

## Geleidebrief informatief

<b>Naam voorstel</b> <b>15017961</b>	<b>Brief GS van 15 december 2015 met voortgang verbetertraject en organisatieontwikkeling</b>		
Betreft vergadering	Commissie Bestuur		19 februari 2016
Te verzenden aan	Commissie Bestuur via iBabs		
Verzenddatum	4 februari 2016		
Commissiegriffier	Margreeth Trimpe	0118 - 63 14 37	<a href="mailto:me.trimpe@zeeland.nl">me.trimpe@zeeland.nl</a>
Statenadviseur			
Inhoudelijk ambtenaar	Thijs van Opdurp	0118 – 63 16 42	<a href="mailto:tc.v.opdurp@zeeland.nl">tc.v.opdurp@zeeland.nl</a>
Verantwoordelijk bestuurder	C.M.M. Schönknecht-Vermeulen		

<b>Inhoudelijk</b>	
Aanleiding	Toezegging van GS om PS voor de jaarwisseling te informeren over de wijze waarop invulling gegeven wordt aan de aanbevelingen van uit de rapportage van Necker van Naem, alsook aan de verdere doorontwikkeling van de organisatie.
Bevoegdheid	GS
Wat stellen GS voor?	GS Informeren PS en stellen voor een klankbordgroep vanuit PS te vormen.
Toelichting	
Kosten en dekking	n.v.t.
Overige informatie	De brief wordt ter behandeling geagendeerd.



15017961



Provincie Zeeland

## Gedeputeerde Staten

bericht op brief van: - De voorzitter van Provinciale Staten van Zeeland  
uw kenmerk: - p/a Statengriffie  
ons kenmerk: 15017552  
afdeling: Personeel en Organisatie  
bijlage(n): 1  
behandeld door: T.C. van Opdurp  
doorkiesnummer: 0118-631642  
onderwerp: Voortgang verbetertraject en organisatieontwikkeling

PROVINCIE ZEELAND	
AFD. SG	AMBT.
AFD. TERMIJN	Jasse
DATUM	- 9 DEC. 2015
DOC.NR.	15017961
ZAAK NR.	
CLASS.	

09 DEC. 2015

verzonden:

Middelburg, 8 december 2015

Geachte voorzitter,

In onze brief van 23 september (kenmerk 15013533) hebben wij aangegeven, hoe wij tot op dat moment invulling hadden gegeven aan het verbetertraject. Dit naar aanleiding van de adviezen van Necker van Naem betreffende de interne organisatie project Sloeweg. Ook hebben wij u op de hoogte gesteld van ons plan om het verbetertraject te integreren in de uitwerking van het coalitieakkoord, in de vorm van drie sporen. Over het eerste spoor, het opstellen van een zerobased begroting, bent u recent geïnformeerd. Het tweede spoor, anders samenwerken, komt tot uitdrukking in de manier waarop wij Zeeuwse maatschappelijke opgaven centraal willen stellen in het werk.

De adviezen van Necker van Naem en de aanbevelingen uit het rapport van de onderzoekscommissie Sloeweg integreren wij in de uitwerking van het derde spoor. Dit spoor heeft betrekking op de doorontwikkeling van de organisatie en de verbetering van het ambtelijk bestuurlijk samenspel.

Wij stellen ons voor om voortaan over dit geheel van verbeteracties en de organisatieontwikkeling in het derde spoor in samenhang aan u te rapporteren.

Hieronder melden wij u de voortgang tot op heden en onze verdere voornemens. Wij gaan daarbij eerst in op de richting van de organisatieontwikkeling in het algemeen, en schetsen daarna de voortgang op concrete acties.

*Perspectief op de toekomst*

De afgelopen maanden hebben wij gezien waar de organisatie nu staat. De input daarvoor komt uit verschillende bronnen. Naast de adviezen van Necker van Naem gaat het dan ook over de uitkomsten van diverse interne onderzoeken: de evaluatie van de reorganisatie, een relatieonderzoek, een medewerkersonderzoek. Deze onderzoeken schetsen op een aantal terreinen positieve ontwikkelingen, zoals verbetering in integraal (beleidsmatig) werken, centralisering van huisvesting en op individueel niveau goede relaties met externe partners.

Tegelijkertijd tonen deze onderzoeken ook de noodzaak aan tot verdere doorontwikkeling van de organisatie, met op hoofdlijnen de volgende aandachtspunten:

- Het investeren in de verhouding tussen Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en de ambtelijke organisatie;
- Het intensiveren van de sturingscapaciteit vanuit lange termijnvisie;
- Het versterken van het functioneren van de ambtelijke organisatie door verduidelijking in rollen, taken en bevoegdheden, alsook de ontwikkeling van competenties die daarbij horen voor nu en in de toekomst;



- Het versterken van de balans tussen structurele taken en programma's en projecten. Dit geldt voor zowel inzet van capaciteit, competenties, sturing als financiële middelen;
- Het professionaliseren van procesmatig, projectmatig en programmatisch werken. Dit geldt zowel voor de interne organisatie als voor de informatieplicht richting PS.

Op grond hiervan hebben we vier hoofddoelstellingen geformuleerd voor het ontwikkeltraject voor de organisatie:

- We zijn een organisatie die gesteld staat, verbonden is aan en gericht is op een (versterkte) uitvoering van Zeeuwse opgaven en prioriteiten;
- We zijn een organisatie die bestaat uit professionals die de ruimte krijgen om te excelleren vanuit modern ambtelijk vakmanschap;
- We zijn een organisatie die goed ondersteunt en in control is;
- We verbeteren het ambtelijk-bestuurlijk samenspel en ondersteunen bij het herstellen van vertrouwen tussen PS en GS.

De uitgangspunten, die zijn gehanteerd bij de reorganisatie in 2013, blijven leidend. Dat betekent dat werken aan maatschappelijke opgaven nog centraler komt te staan in de organisatie. Steeds minder vaak zullen die opgaven autonoom door de provincie kunnen worden opgepakt. Samenwerking met Zeeuwse partners is een voorwaarde voor succesvolle realisatie.

#### *Programmaplan 'Doorontwikkeling provinciale organisatie 2015-2017'*

In het programma 'Doorontwikkeling provinciale organisatie 2015-2017' hebben wij bepaald hoe wij deze doelstellingen willen bereiken. We gaan daarbij in op tal van aspecten: competenties, structuren, instrumenten, processen, managementstijl, houding en gedrag.

De doorontwikkeling op deze aspecten is geen doel op zich. Het gaat erom dat al deze aspecten bijdragen aan het versterken van de oriëntatie van de organisatie op maatschappelijke opgaven en het boeken van concrete resultaten samen met onze partners. Het bijbehorende programmaplan is daarbij geen statisch uitvoeringsplan, omdat de rol van onze organisatie en onze omgeving aan verandering onderhevig is. We kijken continu of zich nieuwe ontwikkelingen voordoen waarop wij moeten anticiperen. Overigens staan wij hierin niet alleen. Een groot aantal overheidsorganisaties starten met meer opgavegericht werken, of heeft daar al stappen in gezet.

