

**SAMEN NOORD-HOLLAND:
naar het nieuwe normaal !**

**Visieverhaal van de directie van de Provincie Noord-Holland,
Haarlem, 9 april 2019**

Een dag uit het leven van onze collega Nora

De dag begint anders dan Nora had verwacht. Waar haar agenda gisteravond nog aangaf dat zij vandaag, 10 april 2025, naar het Houtplein zou gaan om een notitie voor een gedeputeerde te schrijven, was de realiteit onverbiddelijk. Bewoners in de IJmond maakten zich ernstig zorgen over de locatie voor de aanlanding van de windenergie op zee. En hoewel de Omgevingsvisie 2050 daar klip en klaar over was (dat punt zou in het Noordzee-kanaal-gebied komen) en hoewel de plannen formeel niet van de provincie maar van het rijk afkomstig waren, wist Nora wat haar te doen stond. 'Problemen lossen we op' was sinds een aantal jaren het motto van Nora en haar collega's.

Vroeger trokken we daar nog wel eens onze handen van af. Als bewoners dan belden, kregen ze te horen: "Sorry mevrouw, daarvoor moet u in Den Haag zijn". Dat was wel zo makkelijk natuurlijk. Of we zeiden: "Sorry mevrouw, maar dat staat in onze omgevingsvisie, u kunt naar de rechter stappen". Maar inmiddels was het besef doorgedrongen dat het ambtenaar-schap niet alléén dienstbaarheid naar de politieke opdrachtgevers behelst, maar óók naar de samenleving.

Na overleg met haar directeur informeerde Nora allereerst de gedeputeerde. "Houd vooral rekening met de belangen van de woningbouw", liet deze telefonisch weten. Dat ging Nora te snel. "Ambtelijk zullen wij alle belangen in kaart brengen en die integraal aan het college van GS voorleggen. Niet alleen die van de woningbouw", antwoordde zij. Dat vond Nora best spannend, zo'n zelfbewuste reactie naar een gedeputeerde, maar zij dééd het. Er viel een stilte aan de andere kant van de lijn. De gedeputeerde gromde wat. "Je weet hoe belangrijk woningbouw is voor mijn politieke achterban, Nora. (...) Maar ik begrijp je helemaal. Goed dat je dit nog even zo aan me voorlegt. En goed dat je er op af gaat". Prettig werken zo, mijmerde Nora, dat je dilemma's open met je gedeputeerden kunt bespreken.

Vervolgens ging Nora na welke collega's zij voor deze casus nodig had. Niet op grond van hiërarchische positie of de toevallige plaats in het organogram. Nee, de juiste vraag voor het betrekken van collega's luidt: wie beschikt over de relevante kennis of netwerken om hier toegevoegde waarde te leveren? Dat is natuurlijk in de eerste plaats de betrokken regiomanager. Die liet weten alles uit zijn handen te laten vallen en direct naar de IJmond te komen. Dan de collega-juristen, -communicatiedeskundigen en -financiële experts. Vroeger kwam het nog te vaak voor dat je die aan het einde van de rit informeerde. Of ze even bij het kruisje wilden tekenen. Tegenwoordig is het een ingesleten automatisme om deze collega's 'aan de voorkant' te betrekken. Wel zo prettig voor de relatie maar ook, zo leerde de ervaring, voor het resultaat. Juristen bleken mensen die dingen mogelijk konden en wilden maken. Had Nora nooit geweten.

Nora ging voor zichzelf na. Gedeputeerde geïnformeerd, deskundige collega's opgeroepen, what's next? Vanzelfsprekend: de relevante databronnen raadplegen! Géén overleg zonder eerst een adequate data-analyse te hebben uitgevoerd. Een provincie die zichzelf serieus neemt en gezag wil uitstralen weet waar zij het over heeft. De professionele uitdaging is vervolgens om die data de basis te laten vormen voor een goed gesprek met bewoners, gemeenten, de omgevingsdienst, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven.

Die partijen moesten allemaal bij elkaar worden geroepen. Vroeger noemden we dat burgerparticipatie en voerden we daar ingewikkelde discussies over, vandaag de dag doen we dat gewoon. De eerste stap is dan: alle belanghebbenden welkom heten, begrip tonen voor hun zorgen, de ruimte markeren die er is, verwachtingen managen. En dan: luisteren, luisteren, luisteren. Aan het einde van het gesprek het vervolgproces helder schetsen en aangeven wanneer de aanwezigen weer iets van de provincie te horen krijgen. En namen en rugnummers van de provincieambtenaren achterlaten natuurlijk.

