

Notitie SPP

April 2022

doelstelling SPP:

"Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel waardoor de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaatsen in de organisatie, teneinde de activiteiten uit te kunnen voeren, benodigd voor het behalen van de doelen."



2022-2024

Provincie Fryslân

Inleiding

SPP is een mooi en belangrijk proces, want het voorziet in een aanpak om de juiste mensen, op het juiste moment op de juiste plaats te krijgen. Het is echter ook complex. We hebben namelijk te maken met een dalende provinciale begroting en een krimpend personeelsbestand. De context waarin we werken verandert ook sterk en er worden andere en nieuwe vaardigheden gevraagd van provinciale medewerkers. We willen daarnaast een goede werkgever blijven die inspireert en bij een steeds krappere wordende arbeidsmarkt ook aantrekkelijk blijft als werkgever.

Iedere 2 jaar vindt een actualisatie plaats op de strategische personeelsplanning van de provincie Fryslân. In 2018 is een eerste impuls gegeven aan de strategische personeelsplanning waarbij in een gestructureerd proces het provinciale takenpakket in beeld is gebracht en daaraan gekoppeld de benodigde capaciteit. Destijds is de voortgang van het bestuursakkoord getoetst en onderzocht welke taken opgedragen waren door PS en GS en welke taken wettelijk waren. Ook is indertijd de overhead getoetst aan Berenschot (indertijd de provinciale benchmark in IPO verband). De uitkomst van dit proces leidde tot een voorstel SPP aan Provinciale Staten. Dit voorstel had een sterk kwantitatief karakter, omdat duidelijk werd dat het capaciteitsbudget niet toereikend was om alle provinciale taken te kunnen uitvoeren. Dit moment was ook de start van een proces om de kwalitatieve invulling van SPP vorm te geven. In 2020 heeft de dienst een actualisatie gemaakt van het SPP op basis van een kwalitatief proces, wat geleid heeft tot vele stappen in de organisatie naast de uitdaging van een krimpende personeelsbezetting op een aantal taken (infra en economie). Afgelopen 2 jaar heeft corona ons werk sterk beïnvloed en in onze ambities belemmerd voor wat betreft de voorgenomen stappen op het terrein van leren, ontwikkelen, cultuur en werken met samenwerkingspartners. Toch is er belangrijke voortgang geboekt en heeft deze periode onze creativiteit maximaal aangewakkerd, waar we u graag als lezer in meenemen.

Voor u ligt wederom een actualisatie en SPP voor 2022-2024, waarbij ditmaal door bureau SeederdeBoer (zie bijlage) samen met onze leidinggevenden, politiek, externen en ondernemingsraad een verdiepingsslag is gemaakt op het kwalitatieve deel. Het kwantitatieve deel is ditmaal door CEBEON uitgevoerd (zie bijlage).

In deze notitie brengen we deze analyses bij elkaar. Wat zien we op ons afkomen, waar staan we met de organisatie en hoe vertaalt zich dat naar de verschillende organisatieonderdelen en opgaven? Wat hebben we van 2020 tot nu gedaan en wat is het effect geweest van de maatregelen en wat zijn de plannen voor komende 2 jaar (2022-2024)? Deze notitie is wat dat betreft een momentopname, die we regelmatig moeten actualiseren. We nodigen iedereen vanuit zijn/haar eigen rol (mienskip, samenwerkingspartners, PS, GS, OR, managers, medewerkers) uit om bijdragen te leveren aan het actualiseren en verder invullen van de SPP.

 algemeen directeur provincie Fryslân



Samenvatting

Geconcludeerd kan worden dat de organisatie al veel heeft gedaan op gebied van SPP, waarbij een breder gemeenschappelijk beeld en duidelijke regievoering het proces verder zal verbeteren. Logischerwijs is inbedding in de jaarlijkse P&C cyclus wenselijk. Opsplitsing naar bestuurlijke ambities, bestaand beleid en wettelijke taken vergroot het inzicht en concreetheid van dit instrument. Dit vergt andere kwaliteiten van medewerkers. Van belang is dat het opgavengestuurd werken en -structurering blijvend in ontwikkeling zijn, om aan te kunnen blijven sluiten bij snel veranderende en onzekere context. Hierbij is ook benoemd dat de buitenwereld behoefte heeft aan een meer autonome en professionele houding en inzet vanuit de organisatie. En er krapte is ontstaan op de arbeidsmarkt. Een aanbeveling is een visie te ontwikkelen op leren & ontwikkelen en een lerende organisatiecultuur. Hierbij hoort ook de aandacht voor de doorontwikkeling van de moderne overheidsgedachte. Dit is van belang om te komen tot de bewegingsruimte en de open cultuur die nodig is in de samenwerking zowel binnen de organisatie als tussen de organisatie en de politiek en de organisatie en (partijen in de) Mienskip. De organisatie heeft ruimte nodig om zich te ontwikkelen en zo te organiseren dat het werk efficiënt, effectief en in constructieve samenwerking uitgevoerd kan worden. Leiderschap, sturing, onderlinge openheid en omgaan met feedback zijn essentieel voor een cultuur waar samenwerking, professionele autonomie en ontwikkeling van belang zijn.

Ten aanzien van de ingediende motie van de PvdA over de inzet van 'vast' personeel' geeft SeederdeBoer het advies om meer vast personeel aan te stellen op het vlak van bestuurlijke ambities, bestaand beleid en de wettelijke taken, passend binnen de kaders van het capaciteitsbudget. Het kan hierbij gaan om wettelijke- en kerntaken. In het SPP zal de focus moeten komen op het ontwikkelen van medewerkers, maar ook op het afscheid durven nemen van mensen die daar niet meer in passen. SeederdeBoer adviseert na een tijdelijk dienstverband van 2 jaar, een medewerker een vaste aanstelling te geven.

In 2020 geeft Fryslân ruim 90 euro per inwoner meer uit dan zij via het provinciefonds ontvangt voor een sobere en doelmatige uitvoering van het totale provinciale takenpakket (provinciefonds 405 euro per inwoner en Fryslân 495 euro per inwoner). Dit is mogelijk door extra inkomsten uit de motorrijtuigenbelasting boven de norm waarmee in het provinciefonds rekening wordt gehouden en onttrekkingen aan reserves.

Uit de benchmark provincies blijkt dat Fryslân in 2020 relatief veel middelen en personeel inzet op de programma's Mienskip Economie en Infrastructuur. Op het programma Omgeving zet Fryslân in 2020 juist relatief weinig middelen en personeel in, met name op het onderdeel natuurontwikkeling.

Binnen het programma Economie heeft de provincie geen wettelijke taken en binnen Mienskip in beperkte mate. Binnen het programma Infrastructuur worden voornamelijk wettelijke taken uitgevoerd. Bij Omgeving is het beeld gemengd.

Indien alle uitgaven van Fryslân zouden moeten passen binnen het geobjectiveerde kostenniveau van het provinciefonds, dan zou hiermee een totale personele capaciteit gemoeid zijn van circa 90 euro per inwoner. Momenteel geven we hieraan 113 euro per inwoner uit. Een bedrag voor personele basiscapaciteit van 90 euro per inwoner komt neer op 58,5 miljoen euro. De huidige basiscapaciteit is 49 miljoen euro.

Uitgedrukt in fte's komt dit neer op een totale basiscapaciteit (inclusief inhuur) van ruim 700 fte, uitgaande van gemiddeld € 83.000 euro aan salarislasten per fte (niveau 2020). Het huidige kader welke door GS en PS is opgelegd voor de basiscapaciteit is 645 fte. In 2020 werd voor ruim € 12 mln. euro externe capaciteit ingehuurd. Dat is niet alleen besteed aan

basiscapaciteit, maar met name aan door derden extra gefinancierde opdrachten. Conclusie is dat de basiscapaciteit ten opzichte van het provinciale takenpakket omhoog zou moeten met 55 fte; passend bij de taken die daarvoor staan.

De organisatie gaat daarnaast door met het krompen op de onderdelen communicatie, infra, economie en Mienskip; conform afgelopen jaren.

Cebeon constateert dat Fryslân een werkwijze hanteert waarbij de bijdragen van derden voor de grote infraprojecten een substantiële bijdrage leverden aan de middelen voor de bedrijfsvoering. Schommelingen bij dergelijke projecten hebben daarmee meteen effect op deze middelen en dat is, vanuit de behoefte aan duidelijkheid en sturing, niet wenselijk. Met het vastzetten van een basiscapaciteit op 700 fte vast kan deze ongewenste situatie ook worden beëindigd. Hierdoor ontstaat ook de gewenste situatie dat het niet meer nodig is dat bijdragen van derden voor de grote infraprojecten nodig zijn voor het financieren van de basiscapaciteit. Bovendien worden de uitgaven aan inhuur daardoor verminderd.

Naast de basistaken en de bijbehorende capaciteit, bepalen Provinciale en Gedeputeerde Staten welke extra taken de organisatie moet uitvoeren, inclusief de bijbehorende capaciteit. Het is daarbij de verantwoordelijkheid van de organisatie om te zorgen dat ze wendbaar is en blijft, middels een goede SPP.

Afgelopen vier jaar is de organisatie binnen het vaste kader van het capaciteitsbudget gebleven, behalve op het gebied van de tariefstijgingen van het afgelopen jaar en waarschijnlijk ook dit jaar. Als het vaste kader wordt verhoogd naar 700 kan de organisatie haar basiscapaciteit vormgeven (met vaste en flexibele formatie/inhuur) en kunnen de arbeidsmarktontwikkelingen ook worden opgevangen.

Op basis van het nieuwe bestuursakkoord in 2023 en de mogelijke nieuwe taken die daarin worden opgenomen, vindt een nieuwe analyse plaats ten behoeve van het capaciteitsbudget (vast en flexibel) voor de komende periode en jaarlijks actualiseert de organisatie dit beeld in de paragraaf bedrijfsvoering.

Uiteraard vraagt bovenstaande ook afbouw van het takenpakket alvorens de dienst haar fte kan terugbrengen binnen dit doorgerekende kader. Opdrachten vanuit Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten zijn leidend en hebben vooralsnog gemaakt dat het kader zoals nu opgenomen in de begroting krap was en de werkdruk hoog ervaren is.

Verhouding direct/indirect: De totale personele lasten in Fryslân zijn gelijk aan het gemiddelde van de referentieprovincies. Daarbinnen is het aandeel van het directe personeel in Fryslân iets hoger dan in de referentieprovincies.

1. Visie op HR als kader voor de Strategische Personeelsplanning

Onderstaande visie en ambitie is in 2020 vastgesteld en geeft richting aan de jaarplannen van de directie en de afdelingen.

Wat willen we zijn?

