

Noord-Holland: naar een provincie die er toe doet

Inleiding

Na een fase van oriëntatie is in het najaar van 2003 een aanvang genomen met het doorlichten van onze taken, zoals voorgenomen in de personeelsparagraaf van het Collegeprogramma. Deze fase is vlak voor de zomer van 2004 afgerond. Ondersteund door KPMG voor wat betreft de doorlichting van onze taken en door Twijnstra en Gudde voor wat betreft de 'outsourcing' is het takenpakket van onze provincie in beeld gebracht. In de bijlage is een overzicht van deze taken opgenomen. Daarbij heeft ons College zich ook gebogen over de vraag welke taken beëindigd zouden kunnen worden omdat deze minder of niet essentieel zijn en of en in hoeverre bepaalde ondersteunende taken van belang zijn om zelf te doen, dan wel 'uit te besteden'. Rode draad daarbij is en blijft of deze taken in relatie tot de hoofdpogave, namelijk, uitvoering te geven aan het door uw Staten vastgestelde Collegeprogramma, noodzakelijkerwijs in eigen huis of in eigen beheer uitgevoerd moeten worden. Immers, om maximaal focus te hebben op de hoofdpogave willen we alle energie, ook van ons College, daar op richten. Op de dingen die er toe doen dus.

Op basis van onze voorgenomen besluiten over onze taken en over de nieuwe hoofdstructuur van de organisatie is de herbouw van de organisatie inmiddels in gang gezet. Dit najaar zijn de inrichtingsplannen voor de vier clusters, Beleid, Middelen, Beheer&Uitvoering en Subsidies/Handhaving/Vergunningverlening gereed. Na consultatie en verwerking van de adviezen van de Ondernemingsraad zal ons College deze inrichtingsplannen in december definitief vaststellen. Daarna zullen achtereenvolgens de nieuwe leidinggevenden en de medewerkers geselecteerd en geplaatst worden.

Met deze notitie wil ons College uw Staten in staat stellen inzicht te krijgen in de taken die wij in de toekomst willen verrichten en informeren over het vervolg van de reorganisatie en de stappen die in dat verband nog noodzakelijk zijn. Voor de zomer is hierover met uw Staten overleg gevoerd (in de commissie FBO van 25 mei en 9 juni jl. en in de plenaire vergadering van uw Staten van 21 juni jl.). Wij streven er naar dit overleg in september en oktober af te ronden om voortvarend door te kunnen gaan met de herbouw van onze organisatie binnen de door uw Staten gestelde kaders.

Paragraaf 1: Algemeen

In toenemende mate vraagt de burger om een overheid die flexibel, omgevingsgericht, resultaatgericht en samenwerkingsbereid is. Een overheid die bovendien transparant en betrouwbaar is. Burgers zijn kritischer en mondiger geworden. En de oplossing van maatschappelijke vraagstukken is steeds meer afhankelijk van afstemming, coördinatie en samenwerking, zowel binnen overheidsorganisaties als met andere overheden en maatschappelijke organisaties.

Deze ontwikkeling is niet van vandaag of gisteren. De afgelopen 25 jaar is de samenleving ingrijpend veranderd. En elke overheid, ook onze provincie, zal daar in mee moeten veranderen en groeien. De ontwikkeling in Europa vormt daarbij een belangrijke factor. In toenemende mate bepaalt Brussel onze wet- en regelgeving.

Onze provincie staat voor grote uitdagingen. De samenleving verwacht niet alleen dat we hierop inspelen, maar ook dat wij daar op anticiperen. Zodat wij in staat zijn een bijdrage te leveren aan het oplossen van ingewikkelde maatschappelijke problemen. En dat vraagt om snel, accuraat en integraal denken en handelen.

De afgelopen 25 jaar is onze rol ook ingrijpend veranderd. Van voornamelijk uitvoerder van rijksbeleid worden we meer en meer actieve deelnemer, initiator, ontwikkelaar en regisseur. We hebben mede als gevolg van de decentralisatie van taken meer bevoegdheden gekregen, en meer budget. Dit met het doel resultaten te behalen en voorzieningen te realiseren waar burgers iets aan hebben. Enerzijds niet meer beloven dan we kunnen, anderzijds doen wat we zeggen. In essentie is dat ook de centrale boodschap van ons Collegeprogramma, van plannen naar uitvoeren. Minder plannen, meer doen. En daarbij een brug slaan tussen de verschillende maatschappelijke belangen, tegenstelling overbruggen en waar nodig partijen bij elkaar brengen.

Paragraaf 2: Doel en uitgangspunten

De *missie* van onze organisatie is afgeleid van de taken, rol en plaats van het provinciaal bestuur. Wij zien als missie van bestuur en organisatie *het leveren van een concrete bijdrage aan de kwaliteit van de Noord-Hollandse samenleving op alle terreinen van de publieke dienstverlening*. Bestuur en organisatie versterken elkaar in het realiseren van deze missie.