Nora keek terug op een vruchtbare dag. De bewoners waren weliswaar niet helemaal gerustgesteld, maar –zoals één van hen het verwoordde- “de provincie had ten minste een menselijk gezicht gekregen. Vroeger werd je van het kastje naar de muur gestuurd”. En toch zat Nora iets niet helemaal lekker. Waarom had haar collega Jan tijdens dat overleg zo gek naar haar gereageerd? Nora voelde zich toch wel wat te kijken gezet ten overstaan van al die bewoners en ondernemers. Was dat nou echt wel nodig geweest?

En ook hier gold: problemen lossen we op. Niet laten voortsudderen, zo'n gevalletje. Neen, actief feedback vragen en actief feedback geven. Daar deden we ook niet meer moeilijk over. Niet dat feedback krijgen altijd prettig is, integendeel. Maar we doen het gewoon. En het luchtte ook nog eens een keer geweldig op. Vroeger bleef je er mee rondlopen en kreeg je allerlei gedoe op de wandelgangen. Dat doen we niet meer. De provincie is nog steeds een prettige en vriendelijke organisatie om voor te werken, maar wel eerlijker en directer dan vroeger. Zakelijker, zou je ook kunnen zeggen. Daar is niets mis mee. Daar wordt iedereen beter van.

Diezelfde avond nog een expertbijeenkomst van een gezaghebbende kennisinstelling. Bij dat soort sessies kwam je steeds vaker collega's tegen. Andere organisaties vroegen weleens: “Hoe doen jullie dat toch in Noord-Holland? Jullie lijken wel oververtegenwoordigd in de wereld van planbureaus, adviesraden, universiteiten en hogescholen?”. Het antwoord was niet zo bijster ingewikkeld: kennis, kennis, kennis. En vervolgens je zelfbewust laten zien, de ruimte nemen om te publiceren. Wie wil, kan promoveren. Ook dat was een groot verschil met vroeger. Toen waren dat soort werkzaamheden voorbehouden aan een handjevol hobbyisten.

Lekker gewerkt vandaag, dacht Nora toen zij 's avonds voldaan huiswaarts keerde. Druk gehad, erg druk zelfs. Maar toch geen werkdruk ervaren. Hoe

dat kwam? Allereerst: Nora had het gevoel dat wat zij had gedaan 'ertoe deed'. Ten tweede: Nora had feedback en waardering ontvangen van en gegeven aan haar collega's. Drie: dit werk sloot naadloos aan op haar talenten. En tot slot: zij had het gevoel controle te hebben over haar eigen agenda. Als aan deze voorwaarden is voldaan, heb je geen werkdruk. Veel daarvan kun je zelf organiseren.

Beste collega's,

We weten natuurlijk niet wat dit toekomstbeeld bij jullie oproept. Meestal zijn dit soort verhalen een beetje *fiction*-achtig en denk je al snel: *dream on, baby*. Maar als wij Nora zo aan het werk zien, denken wij: waarom niet? Zo heel visionair hoef je toch ook weer niet te zijn om je een voorstelling van onze toekomstige organisatie te maken. Van de organisatie die wij willen zijn. Daarin staan de volgende elementen centraal:

- niet alleen beleid maken maar samen met partners de uitvoering nog verder versterken
- een open cultuur in de relatie met het bestuur
- kennis als belangrijkste kapitaal van onze medewerkers
- bij elke opgave de collega's van alle directies die nodig zijn zo vroeg mogelijk ('aan de voorkant') betrekken
- data-analyses als vast onderdeel van ons werk
- het actief opzoeken van inwoners
- elkaar feedback en waardering geven

Wat is er voor nodig om met elkaar een dergelijke organisatie te worden? We zijn al een flink eind op weg met de kernwaarden *Samen, Van buiten naar binnen, Zelfbewust* en *Ruimte*. Wat moet daarvoor verder nog gebeuren, wat mogen jullie van ons verwachten en wat verwachten wij van jullie? Alles begint natuurlijk met de waarom-vraag: wat maakt dat het gedrag van Nora ons als directie zo aanspreekt? Dat heeft te maken met twee urgenties.

Urgentie 1: de wereld van nu is anders dan die van tien jaar geleden

De veranderende samenleving stelt andere eisen aan ons. Dat is een enorm cliché, maar daarom niet minder waar. De maatschappij van nu is echt een andere dan die van tien jaar geleden. En dus kunnen we ons werk niet meer op dezelfde manier doen als toen.

