binnen het in de grondwet verankerde principe van een 'open huishouding'. Dit houdt in dat het provinciebestuur in beginsel die zaken mag oppakken die het voor de inwoners van het gebied nodig acht.

Veranderende omgeving

We functioneren in een vluchtige, onzekere, complexe en voor meerdere interpretaties vatbare wereld¹. En deze veranderingen hebben ook gevolgen voor de rol en positie van de provincie. Ze brengen bedreigingen, maar ook nieuwe kansen met zich mee. Om een factor van betekenis te kunnen blijven, om echt iets te kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van dit gebied, zal de provincie haar aanpak en werkwijze goed moeten aansluiten op die veranderende omgeving. En waar voor de omgeving geldt dat verandering een constante factor is, zal de organisatie moeten 'meebewegen' met deze veranderingen. Dat is niet het zelfde als 'overnemen', maar de organisatie moet voortdurend alert zijn op wat er verandert, wat dat kan betekenen voor de (rol van) de provincie en hoe zij daar optimaal op kan inspelen.

Er is geen panklaar recept voor hoe je dat bereikt. Wel is er zicht op de ingrediënten die de smaak gaan bepalen. Zo is duidelijk dat het inzicht, wendbaarheid en flexibiliteit vraagt. Een ander wezenlijk aspect is meer samenwerken op basis van gelijkwaardigheid, zowel extern met publieke en private partners, als intern tussen de verschillende beleidsterreinen en afdelingen. De scheidslijn tussen 'binnen' en 'buiten' zal op een aantal punten minder scherp worden.

Verandering provinciale rollen

In de zoektocht naar hoe in te spelen op de veranderende omgeving wordt steeds meer het belang van variatie op het aloude repertoire onderkend. Waar de overheid zich in het verleden

¹ In de vakliteratuur wordt dit ook wel aangeduid met de term 'VUCA', een acroniem voor volatility, uncertainty, complexity, ambiguity.

vooral richtte op de uitvoering van wet- en regelgeving (rechtmatige overheid), en later ook op prestatiebesturing (presterende overheid), wordt in toenemende mate van de overheid ook een rol verwacht in de netwerken die steeds prominenter de samenleving kenmerken en die vragen ruimte te bieden om initiatieven mogelijk te maken. Steeds belangrijker wordt de vaardigheid van samenwerken met andere (publieke en private) partijen op basis van gelijkwaardigheid in een netwerkstructuur. Soms als regisseur (de netwerkende overheid), soms als participant (de participerende overheid). Een krachtige overheid kan schakelen tussen meerdere rollen en kiest steeds voor die rol die het beste past bij de specifieke situatie.

3. De organisatie van de toekomst

De kracht van Flevoland

Belangrijk is dat we blijven uitgaan van onze kernwaarden en van de kracht van onze organisatie. We zijn een deskundige en slagvaardige organisatie, met een ondernemende en innovatieve houding, gericht op samenwerking. We leggen niet alles in regels vast, maar nemen onze verantwoordelijkheid en kunnen improviseren als het moet. We moeten scherp blijven op bureaucratie zonder toegevoegde waarde. We worden gewaardeerd om ons vermogen om complexe projecten te realiseren. Ook medewerkers herkennen dat en erkennen realisatiekracht als een belangrijke waarde². Dat is de kracht van Flevoland. Een kracht die ons ver heeft gebracht en die we absoluut willen behouden voor de toekomst als een belangrijke troef voor het bieden van meerwaarde voor het gebied.

Maar het behouden van die kracht is niet hetzelfde als alles houden zoals het is. Integendeel; een organisatie die geen rekening houdt met de veranderingen in haar omgeving, zal onherroepelijk haar kracht en relevantie verliezen. Het is een vraagstuk dat niet alleen Flevoland, maar overheid-breed leeft. In elk geval bij de provincies wordt het antwoord (deels) gezocht in 'opgavegericht werken'.

Opgavegericht werken

De basis van opgavegericht werken is de constatering dat provincies hun werkwijze moeten aanpassen om maximaal te kunnen bijdragen aan de oplossing van de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken. 'Opgavegericht werken' is dan ook geen doel op zichzelf, maar een middel om maximaal van betekenis te kunnen zijn in een snel veranderende omgeving. Kenmerken van die andere werkwijze zijn:

- dat de provincie niet haar eigen takenpakket als uitgangspunt neemt, maar de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken. Geen sectorale aanpak vanuit elk afzonderlijk beleidsveld, maar een integrale benadering waarin specifieke vraagstukken (de opgaven) de integrerende factor vormen;
- dat de provincie deze vraagstukken niet alleen aanpakt, maar veel actiever gebruik maakt van de kerntaken en kernkwaliteiten van de partijen binnen haar netwerken die iets kunnen toevoegen aan de aanpak van concrete opgaven, op basis van gedeelde belangen.
- Het uitgangspunt voor de betrokkenheid van de provincie is toegevoegde waarde; alleen daar waar de provinciale betrokkenheid ook echt van meerwaarde is, zal de provincie bijdragen. Hoe die bijdrage vorm krijgt -welke *schaal* ((inter)nationaal, regionaal, lokaal) en welke *rol* (rechtmatige overheid, presterende overheid, netwerkende overheid, participerende overheid)- hangt af van de aard van het maatschappelijke vraagstuk;
- Niet de regels, maar de *bedoeling* van die regels zijn het uitgangspunt. Regels en wetten moeten uiteraard worden gerespecteerd, maar toepassen vereist lenigheid en soms de bereidheid om risico's te nemen, voor zover dat bijdraagt aan de aanpak van de opgave.

Zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau heeft opgavegericht werken betekenis. Wat die betekenis voor onze provinciale organisatie is, vatten we samen in een aantal principes. Op het strategische niveau ('richten') zijn dat sturingsprincipes, op het tactische

² Werkbelevingsonderzoek 2018

niveau ('inrichten') inrichtingsprincipes en op het operationele niveau ('verrichten') definiëren we werkprincipes. Allemaal toegesneden op de Flevolandse situatie.

Sturingsprincipes (richten)

- Sturing is gericht op het collectieve organisatiebelang.
- Elke opdracht heeft een bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en een ambtelijk opdrachtnemer.
- De medewerkers worden betrokken bij het formuleren van de opgave.
- We leggen de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie en geven de medewerkers ruimte om tot maatwerkoplossingen te komen. Dat doen we vanuit vertrouwen in de taakvolwassenheid van de medewerkers.
- De verantwoordelijkheid voor de ambtelijke sturing en inrichting (richten en inrichten) ligt bij het lijnmanagement.

Inrichtingsprincipes (inrichten):

- We organiseren zoveel mogelijk rondom de opgaven, maar kennen naast de opgaven ook reguliere lijntaken.
- De organisatie is, flexibel en efficiënt. Dat betekent voor de samenstelling van de formatie dat vast werk wordt gedaan door vaste formatie en we hebben een flexibele schil (inhuur en tijdelijke contracten) om flexibel op kansen te kunnen inspelen. De verhouding vast-flexibel wordt regelmatig herijkt op efficiëntie.
- We werken doelgericht en kostenbewust.
- Goed werkgeverschap is ons vertrekpunt. We maken geen oneigenlijk gebruik van ZZP-contracten.
- We benutten maximaal de kwaliteit die binnen de vaste formatie beschikbaar is. Bij het samenstellen van een projectteam groeperen we talenten rond opgaven: Eerst wordt een uitvraag onder medewerkers gedaan. Ook worden medewerkers betrokken bij het definiëren van de inhuurbehoefte. Zo bevorderen we dat kennis en ervaring in de organisatie wordt geborgd.
- De verschillende belangen en invalshoeken die de provincie kent, zijn allemaal binnen de organisatie belegd. Ze hebben allemaal hun waarde, hoewel (of misschien wel juist omdat) ze tot contraire standpunten kunnen leiden. Omdat het voor een stabiele koers (betrouwbare overheid) en een echte integrale benadering belangrijk is dat de verschillende invalshoeken tegen elkaar worden afgewogen, zoeken we actief de reflectie en aanvulling vanuit andere invalshoeken op door een goede afstemming tussen de verschillende interne disciplines en samenwerking tussen afdelingen.
- In het primaire proces onderscheiden we beleid en uitvoering, maar we borgen een goede regelmatige onderlinge afstemming.

Werkprincipes (verrichten):

- De opgaven zijn het vertrekpunt van ons handelen. Voor de ondersteunende afdelingen worden deze bepaald in afstemming met de opdrachtgever.
- Gericht op maximale toegevoegde waarde, werken we samen aan de realisatie van de opgaven, over afdelings- en organisatiegrenzen heen.
- We doen ons werk integer en leggen onze principes vast in een gedragscode en een integriteitsbeleid.

- De medewerker opereert vanuit ondernemerschap, eigenaarschap en het bieden van optimale toegevoegde waarde. Voor de leidinggevende is vertrouwen in de medewerker het uitgangspunt.

We zijn een lerende organisatie. We leren van wat goed ging en wat niet en gebruiken nieuwe kennis en ervaringen bewust en actief om onze werkwijze voortdurend te verbeteren.