

Aan:
de voorzitter en leden van
Provinciale Staten van Drenthe

Assen, 1 oktober 2015
Ons kenmerk 38/4.5/2015003942
Behandeld door de heren A. Kusters en J. Pater (0592) 36 55 86
Onderwerp: Geactualiseerd bedrijfsplan Prolander

Geachte voorzitter/leden,

Bij behandeling van het Statenstuk 2015-690 van 23 september jl. hebt u ons toestemming verleend tot het treffen van de Gemeenschappelijke regeling Prolander in de vorm van een bedrijfsvoeringsorganisatie met ingang van 1 januari 2016.

Bij dit Statenstuk hebben wij ook het Bedrijfsplan Prolander (inclusief Meerjarenbegroting) toegevoegd. In dit Bedrijfsplan is aangegeven dat u later in het jaar een geactualiseerd Bedrijfsplan ter informatie zult ontvangen.

Met deze brief informeren wij u over de belangrijkste wijzigingen in het geactualiseerde Bedrijfsplan Prolander, dat u in de bijlage aantreft.

In de Meerjarenbegroting (hoofdstuk 4) van het geactualiseerde Bedrijfsplan hebben diverse mutaties plaatsgevonden. Deze mutaties leiden echter niet tot een hogere provinciale bijdrage zoals deze zijn opgenomen in het oorspronkelijke Bedrijfsplan. Binnen de Begroting zijn op de volgende posten wijzigingen doorgevoerd: kapitaallasten, overige personele kosten, aanvullende bedrijfsvoering, automatisering, externe deskundigen en onvoorzien.

Daarnaast zijn de volgende onderwerpen in het geactualiseerde Bedrijfsplan nader uitgewerkt:



a. Invulling van de ondersteunende diensten

Deze ondersteunende diensten worden bij de gastheren (provincie Groningen en Drenthe) ingekocht. Het betreft de volgende taken: ICT, HRM & Personeelsadministratie, Communicatie, DIV/Archief, Huisvesting, KCC, Juridisch Advies en Inkoop (ondersteuning). In Hoofdstuk 3.8 van het geactualiseerde Bedrijfsplan wordt verder ingegaan op de invulling van de ondersteunende diensten.

b. Inrichting van de topstructuur en invulling flexibele schil

In Hoofdstuk 3.1 van het geactualiseerde Bedrijfsplan is de matrixstructuur nader uitgewerkt.

c. Mandaatregeling

De provincies Groningen en Drenthe hebben het voornemen om de directeur mandaat te verlenen met de mogelijkheid van ondermandaat binnen de grenzen van de Gemeenschappelijke Regeling en de Algemene wet bestuursrecht. De te mandateren bevoegdheden zullen zoveel mogelijk worden afgestemd op de verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de GR BVO Prolander.

Wij gaan ervan uit u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

Gedeputeerde Staten van Drenthe,



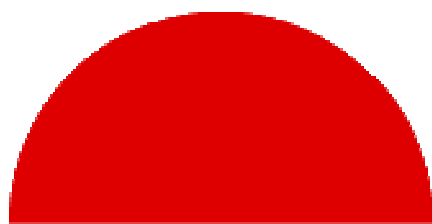
, secretaris



, voorzitter

Bijlage: Geactualiseerd Bedrijfsplan Prolander
wa.coll.

Bedrijfsplan PROLANDER



Prolander

Werkt samen aan het landschap van Drenthe en Groningen

Inhoud

Hoofdstuk 1	Inleiding	3
Hoofdstuk 2	Profiel, positionering en taken	5
Hoofdstuk 3	De organisatie.....	10
Hoofdstuk 4	Financiën	17
Hoofdstuk 5	Bestuurlijke organisatie, sturing en de GR	24
Hoofdstuk 6	Personeel.....	28
Hoofdstuk 7	Communicatie	30
Hoofdstuk 8	Risico's en maatregelen	33

Hoofdstuk 1 Inleiding

Aanleiding

Dit bedrijfsplan beschrijft de organisatie van de gemeenschappelijke regeling (GR) Prolander per 1-1-2016. Per 1 maart 2015 is DLG opgehouden te bestaan en zijn de taken overgekomen naar de provincies. Drenthe en Groningen hebben besloten een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie neer te zetten onder de naam Prolander. Bij het komen tot een keuze voor de rechtsvorm voor de nieuw op te richten uitvoeringsorganisatie, zijn de stappen uit het besliskader van de Nota Verbonden Partijen (van de provincie Drenthe) doorlopen. Aan de hand van dit besliskader zijn de provincies Drenthe en Groningen uitgekomen op een publiekrechtelijke samenwerkingsvorm in de vorm van een gemeenschappelijke regeling bedrijfsvoeringsorganisatie. Een publiekrechtelijke rechtsvorm biedt de beste waarborgen voor openbaarheid, verantwoording en controle en past bij het publieke karakter van de taken die overkomen van DLG. Beide provincies krijgen gezamenlijk de zeggenschap over de uitvoeringsorganisatie en verdelen gelijkmatig de risico's. De Bedrijfsvoeringsorganisatie is een lichte vorm van een Gemeenschappelijk Regeling met één bestuurslaag, die speciaal in het leven is geroepen voor samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering of uitvoeringstaken. Beide provincies krijgen gezamenlijk de verantwoordelijkheid en zeggenschap over de uitvoeringsorganisatie. De Bedrijfsvoeringsorganisatie heeft rechtspersoonlijkheid en kan daarom medewerkers in dienst nemen. In het najaar 2015 zal de Regeling voor de GR Bedrijfsvoeringsorganisatie worden vastgesteld in Provinciale Staten. Dit bedrijfsplan is daarbij een belangrijke bijlage. Op 23 juni is een eerdere versie van het bedrijfsplan vastgesteld in GS (op 23 september ter besluitvorming in de Staten van Drenthe en Groningen). Hierbij is aangekondigd dat ten behoeve van de begrotingsbehandeling in de Statenvergadering van november 2015 een geactualiseerde versie zal worden aangeboden. Dit bedrijfsplan is geactualiseerd ten aanzien van onder andere , de wijze waarop de flexibele schil wordt ingevuld, invulling van ondersteunende diensten, mandaatregeling, de basisprincipes ten aanzien van het voor externen te hanteren uurtarief en beleid ten aanzien van kapitaalslasten. Hierbij is gebruik gemaakt van ervaringen die de laatste maanden zijn opgedaan .

Organisatiefilosofie

De provincies Drenthe en Groningen delen de organisatiefilosofie dat uitvoerende taken geclusterd moeten worden of op afstand komen te staan van de provinciale organisatie. Dit past bij de regie-organisaties die ze zijn, de manier waarop ze in hun netwerken opereren en gezamenlijk met (maatschappelijke) partners werken aan de opgaven. Beide provincies willen, daar waar het kan, in overleg integrale plannen maken en deze in gezamenlijkheid laten uitvoeren.

Bestuurlijk wordt belang gehecht aan een degelijke en betrouwbare uitvoering. De provincie voerde tot 2015 alleen regie op de uitvoering. Met de decentralisatie van DLG heeft ze ook de rol van uitvoerder erbij gekregen. De uitvoering van de langjarige projecten die in het landelijk gebied spelen, hebben voordeel bij een omgeving met stabiliteit, continuïteit en voorspelbaarheid. Dit versterkt het idee om enige afstand tussen beleid en uitvoering te creëren. Bovendien wordt daarmee recht gedaan aan de intermediaire positie en deskundigheid die Prolander in het gebied heeft.

Samenwerking provincie Groningen en Drenthe

De belangrijkste aanleiding voor de provincies om tot het samenwerkingsverband Prolander te komen is dat:

- de slagvaardige en herkenbare intermediaire positie in het gebied behouden blijft. Vanuit deze positie wordt het provinciaal beleid vertaald naar concrete uitvoering waarbij de verbinding wordt gelegd tussen de provincie als beleidsmaker en de belanghebbende externe partijen in het gebied.

- de uitvoering van het provinciaal beleid in het landelijk gebied gecontinueerd wordt. Eén en ander met als doel om voor de bestuurders van de provincie en de samenleving zichtbare en concrete en resultaten te leveren.
- Prolander een robuuste omvang heeft waarmee de benodigde uitvoeringskennis behouden blijft en flexibel ingezet kan worden in de twee provincies.

Uitvoering

Beleidsmatig bieden het Programma Landelijk Gebied (Groningen) en de Realisatiestrategie Platteland (Drenthe) voor Prolander de kaders. Hierin is aangegeven welke prioriteiten er in de uitvoering zijn. Beide documenten zijn vastgesteld in Provinciale Staten. De vertaling ervan in concrete resultaten vindt jaarlijks plaats in de provinciale prestatie-overeenkomsten (PPO's).

Succesvol werken in het landelijk gebied vraagt om stabiliteit en voorspelbaarheid: het is werk van lange adem waarbij het vertrouwen van de mensen die wonen en werken in het landelijk gebied belangrijk is. Persoonlijk contact tussen bewoners en de uitvoerende medewerkers, is wezenlijk. Veel van wat er in de afgelopen decennia door DLG is bereikt, vindt zijn oorsprong aan de spreekwoordelijke 'keukentafel'. DLG was onder belanghebbenden een bekende partij die een neutrale en intermediaire positie kon innemen en dat willen de provincies met ons voortzetten in Prolander. Met Prolander is een nieuwe organisatie neergezet met een "eigen" identiteit. Een robuuste, herkenbare en zelfstandig functionerende eenheid met eigen kernwaarden. Prolander komt door de decentralisatie dicht bij het provinciale bestuur te staan. Enerzijds vraagt dat om bijzondere aandacht voor de bestuurlijke sensitiviteit. Anderzijds vraagt dat om bescherming tegen te grote detaillering in de bestuurlijke aansturing.

Leeswijzer

In dit bedrijfsplan wordt achtereenvolgens ingegaan op: het profiel en de positionering van Prolander (in Hoofdstuk 2), de organisatie (Hoofdstuk 3), de financiën (Hoofdstuk 4), de bestuurlijke organisatie, sturing en de GR (Hoofdstuk 5), het personeel (Hoofdstuk 6), de communicatie (Hoofdstuk 7), risico's en beheersmaatregelen (Hoofdstuk 8).

Hoofdstuk 2 Profiel, positionering en taken

2.1 Missie en Visie

Prolander is de uitvoeringsorganisatie met taken op het gebied van plattelands- en gebieds-ontwikkeling voor de provincies Drenthe en Groningen. De kernactiviteit is het vertalen van provinciaal beleid in concrete gebiedsprojecten. In elk project zoekt Prolander naar praktische oplossingen die passen bij de bestuurlijke wensen, de ruimtelijke ambities en de eigenschappen van het gebied.

Deze ambities geven we als Prolander op de volgende manieren vorm:

1. *Verbinden van partijen en geldstromen*

Bij de inrichting van gebieden spelen vele partijen een rol, elk met hun eigen belangen. Prolander is de spil tussen deze partijen en ziet er op toe dat alle belangen worden meegenomen in het proces. Daarnaast zijn we financieringsadviseur en -verstrekker. We hebben een loketfunctie voor gebiedsgerichte regelingen en zijn bij uitstek bekend met geldstromen en subsidiemogelijkheden.

2. *Grond voor gebiedsontwikkeling*

We zijn het grondbedrijf van Drenthe en Groningen in het landelijk gebied. We verwerven de grond voor de marktprijs, richten die grond opnieuw in op basis van provinciaal beleid, adviseren over het beheer ervan en dragen het gebied vervolgens over aan gebied-beherende instanties en individuele agrariërs. Aangekochte gronden zetten we ook in als ruilgrond opdat agrariërs hun bedrijf elders kunnen voortzetten. Dat is aan de orde wanneer de betreffende landbouwgrond nodig is voor de realisatie van beleidsdoelen.

3. *Integraal ruimtelijk ontwerp en de uitvoering*

Het ruimtelijk ontwerp speelt een essentiële rol in gebiedsontwikkeling en ruimtelijke planvorming. De ruimtelijk ontwerpers van Prolander werken elke dag aan het Drentse en Groningse landschap waar alle generaties goed kunnen werken, wonen en recreëren. Onze uitvoeringsdeskundigen vertalen de plannen in uitvoerings-contracten, zodat de aannemer deze in het veld uit kan voeren.

Onze visie is gebaseerd op de volgende overtuigingen:

“Wij geloven dat je het landschap van morgen alleen goed kunt inrichten als je dit samen doet”.

“Wij zetten ruimtelijke ambities om in concrete plannen. Dit doen wij in samenwerking met alle betrokkenen in het gebied”.

“Wij richten het landschap van morgen in voor Drenthe en Groningen, waar alle generaties kunnen wonen, werken en recreëren”.

2.2 Strategie

Prolander is een publieke uitvoerende organisatie van de provincies Drenthe en Groningen. De provincies zijn als beleidsmaker, regisseur en opdrachtgever voor de natuur en plattelandsagenda eindverantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering. Prolander werkt als uitvoerende partij zonder winst oogmerk, is niet actief in de markt en concurreert niet met andere overheids- en/of private partijen.

Het is van belang dat Prolander het beleid van de provincie om kan zetten tot concrete resultaten in het gebied. Prolander doet dit in verbinding en samen met de (bestuurlijke) agenda's van belanghebbende partijen in het veld. Prolander vervult hierbij de rol van professionele procesregisseur en projectleider en neemt een herkenbare intermediaire positie tussen beleid en uitvoering.

De bundeling van de beschikbare menskracht en middelen door de provincies Drenthe en Groningen leidt tot een grotere mate van robuustheid, flexibiliteit en efficiency van de organisatie. Capaciteit en expertise worden gebundeld en plaats van versnipperd over de provincies, en er is sprake van efficiency winst in de bedrijfsvoering (zoals één salarisadministratie, vastgoedregistratiesysteem e.d.). De overhead kan daarmee beperkt worden gehouden waardoor een grotere inzet op het primaire proces mogelijk is.

Ook kunnen tempoverschillen in de natuurontwikkelingen en verschillen in werklast tussen de provincies onderling worden opgevangen. De inzet van medewerkers is flexibel over de grenzen van beide provincies heen. De provincies hebben Prolander (voor de eerste 3 jaar) een eenmalige efficiency taakstelling van 5% opgedragen.

