



STATENBRIEF

Aan Provinciale Staten

ONDERWERP	Duiding en opvolging medewerkersbelevingsonderzoek	TELEFOONNUMMER	+31628276919
DATUM	14-02-2023	E-MAILADRES	celine.stevens@provincie-utrecht.nl
DOCUMENTNUMMER	UTSP-934433182-142	DOMEIN/OPGAVE	BDV
VAN	Celine Stevens	TEAM	HRO
BIJLAGEN	Geen	PORTEFEUILLEHOUDER	Strijk

Geachte dames en heren,

Essentie / samenvatting:

Op 8 november bent u op de hoogte gebracht over de resultaten van het medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) 2022. De portefeuillehouder heeft op 30 november toelichting gegeven in commissie Bestuur, Economie en Middelen. In deze commissie werd een aanvullend informatieverzoek gedaan betreffende het medewerkersbelevingsonderzoek (MTO) 2020 en het MBO 2022. Met deze Statenbrief geven we daar invulling aan.

Als hoofdlijn uit het MTO 2020 kwam naar voren dat de provinciale organisatie vooral op het vlak van vertrouwen en leiderschap stappen te zetten had. Er is daarvoor in de doorontwikkeling van de bredere organisatieontwikkeling blijvende aandacht geweest.

De uitkomsten van het MBO 2022 worden sinds eind november 2022 binnen de domeinen en teams besproken. De gesprekken geven beeld van de overwegingen van medewerkers bij de gegeven antwoorden op de vragen van het MBO 2022 en bieden zo duiding aan de resultaten. Teams en domeinen hebben wel nog de behoefte verder gesprekken te voeren, om acties voor de opvolging te borgen; zowel concernbreed, als op maat.

Inleiding:

U bent op 8 november geïnformeerd over de resultaten van het MBO 2022. Op 30 november heeft de portefeuillehouder toelichting gegeven in de commissie Bestuur, Economie en Middelen. Hier zijn twee vervolgspraken uit voort gekomen:

1. Een nader beeld schetsen wat er gebeurd is met de bevindingen van het vorige MTO uit 2020.
2. Op basis van de gesprekken in de organisatie in het eerste kwartaal van 2023 duiding geven aan de resultaten van het MBO 2022. En op welke wijze hier opvolging aan wordt gegeven.

Met deze Statenbrief geven we daar invulling aan. Volgend op onze brief over het MBO 2022 (nummer: PS2022PS - d.d. 8 november 2022) en de [Statenbrief](#) 'Informatie over het voorgenomen besluit aanpassing van de topstructuur van provincie Utrecht'.

Toelichting:

1. Opmoeding MTO 2020

Als hoofdlijn uit het MTO 2020 kwam naar voren dat de provinciale organisatie vooral op het vlak van vertrouwen en leiderschap stappen te zetten had. Specifiek ging het daarbij over een heldere visie, open communicatie, vakbekwaamheid van het leiderschap, integriteit en sturing door het management. Er is ook geconstateerd dat - juist in tijden van de coronapandemie- de provincie Utrecht een werkgever was die ruime mogelijkheden biedt aan haar personeel, waar vakmanschap op prijs wordt gesteld en waar medewerkers eerlijk worden behandeld. En waar naast werkdruk ook volop werkplezier wordt ervaren.

De punten vertrouwen en leiderschap hebben een plek gekregen in de bredere organisatieontwikkeling. Een aantal zaken zijn geïnitieerd die bijdragen aan deze ontwikkeling:

Op organisatieniveau miste nog een verbindend en richtinggevend plan voor de komende jaren. Door het management is daarom een concernplan geschreven dat richting geeft aan de ontwikkeling van de provinciale organisatie en de gewenste cultuur. Aan het concernplan is het organisatiejaarplan gekoppeld. Het organisatiejaarplan helpt om focus te houden, sturing te geven en in de gewenste richting te bewegen.

Op het vlak van communicatie is vanuit het management ingezet op verschillende communicatiemiddelen (livestreams, keek op de week, verslagen, terugkoppelingen op intranet en in de lijn). Daarnaast zijn trainingen aangeboden aan het management om de communicatie tussen leidinggevende en medewerker te bevorderen. Hiermee is bijgedragen aan open communicatie van het management met medewerkers.