Die veranderingen schuilen vooral in drie ontwikkelingen.

- a. Het zelf-organiserend vermogen van inwoners. Onze samenleving is een *energieke samenleving* geworden. Inwoners zijn mondiger dan vroeger en beschikken soms zelfs over een betere informatiepositie dan overheden. Willen wij onze maatschappelijke opgaven realiseren, dan kunnen we niet om die inwoners heen. Dat is soms best lastig, want burgers zitten niet te wachten op een heldere structuur van een nota maar stellen andere eisen. Soms eisen die wij als onredelijk ervaren: 'lost u dat probleem even voor mij op'. Maar in elk geval verwachten ze transparantie: 'waarom doet u wat u doet?' Allemaal issues die het nodig maken om ons verder te bekwamen in omgevingsmanagement. Onze organisatie moet op dat punt worden versterkt. Werkelijke nieuwsgierigheid om de eigen plannen te verbeteren, openstaan voor andere invalshoeken zodat we zeker weten dat we niets over het hoofd zien: dáár gaat het om!
- b. Energietransitie, klimaatadaptatie en circulaire economie: drie mondiale bewegingen die tot doel hebben om –met alle verzet, weerstand en twijfel van dien- 'onze wereld te redden'. Waar in 2007 een tiental collega's bezig was met de reductie van de CO₂-uitstoot, met het opvangen van de gevolgen van overstromingen, hitte en droogte en met het hergebruik van grondstoffen, zijn er nu enkele tientallen dwars door de hele organisatie heen. Het is niet meer de vraag of we, óók in onze rol als beheerder en uitvoerder van projecten, moeten inspelen op de transities rond duurzaamheid, energie en klimaat. Wel hoe precies en in welk tempo. We willen zelf het goede voorbeeld geven. En dan staan we nog pas aan het begin van deze transitie. De druk op deze drie dossiers en de verwevenheid met onze andere opgaven zal de komende jaren (lees gerust: decennia) alleen maar groter worden. De buitenwereld verwacht vandaag dat we gisteren al leverden. Hoe gaan we daar mee om zonder ons hoofd op hol te laten slaan?
- c. De technologische revolutie. Zo'n tien jaar geleden werd de smartphone geïntroduceerd. Na een lange en onzichtbare aanlooperperiode waren de kosten zo laag dat de makers het toestel op de markt durfden zetten. De smartphone heeft ons leven ingrijpend veranderd. Eenzelfde onzichtbare aanlooperperiode is nu gaande voor veel andere technologieën: blockchain, robotica, virtual reality. Om er maar eens een aantal te noemen, want dit is nog lang geen uitputtende opsomming. Dit zijn allemaal geen nieuwe technologieën, maar wel technologieën waarvan we ons afvragen: gaan ze op enig moment echt doorbreken en zo ja, wanneer? Zoals kunstmatige intelligentie dat eigenlijk al heeft gedaan. Wat betekenen deze technologieën voor onze opgaven en hoe kunnen we slim gebruik maken van de kansen die deze technologieën bieden, óók voor onze beherende en uitvoerende werkzaamheden zoals sensing en smart mobility? Een zoektocht die we samen met onze partners zullen moeten inzetten.

Kort en goed: de buitenwereld is turbulent. Of hij daarmee complexer en duizelingwekkender is dan vroeger, valt te betwijfelen. De mensen aan het einde van de Middeleeuwen moet het ook geduizeld hebben toen ze de veertiende- en vijftiende-eeuwse Italiaanse schilderkunst zagen. Maar op zichzelf is de vraag ook niet zo interessant of de wereld ingewikkelder is dan vroeger. Waar het om gaat is dat we als provincie Noord-Holland in een omgeving die al ingewikkeld genoeg is, toegevoegde waarde willen leveren. Aan onze politieke opdrachtgevers, aan onze externe partners en aan de inwoners van Noord-Holland. En aan wie kun je nu beter vragen of je daarin slaagt dan aan die partijen zelf? Dus hielden we in 2017 een omgevingsscan.