Onder de stakeholders van Prolander vallen alle partijen in het gebied waarin Prolander actief is. Eigenlijk komt Prolander hier de gehele samenleving tegen. De belangrijkste partijen in het gebied zijn: bewoners, ondernemers (waaronder agrariërs, recreatiebedrijven, horeca e.d.), land en tuinbouworganisaties, natuur- en milieubeschermingsorganisaties, waterschappen en gemeenten.

2.3 Identiteit

Prolander is een robuuste, herkenbare en zelfstandig functionerende eenheid. Wij zijn met betrekking tot gebiedsontwikkeling een speler die binnen de opdrachten in staat is over grenzen heen te kijken. Het is een opdracht gestuurde en resultaatgerichte organisatie en een betrouwbare partner voor de twee provinciale opdrachtgevers en de samenleving. Prolander heeft kennis van het gebied waarin zij werkt en kent de wensen en belangen van de opdrachtgevers en de betrokken gebiedspartijen.

Prolander heeft een zodanige schaalgrootte zodat ze in staat is om efficiënt en kwalitatief goed te werken. De organisatie speelt in op wensen van de opdrachtgevers en zoekt actief de samenwerking met de betrokken externe partijen. De organisatie is flexibel en wendbaar, naargelang de opdrachtenportefeuille zal omvang van de organisatie meebewegen door naast een vaste kern een flexibele schil te creëren. Ook na afronding van de natuuropgave (Realisatiestrategie Platteland c.q. Programma Landelijk Gebied) blijven er taken voor Prolander, ruimtelijke ingrepen en maatschappelijke opgaven zullen vragen om herstructurering van het landelijk gebied. Prolander is een goede en interessante werkgever, waar medewerkers zich uitgedaagd voelen en de mogelijkheid hebben zich te ontwikkelen.

Voor de samenhang en binding binnen de organisatie is het van belang dat er bij onze medewerkers een gedeeld beeld is en blijft ten aanzien van onze kernwaarden.

Wat zijn onze kernwaarden en wat bindt ons?

We hebben als nieuwe organisatie Prolander de voor ons belangrijke kernwaarden benoemd, waarop we aangesproken mogen worden.

- *Bevlogen*

Prolander staat voor gedrevenheid en het ons betrokken voelen om de inhoudelijke opgave te realiseren. We gaan voor het hogere ideaal door onze missie en visie concreet in projecten invulling te geven. We zijn

deskundig en willen anderen inspireren, enthousiast maken en meekrijgen. Wij hebben passie voor ons vak en zijn inhoudelijk professioneel.

- *Ondernemend*

We zijn dynamisch, daadkrachtig en creatief. We behalen op een efficiënte en effectieve wijze onze resultaten. We zijn gericht op ontwikkeling en tonen daarbij lef en initiatief en zijn bereid om risico's te nemen.

- *Verbindend*

We zijn verbindend en staan voor de opdracht die we gekregen hebben. Voor de uitvoering van deze opdracht zoeken wij actief de samenwerking en zijn we gericht op de relatie met de partners in het gebied. We hebben oog voor en houden rekening met de verschillende belangen.

- *resultaatgericht: Wij richten ons op het bereiken van daadwerkelijke resultaten in het landelijk gebied. Hierbij horen begrippen als resultaatgericht, onafhankelijk, professioneel en zorg voor het buitengebied.*

2.4 Positionering en orderportefeuille

Positionering

De provincies Drenthe en Groningen geven via Prolander uitvoering aan de opgaven in het landelijk gebied. Het eigenaars- en opdrachtgeverschap liggen bij beide provincies. Prolander voert deze opgaven uit in opdracht namens GS. Prolander heeft de mogelijkheid om in beperkte mate, en met instemming van beide colleges, vergelijkbare werkzaamheden uit te voeren voor andere overheidspartijen. Dit mag niet ten koste gaan van de realisatie van de beleidsopgave.

Orderportefeuille

Prolander krijgt de opdracht om voor beide provincies de grote opgave in het landelijk gebied met betrekking tot het Nationaal Natuur Netwerk en Natura 2000 te realiseren. In het kader van de door de Staten van Drenthe en Groningen vastgestelde Realisatiestrategie Platteland resp. Programma Landelijk gebied ligt er een forse opgave om deze integraal met andere beleidsopgaven, zoals landbouwstructuurverbetering, waterveiligheid en –kwaliteit op te pakken. Deze opgave vraagt dat er een groot aantal nieuwe projecten opgestart wordt. De projecten zijn veelal complex van aard. De grotere omvang en toenemende complexiteit ervan leidt ertoe dat er de komende jaren een grotere inzet nodig is dan de afgelopen periode het geval is geweest. Hierop is de startformatie van 76,1 fte gebaseerd. Jaarlijks zullen de provincies de beleidsopgave vertalen in een provinciale prestatieovereenkomst. In deze overeenkomst zullen de uiteindelijk te bereiken resultaten in meerjarige projecten worden benoemd en daarbinnen de resultaten die in een bepaald jaar moeten worden behaald.

Gedurende en na afloop van deze programma's zal het landelijk gebied in beweging blijven. Als gevolg van economische ontwikkelingen, effecten van vergrijzing en krimp, klimaatverandering, energievraagstukken en schaalvergroting zal er in de toekomst inzet en uitvoeringskennis nodig zijn om deze vraagstukken op te lossen en in te vullen. Prolander is een duurzame, toekomstgerichte organisatie en dusdanig flexibel dat zij tijdig op nieuwe vraagstukken en aangepast beleid kan inspelen. Zo nodig en alleen met instemming van beide provincies kan ook de formatie-omvang worden bijgesteld, waarbij robuustheid en een duurzame taakuitvoering bewaakt worden,

2.5 Ontwikkelopgave

In de voorgaande paragrafen zijn de doelen en werkwijze op hoofdlijnen van de Prolander organisatie aangegeven. In deze paragraaf wordt de ontwikkelopgave van de organisatie beschreven: wat is er nodig om bij het geschetste eindbeeld te komen. De directeur van Prolander zal gevraagd worden een organisatie- en ontwikkelingsplan op te stellen. Hierbij kan gebruikt maken worden van het voorwerk dat in 2015 wordt geleverd door de kwartiermaker. Ten aanzien van de ontwikkeling spelen de volgende thema's:

Identiteit en rolbesef

Prolander is de uitvoeringsorganisatie van de provincies Groningen en Drenthe voor het landelijk gebied. De provincies als eigenaar hebben er expliciet voor gekozen om de bijzondere intermediaire positie die DLG had in gebiedsprocessen en -projecten te handhaven. Anderzijds willen ze met Prolander een nieuwe impuls aan de uitvoering van de taken geven. De eigenaar zal Prolander kritisch beschouwen als het gaat om efficiëntie en effectiviteit van de uitvoering. Er zal (nog) meer focus komen op kostenbeheersing en het realiseren van afgesproken resultaten. Dat vraagt van medewerkers (soms) een andere houding en mind-set (grotere mate van kostenbewustzijn). Het is voor Prolander de uitdaging om méér te zijn / worden dan een klein DLG. Een aantal verschillen tussen DLG en Prolander is zo te benoemen. DLG was een grote organisatie, met veel specialisaties en met een grote centrale ondersteunende eenheid. Prolander is een relatief kleine organisatie, waarin veel flexibiliteit en zelfredzaamheid van medewerkers gevraagd wordt. Verder had DLG een nadrukkelijke ambitie en doelstelling om werk van derden te acquireren. Voor Prolander is dat, zeker in de beginfase, geen doel op zich (en om deze reden ook niet opgenomen in de begroting) en mag ook niet ten koste gaan van de realisatie van de beleidsopgave. Een ander belangrijk verschil is dat niet Prolander eigenstandig kan beslissen over het al dan niet aannemen van extra klussen, maar dat ze dat in overleg met en in opdracht van de provincies moet doen. De directeur van Prolander zal gevraagd worden om samen met de provinciale organisaties hiervoor een afsprakenkader op te stellen, zodat een goede balans wordt bereikt tussen flexibiliteit en ontwikkeling enerzijds en beheersing en grip aan de andere kant. Andere verschillen tussen DLG en Prolander zijn minder zichtbaar en zullen misschien zelfs nog ontdekt moeten worden.

Bestuurlijke sensitiviteit

Ook al is Prolander een uitvoeringsorganisatie op afstand, ze staat veel dichterbij de politiek dan de medewerkers voorheen bij DLG gewend waren. Wat betekent dit voor de medewerkers van Prolander? Dit vraagt een goed inzicht in en begrip van de provinciale verhoudingen en de bestuurlijke afwegingen. Het is belangrijk om de verbinding met de provinciale organisatie en de bestuurlijke sensitiviteit te versterken.

Nieuwe samenwerking in het gebied

Eén van de kernwaarden van Prolander is ondernemend. Dat slaat op het actief zijn in het gebied en het slagvaardig vinden en creëren van nieuwe oplossingen. Gedacht wordt hierbij aan het ontwikkelen van nieuwe vormen van gebiedsprocessen en gebiedscoalities.

Nieuwe werkwijzen en projectmatig werken

De aanpak van Prolander is gestoeld op het uitgangspunt "project centraal". Prolander is een echte projectorganisatie met bijbehorende matrixsturing. De nadere invulling van het projectmatig werken en de opdrachtgever – opdrachtnemer relatie tussen provincies en Prolander zijn belangrijke ontwikkelthema's. Daarnaast willen we de bestaande DLG werkprocessen evalueren en doorontwikkelen volgens het principe van operational excellence: goed weten wat de opdrachtgever wil en die behoefte zo goed mogelijk invullen tegen de minimale kosten (effectief en efficiënt). In hoofdstuk 3 is de projectuitvoering en de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verder uitgewerkt

Functiehuis

Prolander is per 1 maart 2015 gestart met het functiehuis zoals dat door de beide provincies tijdens de transitie is bepaald. Het functiehuis zal in 2015 verder geoptimaliseerd worden aan de hand van de ervaringen die we nu opdoen. Daarbij is het uitgangspunt om de overhead (de ondersteuning van de organisatie) zo beperkt mogelijk te houden. Gezien de omvang van Prolander is het niet efficiënt om alle bedrijfsvoering in eigen beheer te organiseren.

Met de gastheer zijn nadere afspraken gemaakt over het afnemen van ondersteunende diensten, zie ook paragraaf 3.8. Centrale uitgangspunten daarbij zijn een optimale inzet van de formatie voor de kerntaken van Prolander en minimalisering van de kosten voor overhead. Gezien de omvang van het budget (programmageden) waar Prolander verantwoordelijk voor is, is een zorgvuldige en betrouwbare bedrijfsvoering ook een belangrijk uitgangspunt bij invullen van de formatie en de systemen.

Samenvattend

De ontwikkelopgave van Prolander bestrijkt een breed spectrum: optimaliseren van werkprocessen en formatie, ontwikkelen van nieuwe werkvormen, cultuur-, houding- en gedragsaspecten en kwaliteiten van medewerkers.

bedrijfsvoeringsdoelen:

- nieuwe werkwijze en projectmatig werken
- nieuwe samenwerking in het gebied

organisatieontwikkeloelen:

- identiteit en rolbesef
- bestuurlijk sensitiviteit
- functiehuis op orde

Hoofdstuk 3 De organisatie

3.1 Inrichting van de organisatie

Het management van Prolander bestaat uit de directeur, de teamleiders en de programmamanager.

De directeur is in opdracht van het bestuur van de gemeenschappelijke regeling eindverantwoordelijk voor de organisatie. De directeur Prolander is verantwoordelijk voor de aansturing van de organisatie volgens het principe van integraal management. Ook is de directeur verantwoordelijk voor de kwaliteit, tijdigheid en kosteneffectiviteit van de uitvoering van de taken van de organisatie. Hij/zij is verder verantwoordelijk voor de realisatie van de missie en visie van de organisatie en draagt zorg voor organisatieontwikkeling en strategieën, een daarbij passende organisatiecultuur en een robuuste, omgevingsbewuste en efficiënte uitvoering van de dienstverlening.

Binnen Prolander wordt gewerkt met een matrixaansturing waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de HRM aansturing en de programmatische aansturing:

- de teamleiders zijn er voor de dagelijkse aansturing en ontwikkeling van de medewerkers, de directeur is er voor de ontwikkeling van de organisatie als geheel.
- de programmamanager stuurt op de productie en is het eerste aanspreekpunt voor de opdrachtgevers en externe partijen als het gaat om concrete projecten (zichtbaar op operationeel en tactisch niveau). De directeur onderhoudt contacten intern en extern op meer algemeen en strategisch niveau en is het escalatiepunt als de programmamanager vast loopt in dossiers.
- de directeur is jegens het GR-bestuur en de opdrachtgevers eindverantwoordelijk voor ontwikkeling van de organisatie, de kwaliteit van de medewerkers en het geleverde werk en de nakoming van de afspraken uit de PPO.
- de directeur is de leidinggevende van de teamleiders en de programmamanager.

Een matrixsturing is passend voor een projectgerichte / uitvoeringsorganisatie:

- de matrixsturing is ondersteunend aan de projectgerichte aanpak. De aparte sturingslijn van de programmamanager via de projectleiders zorgt ervoor dat er expliciete aandacht is voor de te bereiken resultaten en uniformiteit in de aanpak en werkwijze;
- het model faciliteert de provinciale opdrachtgevers omdat er binnen Prolander één centraal aanspreekpunt is waarmee de (prestatie)afspraken gemaakt worden en die een totaal overzicht heeft van de werkzaamheden en de inzet van mensen en middelen voor zowel Drenthe als Groningen;
- het model faciliteert de ontwikkeling van de medewerkers van Prolander aangezien de teamleiders een sterk mensgerichte focus hebben en daar ook hun aandacht op kunnen richten.