In het kader van leiderschap is geïnvesteerd in het leren voor leidinggevendenden ter bevordering van de vakbekwaamheid van het management. In de volle breedte van leren en ontwikkelen speelt de UtrechtAcademie een grote rol, met de ontwikkelde visie op leren en ontwikkelen en een leer- en ontwikkelaanbod voor leidinggevendenden en medewerkers. Investeren in vakbekwaamheid is meer gemeengoed en een belangrijk onderdeel van het dagelijks werk geworden: elke dag leren.

Er is geïnvesteerd in (bureau) integriteit, gericht op het beter omgaan en verminderen van ongewenste omgangsvormen en omgaan met agressie. Hier zijn instrumenten, diensten en teamontwikkeltrajecten voor opgestart. Met als gevolg een betere basis op sociale veiligheid.

Via diverse ontwikkelingen wordt er meer ondersteuning aan medewerkers geboden om hun werk goed uit te kunnen voeren in een veilige en gezonde werkomgeving, waar medewerkers het vertrouwen hebben zichzelf te kunnen zijn en gelijkwaardig behandeld worden. Dit is onder andere via programma's ter bevordering van gezondheid, vitaliteit en werkdrukbeheersing, het hybride werken en een plan van aanpak op het gebied van diversiteit en inclusie.

2. Duiding en opvolging MBO 2022

Inleiding

De resultaten van het MBO in 2022 laten zien dat medewerkers van de provincie trots zijn op: collega's, de betrokkenheid bij de samenleving van medewerkers en de flexibiliteit door het hybride werken dat in korte tijd is uitgerold. Verder laten de resultaten zien dat er onder meer sprake is van: een hoge werkdruk en een hogere behoefte om na een dag werken af te kunnen schalen van het werk (herstelbehoefte) onder zowel medewerkers als leidinggevendenden. Ook is er een behoefte aan meer transparante besluitvorming door het management. Deze punten, evenals de meest genoemde verbeterpunten door medewerkers - rolduidelijkheid, leiderschap en samenwerking -, hebben de aandacht in gesprekken tussen leidinggevendende en hun teams.

Binnen domeinen en teams vindt sinds eind november dit gesprek plaats over de duiding aan en opvolging van de resultaten. Er ontstaat een divers beeld van aandachtspunten en punten van trots in de verschillende domeinen.

Duiding

Ondanks dat er sprake is van een divers beeld, komt een aantal aandachtspunten naar voren.

Kijkend naar de punten van trots komt naar voren dat medewerkers zich over het algemeen in hoge mate verantwoordelijk voelen voor hun werk en een hoge mate van verbinding, collegialiteit en een fijne samenwerking binnen het team ervaren.

Uit de gesprekken blijkt verder dat de hoge werkdruk en herstelbehoefte niet volledig synoniem zijn voor een (te) omvangrijk takenpakket. Het is een symptoom waar verschillende aspecten een rol in spelen, waaronder ook rolduidelijkheid, samenwerking en leiderschap. De mate waarin deze aspecten een rol spelen in de diverse teams en domeinen verschilt.

Ten aanzien van het takenpakket wordt geconcludeerd dat de vraagstukken die op de domeinen en teams afkomen zijn toegenomen. Er is daarom een behoefte aan meer prioritering, focus en temporisering. Personele wisselingen spelen daarbij ook een rol, omdat dan het takenpakket regelmatig opnieuw verdeeld moet worden. Zo hebben bijvoorbeeld bij enkele teams van bedrijfsvoering personele wisselingen en het noodgedwongen op afstand werken geleid tot minder verbinding en gaten dichtlopen. Daardoor is de werkdruk vergroot en de behoefte aan rolduidelijkheid toegenomen. Dit speelt niet alleen een rol bij enkele teams van bedrijfsvoering, maar daar zijn wel relatief veel personele wisselingen geweest.

Over het algemeen blijkt rolduidelijkheid een belangrijk aspect: wie gaat waar over. De rol(on)duidelijkheid beïnvloedt ook de samenwerking in de keten (tussen de teams en domeinen): hoe werken we effectief en efficiënt samen? En hoe en met wie voeren we het gesprek als het samenspel niet optimaal werkt? Er is behoefte aan meer efficiëntie in samenwerking en coördinatie tussen teams en domeinen in de samenwerking. De afgelopen periode met op afstand van elkaar werken heeft dit nog eens versterkt.