Bij de opzet van het programma hebben wij gebruik gemaakt van ervaringen van anderen, en ook in het vervolgtraject wordt dit voortgezet.

Het programmaplan voor de doorontwikkeling hebben wij ter informatie bijgevoegd. Wij stellen voor om medio januari de aanpak en het perspectief op de organisatie aan u toe te lichten in een afzonderlijke informatiebijeenkomst, door de portefeuillehouder P&O, de provinciesecretaris/algemeen directeur en de programmamanager.

#### *Aanpassing (top)structuur ambtelijke organisatie*

In onze brief van 23 september hebben wij ook aangegeven dat wij ons nog beraadden op verdere versterking van de organisatie. Inmiddels hebben wij besloten tot een voorgenomen wijziging van de topstructuur van de ambtelijke organisatie. Dit mede in het licht van de doorontwikkeling van de organisatie.

De ambtelijke topstructuur bestaat op dit moment uit vier functies. Het gaat dan op directieniveau over de algemeen directeur/provinciesecretaris en een vacature voor een directeur, die nu tijdelijk wordt ingevuld met een directeur grote projecten. Daaronder fungeren twee werkveldmanagers, die samen vier werkvelden aansturen.

Met de voorgenomen wijziging in de topstructuur verdwijnt een managementlaag, namelijk die van de twee werkveldmanagers. De omvang van de topstructuur wordt teruggebracht tot drie functies op directieniveau. De directie wordt per saldo versterkt met één directeur met het accent op de organisatie en ook gaan wij de huidige vacature van directeur met accent op programma's en projecten structureel invullen.

Doordat de driehoofdige directie rechtstreeks de huidige afdelingen aanstuurt wordt de organisatie platter, eenvoudiger en efficiënter. Daarmee vergroten we de mogelijkheden om strategisch te sturen op flexibiliteit, zodat meer mogelijkheden ontstaan om in samenwerking met Zeeuwse partners, doelgericht te werken aan Zeeuwse opgaven. Het werving- en selectietraject voor beide directievacatures wordt gelijktijdig opgestart, nadat de volledige procedure tot wijziging van de topstructuur is doorlopen.

Naast de aanpassingen in de topstructuur zijn wij voornemens om de omvang van het lijnmanagement verder terug te brengen. Dit laatste om de capaciteit in de uitvoering van programma's en projecten te versterken. Voor komend jaar hebben wij het voornemen diverse afdelingen samen te voegen.

### *Doorlichting grote projecten*

Al eerder hebben wij u geïnformeerd over de versterking rondom projectmatig werken. Deze versterking is gerealiseerd in de vorm van een tijdelijke directeur Grote projecten en extra capaciteit om alle huidige grote projecten door te lichten. Over onze bevindingen rondom Waterdunen hebben wij u ingelicht. De andere projecten worden momenteel doorgelicht. De bevindingen zullen aan u worden voorgelegd. Voor de aanleg van de Tractaatweg wordt momenteel de scope beschreven, inclusief de beprijzing van onzekerheden.

### *Verdere professionalisering projectmatig werken*

Wij hebben de aanbevelingen van de onderzoekscommissie Sloeweg opgenomen in het plan van aanpak voor organisatieontwikkeling. De afgelopen maanden is al nadrukkelijk ingezet op het versterken van het projectmatig werken, alsook het sturen op het professioneler voorbereiden en beheersen van projecten.

In onze brief van 2 december jongstleden (kenmerk 15017249) hebben wij u al geïnformeerd over de voorbereiding voor de invulling van een kader voor grote projecten en bijbehorende criteria. Dit voorstel zullen wij aan u voorleggen in samenhang met de manier waarop we het projectmatig werken verder gaan professionaliseren.

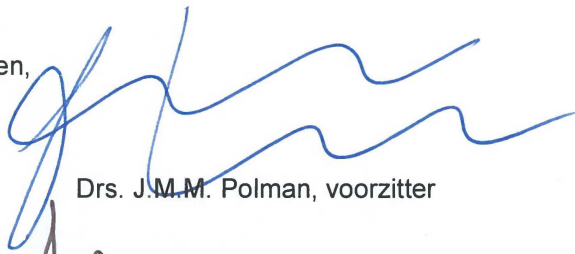
### *Betrokkenheid Provinciale Staten bij organisatieontwikkeling*

In navolging van het project "Zerobased" in spoor 1 stellen wij voor ook een klankbordgroep vanuit PS te vormen voor de organisatieontwikkeling (spoor 3). Daarmee kan de klankbordgroep het ontwikkelproces van dichtbij volgen en adviseren over de wijze en momenten waarop de betrokkenheid van PS als geheel vorm kan krijgen.

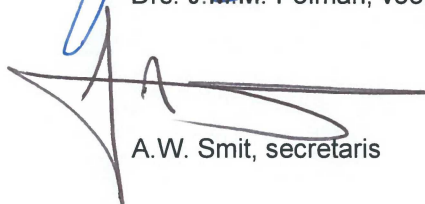
Wij hopen u door middel van deze brief voor dit moment voldoende geïnformeerd te hebben over de wijze waarop en de processen waarbinnen wij de doorontwikkeling van de organisatie oppakken.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten,



Drs. J.M.M. Polman, voorzitter



A.W. Smit, secretaris

# **Doorontwikkeling Provinciale organisatie**

2015-2017

Datum: 8 december 2015  
Versienummer: Definitief  
Auteur: E. Valk & T. van Opdurp  
Afdeling: Personeel en Organisatie

---



## Inhoudsopgave

<b>1. Waar staan we nu?</b>	<b>3</b>
1.1. Aanleiding en doel organisatieontwikkeling	3
1.2. Conclusies op hoofdlijnen vanuit diverse onderzoeksrapportages	4
1.3. Hoofdlijnen coalitieakkoord 2015-2019	4
<b>2. Belangrijke opgaven organisatieontwikkeling</b>	<b>6</b>
2.1. Inleiding	6
2.2. De vier hoofddoelstellingen	6
2.3. Hoe gaan we het aanpakken	6
2.4. Samenwerking in het programma	7
<b>3. Opgaven organisatieontwikkeling</b>	<b>8</b>
3.1. Inleiding	8
3.2. Fase 0: 2015 (oktober & november)	8
3.3. Fase 1: Start 2015 (met doorloop van projecten in 2016)	9
3.4. Fase 2: Start 2016 (met doorloop van projecten in 2017)	12
3.5. Diversiteit in opdrachtformulering	15
3.6. Overige ontwikkelingen in de lijnorganisatie	15
<b>4. Programmaorganisatie</b>	<b>16</b>
4.1. Deelname en aansturing van het programma	16
4.2. Sturing en besluitvorming	17
4.3. Het programmateam	17
4.4. Klankbordgroepen en spiegelcommissie	18
4.5. Communicatie en participatie	18
<b>5. Financiële consequenties</b>	<b>19</b>

## 1. Waar staan we nu?

### 1.1. Aanleiding en doel organisatieontwikkeling

Hoe de ambtelijke organisatie te werk gaat, heeft de organisatie grotendeels zelf bepaald binnen de kaders van de wet- en regelgeving. De inrichting van de provinciale organisatie is daarbij permanent in beweging. Een belangrijke factor in deze continue doorontwikkeling is dat de huidige maatschappij een grote dynamiek laat zien, waarin accenten in de traditionele lange termijn opgaven veel sneller dan voorheen verschuiven. Een veranderende samenleving betekent automatisch ook andere rollen voor de regionale overheid: veel minder een bepalende, probleemoplossende en verzorgende rol, veel meer een faciliterende, regisserende en co-creërende rol.