Urgentie 2: deskundig, maar ook traag en verkokerd

We worden geroemd om onze kennis en die is hard nodig voor innovatie. *“De provincie Noord-Holland is een erg professionele organisatie. Er werken deskundige mensen die doen wat ze zeggen”*. Echter, we hebben last van risicomijdend gedrag. *“Jullie zijn voorzichtig, altijd achter de komma nog een voorbehoud”*. Gedrag dat we voor onszelf kunnen verklaren: we zijn immers géén bedrijf maar een overheidsorganisatie die zich rekenschap dient te geven van rechtsgelijkheid, rechtszekerheid en rechtmatigheid. Maar dan nog: de ander vertrouwen schenken in plaats van wantrouwen, dat vinden wij lastig. We timmeren alles heel erg dicht. Dat leidt juist weer tot vertraging bij innovatie. We lopen daardoor het risico achter de feiten aan te hollen.

De buitenwereld vindt ook dat wij best iets trotser mogen zijn op onszelf. Zij ervaart ons nog als verkokerd. *“.. erg verticaal verdiepend, terwijl ik juist een horizontale vertaalslag wil zien, in de breedte”*, zoals iemand opmerkte. Ook onze transparantie kan beter. *“Inwoners willen niet altijd per sé gelijk, als ze het maar snappen”*. Verder denkt onze omgeving dat er voor de Provincie Noord-Holland veel te winnen is op het terrein van de informatiemaatschappij. Zie: https://plein.noord-holland.nl/Samen_Noord_Holland/beeld/Resultaten_Omgevingsscan_2017

https://plein.noord-holland.nl/Configuratie/Werkruimten/ToekomstAgenda/Documenten/presentatie_Rode_Draden_Omgevingsscan

Deze feedback kregen we terug. Dat zorgde voor een dubbel gevoel. Trots aan de ene kant. We hoeven ons beslist niet te schamen, onze externe partners waarderen ons. Vooral om onze kennis. Dat sterke punt moeten we zien vast te houden en uit te bouwen. Dat gevoel van trots werd verder versterkt door onze positie in de top-10 van de beste overheidsorganisaties in 2017. https://plein.noord-holland.nl/Configuratie/Werkruimten/Nominatie_Beste_Overheid_2017

Toch staan we eigenlijk nooit lang stil bij dergelijke mijlpalen. Als nuchtere Noord-Hollanders vinden we dat soort prestaties vrij snel ‘normaal’. Dat is ook goed, want wij worden niet betaald voor zelfgenoegzaamheid. Aan de andere kant: die nuchterheid ontnemt ons ook weleens het zicht op de snelheid waarmee we innovaties invoeren. Neem het Provinciaal Initiatieven Platform (PRIP). Een staaltje ontkokering *avant la lettre*. Dat organiseren we wekelijks alsof het de normaalste zaak van de wereld is. Niets is minder waar. Het PRIP is nog geen jaar oud en mag zich inmiddels verheugen in de belangstelling van andere overheden. Toch iets om trots op te zijn! Op het gebied van samenwerking met ketenpartners nemen we het voortouw, bijvoorbeeld met de gebiedscontracten en het circulair bouwen van bruggen (industrieel, flexibel en demontabel). Ook laten we concreet innovaties zien zoals de biobased proeftuin en Solaroad.

Aan de andere kant zorgde de omgevingsscan ook voor verlegenheid. Voor werk aan de winkel. Traag, verkokerd, risicomijdend: dat zijn toch niet de eigenschappen waarmee wij ons willen identificeren? Voor het behoud van onze sterke en voor de verbetering van onze minder sterke kanten startten we het organisatie-programma *Samen Noord-Holland*. Met *samen, ruimte, zelfbewust* en *van buiten naar binnen* als kernwaarden en met een groot aantal projecten. Dat programma loopt alweer een tijdje. *The proof of the pudding is in the eating*, zeggen de Engelsen. In 2020 vindt de volgende meting van de omgevingsscan plaats en dan weten we of en zo ja wat, onze externe partners van de inspanningen van Samen Noord-Holland gemerkt hebben. Dat is best spannend maar wij zien die uitkomsten met vertrouwen tegemoet.

Wat zijn onze ideeën over de vormgeving van onze toekomstige organisatie? Wij zullen die hieronder uit de doeken doen aan de hand van de volgende punten:

- Wat mogen jullie van ons, de directie, verwachten?
- Wat verwachten we van jullie, ons belangrijkste kapitaal?
- Hoe zien wij onze toekomstige manier van werken?
- Hoe zien wij onze relatie met onze bestuurlijk opdrachtgever, het college van GS?
- Wat zijn onze plannen met betrekking tot de structuur van onze organisatie?
- Hoe kijken we aan tegen de omvang van onze organisatie, mede in het licht van de soms als hoog ervaren werkdruk?
- Wat is er nodig om tot een betere beheersing van onze interne processen te komen?