Rolduidelijkheid speelt ook een rol in de score op de transparantie van de besluitvorming van het CMT: wanneer agendeer je iets ter besluitvorming in het CMT of wanneer ligt de beslisbevoegdheid lager in de organisatie? En hoe verhoudt hetgeen het CMT beslist zich tot het eigen dagelijks werk? Het gaat om sturing/leiderschap; duidelijke afspraken over wie waarvoor aan de lat staat en de vertaling van management beslissingen naar het dagelijkse werk van de medewerker. Qua leiderschap blijkt dat grote teams door de grote span of attention van leidinggevendenden minder inhoudelijke betrokkenheid, prioritering, coördinatie en aandacht van de leidinggevende ervaren. Leidinggevendenden geven op hun beurt weer aan dat zij het gevoel hebben overal van te zijn en dat dit ook weer werkdruk geeft.

Enkele teams geven ook aan nog behoefte te hebben aan de verbetering van de sociale veiligheid, met name bij het voeren van de moeilijke gesprekken met de partners buiten de provincie over complexe transitie's.

Conclusie

De gesprekken geven een beeld van de overwegingen van medewerkers bij de gegeven antwoorden op de vragen van het MBO en bieden zo duiding aan de resultaten. Concluderend gaat het over het samenspel, de samenwerking, de inrichting, de sturing/leiderschap, de benodigde coördinatie en rolduidelijkheid zodat helder is wie waarvoor aan de lat staat. Statistisch kunnen we deze thema's van het MBO 2022 niet vergelijken met de thema's van het oude MTO 2020. Voor het MBO 2022 maakt de organisatie gebruik van nieuwe thema's aangepast aan de actuele situatie of dezelfde thema's maar dan met onderliggend een nieuwe methodiek en andere vragen. Toekomstig onderzoek met de nieuwe methodiek zal wel vergeleken kunnen worden met het MBO 2022. De uitslagen van het MBO 2022 zijn wel een bevestiging van de noodzaak tot doorontwikkeling op de genoemde thema's, die al in gang is gezet mede op basis van het MTO 2020. De aandachtspunten uit het MBO 2022 zijn te plaatsen in het licht van de bredere noodzaak om tot interne versterking en ondersteuning van de organisatie en daarmee de medewerkers te komen. Daarnaast is het van belang medewerkers, teams en domeinen ook te faciliteren in waar zij zelf invloed kunnen uitoefenen op deze thema's. Ook is het van belang door te zetten op de investeringen die al gedaan zijn vanuit het MTO 2020.

Opvolging

Teams en domeinen hebben de behoefte verder gesprekken te voeren, om acties voor de opvolging te borgen; zowel concernbreed, als op maat. De aandachtspunten uit het MBO bevestigen wel al de benodigde doorontwikkeling van de organisatie. Een doorontwikkeling die al in gang is gezet op basis van eerdere onderzoeken zoals het MTO 2020 en geluiden en ervaringen uit de organisatie. Met een organisatietraject is en wordt geïnvesteerd in verbeteringen in de structuur en de wijze waarop er met elkaar gewerkt wordt. De doorontwikkeling is een eerste stap en helpt ook om in de cultuur en samenwerking stappen te zetten. Daarbij hebben we in de uitwerking in het bijzonder aandacht voor gebiedsgericht werken. Dit komt naar voren in de Statenbrief 'Informatie over het voorgenomen besluit aanpassing van de topstructuur van provincie Utrecht'. De organisatiebrede doorontwikkeling wordt tot domein en teamniveau uitgewerkt, waarbij medewerkers meer en meer de versterking, ondersteuning en facilitering gaan ervaren. Het doel is dat de organisatie-inrichting en -aansturing ondersteunend en versterkend wordt aan de al ingezette beweging van het concernplan: Richting, Sturing, Samenhang en Rust. Tevens wordt er onverminderd ingezet om medewerkers te ondersteunen in de uitvoering van hun werk in een veilige en gezonde werkomgeving waar medewerkers het vertrouwen hebben zichzelf te kunnen zijn en gelijkwaardig behandeld worden.

Alle investeringen dragen bij aan hoe betrokken, bevlogen medewerkers in het werk staan en dat medewerkers de organisatie ook willen aanraden als werkgever.

Vervolgprocedure / voortgang:

De opvolging zal plaats vinden als onderdeel van de lopende (management)gesprekken en reguliere processen binnen de organisatie.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

Voorzitter,
mr. J.H. Oosters

Secretaris,
mr. drs. A.G. Knol-van Leeuwen