In het kader van effectief een bijdrage (blijven) leveren aan Zeeland stelde in 2010 het toenmalige provinciebestuur een visitatiecommissie in met de opdracht de bestuurskracht van het provinciebestuur te meten. In een bestuurskrachtmeting stond de vraag centraal of het provinciebestuur in staat was om haar opgaven effectief, efficiënt en democratisch gelegitimeerd te vervullen. De meting vormde een leer- en ontwikkelinstrument voor het provinciebestuur zelf en werd de opmaat naar een omvangrijke herijking van het provinciale organisatiemodel.

In 2012 werd door Lysias het rapport "Naar een slagvaardige provinciale organisatie in Zeeland" gepresenteerd als de houtskoolschets voor de nieuwe organisatie en de contouren voor een implementatieplan. De houtskoolschets heeft, in combinatie met de resultaten uit het benchmarkonderzoek van bureau Cebeon naar de formatieomvang, geleid tot een ingrijpende reorganisatie met een structuurwijziging per 1 januari 2013.

Deze omvangrijke reorganisatie is in gang gezet met als doel focus op kerntaken, het maken van keuzes, minder bestuurlijke drukte, veel meer integraal werken, samenwerken en daarmee 'beter buiten' presteren. In de periode na 1 januari 2013 heeft de organisatie, zowel via een organisatie ontwikkelprogramma als via de lijnorganisatie, diverse ontwikkelacties in gang gezet om deze doelen te verwezenlijken.

De afgelopen maanden vormden opnieuw een belangrijk moment in de ontwikkeling van de provinciale organisatie. Er zijn diverse interne onderzoeken (evaluatie reorganisatie, klanten- en medewerkersonderzoek) verricht. En daarnaast is het functioneren van de provinciale organisatie verder uitgelicht in de onderzoeken rondom de aanleg van de Sloeweg.

De uitkomsten van al deze onderzoeken tonen verschillende beelden over het functioneren van de organisatie: enerzijds zijn een laag ziekteverzuim, een ruim voldoende klanttevredenheid en algemene medewerkertevredenheid mooie prestaties waar de organisatie op verder kan bouwen en trots op mag zijn. Anderzijds geven de resultaten Necker van Naem, het onderzoeksrapport van de onderzoekscommissie PS en de conclusies uit de evaluatie reorganisatie aanleiding tot (noodzakelijke) doorontwikkeling.

Tel bij de ontwikkelpunten vanuit bovenstaande onderzoeken, de visies van Kompas 2020 en Zeeland 2040, de veranderende rol van het ambtelijk vakmanschap, alsook de ambities uit 'Krachten Bundelen' op en duidelijk wordt dat constante doorontwikkeling van de organisatie nodig is.

We werken verder aan een zodanige inrichting, formatie, werkwijzen en personeelsbestand dat we maximaal kunnen presteren in een veranderende omgeving. Doorontwikkeling doet de organisatie daarmee door,

vanuit drie jaar geleden ingezette koers, continu te bewegen. Op deze wijze trachten we geen ingrijpende reorganisatie zoals drie jaar geleden opnieuw te hoeven ondergaan.

In deze ontwikkeling staat de Provincie niet alleen. Ook andere overheden staan aan de vooravond van deze doorontwikkeling, of spelen hier al op in. Binnen het programma wordt dan ook actief de samenwerking opgezocht.

Dit programma, gericht op de verdere professionalisering van de interne organisatie alsook de bestuurlijk-ambtelijke samenwerking, is één van de drie sporen die we inzetten voor verdere organisatieontwikkeling. De andere twee sporen betreffen:

1. Zerobased heroverwegen;
2. ANDERS Samenwerken aan de Zeeuwse opgaven (extern).

### **1.2. Conclusies op hoofdlijnen vanuit diverse onderzoeksrapportages**

Deze eerder genoemde onderzoeken schetsen op een aantal terreinen positieve ontwikkelingen, zoals verbetering in integraal (beleidsmatig) werken, centralisering van huisvesting en op individueel niveau goede relaties met externe partners.

Tegelijkertijd tonen deze onderzoeken ook de noodzaak aan tot verdere doorontwikkeling van de organisatie, met op hoofdlijnen de volgende aandachtspunten:

- Het investeren in de verhouding tussen Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en de ambtelijke organisatie;
- Het intensiveren van de sturingscapaciteit vanuit lange termijnvisie;
- Het versterken van het functioneren van de ambtelijke organisatie door verduidelijking in rollen, taken en bevoegdheden, alsook de ontwikkeling van competenties die daarbij horen voor nu en in de toekomst;
- Het versterken van de balans tussen structurele taken en programma's en projecten. Dit geldt voor zowel inzet van capaciteit, competenties, sturing als financiële middelen;
- Het professionaliseren van procesmatig, projectmatig en programmatisch werken. Dit geldt zowel voor de interne organisatie als voor de informatieplicht richting PS.

### **1.3. Hoofdlijnen coalitieakkoord 2015-2019**

Naar aanleiding van de Provinciale verkiezingen van maart 2015 is het huidige coalitieakkoord opgesteld: een ambitie van de vier partijen om, samen met de oppositiepartijen, op een groot aantal onderwerpen een gezamenlijke koers te varen.

Om de ambities uit het coalitieakkoord te verwezenlijken wordt ingezet op de samenwerking tussen overheden en wordt geïnvesteerd in de relaties met medeoverheden, bedrijven en organisaties. Het College kijkt daarbij uit naar de open en constructieve samenwerking met Provinciale Staten.

Qua werkwijze/attitude zien we termen als 'open bestuursstijl', 'faciliterend', 'opgavegericht werken'. Dit vraagt zowel van bestuur als ambtelijke organisatie op onderdelen een wezenlijke andere rolinvulling.



De financiële ambitie van het College is te komen tot een duurzaam gezonde financiële huishouding. De basis is evenwicht in inkomsten en uitgaven. Aan zowel het beperken van de uitgaven als het zoeken naar inkomsten moet worden gewerkt. Daarbij hoort bovenal het 'in control zijn' en daarmee verrassingen beperken.

Het perspectief is, om voor 2017, een heroverweging te doen op ambities en taken van de Provincie en deze door te vertalen in de begroting 2017 en verder, het project zerobased heroverwegen (spoor 1).