- En last but not least: wat gaan we nu concreet doen?

Waar jullie de directie op mogen aanspreken

Voorbeeldgedrag. Veiligheid. Transparantie. Daadkracht. Visie. Eén geluid.

Dat zijn de zes waarden die wij als directie willen uitstralen. En niet alleen uitstralen, ook daadwerkelijk naleven. Als jullie vinden dat wij dat niet of onvoldoende doen, dan willen we jullie oproepen om ons daar op aan te spreken. Dat verstaan wij onder voorbeeldgedrag: wij willen aanspreekbaar zijn. Veiligheid staat voor het creëren van een werkklimaat waarin je fouten mag maken. Want van fouten leren we. Daar hoort bij dat het tonen van lef wordt gewaardeerd. Veiligheid heeft ook nog een andere betekenis: wij staan garant voor onze collega's die in gevaarlijke situaties verzeild kunnen raken, in welk opzicht dan ook. Hierbij kun je denken aan agressie van inwoners of aan risico's op onze provinciale wegen. Met transparantie streven we een open cultuur na. Wat we kunnen delen, zullen we delen. Zodat jullie het waarom van onze beslissingen begrijpen. Want dat is nodig om ons werk gemotiveerd te kunnen doen. Daadkracht staat voor doorpakken. Etterende situaties niet laten voortbestaan. Knopen doorhakken dus. Visie is wat we met dit verhaal willen bereiken: een toekomstbeeld schetsen van onze organisatie met alle onzekerheden die daarbij horen. En met alle ruimte voor verschillen tussen de directies. Tot slot. Binnenskamers kan het soms best knetteren maar naar buiten zullen wij als directie één geluid laten horen. Altijd. Het beeld van directeuren die ruziënd en rollebollend over straat gaan, is voor ons onbestaanbaar.

Onze medewerkers: behoefte aan generalisten en specialisten

Laten we beginnen met het wegnemen van een misverstand. Dat is de idee dat generalisten ons meer waard zouden zijn dan specialisten. Die gedachte kan naar de schroothoop. Ook in de toekomst hebben we evenveel behoefte aan goede generalisten als aan specialisten. Zeker als we kennis, nu al een sterk punt, nog belangrijker gaan maken. Een hoogwaardige specialist op het gebied van luchtkwaliteit die in staat is om zijn bevindingen in een bestuurlijke context te plaatsen, een specialist die de mondiale transities concreet kan vertalen voor de provinciale infrastructuur en deze in uitvoering kan geven: we hebben hen even hard nodig als een leidinggevende die elke vier jaar verhuist van de ene naar de andere directie. Of een programmamanager die na verloop van tijd weer eens als adviseur aan de slag wil.

Variatie in taken dus. Variatie of diversiteit vinden we ook in een ander opzicht belangrijk: het erkennen van verschillen tussen medewerkers in de volle breedte van onze organisatie. Wij willen met ons personeelsbestand een

weerspiegeling zijn van de maatschappij. En wij willen dat al onze medewerkers zich bij ons thuis voelen. Daar blijven we aan werken zonder dit al te veel te benadrukken.

Het op peil houden van onze kennis is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerker en organisatie. Als medewerker kun je volop gebruik maken van de hiervoor bestemde budgetten. Het belang hiervan kunnen we niet voldoende onderstrepen. Als organisatie bedienen we ons van een aanpak die *Strategische Personeels Ontwikkeling* (SPO) heet. Deze heeft tot doel om inzichtelijk te maken welke capaciteit, kennis en vaardigheden we nodig hebben om onze toekomstige opgaven te realiseren. SPO geeft daarmee handvatten voor leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden kunnen de ontwikkeling van het organisatieonderdeel waarvoor zij verantwoordelijk zijn beter afstemmen op de ontwikkeling van medewerkers. En medewerkers krijgen de mogelijkheid om regisseur te zijn van hun eigen loopbaan en om steeds wisselende opdrachten uit te voeren die goed bij hun talenten en bij de opgaven van de organisatie aansluiten. Duurzame inzetbaarheid, noemen we dat, voor jonge en oudere werknemers.