Bij de provincie Fryslân werken betekent: 'samen werken aan een mooi en sterk Fryslân'. Bij de provincie Fryslân werken betekent: 'werken bij de beste werkgever van het noorden'.

Wij willen een organisatie zijn waarin medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om mooie resultaten voor Fryslân te bereiken (Strategisch personeelsbeleid, PS november 2018)

Wat doen we om dit te bereiken?

We werken opgavengestuurd en helpen en stimuleren onze medewerkers hierin. We kennen daarbij onze omgeving, zoeken de verbinding met inwoners, bedrijfsleven, maatschappelijke partijen en overheden om zo gezamenlijk tot goede oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken te komen. We doen dit vanuit onze kernwaarden 'mienskip op 1', 'resultaten tellen', 'betrouwbaar zijn' en 'met hart en ziel voor Fryslân'.

We hebben verschillende rollen te vervullen, en zijn hierop toegerust als het gaat om:

- *Met lege, 'open' handen staan* (reageren op initiatieven, onbevangen ontmoeten, potentie herkennen, intern kunnen verbinden, stap naar leefwereld kunnen zetten), opdat we met de initiatieven en deskundigheid van anderen tot nieuwe, meer en betere resultaten komen. En ook:
- *Het volgen van procedures* (zorgvuldig uitvoeren van beleid, bewaken rechten en plichten, politieke proces bewaken, rechtsgelijkheid & rechtmatigheid borgen), zodanig dat wij ons als midden bestuur kunnen verantwoorden richting de Mienskip.
- *Resultaten meten* (planning bewaken, voortgang rapporteren, verantwoording afleggen, controle uitvoeren, doelmatigheid bepalen), zodanig dat wij betrouwbaar zijn in ons handelen.
- *Onderhandelen* (convenanten sluiten, partijen opzoeken, stakeholders benoemen, overleg beleggen, samenwerkingsovereenkomsten sluiten), zodanig dat wij in samenwerking met anderen commitment, doelen en samenwerkingsafspraken vastleggen.

Om die verschillende rollen goed te kunnen vervullen werken we opgavengestuurd. We hebben ons qua structuur georganiseerd naar opgaven vanuit pools en dienstverlenende afdelingen, met daarnaast een aantal stafafdelingen. Opgavengestuurd werken is echter veel méér dan structuur. Het betekent dat we ons als mens, team en organisatie een nieuwe mindset eigen maken. Dat begint bij onszelf, in onze eigen persoonlijkheid en in ons eigen handelen. Wat we naar buiten willen uitstralen en wie we willen zijn, doen we ook in de eigen organisatie ("zo buiten, zo binnen").

Ieder mens is uniek. We waarderen de talenten, kennis en deskundigheid van onze medewerkers en werken ook vanuit dit uitgangspunt, om ons werk in samenwerking zo goed mogelijk te kunnen doen. We organiseren ons werk naar wat er nodig is en kijken van daaruit naar de bezetting die daarbij nodig is. We doen dit vanuit de talenten en profielen van medewerkers. Daarbij kijken we niet alleen naar onszelf, maar ook naar onze omgeving. De juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek betekent ook samenwerking met

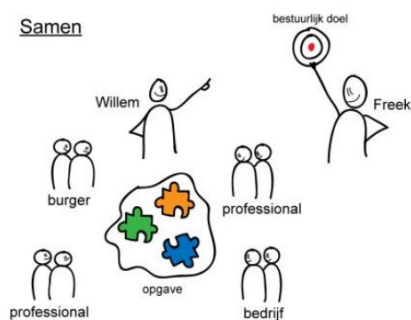
andere partners als werkwijze of zelfs het overdragen van werkzaamheden naar andere partijen als zij er beter toe in staat zijn dan wij. We werken regulier vanuit 'bestuursopdrachten' waar we personeelsplannen aan koppelen.

Dit betekent dat we medewerkers faciliteren om hun talenten te kennen en te ontplooiën, zodanig dat medewerkers in hun kracht staan en door andere organisaties benaderd worden om met hen samen te werken. Iedere medewerker en ieder team is in staat om de eigen ontwikkeling vorm te geven. Feedback geven en ontvangen is dan een vanzelfsprekendheid. We merken dat als het merendeel van ons zelf om feedback vraagt en men zich veilig voelt om zijn/haar functioneren in het team te bespreken. We complimenteren elkaar en spreken elkaar aan. We maken gebruik van elkaars kwaliteiten omdat we deze kennen en waarderen. We zien de meerwaarde van verschillen. We vragen van onze medewerkers om eigen regie te nemen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Persoonlijk leiderschap en vakmanschap staan voorop, de organisatie ondersteunt daarin. Er is ruimte voor initiatief, innovatie en authenticiteit. Kansen grijpen door ruimte te bieden. Het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende kan daarbij als platform dienen.

We zijn een organisatie die oog heeft voor de mens. Een veilige werkomgeving en organisatiecultuur zijn essentieel. We denken hier niet lichtvaardig over. We vinden het ook belangrijk dat onze medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar zijn. We ondersteunen de medewerkers waar mogelijk door standaardfaciliteiten én maatwerk te bieden. We streven voor onze medewerkers een goede balans tussen werk en privé na. In het bestuursakkoord staat Geluk op één. En daarmee staat voor de organisatie werkgeluk op één. Medewerkers die werkgeluk ervaren zijn productiever, effectiever en trekken andere gelukkige medewerkers aan. Dit kan leiden tot een positieve vicieuze cirkel.

Onze arbeidsvoorwaarden zijn goed, zowel primair als secundair. We zijn transparant in ons handelen, beleid en spelregels zijn zo simpel mogelijk. En dat kun je merken aan de feedback die we daarop krijgen. Ons personeelsbeleid sluit aan bij voorgeschreven kaders, maar is vooral passend bij de doelen van onze organisatie en medewerkers. HR-beleid komt co-creatief tot stand, wat betekent dat actieve deelname aan totstandkoming en evaluatie wordt gefaciliteerd, door medewerkers, ons medezeggenschapsorgaan en – waar mogelijk soms – ook door externe partners. Medewerkers en management zijn goed toegerust en weten waar zij aan toe zijn. Medewerkers werken graag bij ons. Drempels in de samenwerking met andere organisaties worden verlaagd.

We willen een organisatie zijn die een goede afspiegeling is van de samenleving. Daarom zetten we in op evenwichtige leeftijdsopbouw, verjonging, diversiteit en participatie; divers omdat ons dat verrijkt. We voeren levensfasebewust beleid.



2. Overzicht van de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkelingen per organisatieonderdeel

In dit hoofdstuk beschrijven we de ontwikkelingen van de ambtelijke organisatie in het geheel en per organisatieonderdeel. Ook laten we zien waar we staan met het werken met een SPP. De uitkomsten van de benchmark vergelijken we met ons eerdere kwantitatieve kader en vertalen de opgaven naar een kwalitatief deel. We schetsen eerst een aantal algemene ontwikkelingen die voor een groot deel van de provincie en haar medewerkers geldt. Vervolgens volgt per opgave een korte omschrijving van de specifieke SPP-aspecten die in dat onderdeel spelen. Het gaat daarbij om kwantitatieve gegevens (financiële ontwikkelingen, autonome personele ontwikkelingen zoals pensionering) en een kwalitatieve duiding van de ontwikkelingen binnen die organisatieonderdelen (nieuwe rollen, gevraagde kwalitatieve doorontwikkeling en bijbehorende competenties). In de bijlagen treft u de onderzoeksrapporten aan, waar we ons op gebaseerd hebben.

Algemene ontwikkelingen

Digitalisering, internationalisering, groeiende gemeenten, 1 overheidsgedachte, een veranderende rol van de overheid, arbeidsmarkt krapte, een 'mienskip' die in heel Nederland door gebrek aan empathie en kwaliteit van de overheid het vertrouwen verliest (toeslagenaffaire); er zijn tal van ontwikkelingen die het werk van de provincie Fryslân rechtstreeks beïnvloeden. Om hier nu en in de toekomst goed op voorbereid te blijven en erop in te kunnen spelen, zijn wij volop aan de slag met competentieontwikkeling, opleidingen, opvolgingsmanagement en in-, door- en uitstroom, binnen het kader van onze strategische personeelsplanning. Al deze ontwikkelingen beïnvloeden de manier waarop we ons werk moeten en kunnen doen. Het beïnvloedt de rol die de provincie heeft en het beïnvloedt ook 'waar we als provincie van zijn'. Het is in deze tijd essentieel om op de hoogte te blijven van die ontwikkelingen en het netwerk te kennen. Als medewerker van de provincie Fryslân is het van belang de kennis en kunde in huis te hebben om mee te bewegen en in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de samenleving. Een belangrijk deel van het werken bij de provincie gaat over kennisdeling en het bieden van de overkoepelende blik over thema's en partijen. Je helpt met het formuleren van meerjarige visies op complexe thema's waarin het eigen standpunt niet meer afdoende is en samenwerken noodzaak. Dit zijn multidisciplinaire vraagstukken waarin vakkennis en integraliteit onmisbaar zijn. We hebben dan ook een sterke behoefte aan gedreven collega's die kennis willen overdragen, kunnen acteren op verschillende schaalniveaus en beschikken over een breed en professioneel netwerk. Collega's die niet vanuit hokjes opereren, maar juist op een natuurlijke wijze die interdisciplinaire verbindingen kunnen leggen. Kortom, het dynamisch collectief geheugen voor de belangrijke thema's die Fryslân raken én mensen die verbindingskracht hebben in het provinciehuis en met de mienskip.

Kwalitatieve ontwikkelingen

Consultants van SeederDeBoer (organisatieadviesbureau, Amsterdam) hebben op basis van interviews en documentatie een advies vormgegeven om SPP binnen de organisatie te professionaliseren.

Het opgelegde financiële kader vanuit GS en PS voor de afbouw van personeel is afgelopen jaren doorgevoerd in een vast ritme van vastgestelde bedragen per jaar. Door deze afbouw en ontstane tekorten op de arbeidsmarkt, de stijgende inhuurtarieven en nieuw opgelegde taken is in 2021 2 mio euro aan extra capaciteitsmiddelen gevraagd bij de berap.

In 2022 en 2023 verwachten wij dat met name door de arbeidsmarktkrapte, de tarieven voor inhuur blijven stijgen (naar verwachting met 25%). Daarnaast zijn op dit moment landelijk

cao-afspraken in ontwikkeling, welke ook (met terugwerkende kracht), een stijging laten zien van zijn zo'n 8%.