Prolander heeft bij aanvang een managementomvang van totaal 4,5 Fte

Samenvattend is de inrichting van de organisatie gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Matrixsturing: scheiding van aansturing van de programmatische lijn en de personele/hiërarchische lijn. De aansturing van de projecten en de inhoud van het werk gebeurt door de programmamanager. De hiërarchische leiding en aansturing van medewerkers ligt bij de teamleiders. De programmamanager en de teamleiders werken onder eindverantwoordelijkheid van de directeur.
- Een platte organisatie met een beperkt aantal leidinggevende lagen, er zijn twee formele leidinggevende lagen: de directeur en de teamleiders/programmamanager.
- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, zoals dat past bij een moderne professionele uitvoeringsorganisatie

- Flexibele inzet van medewerkers, scheiding tussen de teams en de provinciegrens zijn ondergeschikt aan flexibele inzet van medewerkers in de projecten. De teams zijn volgens een zekere logica geordend (werkinhoud, regio), maar vaak zal bij inzet in complexe en dynamische projectomgevingen óver de teams heen worden gewerkt.
- De omvang van de formatie bij start van de GR bedraagt 76,1 Fte, dit is de formatie zoals die vanuit DLG in 2015 aan de provincies is overgedragen. Afhankelijk van de ontwikkeling van de taken en werkzaamheden van Prolander zal de invulling van de formatie kunnen worden bijgesteld, uiteraard binnen de daarvoor gestelde (financiële) kaders.
- Prolander werkt met een vaste formatie en een flexibele schil (van tijdelijke functies en/of inhuur). Continuïteit van werk en behoud van expertise zijn leidende principes voor de keuze tussen vaste en tijdelijke functies. Uitgangspunt is dat vast werk in beginsel door vaste medewerkers wordt vervuld. Enige mate van flexibiliteit in de formatie is wel wenselijk, aangezien de werklast van Prolander per jaar kan wisselen en er vanwege de kwetsbaarheid op bepaalde solofuncties ruimte moet zijn voor vervanging / achtervang. Vanaf 2016 wordt 5% à 10% van de loonsom gereserveerd voor flexibele inzet en inhuur.
- Voor de organisatie geldt (de eerste 3 jaar) een efficiency taakstelling van 5%. Deze zal daarna worden heroverwogen aan de hand van het dan voorliggende takenpakket.
- Ondersteunende taken die direct aan het primaire proces zijn toe te rekenen (zoals projectcontroller, projectcommunicatie, projectadministratie) worden binnen de Prolander organisatie ingevuld. Ondersteuning van de organisatie wordt via een dienstverleningsovereenkomst (DVO) ingekocht bij de gastheren. Het gaat hierbij om: ICT, HRM advies, corporate communicatie, beheer van het bedrijfsvoerings-archief, huisvesting inclusief bijbehorende faciliteiten binnen de beide provinciehuizen, dienstverlening van het klantcontactcentrum, inkoop- en juridische advies. Dit is beschreven in paragraaf 3.8.
- De inhoudelijke aansturing / opdrachtverlening vanuit de provincies vindt plaats via de provinciale prestatieovereenkomsten (PPO's).

3.2 De teams

De organisatie kent drie teams:

- *Team Natuurrealisatie*

Het team Natuurrealisatie richt natuurgebieden in zodat ze doelmatig en duurzaam kunnen worden beschermd en beheerd én goed worden ingepast in de omgeving. Het team adviseert bij natuurbehoud, -herstel en inrichtingsopgaven. Daarnaast stelt ze inrichtingsplannen op voor nieuwe natuurgebieden en heeft ze de leiding bij de inrichting van deze gebieden. De aanpak vindt plaats door in samenspraak met omwonenden en belanghebbenden, (inrichtings)plannen te ontwerpen, kennis in te brengen, gronden in te richten als natuurgebied en adviezen te geven. Binnen dit team werken specialisten op het gebied van o.a. ecologie, hydrologie en landbouw. Daarnaast is algemene project- en financiële kennis aanwezig

- *Team Grond en Inrichting Groningen*

Het team heeft een taak ten aanzien van de aankoop, verkoop en ruiling van gronden en het beheer van de grondvoorraad voor beide provincies en de uitvoering van GIS-taken. Vanuit dit team worden de projecten in Groningen en Drenthe daarin ondersteund. Tevens richt het team zich op de integrale planvorming en uitvoering van het landelijk gebied in de provincie Groningen op het gebied van natuur, landschap, landbouw, economie, recreatie en leefbaarheid. Het team is hierbij de spil tussen partijen in het gebied en ziet er op toe dat de belangen van partijen op goede wijze worden meegenomen.

- *Team Gebiedsinrichting en Projectondersteuning Drenthe*

Het team richt zich op de integrale planvorming en uitvoering in het landelijk gebied in Drenthe op het gebied van natuur, landschap, landbouw, economie, recreatie en leefbaarheid. Het team is hierbij de spil tussen partijen in het gebied en ziet er op toe dat de belangen van partijen op goede wijze worden meegenomen. Daarnaast wordt vanuit dit team de primaire ondersteuning (onder andere P&C taken en projectcommunicatie) voor Prolander verzorgd.

- **Ondersteuning en overhead**

Binnen de formatie van Prolander is de ondersteuning georganiseerd die direct noodzakelijk is voor het primaire proces zoals projectcontrollers, projectcommunicatie en administratieve ondersteuning. Deze functies zijn grotendeels direct productief en ondergebracht bij één van de drie teams.

De functies van de teamleiders worden als overhead getypeerd. De programmamanager wordt deels meegeteld als overhead, aangezien deze zich vooral richt op de project- en programma-voortgang.

De ondersteuning van de organisatie wordt geleverd door de gastheren (provincies). Het gaat daarbij om: huisvesting en ICT, HRM adviseur, personeel- en salarisadministratie, Arbodienst, financiële adviseur, inkoop en DIV/Archief. Deze functies worden als overhead gezien.

De totale omvang van de overhead (binnen Prolander en bij de gastheren) bedraagt maximaal 20% en wordt uitgedrukt in personele overhead en materiële overhead zoals uitgewerkt in paragraaf 4.5

3.3 Vestigingsplaats

De vestigingsplaats van Prolander is Assen. De hoofdvestiging is het provinciehuis te Assen. Daarnaast is er een nevenvestiging op het provinciehuis Groningen. Medewerkers hebben één standplaats, maar zij kunnen gebruik maken van beide vestigingen in Groningen of Assen, dit afhankelijk van hun werkzaamheden op dat moment. Op beide locaties worden dezelfde ICT-faciliteiten beschikbaar gesteld. Prolander volgt de huisvestingsvisie van de provincies ten aanzien van flexwerken. De kleine verschillen hiertussen hebben geen consequenties voor de dagelijkse uitvoering

3.4 Management stijl en sleutelvaardigheden van medewerkers

Prolander is een uitvoeringsorganisatie met professionals. Daarbij past een management stijl die uitgaat van taakvolwassen professionals en een delegerende / coachende rol van teamleiders. Voor Prolander wordt, in de opbouwfase, ook belang gehecht aan een meer begeleidende stijl waarbij het accent ligt op sturen en ondersteunen. De noodzaak tot steunen én sturen komt voort uit de ontwikkelopgave ten aanzien van cultuur en de aanpassing aan nieuwe context. Actieve begeleiding door de teamleiders en de programmamanager is daarbij nodig.

De sleutelvaardigheden voor de medewerkers van Prolander zijn: uitvoeringsgericht, samenwerkingsgericht, pragmatisch, doelgericht, doelmatig, integraal denkend, deskundig en (technische) kennis van zaken en goed gevoel voor (verhoudingen en relaties in) het veld

3.5 Afbakening taken

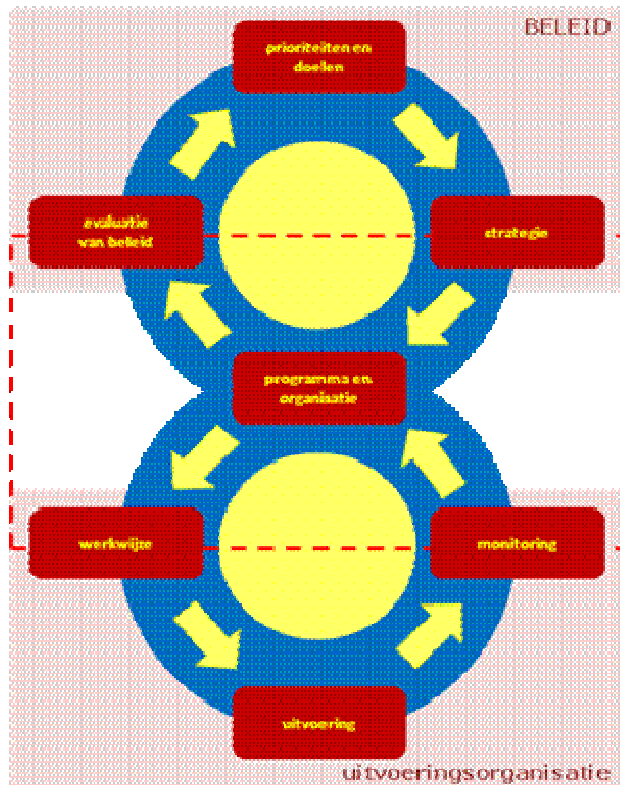
De provincies zijn beleidsmaker, regisseur en opdrachtgever voor de natuur- en plattelandsagenda. Prolander is de uitvoeringsorganisatie. De provinciale ambtelijke opdrachtgever namens GS vervult een intermediaire rol tussen beleid en uitvoering. Waar beleid niet duidelijk is of nadere interpretatie nodig heeft, verloopt dit altijd via de provinciale opdrachtgever. De ambtelijk opdrachtgever zorgt ook voor de bestuurlijke terugkoppeling. Indien noodzakelijk kan een projectleider van Prolander aanschuiven om specifieke inhoudelijke aspecten toe te lichten. Hiermee verschuift de projectverantwoordelijkheid niet: De provincies geven het beleidskader aan en zijn opdrachtgever. Prolander is uitvoerder en werkt binnen de kaders van de projectopdracht. .

Het uitvoeren van projecten in het landelijk gebied bestaan uit een aantal technische onderdelen, zoals in onderstaande figuur weergegeven:

Procedures Ondersteunend administratief	Toepassing Algemene kaders techn/ jur beoordeling obv landelijke regels geen beleidsruimte	Toepassing eenduidige beleidscriteria Techn/jur beoordeling aan de hand van beslis-kader geen beleidsruimte	Beleidsinterpretatie Afweging wenselijkheid en haalbaarheid Interpretatieruimte binnen kaders	Beleidsvorming Ontwikkelen kaders En doelstellingen
---	--	---	--	--

De uitvoeringstaken liggen bij Prolander en taken met betrekking tot beleid bij de provincie. Analyse heeft als uitkomst gegeven dat de knip tussen beleid en uitvoering (rode streep) op het scheidsvlak ligt tussen toepassing van beleid en beleidsinterpretatie. Toepassing is een Prolander-taak. Interpretatie wordt, net als beleidsontwikkeling, gezien als een provinciale taak. Het neerleggen van de knip op deze plek betekent dat Prolander geen beleidsverantwoordelijkheid heeft, ook niet als zelfstandige organisatie. Daar waar beleid niet duidelijk is, wordt aan de provincies interpretatie gevraagd. De focus van Prolander op projectuitvoering en projectbeheersing wordt zo versterkt.

Prolander zal als uitvoeringsdeskundige wel gevraagd en ongevraagd de consequenties van beleid aangeven voor de uitvoeringspraktijk, de zogenaamde uitvoerbaarheidstoets. Ook kan ze gevraagd worden als deskundige bij de totstandkoming van beleid. Hiermee heeft Prolander wel invloed op beleidsvorming, maar geen eigen inhoudelijke beleidsverantwoordelijkheid¹. Voor de dagelijkse praktijk blijkt deze knip zeer goed werkbaar.



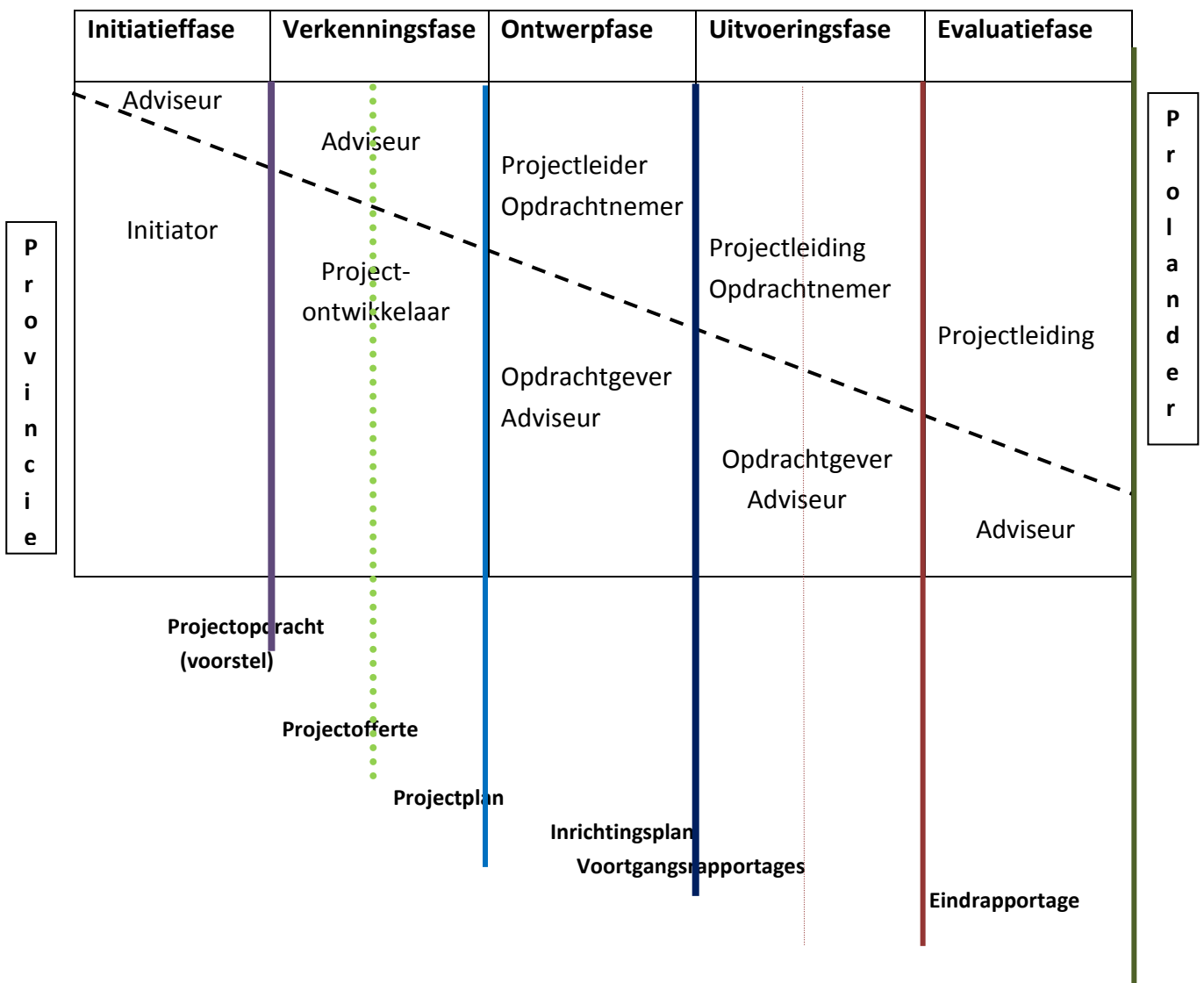
¹ Prolander heeft wel een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de bedrijfsvoering (o.a. werkprocessen, werkverdeling) en organisatie (o.a. functiehuis en taakscheiding).