Hier willen we een waarschuwende noot laten klinken. Het belang van het voeren van de regie over je eigen loopbaan kunnen we niet genoeg onderstrepen. *Over tien jaar bestaat een kwart van alle beroepen niet meer. 60% van de banen over tien jaar kennen we nu nog niet.* Zo maar wat uitspraken die je weleens leest over de toekomstige arbeidsmarkt. Niemand kan de toekomst voorspellen maar de kans is groot dat er op die markt de komende jaren ingrijpende veranderingen gaan plaatsvinden. Wees daarop voorbereid. Houd je vaardigheden actueel. Oriënteer je ook buiten de provincie. Denk ook eens na over de combinatie van je functie bij de Provincie Noord-Holland met bijvoorbeeld een baan in het onderwijs.

Onze manier van werken: integraal, gebiedsgericht en gericht op uitvoering

Of er ooit een tijd is geweest waarin de opgaven voor wonen en werken, mobiliteit, economie en recreatie als afzonderlijke pijlers konden worden gezien, betwifelen wij. Ook vroeger moest je bij de planologische reservering van ruimte voor wonen toch nadenken over de bereikbaarheid? Hoe het ook zij, feit is dat die opgaven vandaag de dag 'definitief met elkaar verweven' zijn. Dat heeft vooral te maken met de energietransitie. Ga maar eens kijken in het Noordzee-kanaal-gebied. Dat wordt voor de provincie Noord-Holland een zeer belangrijk gebied voor het slagen van die transitie. Elke keuze voor de aanleg van een installatie voor biomassa, een reeks windmolens of een andere voorziening heeft direct consequenties voor de woningbouw, de bereikbaarheid, de regionale economische kracht of de recreatie. Met andere woorden: de opgaven van onze omgevingsvisie kenmerken zich door een sterke onderlinge afhankelijkheid. Daarmee is

integraal werken niet langer een keuze maar een noodzaak. Voor ons allemaal.

Hetzelfde geldt voor het *regionaal of gebiedsgericht* werken. Steeds meer vraagstukken spelen op het regionaal niveau. De economische potentie van een gemeente krijgt pas betekenis in samenhang met de sterkten en zwaktes van de omliggende gemeenten. Zo ontstaat een regionaal profiel, niet alleen in economische maar ook in ruimtelijke en sociale zin. We zullen ons handelen dan ook moeten afstemmen op de specifieke dynamiek die in elk van de acht regio's in Noord-Holland weer anders is. De grootste verandering zit in onze houding en gedrag in de samenwerking met onze partners. Hoe kunnen we de opgaven in de regio oplossen en waar nodig een bijdrage leveren aan het daadwerkelijk realiseren van gewenste projecten?

Het derde accent in onze toekomstige manier van werken is het accent dat we willen leggen op uitvoeringsgerichtheid en realisatie. Zoals onze Nora dat doet. Een moderne provincie is een provincie die weet wat er in de regio speelt, die de gevoelens onder bewoners, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven kent en die daar serieus rekening mee houdt. Een provincie dus die empathie toont. Dat betekent nadrukkelijk niet dat de provincie alle wensen inwilligt en overal 'ja' op zegt. Want besturen is en blijft –zoals bestuurskundigen dat zo mooi formuleren- 'leed aan de samenleving toevoegen'. Dat wil zeggen: je kunt het niet iedereen naar de zin maken. Als ambtenaar heb je in dat proces een belangrijke taak. Allereerst de taak om, los van je positie in de organisatie, kennis in te brengen. Die heeft het bestuur nodig om tot een zorgvuldige belangenafweging te komen. Verder kun je er als ambtenaar ook voor zorgen dat alle belanghebbenden, óók zij die dat leed te verwerken krijgen, zich fair en transparant behandeld voelen en niet het gevoel krijgen dat er achter hun rug dingen bedisseld zijn.

Dat wil niet zeggen dat we radicaal van beleid naar uitvoering gaan. Nee, we zullen een nieuwe balans moeten vinden. Een balans waarbij we enerzijds problemen in en met de regio oplossen en anderzijds globale visies en integrale programma's ontwikkelen. Gedetailleerde beleidsnota's horen daar niet meer bij. Niet dat we die nog veel produceren, maar we zullen hier nog kritischer op moeten worden. Is dit beleidsproduct met deze mate van detaillering echt effectief? Dezelfde vraag kan worden gesteld voor onze beleidsinstrumenten: lopen deze ons met al hun goede bedoelingen soms niet voor de voeten bij het zoeken naar oplossingen? Vervolgens gaat het om de uitvoering zelf. Het werken met gebiedscontracten is een belangrijk voertuig om samen met de regionale partners daadwerkelijk projecten te realiseren.