Aansluiten op wat de samenleving van ons vraagt

Burgers

De overheid dient efficiënter en transparanter te opereren, waarbij door de burger meer inzicht wordt gevraagd in het ambtelijk apparaat. Hij wil sterker betrokken worden in de besluitvorming. Zijn vertrouwen in de overheid moet omhoog. Er is een toenemende roep om vernieuwing en daadkracht; minder plannen en meer uitvoering. Deze tendens is terug te vinden in een aantal rijksbrede initiatieven die de relatie tussen de burger en de overheid dient te verbeteren. Denk aan het programma Andere Overheid, waar onze provincie ook actief aan deelneemt.

Het veranderingsproces biedt vele kansen het imago van de provincie bij de Noord-Hollandse burgers te verbeteren. Uit de *Burgermonitor 2004* blijkt dat het vergroten van de invloed van de provincie en het afschudden van het beeld van een bureaucratische organisatie, belangrijke winstpunten vormen. De burgers geven aan meer informatie te willen ontvangen van het provinciebestuur.

Stakeholders

De stakeholders vinden de organisatie ‘deskundig’, ‘betrokken’ en ‘samenwerkingsgericht’. Men vindt de provincie weliswaar veelzijdiger dan in 1997. De provincie is met andere woorden een goede samenwerkingspartner, maar het ontbreekt aan slagvaardigheid. De meest genoemde typeringen zijn toch ‘bureaucratisch’, ‘in zichzelf gekeerd’, ‘papierwinkel’ en ‘ambtelijk’. Ook geeft men aan dat de provincie een meer herkenbaar beleid moet hebben. (Imago-onderzoek Provincie Noord-Holland, 2004)

De organisatie wordt aangestuurd door Gedeputeerde Staten als dagelijks bestuur, binnen de door uw Staten gestelde kaders. Uw Staten bepalen de te realiseren maatschappelijke effecten en de financiële kaders, bijvoorbeeld door het vaststellen van de programmabegroting.

Visie

Onze visie op het functioneren van de organisatie vertalen wij in trefwoorden die we koppelen aan het beleidsproces. Het signaleren van en inzicht hebben in maatschappelijke ontwikkelingen vergt van buiten naar binnen denken, anticiperen, open, innovatief en oplossingsgericht handelen.

Beleidsvoorbereiding is een creatief proces waarbij het aandragen van alternatieven en, gezien de financiële beperkingen, het stellen van prioriteiten noodzakelijk is. Niet alles kan, en zeker niet tegelijk.

Beleidsuitvoering krijgt een zwaarder accent. Trefwoorden zijn slagvaardigheid, resultaatgerichtheid, kostenbewust, verantwoord.

De beleidscyclus sluit met evaluatie en waar nodig bijstelling van beleid. Dit vereist transparantie en zelfkritisch vermogen.

Doel

Het doel van de organisatie is het ondersteunen van ons College bij het uitvoeren van het Collegeprogramma. De afnemers zijn burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en medeoverheden. Het kader voor de opdracht voor deze Collegeperiode is verwoord in ons Collegeprogramma.

Paragraaf 3: Uitgangspunten voor de organisatie

De uitgangspunten die bij de herbouw van de organisatie worden gebruikt zijn:

Op uitvoering gericht

De organisatie is uitvoeringsgericht. We willen alleen plannen maken die we vervolgens ook daadwerkelijk kunnen (laten) uitvoeren. Niet meer beloven dan de komende jaren kan worden waargemaakt. Met het accent op het realiseren van resultaten uit de bestaande plannen boven het maken van nieuwe plannen. Daarvoor zullen we regelmatig maatschappelijke partners zoeken, publiek en privaat.

Professioneel

De provinciale organisatie heeft een groot aantal taken. Een onderzoek naar essentiële en niet-essentiële taken is de eerste stap in het bepalen van taken die we in het licht van onze missie belangrijk vinden. Dat wil niet zeggen dat we alles zelf doen: een aantal noodzakelijke taken hoeft niet per definitie door de organisatie zelf te worden uitgevoerd. Daartoe behoort een aantal ondersteunende taken en beheerstaken. Deze taken komen in beginsel voor 'uitbesteding' in aanmerking. Een kleine organisatie, die zich richt op haar kerntaken, is slagvaardiger.

De taken die wij zelf doen voeren wij uit met gekwalificeerde medewerkers, die, geleid en ondersteund door competent management, in staat zijn goede kwaliteit te leveren op een efficiënte en effectieve wijze.

Producten staan centraal

Producten staan centraal in de organisatie en voldoen aan vooraf (door ons College) geformuleerde resultaten en eisen. Met name bij het trekken van grote projecten, waar complexe beleidsprocessen spelen, is het van belang dat er vanaf het begin integraal wordt gewerkt. Dit leidt tot een inventarisatie van alle relevante aspecten en maatschappelijke belangen en een transparante afweging hiervan.