In de figuur hierboven is de scheiding tussen beleid en uitvoering en de rol van de opdrachtgever weergegeven. (bron: Governance-structuur RUD Drenthe, oktober 2014).

3.6 Projectmatig werken

Prolander vormt de brug tussen beleid en concrete uitvoering in gebiedsprojecten. Voor elke situatie zoeken ze naar praktische oplossingen die passen bij de bestuurlijke wensen en de eigenschappen van het gebied. Wie in het landelijk gebied van Drenthe en Groningen loopt, fietst, vaart of rijdt, komt al snel terecht in een van de projecten waar Prolander bij betrokken is. In veel gevallen gaat het om integrale gebiedsontwikkeling waarbij ecologische, economische en sociale functies zo veel mogelijk gecombineerd worden.

Om dit zo goed mogelijk vorm te geven, wil Prolander op een eenduidige manier projectmatig werken. Dit betekent dat alle projecten volgens eenzelfde stappenplan opgepakt en aangestuurd worden. Hierdoor kan zakelijker worden gestuurd op resultaten en is voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer duidelijk wat de verwachtingen zijn.



Het projectmatig werken binnen Prolander wordt volgens de volgende vijf fasen opgepakt:

1. Initiatiefase
2. Verkenningsfase
3. Ontwerpfase
4. Uitvoeringsfase
5. Evaluatiefase

Tijdens de initiatiefase wordt de opdracht door de accounthouder van de provincie verstrekt aan de initiator van de provincie. De initiator schrijft de opdracht na consultatie van de opdrachtgever uit en stemt de inhoud ervan met de opdrachtgever af. Deze werkwijze bewerkstelligt dat zowel de beoogde doelen en randvoorwaarden (opdrachtgever) als de uitvoeringsaspecten (opdrachtnemer/initiator) tot hun recht komen in de opdracht en is de dagelijkse praktijk veel gebruikt en effectief gebleken. Na ondertekening van de opdracht eindigt de initiatiefase en kan de initiator verder met de daadwerkelijke projectontwikkeling in de verkenningsfase. Hier wordt door de provincie de keuze gemaakt of de opdracht aan Prolander wordt gegeven (of is al gegeven via de PPO), of bij er een andere partij (bijv. TBO) wordt weggezet. Dit is afhankelijk van het soort opdracht. De provinciale projectontwikkelaar overlegt intensief met diverse in- en externe partijen over de inhoud van het project. Prolander levert in deze fase de projectofferte op. Hierin staat globaal het aantal ingeschatte uren en financiën beschreven. Zodra de accounthouder van de provincie akkoord is gegaan met de offerte, kan Prolander haar uren gaan maken en starten met het schrijven van het projectplan. Dit gebeurt in nauw overleg met de projectontwikkelaar van de provincie. Zodra het plan klaar is wordt deze ter goedkeuring voorgelegd aan de accounthouder. Dit is het go-no go moment en bij goedkeuring ligt de opdracht definitief bij Prolander ter uitvoering. Er is tot deze fase geen verschil tussen korte en langjarige projecten. Hierna is er wel een verschil, nl bij korte projecten wordt een opdracht ineens gegeven, bij langjarige projecten wordt dit opgedeeld in zgn. jaarschijven. Zie ook paragraaf 5.4 IN de ontwerpfase werkt Prolander aan het inrichtingsplan. Zodra deze gereed is, kan worden gestart met de uitvoering en start de uitvoeringsfase. In de uitvoeringsfase ligt de uitvoeringsverantwoordelijkheid bij Prolander. Prolander heeft immers de opdracht en werkt binnen die kaders. Wanneer bijstelling hiervan gewenst of noodzakelijk is, zal de provincie (opdrachtgever) hierover adviseren en zo nodig een besluit nemen (bijstelling van de opdracht). Pas na formele besluitvorming mag van de nieuwe kaders worden uitgegaan.

Na afronding van het project zal overdracht plaatsvinden aan de provincie als opdrachtgever middels de eindrapportage. Dit is gelijk de laatste fase van het project, de evaluatiefase. In de eindrapportage wordt, naast een terugblik op het project, met name aandacht besteed aan de volgende drie punten voor de toekomst:

1. Nazorg
2. Beheer
3. Monitoring

In het projectplan en tijdens de evaluatiefase wordt aan deze drie punten al de nodige aandacht besteed. Hierdoor is vooraf duidelijk waar ná oplevering van het project beheer moet plaatsvinden, gemonitord moet worden en wordt gedurende het project inzichtelijk op welke onderdelen eventuele nazorg moet plaatsvinden.

De rol van de provincie als opdrachtgever is in elke fase anders, evenals de rol van de opdrachtnemer. De eindverantwoordelijkheid van een project ligt altijd -in alle projectfasen- bij de provincie .

3.7 Mandatering

De provincies Groningen en Drenthe hebben het voornemen :

de directeur mandaat te verlenen met de mogelijkheid van ondermandaat binnen de grenzen van de Gemeenschappelijke regeling en de Algemene wet bestuursrecht. De te mandateren bevoegdheden zullen zoveel

mogelijk worden afgestemd op de verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de GR BVO Prolander.

(

3.8 Ondersteuning organisatie: dienstverleningsovereenkomst (PIOFAH)

Zoals in paragraaf 3.1 aangegeven koopt Prolander de ondersteuning van de organisatie (de overhead op het gebied van de PIOFAH taken) in bij de gastheren. Het betreft de volgende taken:

- a. ICT: voor ICT-diensten. Dit betreft zowel de algemene ICT- ondersteuning en specifieke Prolanderdiensten (bijvoorbeeld onderhoud VRIS, Oracle EBS, GIS-viewer).
- b. HRM & Personeelsadministratie: dit betreft onder mee diensten op het gebied van Arbo, personeels- en salarisadministratie, verlofadministratie, personeelsdeclaraties en applicatiebeheer HR-systemen.
- c. Communicatie: communicatie omvat onder meer taken op het gebied van corporate communicatie (hoe Prolander positioneren), de website van Prolander en sociale media.
- d. DIV/Archief: dit omvat de archiefopslag in Tynaarlo, kosten posttransport tussen Assen en Groningen en de uitvoering en het beheer van de bedrijfsvoeringsarchieven van Prolander. Het beheer van de projectarchieven van Prolander is buiten de DVO om belegd bij en komt voor rekening van Groningen en Drenthe; de eigenaren van deze archieven.
- e. Huisvesting: alle reguliere huisvestingskosten voor onder meer fysieke werkplekken en energie.
- f. KCC: de eerste lijnsopvang voor telefonische oproepen voor Prolander.
- g. Juridisch advies: juridische ondersteuning en advies over zaken waarvoor Prolander zelf te weinig kennis en/of capaciteit heeft. Daarnaast kan Prolander indien nodig hele specifieke juridische kennis extern inkopen.
- h. Financiële administratie & -advies & inkoop: dit betreft hoofdzakelijk advies en ondersteuning op het gebied van inkoop. Hierbij valt te denken aan het digitale aanbestedingen. Voor de financiële administratie (inclusief de BTW-opgave) geldt het uitgangspunt dat Prolander deze werkzaamheden zelf verricht. Advies op het gebied van functioneel beheer (Oracle EBS) en fiscale regelgeving krijgt Prolander op basis van collegiale ondersteuning (om niet) en in goed overleg, mits het geen (uitgebreide) opdrachten betreft.

Met uitzondering van ICT en huisvesting -waar wordt gewerkt met norm- of benchmarkbedragen- zijn voor de berekening van de bedragen van de DVO-onderdelen normbedragen per functieschaal, gehanteerd, inclusief de volgende uitgangspunten: 1 fte is 1.400 uur, exclusief overhead en inclusief werkgeverslasten. Op deze manier is een voor alle betrokken partijen transparant, acceptabel en robuust systeem voor kostenberekening gehanteerd.

Hoofdstuk 4 Financiën

4.1 Uitgangspunten.

In de financiële uitwerking in de volgende paragrafen is rekening gehouden met de volgende uitgangspunten. Deze uitgangspunten zullen ook specifiek ter besluitvorming aan het Bestuur van Prolander worden voorgelegd.

- De bijdragen van de provincies Groningen en Drenthe zijn gebaseerd op de extra inkomst bij het provinciefonds. Op jaarbasis bedraagt deze voor Groningen € 2,5 miljoen en voor Drenthe bedraagt deze € 5,3 miljoen.
- De bijdrage van de beide provincies zijn geïndexeerd op basis van de in de septembercirculaire 2014 vermelde accessen.
- De genoemde bijdragen van beide provincies blijven -geïndexeerd- ongewijzigd en ter beschikking van Prolander tot en met de besluitvorming van de in hoofdstuk 5 genoemde evaluatie, conform in het 2014 tussen beide provincies gesloten bestuursconvenant.
- De personele capaciteit is bij aanvang van Prolander gebaseerd op de omvang van de was/wordt lijst bij de overgang van DLG naar de provincies, namelijk 76,1 fte.
- Vanaf het jaar 2016 wordt voor 3 jaar over de gehele formatie een efficiëncytaakstelling opgelegd van 5%. Daarna zal deze worden bezien in het licht van het dan voorliggende takenpakket. Vooralsnog is de taakstelling ook voor het jaar 2019 financieel verwerkt.
- Salarisbedragen worden normatief begroot tegen een percentage van 97% van de bij provincie Drenthe geldende normbedragen per schaalniveau, gelet op de feitelijke salarisniveaus bij overgang van DLG naar de provincie.
- De normbedragen van de salarissen worden geïndexeerd op basis van de uitgangspunten zoals deze gelden bij de provincie Drenthe. Voor het jaar 2016 wordt rekening gehouden met een stijging van 2% en de jaren daarna met een stijging van 1,5%.
- (Verrichte) Investerings worden afgeschreven in 4 jaar en hierbij wordt een rentepercentage van 0% gehanteerd.
- De verstrekte lening van provincie Drenthe voor de voorfinanciering van de eenmalige kosten moeten in maximaal 3,3 jaar terug worden betaald.
- Op dit moment worden in de begroting 2016 nog geen opbrengsten (en daarmee samenhangende kosten) geraamd als gevolg van werken voor derden.

4.2 Investerings en implementatiekosten.

Voor de oprichting van Prolander zijn door de provincie Drenthe enkele investeringen verricht. Deze investeringen hebben hoofdzakelijk betrekking op het gebied van ICT. Deze verrichte investeringen worden door Prolander per 1-1-2016 overgenomen van de provincie Drenthe. Tegenover deze investeringen zal provincie Drenthe een vordering hebben op Prolander. De afschrijvingslasten van deze investeringen zullen door Prolander worden gebruikt om de vordering aan provincie Drenthe te kunnen financieren.

In de begroting wordt rekening gehouden dat de totale investeringen in de jaren 2014 en 2015 ruim € 2,4 miljoen zullen bedragen. Hiervan heeft ruim € 1,8 miljoen betrekking op ICT investeringen.

Deze investeringen worden in 4 jaar lineair afgeschreven. Bij de kapitaallasten wordt geen rente in rekening gebracht. Hiervoor is gekozen aangezien Drenthe ook geen rente in rekening brengt op de vordering.

De kapitaallasten maken onderdeel uit van de exploitatiebegroting. De kapitaallasten gaan voor het eerst in het jaar volgend wanneer de investering heeft plaatsgevonden.

4.3 Meerjarenbegroting 2016-2019.

Op basis van de in hoofdstuk 3 beschreven formatie en de uitgangspunten die hiervoor zijn geformuleerd is een meerjarenbegroting opgesteld voor 2016 tot en met 2019. De begroting ziet er als volgt uit:

	Jaar 2016 Structureel	Jaar 2017 Structureel	Jaar 2018 Structureel	Jaar 2019 Structureel
Exploitatiebegroting				
1. Personele kosten	€ 6.057.351	€ 6.127.911	€ 6.219.830	€ 6.313.127
1.1. Loonkosten was/wordt lijst	€ 5.639.792	€ 5.724.388	€ 5.810.254	€ 5.897.408
1.2. 5% efficiency taakstelling	€ -281.990	€ -286.219	€ -290.513	€ -294.870
1.3. Aanvullende bedrijfsvoering (o.a. DVO)	€ 320.180	€ 304.683	€ 309.253	€ 313.892
1.4. Overige bijkomende personele kosten (zoals opleiding, reiskosten, werkkleding) (7%)	€ 379.369	€ 385.059	€ 390.835	€ 396.698
2. Materiele kosten	€ 1.569.280	€ 1.619.280	€ 1.619.280	€ 1.619.280
2.1. Huisvesting	€ 532.700	€ 532.700	€ 532.700	€ 532.700
2.2. Automatisering € 4.500 per account	€ 360.000	€ 360.000	€ 360.000	€ 360.000
2.3. Opslagkosten Archief	€ 33.000	€ 33.000	€ 33.000	€ 33.000
2.4. Kapitaallasten op investeringen	€ 563.580	€ 613.580	€ 613.580	€ 613.580
2.5 Externe deskundigen (fiscaliteit/accountant)	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
2.6 Onvoorzien	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
TOTAAL Lasten	€ 7.626.631	€ 7.747.191	€ 7.839.110	€ 7.932.407
3. Ontvangsten deelnemers	€ 7.944.300	€ 8.020.565	€ 8.057.460	€ 8.188.796
3.1 Bijdrage Drenthe.	€ 5.300.000	€ 5.300.000	€ 5.300.000	€ 5.300.000
3.2 Access verhoging Drenthe	€ 98.050	€ 149.871	€ 174.941	€ 264.182
3.3. Bijdrage Groningen.	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000
3.4 Access verhoging Groningen	€ 46.250	€ 70.694	€ 82.519	€ 124.614
TOTAAL Baten	€ 7.944.300	€ 8.020.565	€ 8.057.460	€ 8.188.796
TOTAAL Saldo	€ 317.669	€ 273.374	€ 218.350	€ 256.389
Begrote kosten per fte (obv 76,1 fte)	€ 100.219	€ 101.803	€ 103.011	€ 104.237
Beschikbaar budget per fte (obv 76,1 fte)	€ 104.393	€ 105.395	€ 105.880	€ 107.606

4.4 Toelichting op begrotingsposten 2016 t/m 2019.

1. Personele kosten.

1.1 De overgang van het aantal fte's is tot stand gekomen uit het Onderhandelingsakkoord Decentralisatie Natuur dat het Rijk en de Provincies op 20 september 2011 overeen zijn gekomen. In dit akkoord is afgesproken dat Groningen 24,4 fte zal overnemen en Drenthe 51,7 fte, samen 76,1 fte.