Om goed invulling te geven aan de ambities van Provinciale Staten en het College zullen we als organisatie, in samenhang met de diverse onderzoeksresultaten, ons takenpakket, onze rolinvulling en onze inrichting en sturing verder doorontwikkelen.

## 2. Belangrijke opgaven organisatieontwikkeling

### 2.1. Inleiding

Het programma 'Interne organisatie en bestuurlijk-ambtelijk samenspel' geeft invulling aan de (door)ontwikkeling van de organisatie en de relatie tussen enerzijds GS en organisatie, anderzijds GS en PS. De uitgevoerde onderzoeken en richtinggevendende documenten geven aanleiding om op onderdelen verbetering aan te brengen. Daarbij gaat het echter niet alleen om het oplossen van huidige knelpunten. Dit programma geeft ook invulling aan verdere doorontwikkeling, zodat de organisatie in staat wordt gesteld om flexibel en efficiënt om te gaan met veranderingen in de toekomst.

### 2.2. De vier hoofddoelstellingen

Om dat te bereiken is het programma opgedeeld naar vier hoofddoelstellingen:

- We zijn een organisatie die gesteld staat, verbonden is aan en gericht is op een (versterkte) uitvoering van Zeeuwse opgaven en prioriteiten  
*Op organisatorisch, financieel (relatie spoor 1: Zero based budgeting), opgave-inhoudelijk vlak en qua samenwerking (spoor 2: Anders samenwerken) is de organisatie in staat om adequaat in te kunnen spelen en deel te kunnen nemen aan de maatschappelijke opgaven voor Zeeland.*
- We zijn een organisatie die bestaat uit professionals die de ruimte krijgen om te excelleren vanuit modern ambtelijk vakmanschap.  
*De organisatie bestaat uit professionals die kunnen werken volgens de competenties zoals deze van de huidige ambtenaar mogen worden verwacht.*
- We zijn een organisatie die goed ondersteunt en in control is.  
*We winnen het vertrouwen van het bestuur in onze organisatie door onze ondersteunende processen te laten voldoen aan de kwaliteit die past bij een organisatie van deze tijd en welke kan inspelen op de (snel veranderende) toekomst. Samenwerking met collega-overheden is hierbij een vereiste.*
- We verbeteren ambtelijk-bestuurlijk samenspel en ondersteunen bij het herstellen van vertrouwen tussen PS en GS.  
*Het samenspel tussen ambtelijke organisatie en Gedeputeerde Staten alsook tussen Provinciale en Gedeputeerde Staten wordt verbeterd. Meer open omgangsvormen. De erkenning van het politieke primaat en de (pro-)actieve informatieplicht van GS aan PS.*

### 2.3. Hoe gaan we het aanpakken

De doorontwikkeling in competenties, structuren, instrumenten, processen, managementstijl, houding en gedrag is geen doel op zichzelf. Dat geldt ook voor de financiële zerobased aanpak en het 'anders' samenwerken. De doorontwikkeling op deze aspecten is geen doel op zich. Het gaat erom dat al deze aspecten bijdragen aan het versterken van de oriëntatie van de organisatie op maatschappelijke opgaven en het boeken van concrete resultaten samen met onze partners. Zowel spoor 1 (Zero based begroting), als spoor 2 (Anders samenwerken) en spoor 3 (Interne organisatie en bestuurlijk-ambtelijk samenspel) geven functionele invulling op hoe de inhoudelijke taken zo adequaat mogelijk kunnen worden uitgevoerd.

***Een dynamisch ontwikkelplan wat ook tussentijds anticipeert op de veranderende rol***

Met dit programma wordt actief ingezet op het doorontwikkelen van de organisatie. Hierbij geldt tevens dat (de rol van) de provincie continu aan verandering onderhevig is. De gesignaleerde thema's en acties in dit programmaplan vormen een basis van waaruit wordt gewerkt.

Dit programmaplan is daarbij geen statisch uitvoeringsplan, waarmee wordt toegewerkt naar een vastgesteld eindbeeld. Het eindbeeld is namelijk in beweging. Het plan is een ontwikkeldocument, dat doorlopend wordt afgestemd op wat nodig is per fase.

**2.4. Samenwerking in het programma**

Evenals bij het bereiken van de ambities uit het coalitieakkoord zet ook de organisatie bij haar doorontwikkeling nadrukkelijk in op functionele samenwerking met externe partijen/collega-overheden. Deze samenwerking kan grofweg worden ingedeeld in twee vormen:

- Samenwerking in de aanpak binnen het programma.

*De provinciale organisatie kan en wil in haar kleine omvang niet alle ontwikkelpunten zelfstandig oppakken. Tijdens de verkenningsfase is ook gebleken dat een groot aantal overheidsorganisaties een soortgelijke ontwikkeling doormaakt. Het delen van kennis en wellicht zelfs capaciteit is dan ook een belangrijk uitgangspunt bij de uitvoering van dit programma.*

- Samenwerkingsverbanden bij het doorvoeren van optimalisatie in de lijn.

*Bij het (door)ontwikkelen van de interne organisatie (o.a. bedrijfsvoerings- en overige uitvoeringsprocessen) worden nadrukkelijk samenwerkingsverbanden gezocht met overheden in de omgeving. De organisatie zoekt hierin naar het delen van kennis, kostenefficiency en maakt ook keuzes welke ondersteunende en uitvoeringstaken zij vindt behoren tot de kern van de organisatie.*



## 3. Opgaven organisatieontwikkeling

### 3.1. Inleiding

De aandachtspunten vanuit verschillende onderzoeken, alsook de ambities uit het coalitieakkoord, geven op verschillende onderdelen een hoge urgentie tot verbetering. Aan de ene kant willen we snelheid maken met de beoogde verbeteringen in de organisatie, aan de andere kant willen we zorgvuldigheid betrachten en een realistisch beroep doen op de ontwikkelcapaciteit van de organisatie. Daarbinnen is het maken van focus en stellen van prioriteiten van groot belang om de ontwikkeling beheersbaar te houden voor de organisatie.

Dit programma wordt gefaseerd uitgevoerd waarbij onderscheidt wordt gemaakt in:

Fasering	Termijn
0. Voorbereiding	2015
1. Korte termijn (o.a. quick wins en hoge urgentie)	Start 2015 (doorloop 2016)
2. Middellange termijn	Start 2016 (doorloop 2017)

### 3.2. Fase 0: 2015 (oktober t/m december)

Fase 0 betreft de voorbereidingen van het programmaplan en formering van het programmateam, klankbordgroepen en projectleiders voor fase 1. In deze fase wordt tevens bepaald op welke wijze de doorontwikkeling van de organisatie zal plaatsvinden. Deze fase wordt afgesloten met een door het college van GS en de ambtelijk opdrachtgever vastgesteld programmaplan.