De organisatie ervaart door het strakke kader, onvoldoende sturingsruimte om meer medewerkers in vaste dienst te nemen om op deze wijze op kosten te kunnen sturen. In theorie heeft de dienst 4 jaren ruimte om zelf te kunnen schuiven in haar capaciteitsbudget, in praktijk is dit anders omdat er geen speelruimte in de jaarruimte zit (zie ook berap juni 2021).

Nieuwe en veranderende taken van de provincie zorgen voor het herdefiniëren van de provinciale rol: en deze vraagt om andere kennis en competenties van ons personeel.

Vier grote trends beïnvloeden de ontwikkeling van de provincie:

1. Impact van herordening van taken Rijk: van provincie naar gemeenten;
2. Impact van politieke vraagstukken versus opgaven gestuurd werken;
3. Impact van invoering moderne overheidsgedachte;
4. Impact van de burger die mondiger wordt (incl. wet WOO).

SPP is nog niet volledig cyclisch ingebed op het niveau van operationeel management en medewerkersniveau en op kwalitatief vlak nog in ontwikkeling waardoor het nu een meer kwantitatieve en ad hoc focus heeft. Jaarlijks maakt de directie met de OGR een SPP-jaarplan en planning, welke gedurende het jaar wendbaar dient te worden bijgesteld door nieuwe opdrachten. De visie op SPP wordt niet eenduidig gehanteerd. Ook de afschalingsopdracht vanuit Staten vraagt een kwantitatieve onderbouwing (bron SdB). Daarnaast hebben we te maken met loyale medewerkers c.q. organisatie die vaak 'ja' zegt tegen opdrachten, ook als het eigenlijk niet kon.

In het kwantitatieve SPP wordt momenteel onvoldoende onderscheid gemaakt tussen de verschillende taken van de Provincie. De gehouden benchmark biedt inzicht in de taken van de Provincie en hoeveel fte daarnaartoe zou moeten. Binnen een politieke organisatie is het voor leidinggevendenden lastig om 3 tot 5 jaar vooruit te kijken en te bepalen wat nodig is aan kwantiteit en kwaliteit van personeel in de toekomst. Dit wordt veroorzaakt door onvoldoende zicht te hebben op bestuurlijke ambities, maar ook de ontwikkeling in opgaven die nu en in de toekomst van een provinciale organisatie wordt verwacht. Te denken is aan doorontwikkeling in de maatschappij en de decentralisatie vanuit de overheid. Herdefiniëring van taken en positionering horen hierbij.

Deze ontwikkeling vragen andere kwaliteiten van onze medewerkers. De helderheid over rol, plaats en positie moet worden geboden.

In het algemeen vragen we ontwikkeling van medewerkers op de volgende kwaliteiten:

- initiatiefrijk
- autonoom
- samenwerkingsgezind
- naar buiten gericht
- balans t.o.v. procedures en maatwerk oplossingen/menselijke maat
- luistervaardigheid en schrijfvaardigheid
- project- en procesbegeleider
- inhoudelijk specifieke kennis
- politieke sensitiviteit
- verbinder
- professional

De organisatiecultuur zal hierop moeten aansluiten. Een leercultuur is in ontwikkeling. Wij werken aan een cultuur waarin je fouten mag maken en zien dit als een onderdeel van het leerproces (uiteraard met grenzen). Een open cultuur en duidelijkheid over taak, positie en verhoudingen tot elkaar geeft medewerkers een basis van vertrouwen. Het jaarlijks terugkeren van het 'goede gesprek' en constructieve feedback zijn essentieel voor ontwikkeling van medewerkers en de organisatie. Daarnaast is het van belang om te werken

aan een goede vertrouwensband tussen GS/PS en medewerkers en om noodzakelijke kennis en kunde paraat te hebben. Snelle wisseling van project en poolmanagers heeft onze aandacht

We noemen een aantal (HR) speerpunten en oplossingen:

Instroom: De arbeidsmarktkrapte werkt niet mee om altijd de juiste man/vrouw op de juiste plek in de organisatie te hebben. Daarnaast moeten we vaststellen dat niet in elke opgave de provincie een aantrekkelijk werkgever is. Interne procedures belemmeren soms een snelle professionele invulling van de vacature. Kansen liggen er in een betere samenwerking met scholen, andere overheidsinstanties en de inzet van trainees.

Doorstroom: De organisatie kent nog geen HR-visie op leren en ontwikkelen. Willen we een lerende organisatie zijn, is de ontwikkeling van medewerkers van belang. Daarnaast is een van de bottlenecks een hoge doorstroom naar nieuwe rollen door het opgavegestuurd werken, waardoor veel kennis verloren gaat en rolonduidelijkheid ontstaat. De doorstroom van medewerkers is meestal verticaal (promotie). Vanuit de leidinggevenden is er een behoefte aan praktische instrumenten en begeleiding vanuit HR. Dit is opgestart door deze afdeling te professionaliseren en verder te ontwikkelen. Tot slot hebben we moeten constateren dat het 'goede gesprek' niet met iedereen gevoerd wordt doordat er soms onduidelijkheid is over welke leidinggevende de medewerker beoordeelt. Uiteindelijk is de leidinggevende verantwoordelijk voor het gesprek, maar zal HR de regie moeten voeren.

Uitstroom: De Provincie is een 'sociale' organisatie waarin het lastig afscheid nemen is van medewerkers die niet goed mee kunnen komen: een uiting die uiteindelijk niet goed is voor de medewerker én de organisatie. Daarnaast nemen we te weinig tijd voor overdracht van kennis van oudere (bijna met pensioen) naar jongere medewerkers, waardoor kennisverlies optreedt.

SeederDeBoer heeft in het rapport geconcludeerd dat intern al veel is gedaan op het gebied van SPP, waarbij een gemeenschappelijk beeld en duidelijke regievoering het proces gaat verbeteren. Logischerwijs is inbedding in de jaarlijkse P&C cyclus wenselijk. Opsplitsing naar bestuurlijke ambities, bestaand beleid en wettelijke taken vergroot het inzicht en concreetheid van dit instrument.

Van belang is dat het opgavengestuurd werken en -structurering blijvend in ontwikkeling zijn, om aan te kunnen blijven sluiten bij de snel veranderende en onzekere context. De wendbaarheid van de organisatie is een belangrijk sturingsmechanisme (zie ook het organisatieplan). Hierbij is ook benoemd dat de buitenwereld behoefte heeft aan meer autonome en professionele houding en inzet vanuit de organisatie.

Als organisatie kunnen we hieraan werken door een visie op leren & ontwikkelen te ontwikkelen en een lerende organisatiecultuur te versterken. Hierbij hoort ook de aandacht voor de doorontwikkeling van de moderne overheidsgedachte bij, welke van belang is om te komen tot de bewegingsruimte en de open cultuur die nodig is in de samenwerkingen van zowel de opgaven binnen de organisatie als tussen de dienst en de politiek en de partijen in de mienskip. De organisatie heeft ruimte nodig om zich te ontwikkelen en zo te organiseren dat het werk efficiënt, effectief en in constructieve samenwerking uitgevoerd kan worden. Leiderschap, sturing, onderlinge openheid en omgaan met feedback zijn essentieel voor een cultuur waar samenwerking, professionele autonomie en ontwikkeling van belang zijn.

Ten aanzien van de ingediende motie PvdA geeft SeederDeBoer het advies om meer vast personeel aan te stellen op het vlak van bestuurlijke ambities, bestaand beleid en de wettelijke taken. In het SPP zal de focus moeten komen op het ontwikkelen van medewerkers, maar ook op het afscheid durven nemen van mensen die daar niet meer in passen. Zij adviseren na een tijdelijk dienstverband van 2 jaar, een medewerker een vaste aanstelling te geven.

Dat kan wanneer dit in het kwantitatieve kader van GS/PS past. Het kwantitatieve kader werken we hieronder uit en is tot stand gekomen door middel van een benchmark via

CEBEON (zie bijlage). Op basis van analyses van CEBEON wordt ook het nieuwe provinciefonds kader bepaald door het ministerie van BZK.

Kwantitatieve ontwikkelingen

In 2020 geeft Fryslân circa 92 euro per inwoner meer uit dan zij via het provinciefonds ontvangt voor een sobere en doelmatige uitvoering van de provinciale taken. Dit is mogelijk door extra inkomsten uit de motorrijtuigenbelasting boven de norm waarmee in het provinciefonds rekening wordt gehouden en onttrekkingen aan reserves.

Uit de benchmark blijkt dat Fryslân in 2020 relatief veel middelen en personeel inzet op de programma's Mienskip, Economie en Infrastructuur. Op het programma Omgeving zet Fryslân in 2020 juist relatief weinig middelen en personeel in, met name op het onderdeel natuurontwikkeling.

Binnen het programma Economie heeft de provincie geen wettelijke taken en binnen Mienskip in beperkte mate. Binnen het programma Infrastructuur worden voornamelijk wettelijke taken uitgevoerd. Bij Omgeving is het beeld gemengd.

Inzoomend

Bestuur

De totale uitgaven voor Bestuur liggen in Fryslân iets onder de vergoeding uit het provinciefonds en het niveau van de referentieprovincies. Dit hangt samen met relatief lage uitgaven op autonome taken. Binnen het wettelijke deel van de taken op dit programma zijn de personele lasten in Fryslân wel hoger dan in de referentieprovincies.

De uitgaven zijn met name lager voor GS (maar twee van de drie referentieprovincies kennen 6 gedeputeerden) en bij de inhoudelijke uitgaven voor 'Bestuur overig'. Dit laatste betreft algemene taken op het gebied van bestuurlijke organisatie, zoals samenwerking, vernieuwing bestuurlijke organisatie en gemeentelijke herindelingen.

Infrastructuur

De uitgaven voor infrastructuur liggen in Fryslân duidelijk hoger dan de vergoeding uit het provinciefonds en het niveau in de referentieprovincies, zowel voor wettelijke als autonome taken. Dat zit met name in de uitgaven voor wegenprojecten. Daarnaast zijn de uitgaven voor openbaar vervoer hoger. Binnen de totale uitgaven zijn ook de uitgaven aan personeel in Fryslân hoger. De referentieprovincies maken meer gebruik van externe dienstverlening bij het beheer van wegen en brengen in een geval capaciteitstaken OV extern onder bij een gemeenschappelijke regeling en wij geven meer geld uit aan brugbediening.

Omgeving

Fryslân besteedt relatief weinig middelen aan Omgeving, zowel ten opzichte van de vergoeding uit het provinciefonds als ten opzichte van de referentieprovincies. Dit verschil hangt samen met de wettelijke taken binnen dit programma. Ook de personele uitgaven op wettelijke taken binnen Omgeving zijn laag in Fryslân. Dat is toe te schrijven aan natuurontwikkeling en ruimtelijke ordening, waar de capaciteit (veel) lager ligt. Bij de overige onderwerpen uit Omgeving zijn de personele uitgaven vergelijkbaar met de referenties.