In de was/wordt lijst zijn deze fte's gespecificeerd per functie en bijbehorend salarisschaalniveau. Voor de berekening van de personele kosten is uitgegaan van de normbedragen zoals provincie Drenthe deze hanteert. Hierbij is uitgegaan van de maximale periodiek van de loonschaal minus 3%. Hiervoor is gekozen omdat uit onderzoek is geconstateerd dat circa 98% van de medewerkers bij overgang naar de provincie op het maximum van zijn salarisschaal zat. Nieuw te werven medewerkers zullen over het algemeen niet op het maximum van de schaal worden aangenomen.

Overigens zullen ten behoeve van de uitvoering van projecten incidenteel ook opdrachten aan derden worden uitgezet. Deze opdrachten zijn project-gerelateerd en worden ook bekostigd uit projectbudget vallen niet onder de uit te werken visie op inhuur.

- 1.2 Om de voorfinanciering van de eenmalige kosten binnen 3,3 jaar terug te betalen is het noodzakelijk dat er wordt gewerkt met een efficiencytaakstelling van 5% op de formatie als bedoeld in hoofdstuk 3. Het financiële voordeel van deze taakstelling is verwerkt in deze meerjarenbegroting. De looptijd van de efficiencytaakstelling betreft 2015 t/m 2018. Daarna zal deze worden bezien in het licht van de dan voorliggende opgave. Vooralsnog is deze ook voor 2019 beschreven.
 - 1.3 Ten aanzien van de ondersteuning wordt onderscheid gemaakt in ondersteunende taken die direct aan het primaire proces zijn toe te rekenen (zoals projectcontroller, projectcommunicatie, projectadministratie) en ondersteuning van de organisatie (gedefinieerd als de overhead op het gebied van de PIOFAH taken). De ondersteuning van de organisatie zal grotendeels worden ingekocht bij de gastheren. Het gaat hierbij om: ICT, HRM advies, corporate communicatie, beheer van het bedrijfsvoerings-archief, huisvesting inclusief bijbehorende faciliteiten binnen de beide provinciehuizen, dienstverlening van het klantcontactcentrum, inkoop- en juridische advies. Hiervoor wordt met beide provincies een dienstverleningsovereenkomst afgesloten, zie ook paragraaf 3.8. Binnen de Prolander formatie is beperkte overhead aanwezig: de directeur, teamleiders, applicatiebeheer en (een deel van het) secretariaat worden daar als overhead gezien. Het streven is de totale overhead (de som van overhead binnen Prolander en ingekocht via de gastheer) maximaal 20% te laten zijn, passend bij een uitvoeringsorganisatie.
 - 1.4 Naast de directe personele kosten worden er ook bijkomende personele kosten geraamd. Dit bedrag is bepaald op 7% van de totale directe personele kosten. Dit percentage is gebaseerd op de werkelijkheid van de provincie Drenthe. Onder andere de opleidingskosten, reiskosten en dienstkleding maken onderdeel uit van deze bijkomende personele kosten.
In het oorspronkelijke Bedrijfsplan was hier een percentage aangehouden van 8,86%. Uit een verdere inventarisatie van de hieronder vallende posten is geconstateerd dat dit te hoog is, daarom is dit aangepast in een realistisch percentage.
2. *Materiële kosten.*
 - 2.1 Prolander wordt gehuisvest in het provinciale gebouw van provincie Groningen en Drenthe. Hierbij is afgesproken dat Prolander per fte (o.b.v. 76,1 fte volgens was/wordt lijst) een bedrag van € 7.000 per fte verschuldigd is aan Groningen dan wel Drenthe. De kosten voor deze huisvesting is exclusief ICT, maar inclusief meubilair, vergaderruimte en gas/water/elektra.
 - 2.2 Om toegang te krijgen tot de verschillende ICT applicaties is het noodzakelijk dat Prolander de verschillende ICT diensten afneemt bij de provincie Drenthe. Voor de gehele ICT dienstverlening berekent Drenthe een vergoeding van € 4.500 per account. Het is de verwachting dat Prolander aan circa 80 accounts voldoende zou kunnen hebben.
 - 2.3 Prolander heeft de beschikking gekregen over het omvangrijke fysieke archief van het Dienst Landelijk Gebied. Voor deze documenten wordt er aanvullende archiefruimte gehuurd. Deze kosten maken onderdeel uit van deze begroting. Door inzet op archiefsanering van optimalisering van werkprocessen kunnen de kosten hiervan worden beheerst.

2.4 De kapitaallasten zijn berekend op basis van de totale investeringen. De uitgangspunten voor de berekening van de kapitaallasten zijn de volgende:

* Afschrijvingstermijn: 4 jaar lineair;

* Rentepercentage van 0%; Aangezien over de bijbehorende vordering over deze investering geen rente in rekening wordt gebracht.

* 1^{ste} afschrijving voor het eerst in het jaar volgend op dat de investering heeft plaatsgevonden.

Investerings	Jaar 2014	Jaar 2015	Jaar 2016
1. ICT	€ -	€ 1.939.321	€ -
2. Vastgoed Registratiesysteem	€ -	€ 315.000	€ -
3. Digitalisering	€ -	€ -	€ 200.000
TOTAAL	€ -	€ 2.254.321	€ 200.000

Investerings	Boekwaarde 1-1-2015	Boekwaarde 1-1-2016	Boekwaarde 1-1-2017	Boekwaarde 1-1-2018	Boekwaarde 1-1-2019
1. ICT	€ -	€ 1.939.321	€ 1.454.491	€ 969.661	€ 484.830
2. Vastgoed Registratiesysteem	€ -	€ 315.000	€ 236.250	€ 157.500	€ 78.750
3. Digitalisering	€ -	€ -	€ 200.000	€ 150.000	€ 100.000
TOTAAL	€ -	€ 2.254.321	€ 1.890.741	€ 1.277.161	€ 663.580

Kapitaallasten	Jaar 2015	Jaar 2016	Jaar 2017	Jaar 2018	Jaar 2019
1. ICT	€ -	€ 484.830	€ 484.830	€ 484.830	€ 484.830
2. Vastgoed Registratiesysteem	€ -	€ 78.750	€ 78.750	€ 78.750	€ 78.750
3. Digitalisering	€ -	€ -	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
TOTAAL	€ -	€ 563.580	€ 613.580	€ 613.580	€ 613.580

3. Ontvangsten deelnemers.

De provincie Drenthe en Groningen ontvangen jaarlijks respectievelijk € 5,3 en € 2,5 miljoen vanuit het Provinciefonds. De bijdrage die de provincies ontvangen als gevolg van de overdracht van het DLG-personeel naar de provincies komt tot uitdrukking als een bijdrage uit het provinciefonds. Daarmee loopt dit mee met de normeringssystematiek van het provinciefonds wat tot uitdrukking komt in het accres van het provinciefonds.

Volgens de septembercirculaire 2014 bedragen de accessen:

- 2016: 1,85%
- 2017: 0,96%
- 2018: 0,46%
- 2019: 1,63%

In de begroting wordt rekening gehouden dat de bijdrage van de beide provincies ook zullen toenemen met de stijging van deze accessen.

4.5 Overhead

Het streven is dat het percentage van het totaal van organisatie-ondersteunende functies (overhead) maximaal 20% zal bedragen. In de vastgestelde was/wordt lijst zijn organisatie- en proces-ondersteunende functies mee overgekomen. Zoals ook al in paragraaf 4.4 (onderdeel toelichting 1.3) is aangegeven ontbreken hierbij echter enkele essentiële ondersteunende functies. Deze functies zijn voor de bedrijfsvoeringsorganisatie noodzakelijk om als een zelfstandige organisatie te kunnen functioneren.

Een deel van de organisatie-ondersteunende functies (HRM, salarisadministratie, ICT, KCC) wordt ingekocht bij de provincie Drenthe, een ander deel (management, secretariaat) is in dienst van Prolander.

. De ondersteuning voor de organisatie bedraagt 14 fte en is opgebouwd uit ondersteuning binnen Prolander zelf en ondersteuning geleverd door de gastheren (provincie Drenthe en provincie Groningen). Daarmee is de personele overhead 18,4 % van de totale formatie bij aanvang van 76,1 fte.

Naast de personele overhead heeft Prolander ook te maken met materiële overhead. De volgende kosten zijn aangemerkt als materiële overhead: 50% van de automatiseringskosten (andere 50% valt onder personele overhead), huisvestingskosten en kapitaallasten. Ten opzichte van de totale lasten komt de materiële overhead hiermee op een percentage van 17%.

4.6 Terugbetaling van lening (opstartkosten)

Volgens de begroting 2015 zal de provincie Drenthe een bedrag van € 1.045.718 voorfinancieren. Deze eenmalige kosten hebben betrekking op het volgende:

- Gebruik van ICT applicatie van het Rijk a € 202.352;
- Notaris en accountantskosten a € 50.000;
- Dienstverlening RVO a € 150.000;
- Communicatiekosten a € 100.000;
- Algemene projectkosten en juridische ondersteuning a € 245.000;
- Bijdrage landelijke frictiekosten a € 285.366.
- Overige kosten a € 13.000

De afspraak is gemaakt dat deze kosten in maximaal 3,3 jaar worden terugbetaald door de bedrijfsvoeringsorganisatie. Op basis van de voorliggende meerjarenbegroting zal het terugbetalingsregime aan de provincie Drenthe er op grond van de huidige cijfers als volgt uit zien.

Lening	€	1.045.718	
Jaar	Terugbetaling	Restant lening	
2015	€ 676.616	€ 369.102	
2016	€ 317.669	€ 51.432	
2017	€ 273.374	€ -221.942	

Mocht de terugbetaling niet mogelijk zijn dan worden de lasten gelijkmatig verdeeld over beide provincies en naar verhouding van de overgekomen formatie als dit personele kosten betreft.

4.7. Efficiency korting.

Om de bovenstaande lening in maximaal 3,3 jaar terug te betalen is het noodzakelijk gebleken dat de bedrijfsvoeringsorganisatie een efficiency taakstelling krijgt van 5% op de formatie (76,1 fte). Omgerekend heeft deze taakstelling een uitwerking van 3,8 fte. Deze korting is nu in algemene zin doorgevoerd, gebruikmakend van de aanwezige vacatureruimte. Om deze taakstelling gericht te realiseren is het van belang dat de bedrijfsvoeringsorganisatie de opgave gaat vertalen in een strategisch personeelsplan. Dit zal al in de loop van 2015 worden opgesteld en in het begin van 2016 aan het bestuur Prolander worden aangeboden samen met een aangepaste begroting waarin de personele consequenties zijn verwerkt. Na deze terugbetaalperiode kan de efficiencykorting worden ingetrokken. Dat zal alsdan mede worden bepaald aan de hand van het voorliggende takenpakket en de behoefte tot opbouw van het weerstandsvermogen (zie par. 4.9).

4.8. Programmamiddelen

In de opgestelde meerjarenbegroting (paragraaf 4.3) zijn maken de middelen voor Inrichting, Regelingen en Verwerving, de zogenaamde programmamiddelen, niet opgenomen.

Door de beide provincies worden jaarlijks in overleg met Prolander prestatieovereenkomsten gesloten waarin afspraken worden gemaakt voor de te leveren prestaties op het gebied van Inrichting, regelingen en verwerving. Op basis van deze prestatieovereenkomst verstrekken de beide provincies afzonderlijk een voorschot aan de bedrijfsvoeringsorganisatie. Op basis van maandelijkse verantwoordingen informeerde de bedrijfsvoeringsorganisatie de beide provincies over de financiële verantwoording. Drie keer per jaar wordt naast de maandelijkse financiële verantwoording ook inhoudelijke verantwoording afgelegd.

De bovengenoemde systematiek is conform de oude situatie zoals deze ook gold ten tijde van de Dienst Landelijk Gebied.

4.9. Weerstandsvermogen

Weerstandscapaciteit:

De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, op te kunnen vangen. Als blijkt dat deze tegenvallers niet gedekt kunnen worden binnen de gehele begroting is de bedrijfsvoeringsorganisatie aangewezen op een extra bijdrage van de provincies Groningen en Drenthe. Deze bijdrage zullen gelijkelijk verdeeld worden over beide provincies voor zover het niet-personele kosten betreft en naar verhouding van de overgekomen formatie als dit personele kosten betreft.

Wanneer de bedrijfsvoeringsorganisatie de lening aan de provincie Drenthe heeft afgelost, kan het weerstandsvermogen worden opgebouwd door storting van de positieve jaarrekeningresultaten in de algemene reserve. Om onnodig oppotten te voorkomen, is het maximum van de algemene reserve gesteld op maximaal 10% van de omzet. Dit betreft een bedrag van circa € 780.000.

Op basis van de voorliggende begroting zal de bedrijfsvoeringsorganisatie pas vanaf het jaar 2017 voor het eerst weerstandsvermogen kunnen opbouwen.

4.10 Uurtarief bij werken voor derden

Voor de periode tot aan de evaluatie (zie Hoofdstuk 5) wordt uitgegaan van de afspraken die in het kader van de DVO (2015) zijn gemaakt tussen de provincies Drenthe en Groningen. De filosofie hierbij is dat de beide deelnemers een bijdrage aan de bedrijfsvoeringsorganisatie verrichten op basis van de extra bijdrage welke men ontvangt via het provinciefonds.