#### **1. Koersbepaling op basis van onderzoeksresultaten en richtinggevende documenten**

##### Wat willen we bereiken?

We hebben een duidelijke, naar de praktijk vertaalbaar, toekomstbeeld/visie van de organisatie. Dit toekomstbeeld geeft invulling aan vragen als: Wie willen we zijn in 2020? (gerelateerd aan Kompas 2020)? Welke waarden hanteren we dan? Waar zijn we van? Hoe ziet de organisatie er dan uit? Vanuit deze visie wordt doorgewerkt aan de vraag: Hoe gaan we daar naartoe werken de komende jaren?

##### Hoe gaan we dat doen?

Een organisatie heeft richting nodig en moet weten waar ze voor staat. De missie geeft een beeld van wie je bent als organisatie, waar je voor staat en wat je normen en waarden zijn. Een visie geeft een beeld van de toekomst; hoe zien wij onszelf in de wereld van morgen? In het kader van het programma Organisatieontwikkeling 2014-2015 is na de reorganisatie reeds een organisatievisie opgesteld. Deze visie wordt op initiatief vanuit de directie, in samenhang met de resultaten uit de diverse onderzoeken en richtinggevende documenten, geactualiseerd en verder geconcretiseerd.

##### Looptijd

Gereed in december 2015.

### 3.3. Fase 1: Start 2015 (met doorloop van projecten in 2016)

Fase 1 betreft:

- Het uitvoering geven aan de urgente aanbevelingen vanuit de onderzoeken Necker van Naem, Evaluatie Reorganisatie, Medewerkersonderzoek en Klantenonderzoek;
- Optimalisatie van stukkenstroom besluitvorming GS;
- Aanpassing topstructuur ambtelijke organisatie;
- Verbetering ambtelijk-bestuurlijk samenspel en fixaties tussen GS en PS.

#### ***Professionalisering projectmatig werken***

##### *Wat willen we bereiken?*

Plannen, initiatieven én bestuurlijke ambities zijn vaak niet te vatten onder aansturing van één afdeling, maar vragen om een procesgerichte aansturing, dwarsdoor en over afdelingen heen. Vanuit de conclusies en aanbevelingen vanuit Necker van Naem, Onderzoekscommissie PS en Evaluatie Reorganisatie professionaliseren we projectmatig werken om effectief (zowel bestuurlijk als ambtelijk) te sturen op unieke opgaven voor Zeeland.

##### *Wat gaan we daarvoor doen?*

Per 1 september jongstleden is een tijdelijk directeur Grote projecten benoemd. Deze is ambtelijk opdrachtgever voor de belangrijkste projecten van de organisatie. Onderdeel van zijn takenpakket is ook het versterken van het projectmatig werken, het sturen op het professioneler voorbereiden en beheersen van projecten, en het voorbereiden van een bestuurlijk kader voor de reflectie en informatievoorziening tussen GS en PS.

##### *Looptijd*

###### *Methodieken, systemen, hulpmiddelen*

- Implementatie en borging van het handboek Projecten 2.0:  
Per 1 maart 2016.
- Herijking en borging integrale projectadministratie (IPA):  
Per 1 maart 2016.
- Implementatie en borging risicotool (NARIS):  
De implementatie van NARIS start in het eerste kwartaal 2016. De opleverdatum wordt in die periode vastgesteld.
- Implementatie en borging scope management  
Per 1 april 2016.

###### *Informatievoorziening*

- Uniformiseren van informatiestromen ambtelijk-bestuurlijk als GS-PS:  
Per 1 maart 2016 (onderdeel van handboek Projecten 2.0).



#### *Bemensing van de projecten*

- Implementatie Integraal Projectmanagement Model (IPM):  
Vanaf 1 april 2016 vorming IPM teams voor grote projecten.

#### *Kader grote projecten*

- Vaststellen criteria grote projecten:  
Per 1 januari 2016.
- Implementatie en borging inrichting 3 fasen zoals genoemd in rapport commissie Sloeweg  
Per 1 maart 2016 (onderdeel van handboek Projecten 2.0).
- Implementatie en borging go/ no go momenten aanbrengen en (peer) reviews toepassen:  
Per 1 maart 2016 (onderdeel van handboek Projecten 2.0).

#### *Afwegingskader programma- en projectorganisatie*

- Vaststellen en borging afwegingskader programma- en projectorganisatie (eigen beheer/uitbesteding/samenwerking met externe partijen):  
Per tweede kwartaal 2016.

#### *Control*

- Uitoefenen onafhankelijke control functie met advisering naar project, lijn en College:  
Continu-taak.

#### *Overig*

Over de invulling van onderstaande verbeterpunten vindt verdere besluitvorming plaats in het eerste kwartaal van 2016:

- Standaardisering en uniformering dossiervorming en projectadministratie
- Doorontwikkeling projectmanagementtools
- Overlegstructuur rond (grote) projecten.

### ***Wijziging (top)structuur***

#### *Wat willen we bereiken?*

Een topstructuur die geldt als randvoorwaarde om balans tussen lijnorganisatie en programmatisch en projectmatig werken te realiseren en die gericht is op een (versterkte) uitvoering van Zeeuwse opgaven en prioriteiten zodra het opgavegerichte werken is geïmplementeerd.

#### *Wat gaan we daarvoor doen?*

De huidige topstructuur met een provinciesecretaris/ algemeen directeur, directeur (vacant, deels tijdelijk ingevuld voor versterking projectmatig werken) en werkveldindeling met 2 fte werkveldmanagers leidt niet tot de gewenste strategische sturing en regie op de samenhangende opgaven en de veranderende rol van de organisatie. Dit terwijl het College in het coalitieakkoord nadrukkelijk heeft uitgesproken toe te willen werken naar een meer gecoördineerde bijdrage aan de maatschappelijke opgaven van Zeeland.



In de doorontwikkeling van de organisatie wordt binnen de topstructuur meer balans aangebracht tussen lijnorganisatie en programmatisch en projectmatig werken. Dit wordt gerealiseerd door de werkvelden af te schaffen, alsmede de functie van werkveldmanager. Op directieniveau vindt versterking plaats door de formatie naast de bestaande 2 fte directeuren uit te breiden met 1 extra fte. De directie bestaat daarmee uit de provincie secretaris/algemeen directeur, de directeur Programma's en projecten en een directeur Organisatie. Dit betreft tevens een wijziging van de regels voor de werking van de ambtelijke organisatie.

In samenhang met deze aanpassing vindt tevens optimalisatie/herijking plaats in de ambtelijke managementoverlegstructuur en informatievoorziening.

#### Looptijd

##### Aanpassing topstructuur

- Het voorgenomen besluit op deze structuuraanpassing wordt genomen op 8 december 2015 door Gedeputeerde Staten.
- Het voorgenomen besluit wordt geagendeerd voor de overlegvergadering van 14 januari 2016 van de Ondernemingsraad, waarbij deze wordt verzocht uiterlijk 28 januari 2016 advies uit te brengen.
- Na uitgebracht advies, wordt het voorgenomen besluit definitief, tenzij er redenen zijn om op basis van dit verkregen advies e.e.a. opnieuw voor te leggen aan het College. Bij een afwijkend advies door de OR kan in de vergadering van het College van 2 februari 2016 het (aangepaste) besluit definitief worden vastgesteld.
- Als het definitieve besluit afwijkt van het advies van de OR, moet de uitvoering van het besluit volgens de WOR worden opgeschort tot een maand na de dag waarop de ondernemingsraad van het besluit in kennis is gesteld. Deze verplichting vervalt als de OR ermee instemt dat de werkgever deze opschorting niet in acht neemt.