Onze relatie met onze opdrachtgevers: dienstbaar, open en kritisch

In de relatie naar onze bestuurlijk opdrachtgever, het college van GS, zijn wij in de eerste plaats dienstbaar. Dienstbaarheid is de kern van ons ambtelijk

vakmanschap. Dat betekent dat onze inspanningen er op gericht zijn om het college te ondersteunen bij de uitvoering van het coalitieakkoord en de overige provinciale kerntaken. *Bottom-line* vormt die ondersteuning ons bestaansrecht als ambtelijke organisatie. Maar we zouden het college en onszelf te kort doen als wij ons hiertoe zouden beperken.

Een positief-kritische houding maakt ook deel uit van deze dienstbaarheid. Die houding moeten wij bijvoorbeeld laten zien als er voor een bestuurlijke belangenafweging alléén een sectoraal belang op tafel ligt. Of als de consequenties voor de uitvoering over het hoofd zijn gezien. Dat kan zo maar gebeuren en dat is ook geen schande. We moeten namelijk onder ogen zien dat ons ambtelijk streven naar integraliteit zich niet altijd verhoudt tot de wezenskenmerken van de politiek. Onze politieke opdrachtgevers worden voor vier jaar gekozen en willen in die periode zo veel mogelijk resultaten voor hun portefeuille boeken. Dat is géén onwil om integraal te werken, maar dat is inherent aan het politieke métier. De politieke achterbannen zijn immers vaak sectoraal georganiseerd en staan voor één specifiek belang.

Die spanning, dat fundamentele verschil tussen de politieke en de ambtelijke wereld, moeten we bespreekbaar maken. Zo kunnen gecombineerde staven bijvoorbeeld, indien het college daarvoor voelt, bijdragen aan een vergroting van de integraliteit. Het benoemen van ontwikkelingen die relevant zijn voor de fysieke leefomgeving van Noord-Holland en die niet in het coalitieakkoord zijn genoemd maar wel onder onze kerntaken vallen, maakt óók onderdeel uit van onze positief-kritische houding. We zijn aan onze stand verplicht om die onder de aandacht van het college te brengen.

Professioneel tegenspreken van onze bestuurders is niet altijd makkelijk. In de politiek-ambtelijke verhoudingen is immers sprake van machtsverschillen. Ook die moeten we onder ogen zien. Er is moed voor nodig om een gedeputeerde positief-kritisch te adviseren. Dat kan alleen in een open cultuur. Een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om dilemma's bespreekbaar te maken. Vanuit de overtuiging dat een open cultuur externe uitstraling heeft en daarmee in het belang is van de Noord-Hollandse samenleving gaan wij hierover in gesprek met het college van GS.

Onze structuur: vloeibaar, niet in beton gegoten

De afgelopen jaren kenmerkte onze veranderstrategie zich door een *organische* aanpak. Dat noemen we *vitaal organiseren*. Daar gaan we mee door. Dat wil zeggen: we proberen onze organisatie niet te verbeteren door structuurveranderingen en reorganisaties. Een structuur is niet onbelangrijk, laat daar geen misverstand over bestaan. Zo kan een sector of een project een thuisbasis verschaffen. Een gevoel dat je ergens bij hoort. En dat is een fundamentele menselijke behoefte. Daar waar een structuur knelt en voor een energielek zorgt, bijvoorbeeld bij overlappende stafafdelingen, ruimen we die natuurlijk op.

Maar voor het overige kan een al te grote focus op structuren ons ook verlammen. Dat gebeurt als we onze sector of project te serieus nemen. De uitspraak “*Ik zit hier aan tafel namens sector X of Y en wij zijn tégen*” is daar een voorbeeld van. Gelukkig komt dat nog maar weinig voor. Wij doen een beroep op jullie om een dergelijke houding definitief tot het verleden te laten behoren en om in de eerste plaats, los van de sector waarin je zit, kennis in te brengen.

Als de structuur niet zaligmakend is, waar komt de verdere verbetering van onze organisatie dan wel vandaan? In de eerste plaats van een cultuur van flexibiliteit en wendbaarheid. We zijn allemaal in algemene dienst van de Provincie Noord-Holland. We werken steeds meer in opdrachten, doorgaans in teams en over directies heen. Wendbaarheid in de zin van het gemakkelijk kunnen bemensen van nieuwe opdrachten en projecten dwars door de organisatie heen, dat wordt de kunst. We pakken de taken op die uitgevoerd moeten worden, bij voorkeur taken die aansluiten bij onze talenten. Maar het kan ook voorkomen dat we eens een keer iets doen waar die match met onze talenten niet optimaal is. Ook dat hoort erbij. Ten tweede gaan we door met het geven en ontvangen van feedback. Dat is lastig en weerbarstig, soms ook best pijnlijk. Onze organisatie kan zich hierin nog flink verbeteren. Dat is een kwestie van lange adem en van *frapper toujours*. Tot slot zit de verbetering in kleine dingen. Elke dag ons werk weer wat beter proberen te doen en dáárin de vernieuwing zoeken. Als dat lukt, bijvoorbeeld door overbodige regels of stuurgroepen op te heffen, gaat de energie vanzelf stromen.