Werken voor derden worden in rekening gebracht op basis van werkelijk gemaakte uren vermenigvuldigd met het bijbehorende uurtarief. Deze uurtarieven zullen voor 2016 door het bestuur van Prolander vastgesteld moeten worden. Uitgangspunten zullen hierbij kostendekkendheid en 'niet-concurrerend' zijn.

4.11 Verantwoording

De P&C Cyclus voor Prolander verloopt als volgt.

Kadernota: Prolander biedt uiterlijk 15 januari van het lopende begrotingsjaar een Kadernota aan bij het Bestuur over de kaders en uitgangspunten voor het volgende begrotingsjaar en de drie opvolgende jaren. In deze nota worden tevens richtlijnen gesteld ten behoeve van de opzet en inhoud van begroting, rekening en tussentijdse rapportages. Het Bestuur stelt deze Kadernota uiterlijk 1 maart vast.

Begroting: Prolander biedt uiterlijk 15 april een ontwerpbegroting inclusief de algemeen financiële en beleidsmatige kaders aan bij de Provinciale Staten van de deelnemers. De deelnemers kunnen binnen 8 weken na toezending van de ontwerpbegroting hun zienswijzen uiten. Het Bestuur stelt de begroting uiterlijk 15 juli vast.

Tussentijdse verantwoording: Prolander informeert het Bestuur door middel van twee tussentijdse rapportages over de realisatie van de begroting van Prolander. De voorjaarsrapportage over (bijvoorbeeld) de eerste vier maanden van het begrotingsjaar wordt aan het Bestuur aangeboden. De exacte aanlevering wordt jaarlijks met de deelnemers afgesproken.

De najaarsrapportage over (bijvoorbeeld) de eerste acht maanden van het begrotingsjaar wordt aan het Bestuur aangeboden. De exacte aanlevering wordt jaarlijks met de deelnemers afgesproken.

Jaarrekening: Prolander biedt uiterlijk 15 april de voorlopige jaarrekening aan bij de Provinciale Staten van de deelnemers. Het Bestuur onderzoekt de jaarrekening en stelt de jaarrekening uiterlijk 1 juli vast. De exacte uitwerking van deze P&C cyclus wordt opgenomen in het Financieel Reglement van Prolander.

In 2017 wordt de organisatie Prolander geëvalueerd. Het gaat hierbij om zowel de organisatie zelf (aansturing, invloed, risicobewaking) als de bijdrage van de organisatie op het bereiken van beleidsresultaten. Dit is beschreven in hoofdstuk 5.9.

In de GR-BVO staat in artikel 11 de wijze waarop inlichtingen gevraagd en ongevraagd worden verstrekt nader beschreven.

Hoofdstuk 5 Bestuurlijke organisatie, sturing en de GR

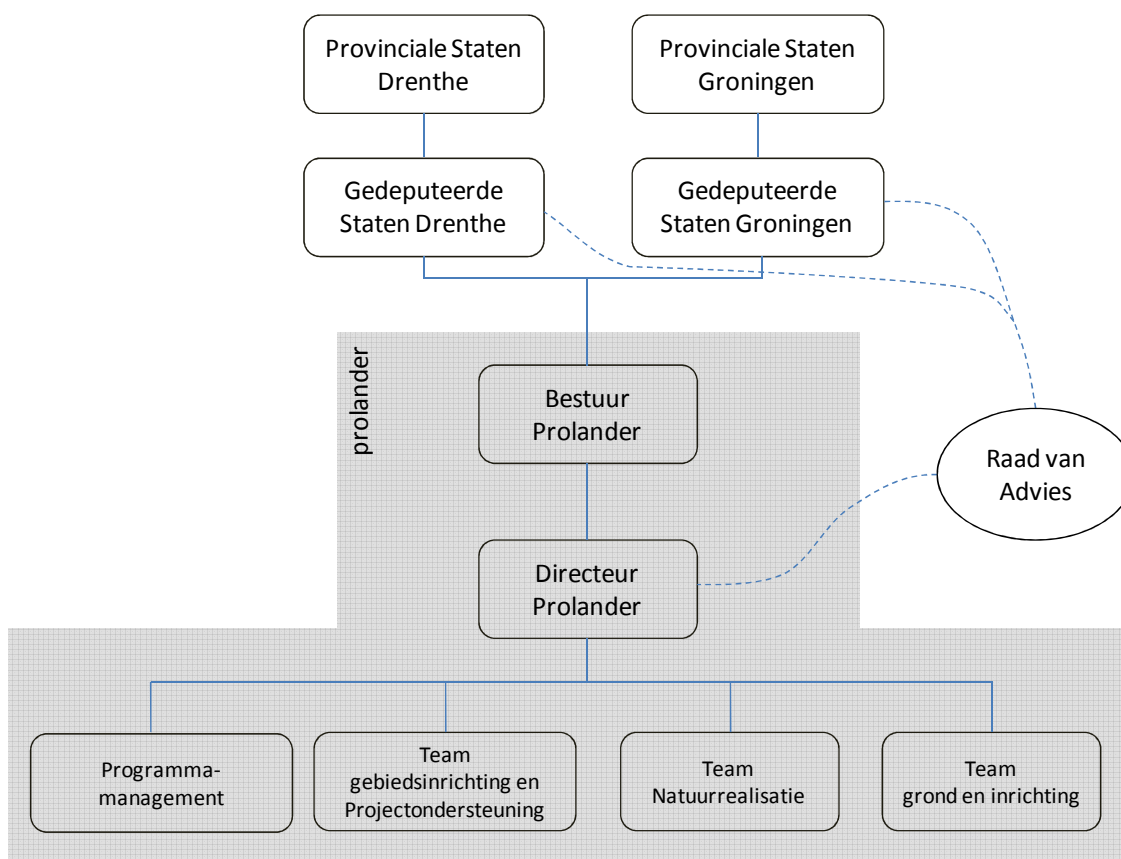
5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de hoofdlijnen, de inrichting en de besturing van de GR weergegeven. Bij de aansturing is het relevant onderscheid te maken in drie rollen: de rol van eigenaar en opdrachtgever (aan provinciezijde) en de rol van opdrachtnemer (bij Prolander).

De scheiding tussen de rol van eigenaar en opdrachtgever aan provinciezijde is gewenst omdat er sprake kan zijn van verschillende belangen. In rol van eigenaar zal de provincie vooral de belangen van de GR in het oog houden. De provincie zal als eigenaar vooral letten op de levensvatbaarheid (continuïteit) van de GR en kijken naar zaken als de interne bedrijfsvoering, omzet, kostenbeheersing en dergelijke.

In de rol van de opdrachtgever zal de provincie het provinciaal beleidsbelang vooropstellen. Ze zal vooral geïnteresseerd zijn in de prijs en kwaliteit van de geleverde producten of diensten. De provincie zal in de rol van opdrachtgever vooral aansturen op het halen van de afgesproken prestaties, zoals aangegeven in de Prestatieovereenkomsten (PPO's) binnen de gemaakte afspraken over de kosten en tijd.

In onderstaande figuur is bestuurlijke organisatie zoals deze in de volgende paragrafen aan de orde komt, weergegeven



5.2 Hoofdlijnen Gemeenschappelijke Regeling

Prolander is een bedrijfsvoeringsorganisatie op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (GR-BVO). Deze organisatievorm is vooral geschikt voor een samenwerkingsorganisatie met een sterk uitvoerend karakter. De GR-

BVO kent bijvoorbeeld een ongeleed bestuur, hetgeen aansluit bij de wens om zo weinig mogelijk bestuurslasten te hebben. In lijn hiermee wordt de GR zoveel mogelijk generiek opgezet, met algemene afspraken over verantwoordelijkheidsverdeling, en besturing. Een generieke GR vraagt een combinatie van zowel specifieke dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) als een specifiek mandaatbesluit. De DVO's en het mandaatbesluit regelen voor nader te bepalen perioden welke afspraken gelden voor de uitvoering van taken als mandaat van bevoegdheden van de deelnemers aan de Prolander.

5.3 Rol van de eigenaar

De provincies dragen als eigenaar zorg voor de continuïteit, identiteit en sturing van de organisatie. Dit betreft de zorg voor "het bedrijf" als zodanig. Zij bepalen de kaders en zijn bovendien financier van de organisatie. De eigenaar richt zich op de organisatievisie, bedrijfsvoering, verantwoording en ontwikkeling. Dit wordt vastgelegd in het bedrijfsplan. Verantwoording vindt plaats via de P&C-cyclus (zie paragraaf 4.11). Voor het beheer en de ontwikkeling van de organisatie is de directeur van Prolander verantwoordelijk.

In de rol van de eigenaar heeft de provincie de volgende taken/bevoegdheden:

- Het opstellen van de GR. Hierin worden onder andere het doel (de missie) van de organisatie beschreven en worden de taken en bevoegdheden geregeld.
- Het besturen van de verbonden partij door vertegenwoordigers van de provincie.
- Het vaststellen van de begroting en rekening van de GR.

5.4 Rol van de opdrachtgever

De rol van de provincie als opdrachtgever wordt ingevuld middels de prestatieovereenkomst (PPO) die jaarlijks wordt afgesloten met Prolander. De ambtelijk opdrachtgever neemt als inhoudelijk verantwoordelijke, deel aan het periodieke -overleg van de provinciale portefeuillehouder als het gaat om de voortgang van het programma en/of individuele projecten. Zonodig kan de programmamanager en/of projectleider van Prolander worden gevraagd op specifieke onderdelen toe te lichten. Dit leidt niet tot verschuiving van verantwoordelijkheden. Het inhoudelijke werkprogramma van Prolander wordt bepaald via de opdrachtgeversrol van de provincies. De realisatiestrategie Platteland (Drenthe) en de plattelandsagenda (Groningen) landen in de beide provincies in een meerjarenprogrammering (MJP), wat vervolgens leidt tot concrete projecten (doelen, geld, gebied) die in de tijd worden uitgezet. Op basis daarvan wordt ieder jaar een jaarschijf geformuleerd door de beide ambtelijke opdrachtgevers, ook wel accounthouders genoemd. Deze jaarschijf wordt vastgelegd in een voor beide provincies vast te stellen provinciaal prestatie overeenkomst (PPO) met Prolander.

Er is een Raad van Advies die overleg voert met de directeur van Prolander over de afstemming op bedrijfsvoeringsniveau van de door Prolander uit te voeren taken en over de uitvoering van opdrachten. De Raad van Advies kan daarnaast gevraagd en ongevraagd advies geven aan de provinciale colleges over de jaarstukken, de overige documenten uit de planning- en control cyclus, en over de wijze waarop Prolander de opdrachtnemersrol voor de provincies uitvoert. De Raad van advies heeft geen formele positie of bevoegdheden.

De provincies zorgen voor bemensing van de Raad van Advies.

In de rol van de opdrachtgever heeft de provincie de volgende taken/bevoegdheden:

- Het opstellen van een contract met de GR over de te leveren producten of diensten.
- Het bewaken van de levering, waarbij wordt getoetst in welke mate de afgesproken prestaties in de praktijk worden gerealiseerd.
- De beoordeling van de prijsstelling, deze vindt plaats aan de hand van begrotingen en jaarrekeningen, inclusief de marktconforme toets bij werken voor derden.

5.5. Rol van opdrachtnemer²

De opdrachtnemer voor het programma is programmamanager van Prolander onder eindverantwoordelijkheid van de directeur. Besluiten over afwijkingen van het programma worden door de programmamanager en de opdrachtgevers genomen. De programmamanager van Prolander is inhoudelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma. Via reguliere mandaten worden de taken uitgevoerd in de nieuwe organisatie. De programmamanager zorgt ervoor dat het provinciale programma wordt uitgevoerd tegen de overeengekomen middelen, kwaliteitscriteria en binnen de afgesproken tijd. De programmamanager legt als inhoudelijk opdrachtnemer verantwoording af aan de accounthouder van de betreffende provincie.

5.6 Het bestuur

Het bestuur van de GR wordt gevormd door 4 leden, 2 leden van ieder college van Gedeputeerde Staten (om zowel de opdrachtgevers- als de eigenaarsrol te beleggen). De leden en plaatsvervangend leden worden door de colleges van de deelnemende provincies uit hun midden aangewezen. Het Bestuur kiest uit haar midden een voorzitter en stelt zelf haar vergaderfrequentie vast. Het bestuur legt verantwoording af aan Provinciale Staten van de deelnemende provincies.

In de GR is onderling vertrouwen en het streven naar consensus de basisgedachte. Besluiten kunnen alleen worden genomen met unanimitéit van stemmen. De stemverhouding in het bestuur is daarmee onafhankelijk van de financiële bijdrage van de deelnemers.

De directeur van Prolander is secretaris van het bestuur.

5.7 Provinciale Prestatieovereenkomst

Jaarlijks sluit Prolander met beide deelnemers een prestatieovereenkomst voor de taken en resultaten die dat jaar uitgevoerd c.q. gehaald moeten worden. Gedurende de uitvoeringsperiode en aan het eind van het uitvoeringsjaar wordt de voortgang via periodieke rapportage bewaakt en ter beschikking gesteld aan de deelnemers.

5.8 Dienstverleningsovereenkomsten

De diensten die de provincies leveren ter ondersteuning van Prolander worden in een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) vastgelegd. Periodiek verantwoorden de provincies aan Prolander via de reguliere P/C-cyclus de inzet, voortgang en resultaten. Opdrachtgever voor deze DVO's is Prolander. De provincies zijn opdrachtnemer

5.9 Toetreding, wijziging, opheffing & evaluatie

In deze paragraaf wordt de toetreding in de GR beschreven en de wijziging, opheffing en evaluatie van de regeling.

Toetreding

Een nieuwe deelnemer kan toetreden in de GR, wanneer het bestuur unaniem daartoe besluit en bovendien de beide colleges daarmee instemmen. Een nieuwe deelnemer kan zijn een provincie, een gemeente of waterschap.

² dit heeft betrekking op de programmaverantwoordelijkheid. Voor ondersteunende diensten is sprake van een andere opdrachtgever- opdrachtnemer-invulling; zie paragraaf 5.8

De toetreding van de deelnemer wordt afhankelijk gesteld van de voldoening aan bepaalde voorwaarden zoals vermeld in dit bedrijfsplan en de regeling. Het bestuur kan voor de deelnemer hierbij een inlegsom vaststellen, bijvoorbeeld ten aanzien van eerder door de zittende leden ten behoeve van of door de GR gemaakte kosten. Door toetreding van de deelnemer zal de regeling worden gewijzigd met inachtneming van de wettelijke procedure.