Heldere kaderstelling en sturing

Sturing van de organisatie gebeurt aan de hand van kaders. Uw Staten stellen deze jaarlijks op hoofdlijnen vast (begroting, taken). Ons College concretiseert deze en voert uit (productenraming). Sturing is eenduidig, met een heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen politiek bestuur en management, en vindt plaats op basis van adequate sturingsinformatie (feiten). Uw Staten krijgen tijdig informatie over beleid dat in uitvoering is. Dat maakt vroegtijdig bijsturen mogelijk. We hebben de organisatie opdracht gegeven om zoveel mogelijk prestatie-indicatoren (toetsing op resultaten) te ontwikkelen, die de meetbaarheid van de voortgang bevorderen. De P&C cyclus biedt daarbij inzicht in de inzet van middelen bij de realisering van de producten.

Kwaliteitsbewaking

De kwaliteit van de organisatie is in eerste instantie afhankelijk van de mensen. Specifieke vaardigheden, kennis en competenties die toegesneden zijn op de politiek-bestuurlijke omgeving (bestuurlijke sensitiviteit, generalisme, procesmanagement) vormen de basis voor selectie en aansturing. Het management heeft een trekkers - en voorbeeldfunctie. De organisatie gaat na de herbouw werken volgens de methode van het INK- managementmodel. Met de gefaseerde invoering van het INK - managementmodel wordt uitvoering gegeven aan het voorstel van uw Staten in de Statenvergadering van 9 februari 2004.

INK-managementmodel

Met het toepassen van het INK-managementmodel worden kwaliteitsnormen voor producten, werkprocessen en aansturing geborgd. Het model werkt met aandachtsvelden en resultaatgebieden. Doelstelling is het methodisch verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Via een feedbackmethode leert de organisatie van uitkomsten van analyses en worden verbeteringen in gang gezet. Het INK-managementmodel is in gebruik bij overheid (ministeries en lagere overheden) zowel als het bedrijfsleven. Met de implementatie ervan geven wij uitvoering aan het voorstel van uw Staten in de statenvergadering van 9 februari 2004.

Herkenbaar voor afnemers ('klanten')

De provincie is herkenbaar en aanspreekbaar voor de externe omgeving. Enerzijds dient zij zichtbaar te zijn in de maatschappij. Dit kan door duidelijk te laten zien welke diensten en producten wij bieden. Anderzijds willen we voor de klant beter toegankelijk zijn en een goede dienstverlening bieden. ICT vervult daarin een essentiële functie.

Paragraaf 4: Invulling van de hoofdstructuur

In de hoofdstructuur is de sturing van het concern geborgd en staan productgroepen centraal. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen enerzijds beleid en uitvoering en anderzijds tussen primair proces en de ondersteunende processen.

Als resultaat hiervan komen de onderdelen van de beleidscyclus terug in de hoofdstructuur van de organisatie:

- Signalering: beleidstaak en ondergebracht in het cluster Beleid
- Beleidsvoorbereiding: beleidstaak en ondergebracht in het cluster Beleid
- Beleidsuitvoering: zelfstandiger accent, ondergebracht in het cluster Subsidies, Handhaving en Vergunningverlening (administratieve producten) en in het cluster Beheer & Uitvoering (meer tastbare producten)
- Evaluatie: gemeenschappelijke taak

Onderscheid tussen beleid en uitvoering

In de nieuwe hoofdstructuur is onderscheid gemaakt tussen beleidsontwikkeling en uitvoering. Zoals geformuleerd in ons Collegeprogramma zal de provinciale organisatie voor circa 25% bestaan uit onderdelen die verantwoordelijk zijn voor beleidsontwikkeling. Deze beleidstaken zijn ondergebracht bij het cluster Beleid. Daarnaast zal circa 60% bestaan uit onderdelen verantwoordelijk voor de uitvoering en handhaving van het beleid. Deze uitvoeringstaken zijn verdeeld over twee clusters.

Bij het cluster Subsidies, Handhaving en Vergunningsverlening (SHV) is het proces ondergebracht van aanvraag, beoordeling, verlening en toezicht/handhaving bij subsidies en bij vergunningen. Bij het cluster Beheer & Uitvoering (B&U) zijn ondergebracht: Realisatie projecten (Groen en Infrastructuur), Beheer en onderhoud, Muskusrattenbestrijding en strategie van het beheer.

Scheiding primair proces en ondersteunende processen

De ondersteunende processen zijn gecentraliseerd en ondergebracht bij het cluster Middelen. Deze zijn onder te verdelen in advisering (op het gebied van financiën, personeel, communicatie, juridische zaken) en administratieve en werkplekondersteuning. Er is sprake van vraaggestuurde dienstverlening. De 'klant' bepaalt welke diensten hij wil afnemen. De algemeen directeur zal in overleg met de clusterdirecteuren afspraken maken over de tarieven die het cluster Middelen voor diensten in rekening brengt.