We geven meer uit aan water dan de referentieprovincies, wat toe te schrijven is aan de uitgaven voor het Veenweide programma. Daarentegen aanmerkelijk minder bij milieu, wat komt door grote bodemsaneringsprojecten bij de referenties. Veel hogere uitgaven aan flora & fauna komen met name door schadevergoeding ganzen en weidevogels. We geven meer uit aan natuurbeheer dan de referentieprovincies maar veel minder aan natuurontwikkeling. De uitgaven aan landbouw liggen hoger dan elders. Deze bestaan vooral uit cofinanciering voor POP3, bij de referentieprovincies gebeurt dat minder. De uitgaven voor ruimtelijke

ordening zijn in Fryslân substantieel lager dan bij de referentieprovincies, wat ermee samenhangt dat daar veel wordt geïnvesteerd in stedelijke vernieuwing.

Economie

De totale uitgaven voor economie liggen in Fryslân ruim boven het niveau van de referentieprovincies, evenals de personele lasten. Dit programma bestaat volledig uit autonome taken, waarvoor de provincies een beperkt budget via het provinciefonds ontvangen.

De hogere uitgaven zitten in de onderdelen onderwijs en arbeidsmarkt (vooral uitgaven aan Campus Fryslân) en recreatie en toerisme. Dat gaat dan zowel om inhoudelijke uitgaven als uitgaven aan personeel. Op innovatie en economie overig geven we wat minder uit dan de referentieprovincies.

Mienskip

De totale uitgaven voor Mienskip liggen ruim boven het niveau van het provinciefonds en het gemiddelde van de referentieprovincies. Dit geldt zowel voor de wettelijke als de autonome taken (wettelijke taken bestaan bij ondersteuning bibliotheken, erfgoed en taal). Bij de wettelijke taken komt dit door het Fries. Daaraan geven we 18 euro per inwoner uit terwijl we hier 3 euro per inwoner voor ontvangen via het provinciefonds.

De grote uitschieters bij Mienskip zijn taal en leefbaarheid, waaraan we veel meer uitgeven dan de referentieprovincies. Ook aan kunst en cultuur, musea, erfgoed en sociaal beleid geven we in bescheidener mate meer uit dan de referentieprovincies. Bij kunst en cultuur is dat toe te schrijven aan substantieel hogere personeelsuitgaven. Aan bibliotheken daarentegen aanmerkelijk minder, maar dat komt omdat één van de referentieprovincies hier substantieel op inzet. De uitgaven voor sport liggen op het niveau van de referenties.

Overhead

De netto lasten voor overhead liggen in Fryslân iets onder het niveau van de referentieprovincies. Dit geldt ook voor de personele lasten daarbinnen.

Binnen de diverse categorieën overhead geven we meer uit aan communicatie en management dan de referentieprovincies en minder aan ICT en documentaire informatievoorziening, facilitair en P&O. De personele uitgaven aan ICT zijn vergelijkbaar met de referentieprovincies, maar daar is wel meer sprake van uitbesteding van personele taken.

Verhouding direct en indirect personeel

De totale personele lasten in Fryslân zijn gelijk zijn aan het gemiddelde in de referentieprovincies. Daarbinnen is het aandeel van het directe personeel in Fryslân iets hoger dan in de referentieprovincies. De verhouding tussen directe en indirecte personele lasten in Fryslân is 74/26. Een substantieel deel van met name de directe personele lasten bestaat uit inhuur.

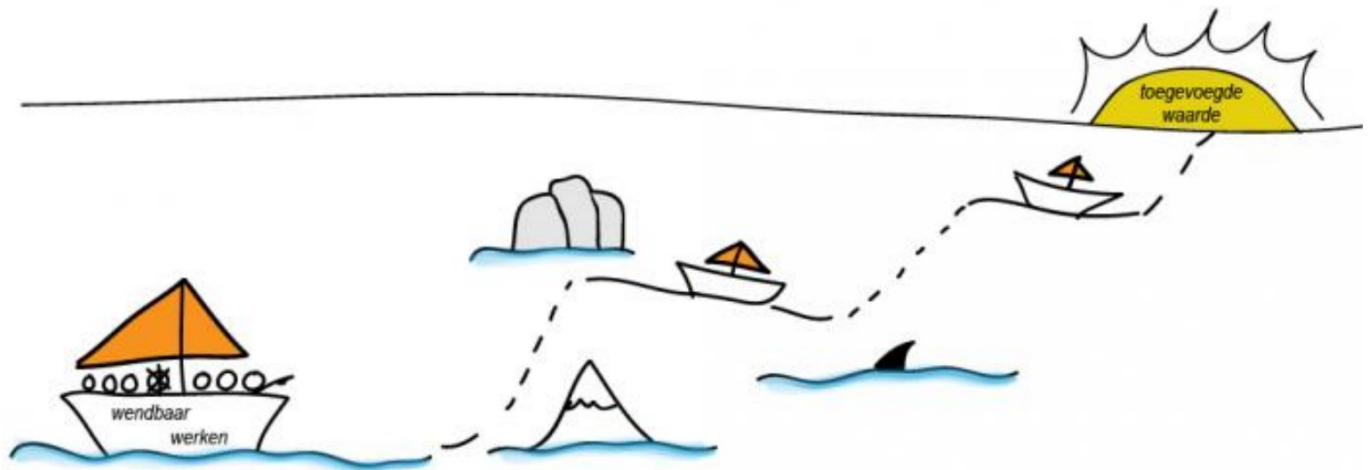
Basiscapaciteit

Het verdelingsmodel voor het provinciefonds gaat uit van een 'geobjectiveerd kostenniveau' voor provincies en biedt daarmee een goede basis voor het berekenen van wat onze basiscapaciteit zou moeten zijn¹. Dat geobjectiveerde kostenniveau behelst de uitkering uit het provinciefonds *plus* een basisbedrag aan opbrengsten uit de motorrijtuigenbelasting. Indien alle uitgaven van Fryslân zouden moeten passen binnen het geobjectiveerde kostenniveau van het provinciefonds, dan zou hiermee een totale personele capaciteit gemoeid zijn van circa 90 euro per inwoner (bron: CEBEON). Momenteel geven we hieraan 113 euro per inwoner uit. Een bedrag voor personele basiscapaciteit van 90 euro per

¹ Alleen uitgaan van wettelijke taken zou tot een veel lager bedrag leiden en is ook niet reëel, want de uitkering uit het provinciefonds gaat ook uit van een breder takenpakket dan strikt wettelijk voorgeschreven. Uitgangspunt zijn meer de provinciale kerntaken (inclusief de wettelijke).

inwoner komt neer op 58,5 miljoen euro. Het huidige kader voor de basiscapaciteit welke PS/GS aan de dienst geeft en doorrekent is echter slechts 49 mio. Tevens dekken we nu basiscapaciteit door geld te “verdienen” via projecten. Een werkwijze waar we als dienst graag vanaf willen om de stuurbaarheid te vergroten en meer stabiliteit en kwaliteit te borgen in de dienst. Het maakt ons kwetsbaar als minder voor projecten wordt gewerkt en uren geschreven dan begroot, in dat geval valt er dekking weg voor de interne organisatie. Dat laatste leidt dan tot tekorten en daarom tot additionele bezuinigingen op personeel. Met name de bedrijfsvoering en ondersteuning bestuur/bestuurzaken heeft hier “last” van. Het maakt de dienst ook kwetsbaar in de personele kwaliteit voor bedrijfsvoering en het zijn van een aantrekkelijke werkgever.

Uitgedrukt in fte's komt dit neer op een totale basiscapaciteit (inclusief inhuur) van ruim 700 fte, uitgaande van gemiddeld 83.000 euro aan salarislasteren per fte (niveau 2020). In 2020 werd voor ruim 12 miljoen euro externe capaciteit ingehuurd. Momenteel heeft de dienst een kader meegekregen van 645 fte vanuit PS/GS. We stellen als dienst voor het kader bij te stellen bij de eerste begroting en meer ruimte te bieden om medewerkers in vaste dienst te nemen.



3. Kwalitatief en kwantitatief SPP per opgave uitgewerkt

Hieronder beschrijven we de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkelingen per organisatieonderdeel (zoals benoemd in het bestuursakkoord) die specifiek voor die onderdelen gelden, boven op de bovenstaande algemene ontwikkelingen.

Groen Fryslân

De rol die de provincie Fryslân speelt in 'Groen Fryslân' is de laatste jaren sterk veranderd. Waar er voorheen vooral een grote uitvoeringscomponent t.a.v. gebiedsinrichting en vergunningverlening speelde ontstaan er nu grote, multidisciplinaire samenwerkingsverbanden op alles wat met natuur te maken heeft: Natuer mei de Mienskip, Veenweidevisie, etc. Dit vraagt om een integrale blik bij de ambtenaren op deze dossiers, een overkoepelende aanpak waarin de collega's verbindingen kunnen leggen die niet voor de hand liggen. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid wijzigt: waren we voorheen 'sturend', wijzigt onze rol nu sterk naar die van netwerker die maatschappelijk resultaat haalt door anderen te inspireren of mee samen te werken. Dit zien we in de relatie met de terrein beherende organisaties, met het Wetterskip Fryslân en met alle andere relevante partijen in ons netwerk. Een heel concreet voorbeeld hiervan is het Veenweideprogramma. De provincie werkt daarin op basis van gelijkwaardigheid nauw samen met LTO, FMF, WSF, gemeenten, TBO's, etc. Medewerkers moeten competenties laten zien als omgevingsbewustzijn, belangenbehartiging, netwerken. Rollen die hierbij horen zijn die van omgevingsmanager, relatiebeheerder, etc. Binnen de teams wordt hier aandacht aan besteed door middel van intervisie en cursussen/ opleidingen.

Binnen Groen Fryslân is specialistische kennis en de borging daarvan ook essentieel. Water is een belangrijk thema voor de provincie, waar sprake was van onvoldoende borging en continuïteit van kennis. Om die reden is bijvoorbeeld een geohydroloog via een vaste aanstelling aangetrokken. Andere thema's waar specialistische kennis op nodig is zijn PFAS en PAS. Hierin kunnen we echter – net als binnen de Energietransitie – niet bouwen op alleen onze eigen kennis. Het is cruciaal om op landelijk niveau de beschikbare kennis te delen en op te halen waar mogelijk. We zetten dus collega's in op deze dossiers die hier goed in zijn.