Wijziging

De colleges of het bestuur kunnen een voorstel doen tot wijziging van de GR. Een voorstel tot wijziging van de regeling wordt alleen aan de staten van de deelnemers voorgelegd als beide colleges instemmen met het voorstel.

Uittreding, opheffing en liquidatie

De colleges kunnen een voorstel tot opheffing van de GR indienen bij het bestuur. Opheffing kan alleen plaatsvinden als de colleges hiertoe unaniem hebben besloten, met inachtneming van de wettelijke procedure.

Bij opheffing van de regeling wordt door het bestuur een liquidatieplan opgesteld, waarin in ieder geval de financiële en personele gevolgen van de opheffing worden geregeld. Het liquidatieplan behoeft de instemming van beide colleges. Zolang de GR bestaat uit twee deelnemers zal uittreding van één van de deelnemers ook betekenen opheffing en liquidatie van de GR.

Toetsing en evaluatie

Toetsing en evaluatie van de GR gebeurt, afgezien van de jaarlijkse bespreking van de jaarrekening minimaal elke college periode (4 jaar). Voor het eerst wordt de GR geëvalueerd in 2017. De voorbereidingen hiervoor vangen aan in 2016. Bij de evaluatie zal ten minste worden getoetst op de volgende onderdelen:

- Toetsing van het functioneren van de GR aan het beleid van de provincie ten aanzien van (de nota) verbonden partijen (monitoring van werking van de organisatie).
- Toetsing van het functioneren van de GR aan de beleidsdoelstellingen van de provincie (monitoring van de bijdrage van de GR aan werking van beleid, effectiviteit en efficiency).
- Toetsing of het bestaande beleid (ten aanzien van verbonden partijen en vakinhoudelijk beleid) nog wel voldoet c.q. gewenst is (evaluatie van beleid).
- Bedrijfsvoering en organisatie (taakverdeling, werkprocessen, voortgang organisatie en competentieontwikkeling). Ten aanzien van personele aspecten zal ook de OR van prolander worden betrokken.

Hoofdstuk 6 Personeel

6.1. Inleiding

De professionaliteit van de organisatie valt of staat met de professionaliteit van haar medewerkers. Zij zijn de dragers van de kennis en kunde die maken dat Prolander meerwaarde heeft voor haar opdrachtgevers. De provincies hechten er belang aan dat Prolander een goede en interessante werkgever is, waar medewerkers zich uitgedaagd voelen en de mogelijkheid hebben zich te ontwikkelen. Dat betekent: heldere doelen stellen met afrekenbare prestaties, een goede rechtspositie en werkomstandigheden en ontplooiingsmogelijkheden.

6.2. Rechtspositie en plaatsing

Prolander is een zogenaamde Verbonden Partij. Medewerkers van Prolander zijn in dienst van de GR-BVO. Op het personeel van Prolander zijn de arbeidsvoorwaarden en de rechtspositionele regelingen (incl. het sociaal statuut) van de provincie Drenthe van toepassing. Wat betreft het werving-, en selectiebeleid zal ook het beleid van de provincie Drenthe worden gevolgd. Dat betekent dat net als medewerkers van andere Verbonden Partijen dat de medewerkers van Prolander en Provinciale medewerkers in beginsel geen gelijke positie hebben. In de eerste 3 jaar van het bestaan van Prolander zal echter voor vacatures wel worden overgegaan tot wederzijdse gelijktijdige (in-en extern) openstelling. Prolander medewerkers en Provinciale medewerkers kunnen dan gelijk reageren.

De directeur stelt een organisatieontwikkelings- en opleidingsplan op waarin wordt aangegeven op welke wijze de ontwikkeling van de medewerkers wordt gefaciliteerd. In 2015 is hiermee al door de kwartiermaker een aanvang mee gemaakt middels het organiseren van 'Prolanderdagen' en individuele gesprekken op medewerkersniveau. Opleiding en training zijn HRM instrumenten die worden ingezet om het functioneren van groepen en individuen binnen Prolander te ontwikkelen en stimuleren. Daarbij zal gezocht worden naar een goede balans tussen de doelen van de organisatie en de behoeften van medewerkers in hun persoonlijke ontwikkeling. Prolander volgt de aanpak van de provincie Drenthe ten aanzien van de IWP gesprekken en beoordelings- en beloningscriteria (incl. het gebruik van de provinciale competentiecatalogus).

Aanvullend op de provinciale rechtspositie blijft voor de oud DLG medewerkers ook het overgangsprotocol van kracht dat het ministerie van EZ met de vakbonden heeft afgesproken rondom de opheffing van DLG. Dat betekent dat deze medewerkers nog (enkele jaren) recht hebben op compensatie van reiskosten e.d. Dit overgangsprotocol regelt de verhouding tussen de oud DLG medewerkers en het ministerie van EZ (hun voormalige werkgever). De provincies staan in beginsel buiten deze afspraken en hebben met de uitvoering van de afspraken geen bemoeienis. Het spreekt voor zich dat het overgangsprotocol geen werking heeft voor medewerkers die na 1 maart 2015 in dienst treden van Prolander.

De formatie van 76,1 Fte zoals die per 1 maart 2015 vanuit DLG aan de provincie Drenthe is overgedragen wordt volledig in de gemeenschappelijke regeling ingebracht. De functies zoals die door de provincies in 2014 zijn aangegeven in de zogenaamde "was-wordt" tabel en de actualisatie hiervan op onderdelen zoals beschreven in de adviesaanvraag aan de Bijzondere Voorbereidingscommissie van 5 maart 2015 zijn daarbij vertrekpunt.

Bij de overgang van DLG naar de provincie zijn niet alle functies vervuld. In 2015 wordt een nadere analyse gemaakt van hoe om te gaan met de lege plekken. Voor wat betreft de uitvoering zal een aantal functies (die essentieel zijn voor de bedrijfsvoering en het realiseren van de PPO) tijdelijk zijn of worden ingevuld en/of van de provincies afgenomen. Hiermee wordt ruimte gegeven om op basis van de actuele ervaringen tot bijstelling in het functiehuis te komen, zonder dat de productie van Prolander daaronder hoeft te leiden en/of medewerkers (met vaste aanstelling) daar effecten van ondervinden. Onderzocht zal worden of de lege plekken kunnen worden ingezet voor

het opbouwen van een flexibele schil. Dit wordt uitgewerkt in het in 2016 vast te stellen Strategisch Personeelsplan Omdat er sprake is van integrale overgang van de huidige functies en bezetting van de provincie Drenthe naar Prolander is er geen noodzaak voor een plaatsingsproces. Volgens het principe mens volgt werk zullen alle (vaste) medewerkers benoemd worden in hun functie binnen Prolander.

6.3 Medezeggenschap

In aanloop naar de vorming van de GR hebben de ondernemingsraden van de provincies Drenthe en Groningen een Bijzondere Voorbereidings Commissie (BVC) ingesteld, die de gezamenlijke adviezen en standpunten van de OR-en voorbereidt. De BVC zal het advies over het bedrijfsplan inzake de inrichting van de GR BVO voorbereiden alsook het advies over de benoeming van de beoogd directeur/WOR-bestuurder.

Op grond van de WOR dient de ondernemer d.w.z. het bestuur van de GR BVO een ondernemingsraad in te stellen. De directeur vertegenwoordigt als WOR-bestuurder de ondernemer in het overleg met de ondernemingsraad. Het proces van inrichting van de GR BVO door de directeur omvat voor een belangrijk deel personele en organisatorische aspecten. Met het oog op advisering hierover zal de BVC worden vervangen en zal uit de betrokken medezeggenschapsorganen van de provincies Drenthe en Groningen een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) worden ingesteld als ware het de OR van de GR BVO. De BOR gaat in eerste instantie toetsen of het door de BVC uitgebrachte advies over het bedrijfsplan en de plaatsingsprocedure wordt nageleefd en zal door het bestuur worden verzocht als verkiezingscommissie te fungeren. Verder valt te denken aan het formatieplan, functiewaardering, bedrijfscultuur, inrichting ICT-omgeving, ARBO, personeelsbeleid en bedrijfseigen regelingen etc.

OR verkiezingen kunnen worden gepland vanaf het moment dat medewerkers formeel in dienst zijn getreden bij de GR BVO (vanaf 1 januari 2016). Dan is de actuele lijst van kiesgerechtigde personen kenbaar. De taak van de verkiezingscommissie is om de OR-verkiezingen te plannen en te begeleiden. Op het moment dat de OR is verkozen, houdt de BOR op te bestaan.

Aangezien er op dit moment geen veranderingen in de arbeidsvoorwaarden worden doorgevoerd, het instellen van een BGO niet nodig.

Hoofdstuk 7 Communicatie

7.1 Inleiding

Kernwoord van de positionering van Prolander, is dat Prolander weliswaar zelfstandig handelt, maar altijd “in opdracht van”. In concreto komen de opdrachten steeds van de provincies Drenthe en Groningen; vooralsnog zijn er (bijna) geen andere opdrachtgevers. Er zijn twee hoofdstromen in de Prolander-communicatie: daar waar prominent is dat de opdrachtgevers in beeld willen zijn en daar waar ruimte is voor Prolander als zelfstandige uitvoerder-op-afstand.

7.2 Externe Communicatie

Corporate communicatie

De concerncommunicatie vanuit Prolander heeft als hoofddoel dat de omgeving de toegevoegde waarde van Prolander ziet als uitvoeringsorganisatie in het landelijk gebied voor Drenthe en Groningen. Hierbij zal gezocht worden naar een goede balans tussen de zichtbaarheid en profilering van Prolander enerzijds en de aandacht voor de rol van de provincie en de provinciale bestuurders anderzijds. In de alledaagse werkelijkheid van het werk communiceert Prolander weliswaar in opdracht van maar met eigen briefpapier en logo en wordt gewoon de telefoon aangenomen met ‘Prolander’. Dan is Prolander in beeld als zelfstandige organisatie met eigen gezicht. Dat mag en moet. Ook een eigen Prolander-website hoort daarbij, waar wordt uitgelegd wie Prolanders is en wat ze doet en waar te bereiken. Effectief en niet-uitbundig, omdat Prolander geen bedrijf is en vooral opdrachtnemer zijn. Daarnaast heeft de website een functie om anno 2015 het werk te kunnen doen (“grond te koop”). Voorheen bracht DLG eigen producten uit (de Kapstok, acquisitie-materiaal); voor het veel kleinere Prolander zonder acquisitie-taak ligt dat niet voor de hand, zeker de eerste (drukke) tijd niet.

Prolander wordt op het juiste moment op de juiste plek onder de aandacht gebracht, zodanig dat:

- Helder wordt wat de kracht en toegevoegde waarde van Prolander is (van beleid naar concrete en integrale plannen, samen met gebiedspartners (verbindend)).
- De provincies Drenthe en Groningen en gebiedspartijen ambassadeurs worden en zijn van Prolander

Projectcommunicatie

Projecten zijn de bestaansbasis van Prolander. Goede projectcommunicatie is belangrijk en vormt de ‘smeerolie’ van een project dat bijdraagt aan het snel, zorgvuldig en gedragen realiseren van gewenste resultaten en doelstellingen in een gebied. Wanneer de opdrachtgevers in beeld willen zijn met de projecten die ze starten en de resultaten die ze boeken voor de burgers in de provincie, is Prolander op de achtergrond. In de communicatie-uitingen (folders/brochures, plannen, kaarten, projectborden etc.) staan de opdrachtgevers bovenaan en Prolander verder naar beneden, en bij grote bestuurlijke drukte valt Prolander zelfs van het bord af (De Onlanden). Het betekent ook dat bij mijlpalen en andere communicatiemomenten vanuit de concrete werkelijkheid van de projecten, de opdrachtgever(s) vooraan staan en Prolander letterlijk op de tweede rij. Dat is soms vervelend (Prolander doet het werk immers) maar onlosmakelijk verbonden met de specifieke positie. Kansen om als Prolander in beeld te komen, zullen zeker worden gezien en benut, en uitzonderingen bevestigen de spreekwoordelijke regel, maar de algemene lijn is deze.

Binnen projectcommunicatie is publiekscommunicatie een belangrijk onderdeel. Prolander is vaak letterlijk bezig in de (achter)tuin van bewoners. Dit vereist grote zorgvuldigheid en afstemming in de communicatie. Daarnaast zien bestuurders/partners graag dat projecten met draagvlak in een gebied en waar mogelijk in samenspraak met bewoners en andere belanghebbenden worden uitgevoerd. Prolander draagt (in samenhang met betrokken partners) zorg voor een goede projectcommunicatie aan de hand van de volgende (overheidscommunicatie)uitgangspunten:

- ‘in onze dagelijkse contacten zijn we een betrouwbare, geloofwaardige en efficiënte partij;
- we houden ons aan onze eigen en met anderen afgesproken tijdslimieten, we communiceren tijdig en stemmen goed af met betrokken partijen;
- We zijn goed en laagdrempelig bereikbaar:
- We corresponderen en presenteren met helder taalgebruik;
- We zijn transparant, onder andere over het proces;
- Waar mogelijk maken we gebruik van participatie/samenspraak methodes die het draagvlak in een gebied vergroten. Hierin zijn we helder en realistisch over de status van de inbreng en wie waarover beslist (verwachtingenmanagement). Resultaten van dergelijke processen koppelen we helder en tijdig terug;
- We zorgen ervoor dat (project)informatie goed en snel te vinden is;
- We communiceren fatsoenlijk en houden zorgvuldig rekening met privacy-wensen (met name bij grondprocessen);
- Waar nodig huren we communicatie-expertise in om bovengenoemde uitgangspunten te waarborgen. Dit kan variëren van de inhuur van freelancers om bijvoorbeeld schriftelijke uitingen (brieven, nieuwsbrieven, webteksten) begrijpelijker/publieksvriendelijker te maken tot aan communicatiebureaus die meerdere facetten van projectcommunicatie bedenken, coördineren en uitvoeren.’