Concernsturing: kaders formuleren

Een team van vijf personen, bestaande uit de algemeen directeur en vier clusterdirecteuren vormt het Management Team Provincie (MTP). Een clusterdirecteur heeft een dubbele verantwoordelijkheid, namelijk lijnverantwoordelijkheid voor het eigen cluster en met het MTP een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de aansturing van het concern. En daarmee ook voor een integrale voorbereiding van producten en een goede borging van de overgang van beleid naar uitvoering.

Het MTP wordt bij haar concernverantwoordelijkheid ondersteund door een afzonderlijke unit binnen het cluster Middelen: de concernstaf. Deze eenheid is verantwoordelijk voor adviezen en ondersteuning op het gebied van kaders voor de bedrijfsvoering van het hele concern.

Paragraaf 5: De vier clusters

Cluster Beleid

Alle taken die gericht zijn op beleidsontwikkeling brengen wij bijeen in het cluster Beleid, met een omvang van circa 270 fte. Dat betekent dat de essentiële taken (zie bijlage 1) op het gebied van Algemeen Bestuur, Cultuur en Cultuurhistorie, Economie, Europa, Landbouw, Landschap, Milieu, Natuur, Ruimtelijke Ordening, Toerisme, Verkeer en Vervoer, Water, Zorg en Welzijn, geordend in circa 10 units zullen worden ondergebracht. Er komt een aparte unit voor programmamanagers en projectleiders, terwijl ook Kennis en Strategie in het cluster Beleid wordt ondergebracht.

Binnen het cluster Beleid zullen we de sectorale en de projectmatige aspecten combineren met behulp van een matrixstructuur. Grote programma's en integrale projecten worden getrokken door specifiek hiervoor opgeleide en aangestelde medewerkers. Vanuit de vakunits zullen

medewerkers in deze programma's en projecten meedraaien. Hiermee bevorderen we de flexibiliteit van onze organisatie en de integraliteit van de producten.

Gelet op het feit dat wij slechts een beperkt aantal taken willen beëindigen zal de inkrimping van de formatie voor beleid en beleidsontwikkeling grotendeels gerealiseerd moeten worden door efficiencywinst. Door anders te werken dus.

Een ander belangrijk deel van de formatiereductie wordt gerealiseerd door alle staftaken weg te halen bij de beleidsonderdelen en onder te brengen in het cluster Middelen, met een belangrijke efficiencywinst.

Om die daadwerkelijk te realiseren zal zoals reeds gezegd de werkwijze ingrijpend veranderen. Er komen meer zware, breed inzetbare beleidsmedewerkers. Bij deze medewerkers ligt het accent in de toekomst op competenties als externe oriëntatie, resultaatgerichtheid en effectieve communicatie. Ze dienen te beschikken over een scherp inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen en politiek-bestuurlijke verhoudingen.

Daarbij gaat het vooral om vaardigheden en kennis. Vaardigheden gericht op het zo goed mogelijk adviseren en voorbereiden van besluiten van ons College. En kennis van en inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen. Met betrokkenheid werken voor een politiek bestuur en niet zozeer voor een bepaald maatschappelijk belang. Specialistische kennis waar slechts incidenteel behoefte aan is, kan worden ingehuurd.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud zal zo laag mogelijk in de organisatie liggen, met behoud van de eindverantwoordelijkheid van de managers, ook voor de inhoud. Dat betekent ook dat medewerkers verantwoordelijkheid gaan dragen voor dossiers en producten. Dat vereist een daarbij horende werkhouding, initiërend, ondernemend en verantwoordelijk tot en met het eindproduct.

Binnen de units worden de zware beleidsmedewerkers verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken rond de politiek-bestuurlijke dossiers. Indien enigszins mogelijk zullen deze medewerkers binnen onze organisatie opgeleid worden, en zonodig van buiten worden aangetrokken. Verder is het van belang dat deze ook een rol spelen bij de ontwikkeling van het vak. Ambtenaar, werken in een politiek-bestuurlijke omgeving, is een vak. Begeleiden van en het vak leren aan nieuwe collega's hoort daarbij.

De nieuwe werkwijze zal ook inhouden dat de unithoofden een meer coachende en op resultaten en producten sturende rol krijgen. De span of control wordt gemiddeld aanzienlijk kleiner dan in de huidige situatie, waardoor ook meer ruimte ontstaat om voldoende inzicht te hebben in de hoofdlijnen van het beleid van hun unit en voldoende aandacht te hebben voor de politiek-bestuurlijk gevoelige dossiers.

Cluster Beheer en Uitvoering

Het cluster Beheer en Uitvoering (B&U) met een omvang van circa 320 fte, draagt bij aan het uitvoeren van beleid op het gebied van Verkeer&Vervoer, Openluchtrecreatie, Water, Natuur en Milieu met doelstellingen zoals instandhouden infrastructuur, doorstroming, veiligheid en leefbaarheid.

De taken van de cluster B&U bestaan uit het beheren en onderhouden van wegen en vaarwegen, het realiseren van nieuwe infrastructuur en groengebieden en het bestrijden van muskusratten. Voor deze taken heeft het cluster B&U de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en de planning, en waarbij het de uitvoering deels zelf verzorgt en voor de rest uitbesteedt.