Uit de gehouden interviews blijkt dat binnen de opgave Groen, zeer loyale en betrouwbare medewerkers werken met veel inhoudelijke kennis en passie voor vak. Ze kunnen goed omgaan met details en hebben een hoog verantwoordelijkheidsgevoel, ook is de samenwerking met andere stakeholders zoals NmdM sterk verbeterd. Verbetering van competenties liggen op het vlak van integraal- en projectmatig werken, strategisch denken, politieke sensitiviteit, feedback geven en ontvangen, verbindend vermogen, relatiemanagement, ondernemen, wendbaarheid, mentorschap, uitvoering te veel op voorkant gericht en stukken schrijven.

Ontwikkeling in het werk wordt gedreven door vergroting van de burgerparticipatie en het uitvoerend vermogen. Het leren verbinding te houden met samenleving en het aanboren van andere financieringsvormen is van belang voor dit team. Het uitvoerend vermogen wordt in de toekomst intern niet vorm te geven, dit vergt andere taken en werkzaamheden. Het vinden van goed personeel is door de krappe arbeidsmarkt een knelpunt. Dit maakt ook dat we eerder moeten starten met werven voor projecten en niet moeten wachten totdat de financiering van een project rond is. Ten aanzien van de taken is een sterkere sturing vanuit RO wenselijk.

Extra inzet binnen de provinciale organisatie en met NmdM op natuurontwikkeling wordt vormgegeven om de opgelopen achterstanden in te lopen. Het stikstofdossier en het nationaal programma landelijk gebied maakt dat de portfolio moet opschalen om een belangrijk en omvangrijk programma te gaan bemensen.

Fryslân besteedt relatief weinig middelen aan Omgeving, zowel ten opzichte van de vergoeding uit het provinciefonds als ten opzichte van de referentieprovincies. Dit verschil hangt samen met de wettelijke taken binnen dit programma. Ook de personele uitgaven op wettelijke taken binnen Omgeving zijn laag in Fryslân. Dat is toe te schrijven aan natuurontwikkeling en ruimtelijke ordening, waar de capaciteit (veel) lager ligt. Bij de overige onderwerpen uit Omgeving zijn de personele uitgaven vergelijkbaar met de referenties. We geven meer uit aan water dan de referentieprovincies, wat toe te schrijven is aan de uitgaven voor Veenweiden. Daarentegen aanmerkelijk minder bij milieu, wat komt door grote bodemsaneringsprojecten bij de referenties. Veel hogere uitgaven aan flora & fauna komen met name door schadevergoeding ganzen en weidevogels. We geven meer uit aan natuurbeheer dan de referentieprovincies maar veel minder aan natuurontwikkeling.

Agrarisch Fryslân

Binnen Agrarisch Fryslân spelen veel van dezelfde ontwikkelingen als binnen Groen Fryslân: daar waar de provincie eerder een trekkende, coördinerende rol had zitten we nu 'mee aan tafel'. We bepalen niet meer, maar werken samen. We hebben hiervoor collega's nodig – en die zijn met deze dossiers aan het werk – die zich kunnen verplaatsen in de ander, die in staat zijn om over de grenzen van enkel het provinciale belang heen te kijken, die het beste voor alle Friezen voor ogen hebben. Waarin economische, maatschappelijke, natuurlijke en allerlei andere belangen samen komen in oplossingsrichtingen. Maar ook hele specialistische, technische kennis is vereist. Denk bijvoorbeeld aan de gevolgen van Stikstof, PFAS, etc. Om die reden zijn de laatste jaren ook een aantal collega's vast aangenomen als ecooloog, vergunningverlener wet natuurbescherming en beleidsmedewerker PAS.

De uitgaven op programmaniveau aan landbouw liggen hoger dan bij andere provincies. Deze bestaan vooral uit cofinanciering voor POP3, bij de referentieprovincies gebeurt dat minder.

Ondernemend Fryslân

In 2020 voorzagen wij al dat de economische portefeuille krimpt in de provinciale begroting de komende jaren. We hebben daarom de afgelopen 2 jaar een krimp ingezet (van 40 naar 28 fte). De rol die resteert zal zich naar verwachting vooral richten op projectverwerving en beleidsadvisering. Oftewel: hoe kunnen we (extra) middelen genereren en op welke thema's kunnen wij onze ondernemers adviseren. Het samenwerken met partners in de triple helix en met andere overheden samengestelde teams maken. Hiervoor is het essentieel dat onze medewerkers overzicht hebben van alle lopende projecten binnen de provincie, dat zij beschikken over een groot netwerk zodat partijen en initiatieven aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Ook vraagt dit om specifieke kennis t.a.v. business cases, van subsidieaanvragen en van de (on)mogelijkheden van bijv. Staatssteunregels. Eerder waren er binnen het economisch domein veel partijen waarmee een accountmanagement-relatie bestond en nog steeds bestaat. De rol van deze accounthouders gaat veranderen. Minder enkel 'subsidie beheren', meer richting ontwikkelingen in het veld, inhoudelijk sparringpartner en een gezamenlijke visie ontwikkelen op basis van ieders expertise. Brede tafels worden

door de provincie georganiseerd waarbij verbindingen met andere partijen kunnen worden gelegd. Integrale afstemming is in het economische, ondernemende Fryslân essentieel.

Uit de gehouden interviews blijkt dat het team voldoende kennis heeft om middelen binnen te halen en projecten te werven. Het kent voldoende netwerkvaardigheden en heeft ook een groot netwerk. Bovendien is er kennis van innovatie- en businessmodellen en is de regiekant in projecten goed opgepakt. Een van de ontwikkelpunten voor dit team is op macroniveau inzicht krijgen om strategisch integraal het gesprek te kunnen voeren over grote transities. Ander ontwikkelpunten zijn: inhoudelijke kennis op gebied van klimaat en energietransitie t.b.v. regierol, omgaan met onzekerheid, over grenzen heen kijken en bestaande kaders aan de orde durven stellen, goede verbinding met PS, lef en ondernemersgeest. Het team werkt eraan om medewerkers in kracht te zetten binnen een lerende organisatie met creativiteit en lef.

Het werkpakket van het team richt zich in de toekomst steeds meer op het zijn van een brug tussen het Rijk en de regio. Ze verwachten te kunnen bemiddelen richting zorg en bedrijven in het tekort aan personeel. De regierol in netwerkorganisatie willen ze versterken door netwerkers en verbinders zelf in huis nemen en te werken als 1 overheid. Daarnaast worden geldstromen vertaald naar projecten en zorgt het voor professionalisering van subsidiezaken. Deze ontwikkelingen worden lastiger doordat de huidige opgaven redelijk sectoraal georganiseerd zijn en de bezuinigingen. Er komt meer financiering van buitenaf waar onze eigen organisatie nog niet op is ingericht. Ook is veel voorfinanciering bij projecten nodig. In opdrachten wordt geen ruimte ervaren voor integraal werken en verdient het aanjagen om met de omgeving projecten op te pakken en het runnen van ecosystemen/netwerken de nodige aandacht.

Binnen het team dat zich richt op het verwerven van externe middelen zien we de nodige pensioneringen aan komen de komende jaren. Hierin is specifiek het 'europabewustzijn' belangrijk, wat we zien als een vak apart. Om die reden lopen er nu al jonge collega's mee in dit team; zij kunnen na pensionering de rollen overnemen.

De totale uitgaven voor economie liggen in Fryslân ruim boven het niveau van de referentieprovincies, evenals de personele lasten. Dit programma bestaat volledig uit autonome taken, waarvoor de provincies een beperkt budget via het provinciefonds ontvangen.

De hogere uitgaven zitten in de onderdelen onderwijs en arbeidsmarkt (vooral uitgaven aan Campus Fryslân) en recreatie en toerisme. Dat gaat dan zowel om inhoudelijke uitgaven als uitgaven aan personeel. Op innovatie en economie overig geven we wat minder uit dan de referentieprovincies. We zullen onze capaciteitsraming hierop stapsgewijs aanpassen.

Energiek Fryslân

Het thema Energie en alles wat daarmee samenhangt ontwikkelt zich razendsnel. Een paar jaar geleden hadden we niet voorzien dat we volop deel zouden nemen in de RES (regionale energiestrategie) en alle andere ontwikkelingen in dit beleidsveld. We hebben niet de illusie dat we binnen de provincie het kennisinstituut zijn waar expertise gehaald kan worden die andere partijen niet kunnen bieden. In tegendeel; we moeten onszelf laten voeden door partijen die daar veel beter in zijn dan wij. Dit vraagt om een open houding en het omarmen van kennis en expertise van anderen.

We voeren de opdrachten samen met andere overheden en (triple helix) partners uit. Er spelen geen opvolgingsvraagstukken t/m 2023. In 2024 gaat er één collega met pensioen,

deze uitstroom is in beeld. Op dit moment is echter nog niet te voorzien of de specifieke inzet van deze ene persoon één-op-één vervangen moet worden; hier wordt tijdig op geacteerd. In plaats van een eigen team ambtenaren maken we een samengesteld team samen met andere overheden en partners. We zetten zelf maximaal 9 fte in.

Leefbaar Fryslân

Leefbaar Fryslân gaat over alles en iedereen. Demografische ontwikkelingen raken aan alle thema's binnen de muren van het provinciehuis, maar ook ver daarbuiten: alle thema's, doelgroepen en belangen in onze regio. De kwalitatieve SPP-kant binnen deze opgaven ligt dus met name in het kunnen netwerken, lobbyen, profileren, etc. Maar ook om bv in het kader van de omgevingsvisie onze RO taak anders vorm te geven waarbij partners in de lead zijn, maar de provincie wel een bepaalde rol blijft houden. De aandacht ligt op de vraag of en hoe onze medewerkers in staat zijn om verbindingen aan te gaan met andere partijen, met oog voor de eigen belangen en doelen én die van de ander. Een ander specifiek thema binnen Leefbaar Fryslân gaat over Wonen: een thema waarop gemeenten in de lead zijn, maar waarin ook de provincie een belangrijke rol speelt. De vraagstukken binnen Leefbaar Fryslân moeten met een brede blik aangevlogen worden; integraliteit met andere opgaven is van essentieel belang.

Uit de gehouden interviews blijkt dat dit team wordt gekenmerkt door loyale medewerkers met de juiste beleidsinhoudelijke kennis en een goede coördinatie van beleidstaken. Ze betrekken partijen bij hun werken. Uiteraard kent ook dit team zijn ontwikkelpunten: zo kunnen zij moeilijk 'nee' zeggen tegen oneigenlijke taken en vinden ze het lastig de strategie te vertalen naar integraal handelen en de verbinding te houden. Ze mogen meer eigenaarschap tonen en objectief/analytisch advies uitbrengen. Verder zijn de kwaliteiten op het vlak van communicatieve vaardigheden en sensitiviteit, het zien van kansen en creatief denken verder te verbeteren. Op grond hiervan kunnen we ook vaststellen dat wanneer in dit team meer mensen zouden werken met de juiste competenties het zal leiden tot vermindering van het aantal fte. Daarnaast geeft het ontwikkelen van de medewerkers bredere kansen in netwerken en een verbeterde verbinding met dit netwerk. Het team wenst een betere mix van mensen met creatief/innovatief vermogen en de behoudender groep.