Vervolgstappen ten behoeve van wijziging topstructuur:

- Werving en selectie van directeuren.
- Wijziging regels ambtelijke organisatie.
- Aanpassing/optimalisatie van de ambtelijke overlegstructuur.
- Aanpassing Informatievoorziening vanuit directie en managementberaad naar organisatie.

#### **Implementatie digitalisering (post)stukkenstroom**

##### Wat willen we bereiken?

Onze ondersteunende processen/instrumenten moeten voldoen aan de kwaliteit die past bij een organisatie van deze tijd en welke kan inspelen op de (snel veranderende) toekomst. Op korte termijn worden quick wins gerealiseerd in de stukkenstroom. Daarmee maken we organisatie breed een efficiëntieslag.

##### Wat gaan we daarvoor doen?

- Digitalisering inkomende poststromen.  
Dit onderdeel heeft ten doel om geen fysieke documenten meer de organisatie in te sturen en het digitale document leidend te laten zijn bij de verdere afhandeling binnen de organisatie.

- Digitalisering GS-besluitvormingsprocedure.  
De bestuurlijke besluitvorming is nu nog een analogo proces. Het doel van dit onderdeel is het digitaliseren van dit proces, waarbij gebruik gemaakt wordt van de standaard oplossing van de huidige leverancier van het document management systeem.
- Pilot Zaakgericht archiveren.  
Zaakgericht archiveren betreft de tussenfase tussen digitaal werken en zaakgericht werken; Het combineren van digitale documentstromen en digitaal archiveren, maar zonder procesgerichte sturing. Deze pilot zorgt ervoor dat deze manier van werken getoetst wordt in de praktijk en geeft inzicht hoe verdere optimalisatie op dit vlak in de toekomst dient plaats te vinden.

#### Looptijd

Dit project is eind november 2015 gestart.

- Oplevering digitalisering fysieke post:  
Per februari 2016.
- Oplevering digitalisering GS-besluitvorming:  
Per maart 2016.
- Oplevering pilot Zaakgericht archiveren:  
Per juni 2016.

#### ***Opgaven in beeld***

##### Wat willen bereiken?

We willen de beoogde strategische doelen uit het coalitieakkoord en aanvullende ontwikkelopgaven uit recente beleids- en kadernota's op een realistische en kwalitatief goede manier realiseren.

##### Wat gaan we daarvoor doen?

We maken overzicht van continue (beheers-)taken, ontwikkelopgaven vanuit het coalitieakkoord en ontwikkelopgaven uit beleids- en kadernota's. Binnen de ontwikkelopgaven definiëren we vervolgens samenhangende opgaven. Dit overzicht vormt de inhoudelijke component voor het project Zero Based Budgeting.

##### Looptijd

Deze actie is gestart in oktober 2015. Het overzicht wordt opgeleverd per 8 december 2015.

### **3.4. Fase 2: Start 2016 (met doorloop van projecten in 2017)**

Fase 2 betreft op hoofdlijnen het doorontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers naar opgave gestuurd werken.



### ***Opgave gestuurd werken***

#### *Wat willen we bereiken?*

We creëren een betere balans tussen de inzet van capaciteit op reguliere (beheers-)taken en ontwikkel-taken. Binnen de ontwikkeltaken vindt een verschuiving plaats van het maken en uitvoeren van sectorale plannen en nota's naar integrale inzet op versterking van maatschappelijke opgaven. In de opgaven gestuurde organisatie uitvoering en (strategische) visievorming sterk met elkaar verweven. Sectorale plannen vormen een 'halffabrikaat' en maken duidelijk wat vanuit een bepaalde invalshoek de gewenste maatschappelijke situatie is. In de opgaven gestuurde organisatie is het motto 'geen woorden maar da-den' duidelijk te maken dat realiseren het ultieme doel is en beleidsplannen hieraan ten dienste moeten staan. Planvorming en uitvoering vinden in samenhang plaats. Het realiseren van opgaven biedt een "motor voor synergie": taken, mensen en middelen worden zo slim mogelijk verbonden om zoveel mogelijk doelen te realiseren.

#### *Wat gaan we daarvoor doen?*

Opgave gestuurd werken binnen de ontwikkeltaken vraagt een aanpassing in de huidige werkwijzen. We maken een omslag van werken vanuit beleidscycli naar meer 'doen wat de maatschappij van ons vraagt'. In dit project geven we inhoudelijk invulling aan het opgave gestuurd werken met bijbehorend programma- en procesmanagement. Het meer organiseren van taken vanuit samenhang. Realisatie van opgaven komt vaak in samenwerking met externe partijen tot stand. Voor de invulling hiervan ligt een belangrijke link met spoor 2 'Anders samenwerken'.

Dit project vormt binnen het programma het kernproject. Vrijwel alle overige projecten ondersteunen, faciliteren namelijk de inhoudelijke werkwijze van opgave gestuurd werken. Synergie en afstemming tussen de projecten is dan ook noodzakelijk.

#### *Looptijd*

Dit project volgt op het project 'Opgaven in beeld' en start in januari 2016. De looptijd van het project bedraagt 1 jaar. Na afloop van het project wordt geëvalueerd in hoeverre opgave gestuurd werken is ingebed in de organisatie, waarbij mogelijke vervolgacties de duur van het project kunnen verlengen.

### ***Besturings- en managementfilosofie***

#### *Wat willen we bereiken?*

We willen komen tot een goede samenwerking en een duidelijke onderlinge rolverdeling tussen Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten, en ambtelijke organisatie (alsook binnen de ambtelijke organisatie) en tot afspraken over benodigde instrumenten en omgangsvormen.

#### *Wat gaan we daarvoor doen?*

- We ondersteunen het proces om te komen tot een gezamenlijk gedragen en gedeeld beeld over de rolverdeling tussen PS en GS.
- We formuleren duidelijke kaders voor het bestuurlijk-ambtelijk samenspel.

- We maken een doorvertaling vanuit de aangepaste regeling ambtelijke organisatie naar een aangepaste interne sturingsfilosofie.
- Het sluitstuk van dit proces is een document: de besturings- en managementfilosofie van de Provincie Zeeland. Deze opgave verduidelijkt tevens de bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de interne besluitvorming (zowel in sturing als budgettaire bevoegdheden).

#### Looptijd

In afwachting van de besluitvorming tot het eventueel instellen van een werkgroep 'Duaal functioneren'.

## **2. Uitwerking en implementatie strategische personeelsbeleid**

### Wat willen we bereiken?

Een qua omvang, kwaliteit en inzetbaarheid passend en optimaal functionerend personeelsbestand. We willen dat onze medewerkers goed (d.w.z. betrouwbaar, efficiënt en effectief) kunnen adviseren, faciliteren, regisseren en uitvoeren.