Sleutelbegrippen voor de inrichting van het cluster zijn beleidsuitvoering, klantgerichtheid, deskundigheid, regie op het uitvoeringsproces, regionale samenwerking en transparantie.

Het *beheer en onderhoud* van de bestaande infrastructuur van Noord-Holland vormt één van de hoofdtaken van het cluster. Meer planmatig onderhoud (meerjarenprogrammering) en het meer nadenken over de wijze van uitvoeren (strategisch beheer) is een speerpunt. Daarnaast komen alle operationele taken, zoals muskusrattenbestrijding, brugbediening en wegbeheer, bij elkaar in één unit. Binnen deze unit komt één loket (frontoffice) waar de burger, bedrijven en maatschappelijke organisaties op een heldere en eenduidige manier toegang tot de organisatie kunnen krijgen. Samenwerking met andere wegbeheerders leidt tot efficiënter werken en een betere bereikbaarheid en doorstroming van het verkeer.

Samenwerking in de praktijk

Verkeersmanagement in de regio Alkmaar NH Midden is een voorbeeld van samenwerking tussen de gemeente Alkmaar, Rijkswaterstaat en de provincie. Vijf dynamische verkeersmaatregelen worden dagelijks ingezet om het parkeren, de route-informatie, de verkeersdoorstroming met verkeersregelinstallaties en ongevallenafhandeling in deze regio te verbeteren. Iedere wegbeheerder neemt één van de maatregelen voor zijn rekening. De provincie is hierbij verantwoordelijk voor de verkeersregelinstallaties.

De tweede hoofdtak van het cluster is het *aanleggen van nieuwe infrastructuur* (wegen, vaarwegen, kunstwerken en groen). De ambitie om mobiliteit te bevorderen vertaalt zich in meer infrastructurele opdrachten. Het fluctueren van investeringen in infrastructuur vangt het cluster op door een strategische keuze in de verhouding zelf doen en uitbesteden en een flexibele inzet van medewerkers.

De inrichting van het cluster garandeert een effectieve uitvoering van processen, waarbij sprake is van minder schakels en waar nodig functiescheiding. Bundeling van essentiële kennis zoals grondverwerving, ontwerpen, gegevensbeheer, toezichthouden en aanbesteden, biedt mogelijkheden voor vakontwikkeling, standaardisering en het delen van kennis. Daarnaast wordt projectmatig werken en deskundigheid op het gebied van ramingen, aanbesteden en contracten versterkt. Kennis binnen het cluster op het gebied van onderhoud wordt actief ingezet bij de ontwikkeling van beleid en bij de aanleg van nieuwe infrastructuur.

Medewerkers zijn resultaatgericht en denken en handelen vanuit het perspectief van de afnemer of gebruiker en spelen in op diens wensen. Afhankelijk van hun operationele taak, zijn medewerkers flexibel inzetbaar op verschillende locaties. Het accent komt meer te liggen op regie, programmering, rapportages en maatschappelijke effectmeting waarvoor nieuwe functies worden ontwikkeld.

Cluster Subsidies/Handhaving/Vergunningverlening

Het cluster Subsidies, Handhaving en Vergunningverlening (SHV), met een omvang van circa 220 fte, draagt bij aan de provinciale doelstellingen door (deel)verordeningen, wetten en regelingen uit te voeren en te handhaven. Deze beleidsinstrumenten worden vastgesteld door uw Staten en de Rijksoverheid. Het cluster staat in rechtstreeks contact met de afnemers. Het cluster kan bijdragen aan de effectiviteit en kwaliteit van het provinciale beleid door de ervaringen vanuit de uitvoering in te brengen. Het cluster bundelt kennis over de mogelijkheden en de beperkingen van de instrumenten. Vanuit deze kennis wordt het cluster Beleid geadviseerd bij de keuze voor de inzet van instrumenten. Ook de herkenbaarheid voor de buitenwereld neemt toe. Het cluster zal regelmatig rapporteren over haar werkzaamheden,

zoals het 'Kwartaalverslag subsidieverlening' en de jaarlijkse handhavingrapportage. De behandeling van deze uitvoeringsactiviteiten biedt ook voordelen op het vlak van de rationalisering van de bedrijfsvoering.

De taken van het cluster worden gekenmerkt door het repeterende karakter van de werkzaamheden met een sterke gerichtheid op de samenleving. Door deze werkzaamheden in één cluster te bundelen, kan de aandacht worden geconcentreerd en kan kennis worden opgebouwd om deze taken zo goed mogelijk uit te voeren. In dit cluster staan specifieke begrippen centraal: rechtmatigheid, efficiency, effectiviteit en dienstverlening. Door zich bij de vervulling van de taken op deze begrippen te concentreren kan het cluster een belangrijke bijdrage leveren aan een beter functioneren van de provinciale organisatie.