De totale uitgaven voor Mienskip liggen ruim boven het niveau van het provinciefonds en het gemiddelde van de referentieprovincies. Dit geldt zowel voor de wettelijke als de autonome taken (wettelijke taken bestaan bij ondersteuning bibliotheken, erfgoed en taal). Bij de wettelijke taken komt dit door het Fries. Daaraan geven we 18 euro per inwoner uit terwijl we hier 3 euro per inwoner voor ontvangen via het provinciefonds.

De grote uitschieters bij Mienskip zijn taal en leefbaarheid, waaraan we veel meer uitgeven dan de referentieprovincies. Ook aan kunst en cultuur, musea, erfgoed en sociaal beleid geven we in bescheidener mate meer uit dan de referentieprovincies. Bij kunst en cultuur is dat toe te schrijven aan substantieel hogere personeelsuitgaven. Aan bibliotheken daarentegen beduidend minder, maar dat komt omdat één van de referentieprovincies hier substantieel op inzet. De uitgaven voor sport liggen op het niveau van de referenties. De uitgaven voor ruimtelijke ordening zijn in Fryslân substantieel lager dan bij de referentieprovincies, wat ermee samenhangt dat daar veel wordt geïnvesteerd in stedelijke vernieuwing.

Bestemming: Fryslân

Gelet op de projecten die op dit moment bekend zijn is de verwachting dat de capaciteitsvraag afneemt. Een risico is hierbij gebleken dat zwaardere projectleiders en kwalitatief goede schrijvers zijn vertrokken, doordat er een afbouw op dergelijke opdrachten werd ingezet door de politieke leiding. In het verleden was dit echter ook vaak de verwachting ten aanzien van onze infrastructurele projecten en deze afname is tot dusver nog niet gerealiseerd. De reden hiervoor is dat er altijd nieuwe projecten bij kwamen. Zo zien we ook nu bijvoorbeeld de sluis Kornwerderzand en Deltaplan/Lelylijn op onze provinciale organisatie afkomen. Als dit project door gaat vraagt dat de nodige extra inzet. Maar ook Holwerd aan Zee is een voorbeeld van een project dat we een paar jaar geleden niet aan zagen komen waarbij vanuit deze portefeuille veel inzet gepleegd wordt. Competenties die hierbij horen zijn: flexibiliteit, bestuurlijke en maatschappelijke sensitiviteit, samen met anderen, niet alleen technische projectleiding, maar ook omgevingsmanagement, innovatief denken, denken op diverse niveaus: (intern)nationaal niveau t/m regionaal denken, minder uitvoering - meer programmamanagement, etc. Van initiatieffase tot en met uitvoering komt alles voorbij in deze projecten en op dit moment is het niet altijd eenvoudig om écht integrale projectleiders en/of programmamanagers in onze organisatie te vinden. Ten aanzien van de rol van de provincie: wij zijn lang niet altijd (meer) 'in charge': we zullen steeds minder door de betaalkraan en veel vaker door de verbindende rol positie moeten krijgen in het speelveld. Veel vaker zijn wij één van de partijen. Ook dienen zich vragen aan of de ambtelijke dienst ingehuurd mag/kan worden door een gemeente of initiatiefnemers, omdat de partij die trekker is onze expertise niet heeft. In een dergelijke situatie heeft de provincie een heel andere rol. Per vraag zal de dienst goedkeuring aan GS moeten vragen. Er zit echter ook een kans in om voor Fryslân een kundige infra uitvoering op niveau te houden terwijl provinciale taken lijken te verminderen op dit terrein. Ten aanzien van de financiën en bekostiging van dit soort projecten gaat het ook om de kennis en vaardigheden om grote sommen geld binnen te halen voor dit soort projecten bij andere partijen dan onze eigen provincie, het verkrijgen van cofinanciering. Lobbyen, verbinden en netwerken wordt hierin steeds belangrijker.

Een heel aantal werkzaamheden wordt meer en meer uitbesteed en in regie uitgevoerd. Ook omgevingsmanagement en duurzaamheid/ innovaties en circulariteit worden steeds belangrijker. Hierin lopen we als provincie voorop t.o.v. andere provincies (bijv. bij het project Grip op Grond). Het is belangrijk om medewerkers hier blijvend in te ontwikkelen. Het is ook belangrijk om ons te realiseren dat we niet alle taken kunnen of mogen uitbesteden. Daar waar we wettelijke taken hebben (bijv. handhaving) kunnen we deze niet bij een andere partij beleggen.

In het eerste kwartaal van 2020 is de technische pool van start gegaan welke gaat helpen in het opleiden van mensen in complexe klussen als breedband, Windpark Fryslân, de Vismigratierivier, etc. In de plannen van aanpak, opdrachtformulieren/bestuursopdrachten én opgavenplannen besteden we steeds expliciet aandacht aan de rol van de provincie in relatie tot andere partijen. Daarbij gaat het zowel om interne verbanden als relaties met maatschappelijke organisaties, belangenvertegenwoordigers, burgers en collega-overheden. In de aanpak van projecten moet de zoektocht naar cofinanciering een prioriteit krijgen. Zo weinig mogelijk alleen doen en zorgdragen voor een zo groot mogelijke multiplier. Het vraagt om een grote transitie van onze mensen, welke lastig is gebleken in coronatijd om te realiseren. Het vraagt tijd om de gevraagde andere competenties te ontwikkelen of bij te sturen op andere inzet van onze medewerkers in de projecten.

Uit de gehouden interviews blijkt dat in het team gedreven, gedegen en loyale medewerkers werken die goed zijn in technisch management, inhoudelijke inzicht hebben en projecten binnen budget weten te houden. Hun loyale houding maakt ook dat ze moeilijk nee kunnen

zeggen tegen opdrachten. Verwachtingen van management over werkzaamheden en de connectie met het bestuur kan worden verbeterd, evenals de realisatie kracht bij projecten. Het ontwikkelen van goed opdrachtgeverschap en de opdrachtnemersrol zal de professionaliteit in de hand werken.

Het werkpakket in de toekomst zal uitdagender worden door grotere en complexere opdrachten, gebiedsgericht en integraal te werken. Voor medewerkers die willen en kunnen biedt dit kansen: ontwikkeling van eigen personeel in de krappe arbeidsmarkt is essentieel. Het werk zal zich in de toekomst ontwikkelen naar een regierol (opdrachtgeverschap) in plaats van de uitvoeringsrol. We zullen alert blijven op het verlies van hoger opgeleiden naar andere sectoren. De arbeidsmarkt krapte en krimpende financiële middelen spelen hierin een grote rol.

Er spelen de nodige opvolgingsvraagstukken binnen alles wat met Bestemming: Fryslân te maken heeft de komende jaren. Voor dit organisatieonderdeel is een opvolgingsplan opgesteld voor het geheel. Er wordt op dit moment gewerkt aan werving van kandidaten voor de plekken die nu of op termijn moeten worden ingevuld. Dit richt zich op een aantal rollen: vervanging opgavemanagers / projectleiders en senior beleidsmedewerkers.

Specifiek voor de kleine infrastructurele programma's zoals het RYP geldt dat er sprake is van veel externe inhuur, waarvan contracten gelijklopen met de uitvoering van de projecten. Dit loopt nog ca. 1,5 / 2 jaar door. Tot die tijd blijft het stabiel qua bezetting. We houden de inzet daar tijdelijk en flexibel omdat deze inzet niet langer nodig is na afronding van deze programma's.

De uitgaven voor infrastructuur liggen in Fryslân duidelijk hoger dan de vergoeding uit het provinciefonds en het niveau in de referentieprovincies, zowel voor wettelijke als autonome taken. Dat zit hem met name in de uitgaven voor wegenprojecten. Daarnaast zijn de uitgaven voor openbaar vervoer hoger. Binnen de totale uitgaven zijn ook de uitgaven aan personeel in Fryslân hoger. De referentieprovincies maken meer gebruik maken van externe dienstverlening bij het beheer van wegen, brengen in een geval capaciteitstaken OV extern onder en wij geven meer geld uit aan brugwachters.

Samenwerkend Fryslân (staf en bestuurszaken)

Binnen Samenwerkend Fryslân staat de samenwerking en integratie van partijen centraal. Dit sluit naadloos aan op de hierboven beschreven algemene kwalitatieve ontwikkeling van ons personeelsbestand en de vragen die we daarin stellen aan ons personeel.

Door het aantrekken van stafhoofden met de juiste kennis in 2020 en 2021, zijn deze afdelingen in ontwikkeling naar professionele vak afdelingen. Hierbij is aandacht voor het verder ontwikkelen van kwaliteiten op het vlak van wendbaarheid, het integraal aansturen van opgaven, projectmatig werken en projectmanagement, strategische denkkracht en overtuigend adviseren, politieke sensitiviteit, open communicatie en verbinding met samenleving.

Veel landelijke taken worden geïntensiveerd in uitvoerende zin en bij provincie neergelegd: dit vergt extra capaciteit zowel kwantitatief en kwalitatief. Ook zien we ontwikkelingen in het ondersteunend werken voor en met onze partners, innovatie m.b.t. digitalisering, data en bestuurlijke vernieuwing, stelselwijzigingen en doordacht GS/PS proces. Ontwikkeling van accuratesse voor wat betreft planning en besluitvorming is essentieel.

Knelpunten zien we hier vooral op het vlak van de inzet op het gebied van werving, scholing en opleiding van medewerkers die vanuit bedrijfskundig perspectief kunnen werken. Het ontbreken van vaardigheden om integraal en gebiedsgericht samen te werken: partners willen leunen op de inzet van de provincie voor wat betreft deze afdelingen: de vraag is of hier ruimte voor is en we dit kunnen door vertalen in capaciteitsvraag en gewenste stabiliteit.

De totale uitgaven voor Bestuur liggen in Fryslân iets onder de vergoeding uit het provinciefonds en het niveau van de referentieprovincies. Dit hangt samen met relatief lage uitgaven op autonome taken. Binnen het wettelijke deel van de taken op dit programma zijn de personele lasten in Fryslân wel hoger dan in de referentieprovincies.