Belangrijk uitgangspunt bij projectcommunicatie is verder het vieren van mijlpalen en het zichtbaar maken van resultaten. Prolander zet beleid om in concrete projecten en resultaten. Die resultaten willen we laten zien, in gezamenlijkheid met bestuurders, bewoners en gebiedspartners. Denk aan ‘schop in de grond’-momenten of afsluitingen van (deel)projecten, in combinatie met bijvoorbeeld excursies en/of open publieksdagen.

Online communicatie

Voor zowel externe communicatie als projectcommunicatie geldt dat Prolander in toenemende mate rekening moet houden met online/social media waar de publieke opinie steeds vaker wordt gevormd en waar ook de opdrachtgevers en partners van Prolander acteren en zichtbaar zijn. Prolander wil kenner zijn van het gebied (in relatie tot onze rol als verbinder), en moet zich bewegen op online platforms waar onze opdrachtgevers en partners en publiek zich bevinden. Vanuit dit perspectief draagt integrale online communicatie bij aan het behalen van de ambitie van Prolander om als netwerk- en uitvoeringsorganisatie zichtbaar proactief te participeren in ontwikkelingen met betrekking tot het landelijk gebied. En om zodoende de zichtbaarheid te vergroten. Ook een eigen Prolander-website hoort daarbij, waar wordt uitgelegd wat Prolander is en wat ze doet en waar ze te bereiken is. Effectief en niet-uitbundig, omdat Prolander geen commercieel bedrijf is en vooral opdrachtnemer is. Daarnaast heeft de website een functie om anno 2015 het werk te kunnen doen (“grond te koop”).

7.3. Interne communicatie

Doel van de interne communicatie is te bewerkstelligen dat leidinggevend en medewerkers in staat zijn om met elkaar de organisatiedoelen te vertalen naar de dagelijkse praktijk, zodanig dat medewerkers en leidinggevend zich verbinden met de organisatiedoelen en hun kwaliteiten daarvoor inzetten.

Als medewerkers trots zijn op hun werk, kunnen ze met trots vertellen wat zij doen en laten zij zien wat Prolander realiseert. Zo dragen zij direct bij aan de zichtbaarheid van Prolander.

7.4 Organisatie en Middelen

Binnen de formatie van Prolander is 1 Fte communicatieadviseur opgenomen. Deze functie richt zich vooral op de projectcommunicatie en met deze formatie kan (grotendeels) aan de behoefte op dit gebied voldaan worden, met dien verstande dat ook op dit gebied in bepaalde gevallen een beroep wordt gedaan op uitbesteding (gefinancierd vanuit projectmiddelen). De aandacht gaat daarbij vooral uit naar publiekscommunicatie en het signaleren en deels organiseren en communiceren van mijlpalen. De rol van de communicatie adviseur is coördinerend, geven van (strategisch) advies, en deels ook uitvoerend dan wel het verzorgen van opdrachtverlening externe inhuur.

De activiteiten op het gebied van corporate communicatie, online communicatie en interne communicatie kunnen niet verricht worden vanuit de formatie binnen de Prolander organisatie. Hiervoor zal een beroep worden gedaan op de gasteren (via de dienstverleningsovereenkomst).

Ten aanzien van online communicatie gaat het om het onderhouden van projectwebsites en het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van social media (twitter, bloggen). Daarnaast om de ontwikkeling en het beheer van de corporate website van Prolander (in combinatie met social media) en ontwikkeling en beheer van het eigen huisnet/intranet (informatievoorziening en kennisuitwisseling ten behoeve van interne communicatie). Bovenstaande zaken kunnen gecombineerd worden in 1 functie: webredacteur/adviseur social media.

De rol van de communicatie adviseur bij de interne communicatie is het adviseren van de managers in het waarmaken van hun rol in het zorgdragen voor een heldere, tijdige en transparante informatieoverdracht binnen Prolander en het stimuleren van de interactie, kennisoverdracht en dialoog tussen medewerkers en/of managers.

Bij de inzet van communicatie middelen gelden de volgende uitgangspunten

- De ontvanger centraal
- Digitaal boven print (tenzij de ontvanger dit anders wil)
- Synergie tussen de middelen voor een sterker effect
- Meer met minder: meer bereiken met minder budget door scherpe keuzes te maken
- Waar mogelijk maken we gebruik van media en middelen buiten Prolander

De communicatie activiteiten worden getoetst aan de volgende kwaliteitscriteria:

- De boodschap, toon en begrijpelijkheid
- Correcte toepassing van de huisstijl. En met name bij projectcommunicatie: waar nodig rekening houden met wensen van de provincies en gebiedspartijen.

Hoofdstuk 8 Risico's en maatregelen

8.1 Inleiding

De risico's kunnen worden onderscheiden in:

- Financiële risico's als gevolg van de bedrijfsvoering. Deze risico's hebben vooral betrekking op de robuustheid van de organisatie en de continuïteit van de orderportefeuille.
- Bestuurlijke risico's: deze zijn vooral gerelateerd aan de oprichting van de GR, en de daarbij geldende vereisten ten aanzien van besluitvorming (unanimiteit).
- Personele risico's als gevolg van de formatie in relatie tot de opgave en de te leveren prestaties.
- ICT-risico's in de inrichtingsfase.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op deze vier risico's en worden de maatregelen aangegeven die worden genomen om de risico's te beheersen.

8.2 Financiële risico's

Prolander kent twee verschillende financiële stromen. De eerste betreft de financiering van de organisatie zelf. De tweede betreft de programmamiddelen die noodzakelijk zijn om de beoogde resultaten te bereiken. Voor beide geldt dat wijzigingen in de door de provincies toegezegde financiering direct effect zullen hebben op de organisatie en haar prestaties.

Prolander is voor de financiering van haar organisatie volledig afhankelijk van de bijdrage die de provincies hiervoor beschikbaar stellen. Prolander heeft niet of nauwelijks mogelijkheden om tot andere bronnen van inkomsten te komen. Belangrijke randvoorwaarde voor de continuïteit van Prolander is dan ook dat de provincies hun toegezegde bijdrage honoreren.

Als maatregelen om de financiële risico's voor de bedrijfsvoering van de organisatie te beperken worden de volgende voorgesteld:

- Op het moment dat Prolander de investeringskosten heeft terugbetaald (de verwachting is dat dit na 3 jaar zal zijn) wordt Prolander in de gelegenheid gesteld om weerstandsvermogen op te bouwen tot een maximum van 10% van de begroting. Daarmee kan Prolander zelf eventuele tegenvallers in de bedrijfsvoering opvangen zonder dat ze daarvoor steeds een beroep op de provincies hoeft te doen;
- Prolander werkt met een vaste formatie en een flexibele schil zodat de organisatie zich sneller kan aanpassen aan wisselende inkomsten.
- Prolander kent een minimale overhead, de eigen formatie wordt zoveel mogelijk inzet voor het primaire proces en de directe daaraan gekoppelde ondersteuning. De organisatie ondersteuning (overhead) wordt zoveel mogelijk (flexibel) ingekocht bij de gastheren.
- Ontwikkelen meerjarenperspectief zodat gedurende de vaak lange looptijd van projecten vanuit Prolander continuïteit kan worden geboden in de uitvoering

Ook voor de financiering van de programmagelden is Prolander in belangrijke mate afhankelijk van de provinciale bijdragen. De provincies zijn de grootste (mede-)financier van de projecten in het landelijk gebied. Andere deelnemers participeren vaak vanuit een deelbelang en dragen navenant minder bij. Indien de provincies deze bijdrage (neerwaarts) bijstellen zal dat direct gevolgen hebben voor de in dat jaar via de PPO te leveren prestaties.

Immers niet te verwachten is dat andere projectdeelnemers dit zullen compenseren. Op de wat langere termijn zal het ook gevolgen krijgen voor de (omvang van de) organisatie van Prolander. Bij afnemende werklast zal de organisatie minder effectief en efficiënt kunnen functioneren.

De robuustheid van de organisatie kan (op termijn) versterkt worden door het (op termijn) uitbreiden van het takenpakket.

8.3 Bestuurlijke risico's

De kracht van de samenwerking kent ook een keerzijde, nl. dat partijen in voldoende mate op één lijn blijven en een zelfde visie op de uitvoering houden. Dit betreft zowel de uitvoeringsvorm, via een zelfstandige organisatie en de visie op het aansturen daarvan, als de aard en tempo van de projecten. De vlotte totstandkoming van de GR en het blijvende commitment van de beide provincies om gezamenlijk uitvoering te geven aan de ontwikkeling van het landschap zijn essentiële randvoorwaarden voor de Prolander organisatie. Prolander én de beide provincies als eigenaar van Prolander hebben groot belang bij directe bestuurlijke aandacht en commitment. Teneinde de bestuurlijke risico's te beheersen zijn de verantwoordelijkheden tussen Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en het bestuur van Prolander als volgt belegd.

De rol van Provinciale Staten

- Het uitvoeringsbeleid (beleidsperspectief) vaststellen
- Kaders voor Verbonden partijen vaststellen.
- Controleren of binnen beleidskaders geopereerd wordt.

De rol van Gedeputeerde Staten

- Opdracht geven aan Prolander, met als doel ambities te realiseren.
- Het tijdig inlichten van Provinciale Staten wanneer risico's het realiseren van ambities bedreigen.
- Zorg dragen dat Prolander handelt in overeenstemming met de beleidskaders die Provinciale Staten vastgesteld hebben.
- Het rapporteren over risico's, risicomangement en weerstandsvermogen conform afspraken met Provinciale Staten.

De rol van het bestuur van Prolander

- Een meerjarige visie op de organisatie formuleren, inclusief personeel en financiering.
- Opdrachten vertalen in een jaarprogramma en daarbij organisatie- en uitvoeringsrisico's benoemen.
- Het tijdig inlichten van Gedeputeerde Staten van beide provincies wanneer risico's het realiseren van ambities bedreigen.
- Zorg dragen dat de organisatie handelt in overeenstemming met de kaders die Provinciale Staten vastgesteld hebben.
- Het rapporteren over risico's, risicomangement en weerstandsvermogen conform afspraken met Gedeputeerde Staten.

8.4 Personele risico's

Hoewel de organisatie door het bundelen van de formatie van Groningen en Drenthe met haar ruim 75 Fte als robuust kan worden aangemerkt, blijft zij als zelfstandige entiteit toch relatief klein van omvang. In het geval er vacatures ontstaan zal dat (zeker in geval van solofuncties) snel effect hebben op de productie. Verder is Prolander is voor haar bedrijfsvoering in belangrijke mate afhankelijk van de ondersteuning door de gastheren.

In 2016 zal een strategische personeelsplanning worden vastgesteld gericht op duurzame bezetting van de meest bedrijfskritische functies. Daarnaast zullen met de beide provincies afspraken worden gemaakt over de ondersteuning en mogelijkheden tot achtervang.

8.5 ICT risico's

Alle activiteiten zijn er op gericht om Prolander vanaf de start te voorzien van een robuust systeemlandschap. Dit geldt zowel voor de primaire processen, het financiële systeem het grondstelsel (VRIS) en de GIS viewer. Het subsidiesysteem krijgt een passende invulling passend bij huidige taakuitvoering en daarbij ruimte gevend aan nog komende ontwikkelingen. Grootste risico is het niet halen van de planning; op 1 januari 2016 worden alle systemen die Dictu nu nog levert uit de lucht gehaald. Dat betekent dat alle aan te schaffen en in te richten systemen vanaf 1 januari 2016 operationeel moeten zijn c.q. blijven. De planning maakt dat de keuzemogelijkheden beperkt zijn. Een ander risico betreft de kosten; er worden systemen en licenties aangeschaft en hierover vinden onderhandelingen plaats. Tot slot zijn er risico's met betrekking tot de koppelingen tussen de systemen.

Belangrijke voorwaarde voor een goed functionerend systeemlandschap is een ingericht functioneel beheer. Daarnaast weten we nu al dat het grondstelsel (VRIS) een nieuw systeem wordt dat nog niet bij één van beide gastheren geïmplementeerd is, en dus volledig geïmplementeerd moet worden. Het systeem wordt geïmplementeerd bij Drenthe. Belangrijke voorwaarde voor een goed functionerend systeemlandschap is een ingericht functioneel beheer. Het functioneel beheer van het grondstelsel wordt belegd bij Prolander. Het technisch beheer wordt verzorgd door Drenthe en het applicatiebeheer wordt door Drenthe uitbesteed aan de leverancier van het systeem (i-Real). De afspraken rondom het beheer door Drenthe worden vastgelegd in een DVO.

Om de genoemde risico's te beperken worden de volgende beheersmaatregelen gehanteerd:

- Er wordt een praktische insteek gehanteerd en waar mogelijk wordt met de systemen aangehaakt bij één van beide gastheren.
- Daar waar noodzakelijk richten we ons in eerste instantie op de minimale functionele eisen/behoefte. De noodzaak van extra functionaliteiten kan indien nodig na 1 januari 2016 bekeken worden.
- Per systeem wordt kritisch gekeken naar de functionele eisen en wensen. In principe worden alleen absoluut noodzakelijke functionaliteiten aangeschaft en ingericht. Daarnaast wordt gekeken in welke gevallen het qua kosten beter is om bij één van de gastheren aan te sluiten.
- Wekelijks overleg in het projectteam Middelen, met als doel afstemming tussen alle middelentracten, bespreken voortgang en planning, signaleren van risico's en bedenken van bijbehorende beheersmaatregelen. Ook op financieel gebied vindt wekelijks afstemming plaats. Indien nodig vroegtijdig opschalen via kernteam, opdrachtgeversoverleg en stuurgroep.
- Daar waar nodig vinden extra overleggen en afstemming plaats.
- Op korte termijn helderheid krijgen over welke rollen waar worden belegd. Het gaat hierbij vooral om rollen die in de DLG-tijd in de centrale DLG-organisatie waren belegd, maar die niet of beperkt waren opgenomen in de was-woordt lijst. Deze rollen zijn wel noodzakelijk ter ondersteuning van de uitvoering van de bedrijfsprocessen. Denk hierbij aan rollen van boekhouder, functioneel beheerder (financieel systeem, VRIS), GIS beheerder, informatiemanager en procesanalist. De invulling van de rollen is al tijdens de looptijd van de middelenprojecten relevant in verband met de noodzakelijke kennisopbouw.

Deze maatregelen moeten er toe leiden dat Prolander eind 2015 is voorzien van een goed bruikbaar functioneel en bedrijfszeker systeemlandschap.