De taken van het cluster zijn: subsidieverlening, vergunningverlening en handhaving. De subsidieverlening draagt bij aan de realisering van beleidsdoelen op diverse programmagebieden. De vergunningverlening draagt bij aan het beleidsdoel van een veilige en leefbare omgeving. De handhaving, inclusief toezicht, ondersteunt beleidsdoelen op het terrein van het milieu, de veiligheid en gezonde overheidsfinanciën.

Een belangrijke structuurverandering die met de start van het cluster wordt doorgevoerd is de scheiding tussen vergunningverlening en handhaving. Dit sluit aan bij de landelijke ontwikkeling. Functiescheiding tussen vergunningverlening en handhaving is essentieel voor een professionele handhaving. Een andere verandering is het bijeenbrengen van handhaving- en toezichtstaken in één unit. Momenteel zijn deze taken verspreid over de organisatie.

Het cluster werkt vanuit de één-loket gedachte. Voor nieuwe (aan)vragen is er een duidelijke ingang, zowel via internet (digitaal loket) als via de telefoon. Voor vaste relaties is er een vast aanspreekpunt met kennis van zaken. Grote relaties kunnen al hun vergunningen via hun vaste aanspreekpunt regelen. Het cluster streeft naar minder regels en minder administratieve belasting voor de aanvragers. De producten van het cluster zijn op tijd (afspraak of wettelijke termijn) en voldoen aan de kwaliteitseisen. De voortgang van het proces is voor de klant inzichtelijk. In de toekomst ook via internet.

De focus van ons College is gericht op uitvoering. Toch kan ook dit uitvoeringscluster bijdragen aan reductie van formatie door werkzaamheden te standaardiseren, processtappen te verminderen, prioritering en automatisering. De werknemers van het cluster zijn resultaatgericht, efficiënt, nemen verantwoordelijkheid, zijn aanspreekbaar en dienstverlenend.

Bij het managen van de afdeling zullen procesindicatoren een belangrijke rol spelen. Deze indicatoren worden benoemd op de hierboven genoemde terreinen rechtmatigheid, efficiency, effectiviteit en dienstverlening. Door de prestaties op deze gebieden voortdurend te meten, kan systematisch worden gewerkt aan verbeteringen.

Cluster Middelen

Het doel van het cluster Middelen is het ondersteunen van de primaire processen zodat de provincie de beoogde maatschappelijke effecten op een efficiënte en effectieve wijze kan realiseren. De taken binnen het cluster Middelen hebben betrekking op de middelenfuncties: Financiën, Personeel, Organisatie, Juridische Zaken, Communicatie, Bestuursondersteuning, ICT en Facilitair. Een aantal taken zal worden uitbesteed. Op dit moment gaat het om een aanzienlijk deel van de ICT en facilitaire taken. Het cluster voert namens de organisatie de regie over het samenspel met externe partners.

De algemeen directeur stelt in overleg met de clusterdirecteuren de kaders op. Het cluster Middelen levert de diensten en producten, direct of indirect (uitbesteding) voor een vooraf

overeengekomen prijs. Het cluster adviseert over efficiëntie, maar de beslissing over aankoop ligt bij de lijn.

Sleutelprocessen voor een nieuwe werkwijze zijn: planning & control, accountmanagement, risicomanagement en interne kostenverrekening. Door automatisering kan tegelijk een hoge kwaliteit van gegevens worden bereikt en een beperking van de exploitatiekosten. De deskundigheid van medewerkers op specifieke kennisgebieden speelt in dat cluster ook een sleutelrol.

Medewerkers binnen het cluster Middelen hebben een vraaggerichte houding: informerend en adviserend. Zij adviseren vanuit hun professionaliteit. Er zullen verschillende rollen (adviseur, regisseur, uitvoerder) zijn met eigen competenties op verschillende niveaus.

Voor de 'klant' betekent dit een bewustwording van de rol als opdrachtgever, die zelf verantwoordelijk is voor de verantwoording over de inzet van middelen.

Het cluster Middelen zal zo slank mogelijk zijn. De benodigde capaciteit voor het Cluster Middelen is circa 180 fte. (exclusief de uitbestede taken).

Paragraaf 6: Overige onderwerpen

Sinds de resultaten van de doorlichting bekend zijn geworden zijn er door zowel ons College als door Provinciale Staten besluiten genomen en uitspraken gedaan die gevolgen hebben voor de omvang van onze organisatie. Dat geldt voor de aanbevelingen van de Commissie van Onderzoek Aanbestedingen (COA) en voor bv. de motie van uw Staten om te komen tot een Investeringsimpuls. Hiervan is niet altijd direct te overzien of en in hoeverre er capaciteit mee bespaard wordt danwel dat er extra capaciteit voor nodig is. Voorzover nu te overzien houdt ons College er rekening mee dat voor m.n. de uitvoering van de Investeringsimpuls extra capaciteit nodig is. Te zijner tijd zal ons College uw Staten daarover informeren.

Aan de andere kant zijn er ook mogelijkheden om efficiënter te werken. De invoering en uitbreiding van SAP zal er op den duur toe leiden dat er capaciteit vrij komt. Bij de doorlichting is daar al een voorbeeld van gegeven. In plaats van de huidige verwerking van facturen is voorgesteld om over te gaan tot het scannen van facturen. In de loop van volgend jaar zal dat ook daadwerkelijk ingevoerd worden, hetgeen betekent dat de gesuggereerde efficiencywinst op dat punt inderdaad gerealiseerd zal worden.

Zo zullen er de komende jaren meer veranderingen zijn. Dat pleit er des te meer voor om onze organisatie zo flexibel mogelijk in te richten. Op die manier kan goed ingespeeld worden op allerlei veranderingen in de samenleving en in en rondom onze organisatie.

Paragraaf 7: Taken en formatie

Voor de zomer is het gesprek tussen ons College en uw Staten vooral gegaan over het proces en over de onderbouwing van het aantal benodigde fte's.

Ons college heeft, zoals toen met u afgesproken, de afgelopen periode alle gegevens nog eens de revue laten passeren.

De essentie van de personele paragraaf in ons collegeprogramma is, dat wij een totaal andere output en werkwijze willen. Om de daarvoor benodigde veranderingen te kunnen vormgeven

is het nodig om het provinciaal takenpakket, de beoogde produkten, de beoogde werkwijze en de benodigde mensen en middelen vanuit één opvatting te bezien.

Wij hebben een voorbeeld van de beoogde nieuwe werkwijze willen geven door de personele paragraaf een kwantitatieve taakstelling mee te geven. Deze bedraagt ca. 1000 fte. In de huidige situatie zijn dat, met aftrek van de taken waarvoor outsourcing is voorgenomen (ca. 225 fte) ca.1225 fte. En dat betekent een reductie met 225 fte. (ca 18%)

Wij hebben in deze notitie beschreven vanuit welke opvatting wij aan de uitvoering van de personele paragraaf gestalte willen geven.

Voor wat betreft het uit te voeren takenpakket is ons gebleken, dat de vaststelling van provinciale taken in het verleden nog tamelijk actueel is. Dit leidt ertoe dat een beperkt aantal taken voor beëindiging in aanmerking komt. Wij hebben deze beschreven in de laatste kolom van de bijlage. De bijlage bevat ook het overzicht van taken die wij willen blijven uitvoeren en geeft ook aan waar wij deze in de organisatie willen onderbrengen.

De formatieve taakstelling zal gezien het bovenstaande voornamelijk moeten komen uit de succesvolle implementatie van de in de voorgaande paragrafen beschreven veranderingen. Dus uit een andere werkwijze, die gelijktijdig veranderingen in zowel de strategische oriëntatie als de structuur en de cultuur van de organisatie behelst.

Wij menen, dat de verwezenlijking van de personele paragraaf, zoals deze nu plaatsvindt en in deze notitie is beschreven, mogelijk is. Wij menen ook, dat de daarbij als taakstelling meegegeven formatie - omvang hierbij haalbaar is. De meest bepalende succesfactoren zijn de mate waarin en de snelheid waarmee de nieuwe organisatie de beoogde kwaliteit in werkwijze en beschikbare competenties weet waar te maken.

Daarnaast is de omvang van het uit te voeren takenpakket uiteraard ook in onze benadering een factor in de haalbaarheid van de taakstelling.

Het voorgaande heeft ons geleid tot de conclusie dat de samenhang tussen taken en formatie het beste kan worden weergegeven met een bandbreedte die zich beweegt tussen:

- De taakstelling uit het collegeprogramma ('scenario 1', ca. 1.000 fte);
- De optelsom van KPMG-scenario's via besluitvorming over essentiële en niet-essentiële taken ('scenario 2', ca. 1.080 fte);
en
- De geschatte omvang van de formatie van scenario 2 vermeerderd met de fte's die met de tijdige uitvoering van de investeringsimpuls gemoeid zouden zijn ('scenario 3', ca. 1.100 fte).

Een uitwerking hiervan in een tabel, in samenhang met de financiële consequenties, treft u hieronder aan in paragraaf 8.

Nog niet valt te overzien in hoeverre de door ons gemaakte keuzes één op één in personele aantallen dienen te worden vertaald. De doorlichtingsrapporten van KPMG bevatten immers indicatieve scenario's waarin zowel de huidige formatie (dus op basis van de huidige werkwijze) als mogelijke efficiencyverbeteringen zijn verdisconteerd. Door bij de inrichtingsplannen een hoog kwaliteitsniveau na te streven kan de taakstelling zo scherp mogelijk worden benaderd.

Zoals uit de tabel blijkt zijn de inverdieneffecten op het P-budget en de terugverdientijd dan ook het gunstigst. Ten overvloede: nieuwe taken kunnen alsdan ook nieuwe formatie betekenen.

Wij stellen op dit moment voor om vast te houden aan de oorspronkelijke taakstelling (scenario 1), hetgeen betekent, dat wij het management opdragen deze binnen de grenzen van het redelijke te verwezenlijken en ons over de voortgang regelmatig te informeren.

Paragraaf 8: Financiële aspecten

Als gevolg van de afspraken in ons Collegeprogramma is er met ingang van 2007 een bedrag van 10 miljoen euro ingeboekt als besparing op personeelskosten. Zoals gezegd zal er pas op het moment dat de inrichtingsplannen door ons College worden vastgesteld een exact inzicht bestaan in de feitelijke omvang van onze organisatie. Wij hebben de financiële gevolgen voor de drie in de voorgaande paragraaf genoemde scenario's uitgewerkt. Gemiddeld zijn de loonkosten van een formatieplaats circa 53.500 euro. Als er uiteindelijk inderdaad rond de 1100 fte. noodzakelijk zijn, wordt de besparing dus met circa 3,6 miljoen euro per jaar verlaagd. Overigens is in alle scenario's uitgegaan van een zekere instroom van kwalitatief zwaardere en dus duurder medewerkers, waardoor de *toekomstige* middensom dus (anders dan door indexering) hoger zal worden. De mate van daadwerkelijk besparing op P-budget zal dus ook afhangen van het kwaliteitsniveau van de functies van de toekomstige t.o.v. de huidige formatie. Wij hebben de kerncijfers voor de drie scenario's in onderstaande tabel samengevat.

Tabel: kerncijfers P-scenario's

| | Scenario 1 | Scenario 2 | Scenario 3 |
|---|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| 'Fte-uitgangspunt' | ca.1.000 | ca.1.080 | ca.1.100 |
| Kosten sociaal plan (incl. overige kosten) | € 31,5 mln.(= € 27,2 + € 4,3) | € 31,5 mln. | € 31,5 mln. |
| Struct. besparing | € 10 mln. | € 7,1 mln. | € 6,4 mln. |
| Structureel tekort t.o.v. scenario 1 | - | € 2,9 mln. | € 3,6 mln. |
| Terugverdientijd kosten sociaal plan | 3,15 jaar (€ 31,5 mln.: € 10 mln.) | 4,43 jaar | 4,92 jaar |

Paragraaf 9: Medezeggenschap

Een kwaliteitsslag maken is afhankelijk van de mensen in de organisatie. Dit benadrukt de noodzaak van draagvlak. Die is niet (alleen) afhankelijk van de structuur. Cultuur is een essentieel element, dat hiervoor in trefwoorden is beschreven.

Doel is te komen naar een werksfeer die inspirerend is voor professionals. Noord-Holland wil talent aantrekken (en behouden!) om haar taken optimaal te vervullen. We haken aan bij eerder ingezette cultuurveranderingstrajecten als 'Het begint bij onszelf' en Werken in andermans keuken'. Het Management Team Provincie wil meer 'zichtbaar' zijn, zowel naar medewerkers als naar hun vertegenwoordigingen in bijvoorbeeld de Ondernemingsraad.

De volgende stap is het implementeren van de waarden en werkstijlen, op een manier die ervoor zorgt dat ze ook werkelijk in praktijk worden gebracht. Gedragen door de clusters en gericht op 'doen'. De houding van de medewerkers is medebepalend voor het halen van onze ambities. Deze transformatie is ook onderdeel van het na de herbouw op te starten kwaliteitsprogramma (INK).

De Ondernemingsraad vervult als vertegenwoordiger van de medezeggenschap in dit proces een aantal essentiële functies. Naast de wettelijke functies is dat onder meer de signaalfunctie naar de leiding van de organisatie. Het Management Team Provincie en de Ondernemingsraad hebben afspraken gemaakt over participatie van de Ondernemingsraad in het veranderingstraject.

Inmiddels heeft de Ondernemingsraad een positief advies onder voorwaarden uitgebracht over het voornemen tot reorganisatie. De door de Ondernemingsraad genoemde voorwaarden zal de directie in de inrichtingsplannen en de verdere organisatieontwikkeling gestalte geven.

Tot slot

Een effectieve organisatie, tevreden opdrachtgevers en gemotiveerde medewerkers is een veelomvattende opgave. Er spelen op hetzelfde moment ook nog andere zaken in de lopende organisatie. Tegelijkertijd gaat het gewone, inhoudelijke werk door. Wij willen tijdens de verbouwing geen grote achterstand oplopen. Wij realiseren ons dat een zwaar beroep wordt gedaan op het management en medewerkers en wij zijn hen erkentelijk voor hun geduld en loyaliteit.

Ongetwijfeld zullen wij obstakels op onze weg aantreffen. We hebben er vertrouwen in dat deze in gezamenlijkheid zullen worden overwonnen. Ons doel, een provinciale overheid die er toe doet, maakt de inspanningen meer dan de moeite waard.

Titel:Nota PS-cie. FBO, agendapunt 4c. (Noord-Holland: naar een provincie die er toe doet)

Datum:13-10-2004

Nummer:4c