De uitgaven zijn met name lager voor GS (maar twee van de drie referentieprovincies kennen 6 gedeputeerden) en bij de inhoudelijke uitgaven voor 'Bestuur overig'. Dit laatste betreft algemene taken op het gebied van bestuurlijke organisatie, zoals samenwerking, vernieuwing bestuurlijke organisatie en gemeentelijke herindelingen.

Staf:

De netto lasten voor overhead liggen in Fryslân iets onder het niveau van de referentieprovincies. Dit geldt ook voor de personele lasten daarbinnen.

Binnen de diverse categorieën overhead geven we meer uit aan communicatie en management dan de referentieprovincies en minder aan ICT en documentaire informatievoorziening, facilitair en P&O. De personele uitgaven aan ICT zijn vergelijkbaar met de referentieprovincies, maar daar is wel meer sprake van uitbesteding van personele taken.



4. Waar werken we aan in het kader van kwaliteitsversterking en ontwikkeling personeel

In 2021 zijn alle rollen van de opgavengestuurde organisatie uitgewerkt. Dit leidt tot hele concrete duidelijkheid over de rol van een opgavenregisseur, opgavenmanager, poolmanager, afdelingshoofd continue processen, stafhoofd, etc. Dit om een duidelijker rolafbakening te maken en om de ondersteuning die een medewerker van elk van deze personen kan ontvangen goed in beeld te brengen. Hierin zijn we begeleid door een externe partij, zodat met een blik van buiten – onafhankelijk van eigen posities – een inventarisatie gemaakt kan worden van de ervaringen tot dusver en een advies opgesteld wordt over deze verschillende rollen. Ten aanzien van onze interne samenwerking is het namelijk van belang om de integraliteit nog veel steviger vorm te geven. Om dit voor elkaar te krijgen richten we ons op een duidelijkere en evenwichtigere opgavenraad en een steviger onderscheid met de continue processen (beheersmatige processen als assetmanagement, vergunningverlening en subsidies, bedrijfsmatige processen als financiën, HR en ICT en archief en control / stafprocessen (SOBD en CC). Eenduidigheid is belangrijk.

Ontwikkeling management

Er loopt een management development traject waarin volop aandacht besteed wordt aan thema's als vertrouwen, nieuwe manieren van werken, wat is communicatie (elke week je team bijeen en hoe kom je naar een team dat optimaal functioneert?), het inzetten van mensen in hun kracht, het voeren van gesprekken met medewerkers, etc. Ook staat centraal dat de manager binnen de provincie een voorbeeldrol vervullen voor hun medewerkers. Het begint met 'persoonlijk leiderschap'. Immers: als een leidinggevende zichzelf niet kan 'managen', hoe accepteert een ander dan zijn of haar leiding? Het MD-programma is georganiseerd voor alle medewerkers met een sturende functie: HR- sturing (poolmanagement) integrale sturing (managers continue processen) en inhoudelijke sturing (opgaveregisseurs en -managers). In het traject staat 'action learning' centraal: coaching in het dagelijkse werk.

Er is een verbetertraject gestart met Subsidiezaken, waarbij medewerkers samen met onze mienskip een nieuwe werkwijze en richting hebben ontwikkeld voor verbeterde en empathischer dienstverlening. Deze richting is besproken in GS en wordt momenteel verder uitgewerkt en geïmplementeerd.

In 2021 zijn we gestart met het voeren van een kwalitatieve evaluatie over opgavegestuurd werken, waarbij medewerkers zelf na een training ingezet zijn als onderzoeker. Op deze wijze ontwikkelen we medewerkers in het voeren van open en onderzoekende gesprekken waardoor feedback makkelijker bespreekbaar is. Bovendien levert het verbeterpunten op voor de interne organisatie, waar eenieder direct mee aan de slag kan, vanuit het nemen van verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van je werk. We zijn in 2021 aan de slag gegaan met feedback in de diverse team- overleggen en MT's. MT's en teams krijgen begeleiding in hoe ze de onderlinge communicatie kunnen verbeteren. Voor verschillende specifieke onderwerpen worden een aantal dagdelen scholing georganiseerd voor leidinggevendenden. Het gaat dan bijvoorbeeld om SPP, HR- beleid (gesprekstechnieken en het maken van verbinding) financiën en financiering in netwerken, netwerk-governance (model NSOB), ICT innovatie in de lijn en dienstverlening met en aan partners. In de loop van 2022 zullen hier ongetwijfeld thema's aan toegevoegd worden op basis van de actualiteit.

Kennis behouden en ontwikkelen

Het behouden en vergroten van kennis binnen de provincie is een belangrijk onderwerp. Binnen teams en afdelingen wordt hier aandacht aan besteed met behulp van (in- en externe) coaches, binnen pools worden hiervoor diverse activiteiten georganiseerd en ook binnen de stafafdelingen wordt de kennis in huis vergroot. Het gaat dan bijvoorbeeld om het vak HR, om Finance, om de digitale dienstverlening en innovatie. Op deze gebieden wordt kennis van buiten gehaald en in de organisatie ingebracht, of worden medewerkers binnen de afdeling (deels) vrijgemaakt om het vakgebied en de kennis van het vakgebied toekomstbestendig te organiseren. Ook ten aanzien van bedrijfskunde en de P&C-cyclus (hoe kun je beleid sturen) loopt een traject over het op peil brengen en houden van het gewenste kennisniveau. Aandachtspunt is ook de vervanging/opleiding van specialistische kennis die op veel plekken is weggevalen en wel noodzakelijk is voor onze toekomstige werkzaamheden.

Met regelmaat zijn met de medewerkers in de beleidspools bijeenkomsten georganiseerd waar de centrale vraag was wat ervoor nodig is om hun kennis van het vakgebied duurzaam op niveau te houden. Hieruit zijn diverse acties gekomen die vanaf het eerste kwartaal van 2020 zijn opgepakt. Het gaat dan bijvoorbeeld om intervisie, kennisdeling, externe sprekers, werkbezoeken, cursussen, opleidingen, etc. Dit wordt gefaciliteerd door het (pool)management, maar vooral door medewerkers zelf opgepakt. Een ander belangrijk thema is de wijze waarop onze ambtenaren in staat zijn zich aan te passen aan de nieuwe rol van de overheid. Er zijn diverse workshops / bijeenkomsten georganiseerd over iteratieve beleidsontwikkeling en over het model van de NSOB. In dit soort bijeenkomsten leren we hoe we ons verhouden tot de partijen met wie wij in netwerken samenwerken, hoe de rol van de provincie van een controlerend en toetsend orgaan naar een netwerkende, faciliterende, mee-regisserende overheid is gegaan. En wat dit vraagt van de ambtenaren die bij die overheid werken. Zo zijn er masterclass opleidingen verzorgd samen met de Erasmus Universiteit.

Als overheid kunnen we niet anders dan integraal werken. We zien hier al hele mooie voorbeelden van binnen onze organisatie, maar er zijn ook nog stappen in te zetten. We zullen goede en ook minder mooie voorbeelden een podium bieden, zodat we hier gezamenlijk van kunnen leren.

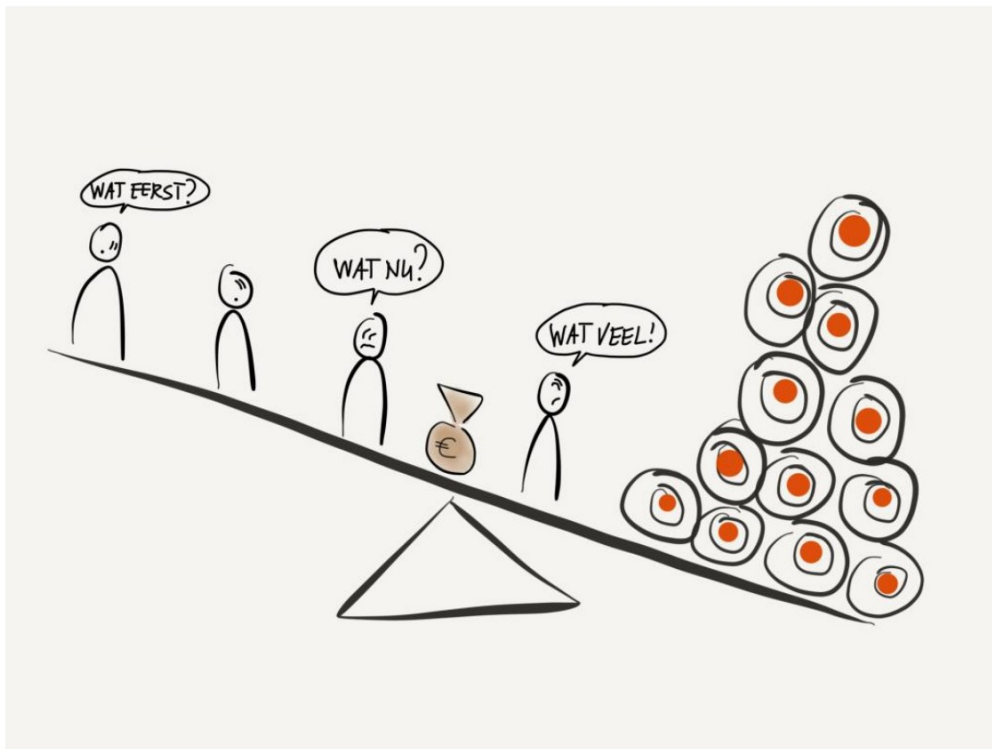
Door dit soort cursussen, trainingen, workshops, bijeenkomsten te organiseren zetten we stappen om de cultuur in onze organisatie aan te laten sluiten op het nieuwe organisatiemodel dat we gekozen hebben. In 2017 hebben we de structuur veranderd; de afgelopen anderhalf jaar en de komende tijd investeren we vooral in de cultuurverandering die daarmee gepaard moet gaan. Een mindshift ten aanzien van de rol van de overheid, van de rol van onze ambtenaren om meerwaarde te kunnen blijven bieden binnen het systeem waar we onderdeel van zijn.

Voor het kwalitatief vullen van onze strategische personeelsplanning is het de komende tijd nodig om op 'mensniveau' te kijken naar de gevraagde rollen ten opzichte van de kwaliteiten en het potentieel van medewerkers. Dit wordt als volgende stap door de afdeling HR gecoördineerd waarbij de betrokkenheid van de medewerkers geborgd wordt. Dit geeft op individueel- en organisatieniveau een beeld van de huidige kwaliteiten en de toekomstige gevraagde rollen, zodat een beeld ontstaat waar dit matcht en waar niet, zodat een nog gericht beeld ontstaat van de maatregelen die we als organisatie nodig hebben (inclusief kosten). Het model dat hiervoor gebruikt wordt gaat uit van de talenten van medewerkers en kent een positieve insteek: waar liggen jouw talenten, waar ben je goed in en hoe kunnen we die talenten optimaal inzetten.