Onze omvang: groter is niet beter

Een grotere organisatie betekent niet altijd een betere organisatie. Net zo min als een grotere organisatie automatisch tot minder werkdruk leidt. Aan de beleving van werkdruk liggen namelijk vaak ook andere factoren ten grondslag. Zoals een gebrek aan waardering. Of het gevoel er niet toe te doen. Extra capaciteit is dan dus niet de oplossing.

Onze capaciteit vullen we in met een instrument dat *capaciteitssturing* heet. Daarmee bepalen we in welke verhoudingen we onze opgaven realiseren met eigen, vaste medewerkers, met medewerkers in tijdelijke dienst en met externe krachten. Een belangrijke wijziging in de omgang met de capaciteit is dat waar er sprake is van voorspelbare grote werkstromen (zeg maar een soort ‘ijzeren voorraad’) inhuur kan worden omgezet in vaste of tijdelijke medewerkers.

Het is overigens nog een hele uitdaging om dat voor elkaar te krijgen in de krappe arbeidsmarkt van dit moment. Het zal veel aandacht vergen van iedereen: profileren als interessante, innovatieve en duurzame werkgever, actief participeren in kennisnetwerken, het aanhalen van de samenwerking met universiteiten.

Vanzelfsprekend zullen we met het nieuwe college van GS afspraken maken over de capaciteit die nodig is om het coalitieakkoord te kunnen uitvoeren. Maar laat één ding duidelijk zijn: tot die afspraken behoort óók het beëindigen en gecontroleerd afbouwen van taken. Dat is soms ook nodig. Er is niets zo vermoeiend als taken die tot in de eeuwigheid op een actielijst blijven staan maar op geen enkele manier nog bijdragen aan oplossingen voor problemen in de Noord-Hollandse samenleving.

Interne beheersing: over eigenaarschap en ont-zorgen

Onder de noemer *basis op orde* moeten we blijven werken aan het verder verbeteren van onze bedrijfsprocessen en in het bijzonder aan onze planning en control-cyclus. In de planning en control willen we sterker sturen aan de vóór- en minder verantwoording afleggen aan de achterkant. Het uitgangspunt daarbij is: *de lijn is verantwoordelijk*. Ook op dit punt maken we vorderingen. Maar we zijn er nog niet. We hebben vooral behoefte aan meer duidelijkheid over de vraag: wat betekent dat als je verantwoordelijk bent, als je eigenaarschap moet tonen? Voor de goede orde: dat betekent niet dat je alles zelf moet doen! Als verantwoordelijke word je geholpen bij taken die je zelf onvoldoende beheerst. Bijvoorbeeld de behandeling van een zaak in Verseon of het maken van een winkelwagen eens per drie maanden. Daarvoor staan collega's klaar die je graag willen ont-zorgen.

We gaan onderzoeken hoe we met respect voor ieders rol deze verantwoordelijkheden scherper kunnen krijgen. De staftaken zijn daarbij in principe centraal belegd bij de directie Concernzaken. Opdrachtgeverschap is en blijft een lijnverantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid, sturing, beheersing en verantwoording voor de programma's en projecten ligt bij de collega's die aan die programma's en projecten leiding geven.

Tot slot: wat we gaan doen

Wij stellen ons voor dat we elk jaar een nieuwe bijlage aan deze visie toevoegen. Die bijlage bevat de concrete acties die we in het betreffende jaar gaan uitvoeren. Zo treffen jullie nu de "concrete acties 2019" aan.

Dit is onze visie op onze toekomstige organisatie. Vanzelfsprekend zijn we zeer benieuwd naar jullie reactie. We stellen het zeer op prijs als jullie willen meedenken over de uitvoering en prioritering. Sterker, daar hebben we jullie hard bij nodig.

Onno Beljaars, Renée Bergkamp, Jean Bierhuizen, Herman Schartman, Chris de Vries

Haarlem, maart 2019

CONCRETE ACTIES 2019