### Wat gaan we daarvoor doen?

- We gaan er op een strategische wijze voor zorgen dat het personeelsbestand van de organisatie zich zodanig ontwikkelt dat deze past bij de organisatie zoals deze er op de langere termijn uit gaat zien.
- We ontwikkelen een visie en vertalen dit naar de toekomstige kwalitatieve personeelsbehoefte.
- We vergelijken dit met het huidige personeelsbestand en de trends daarin, we stellen vast wat het verschil is tussen de huidige situatie en de gewenste situatie en wat er nodig is om bij deze gewenste situatie te komen; we richten ons hierbij op duurzame inzetbaarheid, het voorkomen van uitval, flexibiliteit, (persoonlijke) ontwikkeling en mobiliteit van de medewerkers.
- We zetten het opleidingsbudget gericht in om (op individueel niveau) tot de gewenste situatie te komen.

#### Looptijd

- Opstellen visie op HRM per in de periode januari 2016 tot en maart 2016.
- Opstellen van strategische personeelsbeleid in de periode april 2016 tot en met juni 2016.
- Uitvoering geven dit beleid via instrumentarium in de periode 2016 en verder.

## **Procesmanagement en optimalisatie van organisatie-ondersteunende processen**

### Wat willen we bereiken?



Onze ondersteunende processen/instrumenten moeten voldoen aan de kwaliteit die past bij een organisatie van deze tijd en welke kan inspelen op de (snel veranderende) toekomst. Doel hiervan is 3-ledig: meer effectiviteit, meer efficiëntie (lean) en meer klantgerichtheid. Nevensdoelstellingen zijn versterking van rechtmatigheid en risicomangement. Standaardisering en samenwerking met andere overheden zijn hierbij een belangrijke uitgangspunten.

#### Wat gaan we daarvoor doen?

- We herijken het kader voor proces- en kwaliteitsmanagement.
- Procesmanagement en optimalisatie van werkprocessen wordt functioneel geïmplementeerd in afstemming met alle (reeds lopende) projecten zoals verdere digitalisering van de personeelsadministratie, implementatie inkoopinstrument, vorming loketfunctie Services, zaakgericht werken. Op deze wijze wordt doorontwikkeling in de organisatie ook geborgd in het kwaliteitsmanagement.

#### Looptijd

Het project wordt opgestart in maart 2016 en omvat twee jaar, vanwege de samenhang met overige projecten. In de evaluatie van het project wordt geïnventariseerd welke vervolgacties nodig zijn om het procesmanagement te completeren.

### **3.5. Diversiteit in opdrachtformulering**

Bij alle activiteiten/ontwikkelopgaven zal een afweging moeten worden gemaakt in hoeverre deze op projectbasis worden uitgewerkt of dat hiervoor een opdracht wordt gegeven aan de lijnorganisatie. Daarnaast blijft een constante afweging van toegevoegde waarde van acties noodzakelijk. Daarmee wordt ingespeeld op actuele ontwikkelingen in de (externe) omgeving.

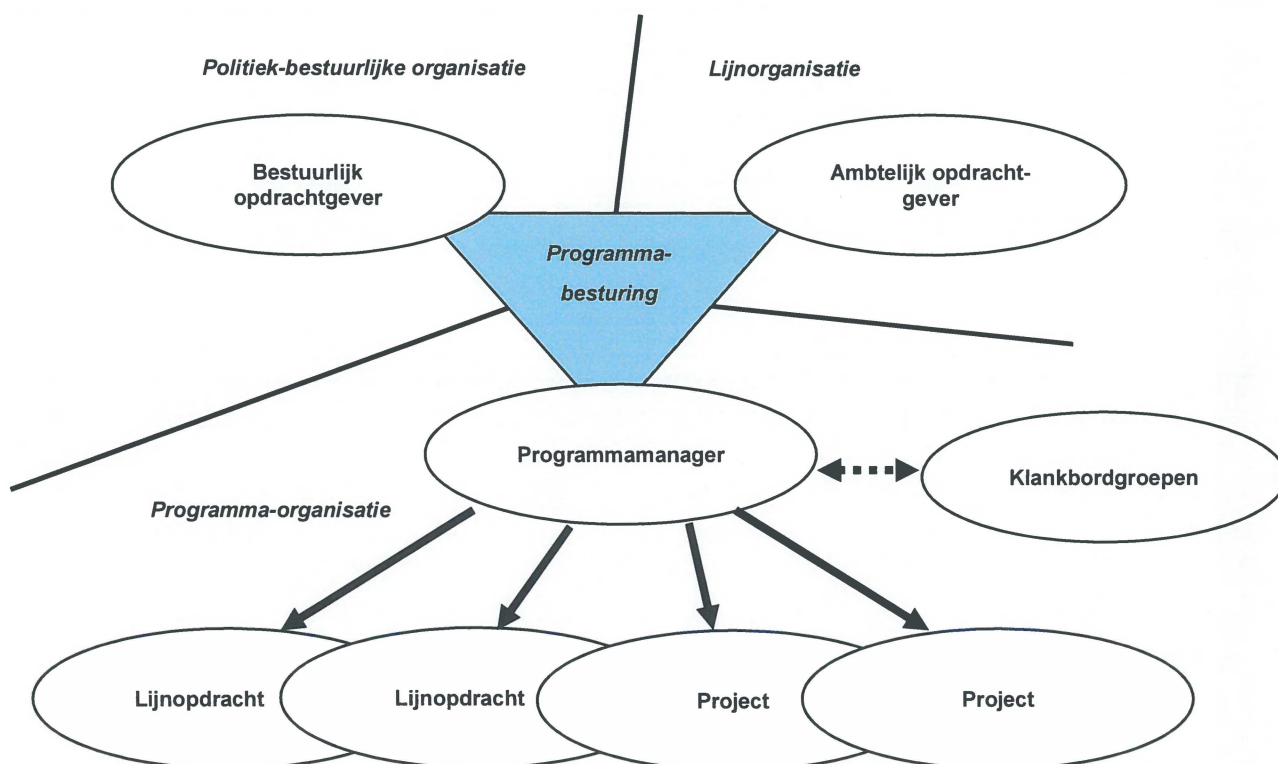
### **3.6. Overige ontwikkelingen in de lijnorganisatie**

Vanuit dit programma worden diverse doorontwikkelingen geïnitieerd. Daarnaast zijn vanuit de lijnorganisatie de afgelopen periode al diverse ontwikkelacties in gang gezet (zoals loketfunctie Services, flexibel werken, visie op huisvesting, doorontwikkeling van instrumentaria als Esize (inkoop) en CODA (Financiën). Deze projecten/acties zijn opgestart voorlopend op dit spoor en worden niet alsnog in dit programma ondergebracht. Het programmateam stemt af met deze projectteams om te borgen dat gezamenlijk wordt toegevoerd naar het wensbeeld.

## 4. Programmaorganisatie

### 4.1. Deelname en aansturing van het programma

Het programma heeft een looptijd van twee jaar en wordt volgens onderstaande lijnen en relaties aangestuurd.



Toelichting:

- De bestuurlijk opdrachtgever is Carla Schönknecht (portefeuillehouder P&O). De bestuurlijk opdrachtgever is, met inachtneming van de principes van collegiaal bestuur, bestuurlijk eindverantwoordelijk voor de voortgang en het programmatresultaat. Zij neemt besluiten binnen de door GS gestelde kaders en legt voor het overige de nodige besluiten aan het college voor.
- Het ambtelijk opdrachtgeverschap is belegd bij provinciesecretaris/Algemeen directeur Ab Smit. Hij is ambtelijk eindverantwoordelijk, stuurt de programmamanager op hoofdlijnen aan en draagt zorg voor voldoende middelen en menskracht.
- De programmamanager is Esmé Valk. Zij heeft de dagelijkse werkleiding, stuurt de programmagroep aan, organiseert en structureert het programma, legt verantwoording af aan de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever en adviseert het college. Uitvoering van het programma vindt plaats in diverse projecten. Hiervoor zullen, afhankelijk van de inhoud van de actie en benodigde kennis daarvoor, projectleiders worden geselecteerd.

Binnen het programma wordt gebruik gemaakt van een aantal klankbordgroepen met zowel medewerkers als management. Tevens wordt aan Provinciale staten voorgesteld om een klankbordgroep te vormen (zie paragraaf 4.4).

#### 4.2. Sturing en besluitvorming

Het programma zal uitgevoerd worden in samenhang met de beide andere hoofdlijnen van het coalitieakkoord: "Zero Based Budgeting en "Anders Samenwerken". Elke zes weken zal GS gerapporteerd worden over de voortgang van de drie sporen.

De ambtelijk opdrachtgever laat zich in de besluitvorming tot uitvoering van het plan adviseren door een stuurgroep welke wordt gevormd door het (toekomstig) directieteam.

Tweewekelijks zullen ambtelijk opdrachtgever (AOG) en bestuurlijk opdrachtgever (BOG) door de programmamanager worden bijgepraat op voortgang en verder zo vaak als wenselijk en nodig. In ieder geval zal geëscaleerd (AOG, BOG, GS, PS) worden zodra er zich knelpunten voordoen met de voortgang of de kwaliteit van de op te leveren producten en bij knelpunten met de beschikbaar gestelde middelen.

#### 4.3. Het programmateam

Het programmateam heeft de volgende rollen:

- Bevorderen en stimuleren van draagvlak voor de beoogde veranderingen;
- Monitoren van doel en koers van (de onderdelen van) het programma;
- Monitoren van de voortgang en samenhang van en tussen de verschillende deelprojecten en het rapporteren hierover richting opdrachtgevers.
- Signaleren van kansen en belemmeringen in (onderdelen van) het programma en de opdrachtgevers hierover adviseren;
- Ondersteunen van de opdrachtgevers bij besluitvorming.

Het programmateam zal binnen het programma diverse projecten benoemen. Elk van de projecten heeft een projectleider en een projectteam. De projectleider verzorgt de afstemming met het programmateam.

Het programmateam bestaat uit:

Rol	Naam	Vereiste capaciteit
Programmamanager	Esmé Valk	36 uur per week
Programmamedewerker (plv. prog. manager)	Thijs van Opdurp	36 uur per week
Programmamedewerker	Didi van Hoof	16 uur per week
Programmaondersteuning	Esther van 't Westende	Max. 26 uur per week
Communicatieadviseur	Arianne Westerweel	16 uur per week



#### **4.4. Klankbordgroepen en spiegelcommissie**

De klankbordgroepen dienen in de gelegenheid te worden gesteld om het proces van dichtbij te volgen en te klankborden richting het programmateam en opdrachtgevers. De klankbordgroep overleggen vinden éénmaal per kwartaal plaats in aanwezigheid van de bestuurlijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtgever.

Voor onderstaande doelgroepen wordt voorgesteld de volgende klankbordgroepen te vormen:

- Klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers vanuit management en medewerkers ambtelijke organisatie.
- Klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van Provinciale Staten.
- Een spiegelcommissie met externe deskundigen met 'hart voor Zeeland'. Deze commissie wordt heeft als functie om de aanpak van het programma en keuzes die worden gemaakt vanuit een objectieve blik te beoordelen. Dit vanuit het oogpunt van de maatschappij.

#### **4.5. Communicatie en participatie**

Een organisatie verder brengen met de ontwikkeling en de mensen die daarin werken, kan alleen wanneer het op een goede, creatieve, consistente en betrouwbare manier wordt ondersteund door communicatie en participatie. Een communicatie- en participatieplan, uitgewerkt met doelgroepen, doelstellingen, strategie, boodschap, middelen en een kalender wordt verder uitgewerkt op basis van het vastgestelde programma-plan. Uitgangspunt binnen de communicatie is om actief de dialoog aan te gaan met externe partijen en collega's.

## 5. Financiële consequenties

De organisatieontwikkeling zal een beslag doen op de tijd en inzet van een (kleine) groep medewerkers. Gedeeltelijk kan verbetering van werkprocessen en kennis en vaardigheden gezien worden als normaal onderdeel van de functie.

Op enkele onderdelen is het wenselijk extern in te huren, vanwege ontoereikende capaciteit dan wel noodzaak tot objectieve deskundigheid. De verwachting is dat voor de volgende onderdelen externe inhuur gevraagd zal worden:

- Begeleiding werving & selectieprocedure directeuren.  
*Kosten hiervoor worden gedekt binnen het programmabudget.*
- Software upgrade en externe ondersteuning Digitalisering stukkenstroom upgrade Corsa.  
*Kosten hiervoor worden gedekt binnen reguliere budgetten.*
- Externe begeleiding Opgave gestuurd werken  
*Dit project behoeft deskundigheid van een externe partij met relevante soortgelijke opdrachten bij andere overheden.*
- Externe begeleiding procesoptimalisatie bedrijfsondersteunende processen  
*Ook dit project behoeft deskundigheid van een externe partij met relevante soortgelijke opdrachten bij andere overheden.*
- Externe begeleiding Besturings- en managementfilosofie  
*Mogelijke ondersteuning/begeleiding van de werkgroep 'Duaal functioneren'. Ook dit project behoeft aanvullende deskundigheid van een externe partij met relevante soortgelijke opdrachten bij andere overheden.*
- Ten behoeve van opleidingen en training binnen het strategische personeelsbeleid wordt gebruik gemaakt van het reguliere opleidingsbudget.

In het Statenvoorstel 'Begrotingswijzigingen 2015 en 2016' wordt voorgesteld om het restant van het reorganisatiebudget in 2015 (€ 130.000) ten behoeve van het programma over te boeken naar 2016. Besluitvorming hierover vindt plaats in de Statenvergadering van 11 december 2015. Voor de dekking van verdere kosten van het programma zal een separaat voorstel worden gedaan aan GS in 2016, richting de voorjaarsconferentie.