Vertaling van individuele inzetbaarheid naar de rest van de organisatie

Het inzicht in welke kant de organisatie zich inhoudelijk op beweegt en welke competentie- en talentvraag van medewerkers hierbij past is essentieel in het stimuleren van zelfregie bij medewerkers in het matchen van mens en werk. Medewerkers kunnen zichzelf meer en meer matchen op basis van talenten en competenties op de beschikbare opdrachten. Poolmanagers zijn hierin nu nog leidend en moeten dit proces vaak nog intensief faciliteren, maar er ontstaat een beweging van de faciliterende poolmanager naar de ondernemende ambtenaar die zichzelf op de beschikbare opdrachten matcht. Deze opdrachten komen voort uit het bestuursakkoord en worden door de ambtelijke opdrachtnemers vertaald naar opdrachten voor teams en individuen. Hiervoor hebben we verschillende tools en instrumenten beschikbaar: Insights Discovery profielen, PPA-profielen, Belbin-rollen, assessments, in- en externe coaches, loopbaanbegeleidingsinstrumenten, Persoonlijke Inzetbaarheidsplannen, maar ook systemen die ons ondersteunen zoals ons e-HRM systeem Workforce waarin talenten en competenties van medewerkers kunnen worden opgeslagen.

Een ander element binnen de ontwikkeling van onze organisatie is het kunnen inspelen op externe initiatieven. Steeds vaker zijn wij onderdeel van een initiatief nádat dit initiatief extern is opgestart. We zijn lang niet altijd meer 'in de lead'. En dat is ook hoe het in de huidige samenleving werkt: we starten met initiatieven van buiten naar binnen en leren hoe we deze binnen de ambtelijke organisatie vlot een natuurlijke plek kunnen geven. Met een helder aanspreekpunt voor onze samenwerkingspartners.



Conclusies

SeederDeBoer heeft in het rapport geconcludeerd dat intern al veel is gedaan op gebied van SPP, waarbij een gemeenschappelijk beeld en duidelijke regievoering het proces gaat verbeteren. Logischerwijs is inbedding in de jaarlijkse P&C cyclus wenselijk. Opsplitsing naar bestuurlijke ambities, bestaand beleid en wettelijke taken vergroot het inzicht en concreetheid van dit instrument. Dit vergt andere kwaliteiten van medewerkers.

Van belang is dat het opgaben gestuurd werken en -structurering blijvend in ontwikkeling zijn, om aan te kunnen blijven sluiten bij snel veranderende en onzekere context. Hierbij is ook benoemd dat de buitenwereld behoefte heeft aan meer autonome en professionele houding en inzet vanuit de organisatie.

Ontwikkel een visie op leren & ontwikkelen en een lerende organisatiecultuur. Hierbij hoort ook de aandacht voor de doorontwikkeling van de moderne overheidsgedachte is van belang om te komen tot de bewegingsruimte en de open cultuur die nodig is in de samenwerking zowel binnen de organisatie als tussen de organisatie en de politiek en de organisatie en (partijen in de) mienskip. De organisatie heeft ruimte nodig om zich te ontwikkelen en zo te organiseren dat het werk efficiënt, effectief en in constructieve samenwerking uitgevoerd kan worden. Leiderschap, sturing, onderlinge openheid en omgaan met feedback zijn essentieel voor een cultuur waar samenwerking, professionele autonomie en ontwikkeling van belang zijn.

Ten aanzien van de ingediende motie PvdA geeft SeederDeBoer het advies om meer vast personeel aan te stellen op het vlak van bestuurlijke ambities, bestaand beleid en de wettelijke taken. In het SPP zal de focus moeten komen op het ontwikkelen van medewerkers, maar ook op het afscheid durven nemen van mensen die daar niet meer in passen. Zij adviseren na een tijdelijk dienstverband van 2 jaar, een medewerker een vaste aanstelling te geven.

Kwantitatief

In 2020 geeft Fryslân circa 92 euro per inwoner meer uit dan zij via het provinciefonds ontvangt voor een sobere en doelmatige uitvoering van de provinciale taken. Dit is mogelijk door extra inkomsten uit de motorrijtuigenbelasting boven de norm waarmee in het provinciefonds rekening wordt gehouden en onttrekkingen aan reserves.

Uit de benchmark blijkt dat Fryslân in 2020 relatief veel middelen en personeel inzet op de programma's Mienskip, Economie en Infrastructuur. Op het programma Omgeving zet Fryslân in 2020 juist relatief weinig middelen en personeel in, met name op het onderdeel natuurontwikkeling. Binnen het programma Economie heeft de provincie geen wettelijke taken en binnen Mienskip in beperkte mate. Binnen het programma Infrastructuur worden voornamelijk wettelijke taken uitgevoerd. Bij Omgeving is het beeld gemengd.

Als alle uitgaven van Fryslân zouden moeten passen binnen het geobjectiveerde kostenniveau van het provinciefonds, dan zou hiermee een totale personele capaciteit gemoeid zijn van circa 90 euro per inwoner. Momenteel geven we hieraan 113 euro per inwoner uit. Een bedrag voor personele basiscapaciteit van 90 euro per inwoner komt neer op 58,5 miljoen euro.

Uitgedrukt in fte's komt dit neer op een totale basiscapaciteit (inclusief inhuur) van ruim 700 fte, uitgaande van gemiddeld 83.000 euro aan salarislasteren per fte (niveau 2020). In 2020 werd voor ruim 12 miljoen euro externe capaciteit ingehuurd.

Dit betekent dat er ruimte is om meer medewerkers in vaste dienst te nemen (55 fte), uiteraard binnen het financiële kader. Het geeft de dienst de mogelijkheid om de kwaliteit te versterken in de bedrijfsvoering (stabiele staf binnen kader overhead) en te versterken met

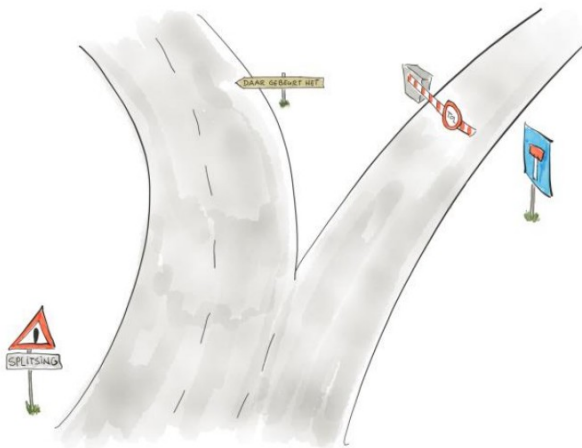
medewerkers in vaste dienst op die onderdelen die ook benoemd zijn in het CEBEON-onderzoek.

Uiteraard vraagt ZBB en de krappere wordende begroting van de provincie ook afbouw van het takenpakket. De dienst kan haar fte terugbrengen binnen dit doorgerekende kader, mits ook het takenpakket wordt aangepast. Opdrachten vanuit GS en PS zijn leidend en hebben voornamelijk gemaakt dat het kader zoals nu opgenomen in de begroting krap was en de werkdruk hoog ervaren is.

De basiscapaciteit zal echter nu eerst naar boven moeten worden bijgesteld; voor de taken die nu zijn opgedragen.

We gaan daarnaast uiteraard door met het krimpen van de capaciteit op communicatie, infra, economie en mienskip; conform afgelopen jaren.

We zullen de capaciteit versterken op de programma's Groen, RO, en staf en bestuurszaken.



Aanpak

We willen stoppen met “verdienen” van onze basiscapaciteit voor staf en bestuur via projecten. Momenteel moet de dienst haar capaciteit voor staf en ondersteuning dekkend zien te krijgen uit projecten, omdat er veel extern gefinancierde projecten zijn. Met het nieuwe kader van CEBEON ontstaat de ruimte en het inzicht om de bestaande systematiek te vereenvoudigen. We stellen voor dat deze nieuwe systematiek wordt uitgewerkt t.b.v. de volgende begrotingsronde.

PS/GS bepalen welke extra taken uitgevoerd dienen te worden via het politieke debat. Die is leidend.

De organisatie zorgt dat ze vervolgens wendbaar daar op inspeelt en haar traject naar het gestelde kader toe doorzet in overeenstemming met het SPP plan/kader.

Ieder jaar stellen we een actuele situatie op van de capaciteitsontwikkeling en nemen deze op in de bedrijfsvoeringsparagraaf bij jaarlijkse begroting.

Het 4 jaren budget welke aan de dienst gegeven is bij het huidige bestuursakkoord, is prima bevallen. Alleen de verschuiving (tegenstrijdige opdracht; 4 jaren ruimte, maar een tijdelijke

negatieve balans mag niet in jaar 3) paste niet in het financiële beleid. Dit had betrekking op de jaarschijf van 2021 naar 2022. Bij de berap zijn middelen toegevoegd in verband met extra opgedragen taken en een door externe ontwikkelingen veroorzaakte stijging van de inhuurprijzen. Conform afspraak met GS/PS is dit in de berap gecorrigeerd.

We blijven voor de periode van 4 jaar binnen kader (los van extra opgedragen taken en tariefstijgingen van 10-20%) voor personeel. De verhouding vast/tijdelijk dient echter aangepast te worden, waardoor de kosten lager worden en de kwaliteit en stabiliteit vergroot (van 645 naar 700). Dit is ook van belang om meer personele binding te creëren en daarmee bij te dragen aan de krapte op de arbeidsmarkt.

Verhouding direct/indirect: De totale personele lasten in Fryslân zijn gelijk zijn aan het gemiddelde in de referentieprovincies. Daarbinnen is het aandeel van het directe personeel in Fryslân iets hoger dan in de referentieprovincies. De verhouding tussen directe en indirecte personele lasten in Fryslân is 74/26. Een substantieel deel van met name de directe personele lasten bestaat uit inhuur.

De benodigde stabiliteit en vaste dienstverbanden in de staf en overhead, kunnen daarmee geboden worden voor maximaal 27% van de 700 basis capaciteit. Tijdens de komende managementgesprekken kunnen deze aantallen nader verdeeld en beschouwd worden.

Toelichting grondslagen

In dit document kunt u secties vinden die onleesbaar zijn gemaakt. Deze informatie is achterwege gelaten op basis van de Wet open overheid (Woo). De letter die hierbij is vermeld correspondeert met de bijbehorende grondslag in onderstaand overzicht.

J Art. 5.1 lid 2 sub e

Het belang van de openbaarmaking van deze informatie weegt niet op tegen het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen