

Van: CMT
Aan: College en Organisatie Provincie Utrecht
180706

Provincie Utrecht Opgavegericht: Eigenaarschap en Verantwoordelijkheid

Strategie en werkstijl

Bijdragen aan Topregio Utrecht

De provinciale organisatie staat ten dienste van het provinciaal bestuur. Het provinciaal bestuur werkt aan de maatschappelijke opgaven in de provincie. Onze regio is nationaal en internationaal een Topregio, met een sterke economie mede dankzij de centrale ligging en een hoog kennisniveau. Onze aantrekkelijkheid wordt daarnaast bepaald door het mooie landschap en cultureel erfgoed. Onze positie als Topregio is echter geen rustig bezit. De bereikbaarheid, betaalbaar en gezondheid staan onder druk. Er is een reëel risico dat we zouden doorschieten tot een 'Over de Top-regio'. We kunnen daarom niet meer op onze lauweren rusten. De balans van duurzame groei, ruimtelijk, economisch en sociaal, heeft de hoogste urgentie. Een actieve bijdrage van de provincie is daarbij essentieel.

De maatschappelijke opgaven zijn in de tijd veranderlijk en ze overstijgen allemaal de grenzen van beleidsvelden en organisaties. Veel provinciale doelen zijn niet bereikbaar door inzet van de provinciale instrumenten alleen. We werken daarom samen met diverse externe partners. We werken integraal over de sectoren heen. Onze inzet stemmen we flexibel af op de problemen en kansen die zich voordoen in de externe coalities rond onze opgaven. Zo mogelijk nog belangrijker is dat we niet denken vanuit de -wettelijke- taken die we hebben, maar vanuit de vraagstukken zoals ze zich in de samenleving voordoen (van buiten naar binnen). Ja, we voeren onze taken zorgvuldig uit, maar we proberen dat steeds te doen op de manier en het moment en in de samenhang waarin ze optimaal effect bereiken voor de maatschappelijke vraagstukken die wij willen oplossen. Dat noemen we opgavegericht werken. We werken daar allemaal aan, direct in opgaveteams en structurele taken, of indirect in randvoorwaardelijk of ondersteunend werk.

Anders werken

Opgavegericht werken is een omkering van de traditionele manier van werken van overheden. Het is een geleidelijk proces, dat veel meer omvat dan een besluit nemen en een implementatietraject uitvoeren. Dit voorstel is niet het startpunt of de veroorzaker van opgavegericht werken. We zijn eerder al deze route ingeslagen (zie bijvoorbeeld *'Het Utrechts model'* met de begrippen 'adaptieve netwerkorganisatie' en 'procesgerichtheid' en zie *'Vlammen met visie'* met de kernwaarden Verbindend; Vindingrijk; Daadkrachtig; en Verantwoordelijk). Dit voorstel zorgt dat we onze organisatie aanpassen aan de lopende ontwikkeling en dat we daar weer een extra impuls aan geven.

Opgavegericht werken stelt eisen aan de provinciale organisatie, in het toedelen van rollen en verantwoordelijkheden (structuur) en in houding en gedrag (cultuur). We bouwen in deze notitie voort op de opbrengsten van Expeditie PU, waarin medewerkers aanbevelingen hebben gegeven: Aanspreken op Professionaliteit; Verantwoordelijkheid; Leiderschap gebaseerd op inhoud; Denken in toegevoegde waarde en Zelfredzaamheid in balans. Deze principes staan voor ons opnieuw centraal.

Doorontwikkeling van de organisatie

Deze notitie beschrijft de doorontwikkeling van de organisatie die als doel heeft om te zorgen dat we opgavegericht kunnen werken. We bespreken daarvoor achtereenvolgens de organisatiecultuur; de inrichting van het opgavegericht werken; de structuur van de organisatie en de formatieve

consequenties en procedures. We zetten hiermee een nieuwe stap in een denk- en ontwikkelingsproces dat al enkele jaren loopt en dat komende jaren nog volop aandacht zal vragen. Deze notitie richt zich primair op de eerste stap om uit de impasse van de structuurdiscussie te raken en het feitelijke ontwikkelproces weer ruimte te geven. Komend najaar zullen we de organisatie van dat proces in overleg met de Ondernemingsraad verder invullen. Speerpunten zijn daarbij in ieder geval:

- Programmeren (prioriteren), als proces om richting en prioriteit te geven (sturen van werkdruk);
- Versterken van het strategisch vermogen, om te beginnen bij een nieuwe, meer strategische en meer gezamenlijke rolinvulling door het CMT, in nauwere afstemming met het college en concernbrede afstemming tussen opgaven ('opgavetafel');
- Matchen, als proces om alle medewerkers transparant en open toegang te geven tot werken in opgaveteams aan niet-structurele klussen;
- Expliciteren van onderlinge rollen, taken en verantwoordelijkheden (incl. opdrachtgever-opdrachtnemerschap);
- Verantwoordelijkheid stimuleren, om voorbij de vrijblijvendheid in de organisatie te komen: als medewerker verantwoordelijkheid *krijgen*; verantwoordelijkheid actief *nemen* en achteraf verantwoording *geven*. Naast de heldere taaktoedeling, zoals hierna beschreven, gaat het vooral om het vinden van een nieuwe openheid in de dialoog (horizontaal en verticaal);
- Ondersteuning van medewerkers, inhoud en HR/loopbaanontwikkeling, door vernieuwde rolinvulling van opgavemanagers en teamleiders; versterking van de P&O-functie en het opleidingsaanbod;
- Intervisie, als belangrijkste methode voor de ontwikkeling van onze professionaliteit ('Wat doe jij? Hoe doe jij dat? Hoe draagt dat bij aan ons gezamenlijke doel?').

Bij de aanpak van deze punten komend najaar vragen we uiteraard participatie van medewerkers en medezeggenschap.

Doelen van de organisatieontwikkeling

Onze doelen zijn dat bestuur en externe partners de samenwerking met onze organisatie toenemend waarderen en dat de tevredenheid van medewerkers over hun werk minimaal op hetzelfde niveau blijft, terwijl hun waardering van management en de organisatie als concern belangrijk toeneemt.

Iedere medewerker heeft een teamleider die belast is met de HR-zorg. Iedere medewerker is onderdeel van een team waar collega's met vergelijkbare disciplines samen hun professionaliteit onderhouden. Als je taken verricht buiten dat team, dan heb je daarvoor één heldere inhoudelijke sturingslijn.

Iedere medewerker weet wat zijn/ haar bijdrage is in het geheel. Iedere medewerker heeft een passende taak en krijgt gelijke kansen op ontwikkeling. De rollen zijn duidelijk verdeeld, de opdrachten helder en daarbinnen zit voldoende professionele uitdaging. Het mandaat ligt zo laag mogelijk in de organisatie, met een korte weg naar boven ('two handshakes').

De werkdruk is goed verdeeld. Medewerkers voelen zich veilig om kritisch te zijn. Er is aandacht voor hun zorgen.

Het monitoren van deze doelen hoort een vanzelfsprekendheid te zijn. Met hulp van de werkgroep Nulmeting zullen we direct na de zomer bepalen welke aanvulling op de bestaande meetinstrumenten nodig zijn om bij medewerkers, bestuur en stakeholders ons proces van organisatieontwikkeling transparant en meerjarig te volgen (0->∞ Meting), als basis voor permanente bijsturing.

Organisatiecultuur

Van vrijblijvendheid naar verantwoordelijkheid

De provincie Utrecht is een fijne organisatie om voor te werken. Dat blijkt uit de medewerkers-onderzoeken van de laatste jaren. We leveren betekenisvolle bijdragen aan de maatschappelijke vraagstukken in de regio. Dat motiveert de collega's. Daarnaast is er volop gelegenheid om je competenties professioneel tot uiting te brengen en te laten groeien.

Toch zit er ook een schaduwzijde aan de kwaliteiten van onze organisatie. We spreken al langer over onze cultuur in termen als: Vrijblijvendheid; te weinig sturing/ prioritering; geen eigenaarschap; conflict mijndend/ non-interventie-gedrag; wel vriendelijk, maar elkaar niet aanspreken.

Dit zijn kennelijk hardnekkige patronen in ons gezamenlijk gedrag. 'Vrijblijvendheid' kan aan de oppervlakte misschien comfortabel lijken, maar dat is niet de toon waarmee er over wordt gesproken. Het gaat hier om een patroon dat ons allemaal hindert. Door onduidelijkheid over richtingen en prioriteiten kunnen we niet goed omgaan met de werkdruk. In een poging om de vrijblijvendheid te beteugelen schieten we soms in een regelreflex, maar die regeldichtheid werkt averechts. Door de gebrekkige ontwikkeling van afspraken, structuren en normen maken we ons als collega's onderling voor onszelf onvoorspelbaar en onbetrouwbaar. We hebben onze basis niet op orde. Wij hebben daar allemaal zelf last van. En nog erger, het is ook merkbaar voor het bestuur en de buitenwacht.

De wens om uit deze patronen te komen leeft niet alleen bij externe partijen, bestuur en management, maar juist ook bij de medewerkers zelf, op de werkvloer en in de Ondernemingsraad.

Onderliggende patronen

Als we uit deze patronen willen komen, dan is het niet voldoende om elkaar vermanend toe te spreken. Het is essentieel om door te denken over de onderliggende oorzaken. Eigenlijk passen vrijblijvendheid en gebrekkig eigenaarschap namelijk niet bij de intrinsieke motivatie van onze medewerkers. Wij zien hier drie bepalende factoren.

- Ten eerste een te sterke hiërarchie, waarin geen ruimte is voor een eigen inbreng of weerwoord, zodat medewerkers zich uiteindelijk terugtrekken in het ontwijken van sturing (joa-joa-cultuur). Dit speelt nu minder dan vroeger, maar we slepen nog resten hiervan mee.
- Een tweede aspect is dat een algemene losheid kan ontstaan als er weinig urgentiegevoel is in een regio die al sinds mensenheugenis bovenaan allerlei lijstjes prijkt. Een bijkomende invloed uit het nabije verleden kan nog zijn, dat we in de eerste periode na de verkoop van energieaandelen over zulke diepe zakken leken te beschikken. Financieel zijn we onze grenzen echter allang weer gaan voelen. Inhoudelijk is de maatschappelijke urgentie groter dan ooit. We moeten alle zeilen bij zetten om de groei niet ten koste te laten gaan van de kwaliteiten, die onze regio zo aantrekkelijk maken.
- Een derde factor is als er iets hapert in de verbinding tussen de werkvloer/ individuele medewerker en het (top)management/ de organisatie-als-geheel. Als er om welke reden dan ook vanuit de leiding te weinig tijd en aandacht aan medewerkers wordt besteed, dan ontstaat het beeld van een verweesde organisatie. Daarbij is niet het contact tussen de individuele medewerker en diens direct leidinggevende doorslaggevend. Het gaat om de helderheid en structuur die management en bestuur bieden, als bedding voor het dagelijks werk. Essentieel is ook het gevoel dat de leiding de zorgen van de medewerkers begrijpt, belangrijk vindt en daarin ook het goede voorbeeld geeft.

Patronen van vrijblijvendheid en het mijden van verantwoordelijkheid ontstaan als een vluchtheuvel. Het is een afweerreactie. Die ontstaat (onbewust) in situaties waarin medewerkers een vacuüm boven zich voelen en zij zich niet bij machte voelen om dat zelf te veranderen. Na verloop van tijd schikken mensen zich daarin. Dan vallen ze terug op: het dan maar zo optimaal mogelijk voor zichzelf regelen van hun eigen werk ('doe-het-zelf-sturing').

Wij hebben vooral last van dit laatste patroon. In de loop der jaren zijn we steeds meer buiten de lijn gaan werken in sector-overstijgende opgaveteams. We zijn er echter nog niet aan toegekomen om het wegvallen van de normale lijnsturing te compenseren met voldoende opgavegerichte programmasturing. De lijnmanagers hebben over een groot deel van het werk geen overzicht meer

en ook geen zeggenschap. Daardoor krijgen medewerkers te weinig richting en steun in prioriteringsvragen.

Met de *'Doorontwikkeling van de organisatie'* is twee jaar geleden initiatief genomen om tot nieuwe sturing te komen, maar dat initiatief is vastgelopen. Op sommige plekken is er desondanks al op geanticipeerd. Naast het effect van de geleidelijk verschuivende lijnsturing, kampen we nu dus met een half afgemaakte reorganisatie, waarin de zogenaamde 'topstructuur' opnieuw is ingevuld, maar de positie van het middenmanagement al ruim een jaar fundamenteel onduidelijk is.

Doorontwikkeling, meer dan structuur

Vanuit deze analyse is het van het grootste belang dat de doorontwikkeling uit het slop wordt getild en we overschakelen naar nieuwe sturingsmechanismes voor programmering (welke opgaven pakken we op, met welke scope) en matching (welke medewerkers werken aan welke opgave). Het weer helder maken van posities en verantwoordelijkheden is de eerste basisvoorwaarde voor het doorbreken van een cultuur van vrijblijvendheid en gebrekkig eigenaarschap.

Minstens zo belangrijk is dat we in de organisatie merkbaar naar elkaar luisteren en een werkelijke dialoog aangaan, horizontaal en verticaal. Wij beseffen dat de eerste verantwoordelijkheid hiervoor bij het CMT lag. De eerste stap naar verbetering hoort ook door ons te worden gezet. Daarom hebben we er als CMT voor gekozen om de dringende doorontwikkeling niet ongewijzigd door te zetten, maar juist zo goed mogelijk in te spelen op de wensen en signalen vanuit organisatie en bestuur. Het belangrijkste element daarin is om het juiste evenwicht te zoeken op de spanningsvelden tussen continuïteit en flexibiliteit; tussen maatwerk en kaders; tussen beleid en projecten; tussen primair proces en bedrijfsvoering. Draagvlak ontstaat als we een evenwicht vinden en niet één van die polen laten domineren.

Met betrekking tot de organisatieontwikkeling hebben veel medewerkers een zekere gelatenheid ontwikkeld. *'Het lijkt niet op te schieten en je lijkt er weinig aan te kunnen doen, dus moet je er misschien maar mee zien te leven...'* Vanuit organisatieperspectief is zo'n houding heel zorgelijk. Op individueel niveau is het begrijpelijk.

Nog erger is dat de schaduwzijden van onze cultuur soms ook leiden tot mindere prestaties, tot onvolmaakte processen en tot gebrekkige aanspreekbaarheid voor bestuurder en buitenwacht. Dat doet ons pijn. Want onze inhoudelijke motivatie is onverminderd. De provincie Utrecht is daarom zeker geen gebroken organisatie. Er is op alle niveaus en onderdelen volop spirit, drive en enthousiasme. Daarin ligt de hoop en de kracht van onze organisatie.

Er zijn nu een aantal stappen nodig: Onze structuur-inrichting afmaken, met daarbij passende sturingsprocessen en -bovenal- de werkelijke dialoog in de organisatie weer voeren. Als ons dat lukt, dan ontsluiten we weer de krachten van de expertise en het commitment waarover wij beschikken. We kunnen dan toe met minder regels, die we beter naleven. Dan zullen we zien dat mensen weer verantwoordelijkheid durven nemen en dat we elkaar daar weer op aan gaan spreken. Dan bedienen we deze Topregio ook met een Toporganisatie.

Verbinding maken

Om die verbinding tussen individu en organisatie weer te leggen, zullen we met medewerkers het gesprek voeren over de relatie van hun individuele werk met de algemene opgave *"Utrecht Topregio, nu en in de toekomst"*. We zoeken dat gesprek niet alleen tussen medewerker en manager, maar juist ook tussen professionals onderling en met anderen buiten de organisatie: *Wat doe jij en hoe draagt dat bij?* In een goede professionele cultuur kunnen we van elkaar leren, over kwaliteiten, valkuilen en uitdagingen in de praktijk van alle dag.

Als CMT zullen we hiertoe het initiatief nemen en zelf voorbeeldgedrag laten zien, door meer dan tot nu toe te opereren als een team, dat gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de ambtelijke organisatie deelt. We dagen alle collega's uit om ook zelf uit de gelatenheid te stappen, initiatief te nemen en het goede gedrag te laten zien.

Opgavegericht werken

Eén sturingslijn tegelijk. De lijnorganisatie (thuisbasis) staat los van de opgaven.

Opgavegericht werken betekent dat we ons optreden direct richten op het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Het volstaat niet om alleen je (wettelijke) taken uit te voeren en af te wachten wat het effect is. Het gaat erom samen met anderen verantwoordelijkheid te nemen voor maatschappelijke opgaven en datgene te doen wat het verschil maakt.

In de samenleving zijn maatschappelijke opgaven niet op te knippen langs de lijnen van onze afdelingen of beleidssectoren. Maatschappelijke opgaven zijn altijd integraal, geworteld in de concrete omstandigheden en in de tijd veranderlijk. Daarom vraagt opgavegericht werken om een integrale aanpak vanuit multidisciplinaire en sector-overstijgende opgaveteams. Teams die integraal vanuit de opgave worden aangestuurd. Met een ambtelijk opdrachtgever die niet gebonden is aan een bepaald onderdeel van de lijnorganisatie. Die werkt met een concernbrede scope, die in overleg met het bestuur is vastgesteld.

Opgaven buiten de lijn

Opgavegericht werken overstijgt de hokjes van een lijnstructuur. Daarom sturen we het veld van opgavegericht werken op een programmatische manier: door opgaveteams; onder leiding van een opdrachtnemer (projectleider/ programmaleider of andere aangewezen persoon); in opdracht van een ambtelijk opdrachtgever (opgavemanager, CMT-lid of andere aangewezen persoon) en een bestuurlijk opdrachtgever (GS-lid). Deze 'opgavedriehoek' werkt met korte lijnen ('two handshakes'). De 'opgavedriehoek' heeft binnen de scope van de opdracht een eigen mandaat en verantwoordelijkheid, met een rechtstreekse adviesrelatie naar het college.

Er is dus geen matrixsturing met meerdere sturingslijnen die elkaar kruisen. Voor iedere klus is er slechts één enkelvoudige sturingslijn, voor structureel werk in de lijn, voor opgaven in de opgavedriehoek. Collega's in de lijn (medewerkers of managers) kunnen bijdragen leveren, maar hebben geen zeggenschap om hun input af te dwingen. Eventuele verschillen van inzicht worden in voorstellen beargumenteerd vermeld.

Matching

Matching van ambtelijk opdrachtgevers voor concernbrede opgaven en programma's vindt plaats door het CMT. Matching van opdrachtnemers en teamleden vindt plaats in overleg tussen de betreffende opdrachtgevers (opgavemanagers) en de teamleiders.

De spelregels voor het openstellen en bekendmaken van klussen; het melden van belangstelling; en de selectie voor beschikbare rollen moeten garant staan voor een transparant en evenwichtig proces, waarin rekening gehouden wordt met het belang van de verschillende opgaven en taken, maar ook met het belang van de medewerker en het strategisch personeelsbeleid. Dilemma's dienen waar nodig tijdig voorgelegd te worden aan het hogere management.

De concrete uitvoering zullen we de komende periode met elkaar door oefening en evaluatie moeten leren. Er is op dit punt al het nodige denkwerk verricht en ervaringen opgedaan. Er zijn ook tal van voorbeelden van andere provincies en gemeenten, die inspiratie kunnen bieden. De feitelijke werking wordt echter meer bepaald door houding en gedrag dan door de precieze procedure. Om die reden moet iedere organisatie dit proces zelf in de eigen praktijk ontwikkelen.

Uiteraard zal de OR hierbij nadrukkelijk betrokken worden.

De teams in de lijnorganisatie: Expertise, thuisbasis en structurele taken

Naast het veld van opgavegericht werken staat de lijnorganisatie. De teams in de lijnorganisatie:

- dienen als thuisbasis voor de medewerkers;
- zorgen voor de ontwikkeling van expertises in de organisatie (individueel en collectief);
- voeren een aantal structurele taken uit, dat wil zeggen de taken die niet in het veld van tijdelijke opgaven worden uitgevoerd.

Iedere medewerker zit in een team binnen de lijnorganisatie, dat fungeert als thuisbasis. Elk team heeft een teamleider die de personele verantwoordelijkheid voor de medewerkers draagt. De teams zijn zoveel mogelijk samengesteld op basis van een vakmatige verbinding tussen de collega's. Gedeelde expertises zorgen voor samenhang in het team. De teamleider is verantwoordelijk voor het behoud en de ontwikkeling van die expertises. De teamleider begeleidt de individuele ontwikkeling van de medewerkers en zorgt in het collectief voor het onderhoud van de expertises als kennisfonds voor de organisatie. De teamleider is op het leveren van die expertise aanspreekbaar voor collega's, bestuur en externen.

De expertiseteams voeren zelf een aantal structurele taken uit en leveren daarnaast expertise en capaciteit aan de opgaveteams. Ook hier geldt het principe van de korte lijnen ('two handshakes'). Als medewerkers vanuit de expertiseteams worden uitgeleend om te werken in een opgaveteam, dan vervalt voor dat deel van hun tijd de inhoudelijke sturing door de teamleider en komt de inhoudelijke sturing door de opgavedriehoek daarvoor in de plaats. Er is dus nooit tegelijkertijd een dubbele sturingslijn. Eventuele verschillen van inzicht worden beargumenteerd inzichtelijk gemaakt in voorstellen, zodat het college een geïnformeerde afweging kan maken.

De personele verantwoordelijkheid ('hiërarchische verantwoordelijkheid') blijft wel bij de teamleider in de thuisbasis.

In sommige expertiseteams worden vooral structurele werkzaamheden verricht, grotendeels binnen het eigen team. Andere expertiseteams hebben weinig eigen taken en leveren vooral expertise en capaciteit aan opgaveteams. Voor sommige teams zijn beide elementen min of meer in evenwicht. In de loop der tijd zal die verhouding veranderen, afhankelijk van de ontwikkeling van de maatschappelijke opgaven.

De taak van de teamleider verandert daardoor ook. In een team met voornamelijk structurele taken heeft de teamleider een grotere inhoudelijke verantwoordelijkheid. In een team met vooral uitleen is de teamleider primair verantwoordelijk voor het expertisemanagement, dat wil zeggen enerzijds de ontwikkeling van de professionele discipline voor de organisatie (professionele standaarden) en anderzijds de competenties van de medewerkers (vanuit strategisch personeelsbeleid). We zien sturing op inhoud versus expertise niet als een principiële scheiding, maar als een geleidelijke en veranderlijke overgang. De taakinfilling van de teamleider hoort zich daarop aan te passen.

Ontwikkeling van de structuur

Expertise en flexibele inzetbaarheid

Opgavegericht werken is in de eerste plaats een kwestie van professionaliteit en houding en gedrag. In onze organisatie, waar het schort aan een heldere toedeling van verantwoordelijkheden, is ook de organisatiestructuur van belang. Daarom is afgelopen maart een reorganisatie-voorstel geformuleerd om het opgavegericht werken beter te ondersteunen. Deze zogenaamde *'Houtskoolschets'* is besproken met de OR en uiteindelijk aangehouden door het college. Dit vanwege kritiek op de complexe matrix-achtige sturing en onvoldoende heldere inhoudelijke aanspreekpunten. Vergelijkbare kritiek leefde breder in de organisatie en is onder meer verwoord door de Ondernemingsraad. Daar kwam bij, dat het voorstel teveel op structuur was gefocust en dat de relatie tussen de problemen en de oplossing niet overtuigend was toegelicht. De splitsing tussen inhoud en HRM-sturing was in de ogen van velen te dogmatisch doorgevoerd en de indeling van teams was soms te kunstmatig. Daarnaast was de sturing op concernniveau onvoldoende uitgewerkt en leek de aanpak tussen de domeinen onvoldoende samenhangend.

Het CMT heeft besloten om deze kritiek ter harte te nemen en te komen met een hergeformuleerd voorstel. De intentie is dezelfde gebleven, maar we hebben de uitwerking vereenvoudigd en het voorstel vanuit één concernbrede redenering opgebouwd. We hebben hierbij dankbaar gebruik gemaakt van de input van de Ondernemingsraad (*'Lonkend Perspectief'*) en de werkgroepen waarin teamleiders en OR-leden advies hebben uitgebracht over de doorontwikkeling.

Opgaven en opgavemanagers

Om de inhoudelijke sturing in het veld van maatschappelijke opgaven te versterken en duidelijker los te koppelen van de sturing in de expertiseteams wordt een nieuwe rol van *Opgavemanager* geïntroduceerd (conform het Leeuwendaal-advies van 27 maart 2018 past dit in de bestaande standaardfunctie PJ10, strategisch projectleider, schaal 14).

De opgavemanagers worden belast met de rol van ambtelijk opdrachtgever voor die programma's en projecten die daarvoor zijn geprogrammeerd op concernniveau (en soms op domeinniveau). Voor hen gelden de taken en bevoegdheden zoals we die kennen uit onze systematiek projectmatig werken (OGON).

Het CMT programmeert in afstemming met GS de concernbrede opgaven. Hierin wordt de richting en prioriteit van opgaven bepaald. Hier zorgen we ook voor de balans met de structurele taken. We borgen zo dat er samenhang tussen de opgaven blijft en dat de opgaven geen eigen weg gaan volgen. Deze programmering wordt voorbereid met betrokkenheid vanuit de breedte van de organisatie.

Zodra de opgaven zijn bepaald, wordt hier een ambtelijk opdrachtgever aan gekoppeld. De opgavemanagers werken vanuit een integrale optiek en zijn dus niet gebonden aan een bepaald domein in de lijnorganisatie. De opgavemanager stemt gedurende de opdracht onderling af met een CMT-lid dat deze opgave in portefeuille heeft gekregen en periodiek met het gehele CMT. Opgavemanagers stemmen ook onderling af, collectief of in een kleiner verband van naastliggende opgaven (*'opgavetafels'*).

Het ambtelijk opdrachtgeverschap kan, afhankelijk van de zwaarte en impact van de opdracht, ook worden toebedeeld aan een CMT-lid dan wel een andere collega uit de organisatie. Dit wordt tijdens de programmering bepaald.

We stellen eerste instantie 6 functies open voor het primaire proces en 3 op het terrein van bedrijfsvoering. Dit aantal is afgestemd op het aantal concernbrede opgaven en programma's dat we op dit moment al hebben (enkele tientallen) en de gewenste span-of-attention in de rol van ambtelijke opdrachtgever. Met de opgavemanagers voorzien we direct in het tekort aan sturing en begeleiding waar we op dit moment mee kampen. In de programmering stemmen we de toedeling van opgaven af op de werklust voor de opgavemanagers. We evalueren dit minimaal jaarlijks.

Om de concernbrede optiek van de opgavemanagers uit te drukken krijgen alle opgavemanagers een thuisbasis op een centrale plek op concernniveau. Met het oog hierop wordt PMB uit het inhoudelijke domein overgeheveld naar BDO. Er zal ook een inhoudelijke evaluatie van PMB plaatsvinden, waarbij we kijken naar de taken en samenstelling van PMB en de relatie met de teams met projectleiders elders in de organisatie. Uitgangspunt blijft dat PMB belast is met de ontwikkeling van onze concernbrede systematiek van projectmatig en programmatisch werken en het ondersteunen van de professionalisering van alle rollen in het projectmatig werken, ook binnen de teams in de domeinen.

Het werken aan teamoverstijgende klussen is niet voorbehouden aan PMB of de andere projectteams, maar staat in principe open voor alle medewerkers. Er is in principe ook geen detachering meer voor nodig. In het nieuw te ontwikkelen transparante mechanisme van matching wordt verzekerd dat alle medewerkers uit de gehele organisatie op gelijke voet in aanmerking kunnen komen voor rollen in opgaveteams.

Teams en teamleiders

We hebben in het CMT de teamindeling in de lijnorganisatie nog eens heroverwogen. Het gaat erom dat we per saldo een goede balans willen tussen expertise, aanspreekbaarheid en flexibiliteit. We verlaten de oude lijnorganisatie waarin vakexpertise te vaak verzelfstandigde tot sectorale belangenbehartiging. In plaats daarvan behandelen we integrale opgaven in multi-disciplinaire opgaveteams, die los van de lijnorganisatie worden aangestuurd.

Naast die flexibiliteit willen we ook zorgen voor een heldere aanspreekbaarheid op vakmatige onderwerpen ten behoeve van collega's, bestuur en externe partijen. We borgen de vakmatige expertises, die tenslotte de kern vormen van onze toegevoegde waarde. Daarom kiezen we binnen de lijnorganisaties in alle domeinen voor een indeling gebaseerd op expertiseteams. Het kan daarbij gaan om samenhangende structurele taken; of om vakmatig inhoudelijke disciplines; of -als er geen heldere vakinhoudelijke samenhang is- om professionele rollen, zoals ondersteuning of projectmatig werken.

Op basis van de uitgangspunten zal het CMT een concept-voorstel voor een nieuwe teamindeling, voorleggen. Voordat we daarover een definitief besluit nemen (september 2018) zullen we met teamleiders, medewerkers en OR in gesprek gaan om deze indeling te bediscussiëren.

Plaatsing van teamleiders

Met deze organisatie-inrichting behouden we voor ieder team de functie van teamleider. Die functies passen nog steeds binnen de bestaande functiebeschrijving, al liggen er per team andere accenten. In de loop der tijd is de invulling van deze functie belangrijk veranderd. Zeker in vergelijking tot de oorspronkelijke invulling, waarbij de teamleiders primair werden aangesproken als inhoudelijk verantwoordelijke, richting bestuur en externe partijen. De mate waarin de inhoud van de functies is veranderd, hangt onder meer af van het aandeel structureel werk versus uitleen naar opgaven. We zien hierin dus wel een onderscheid in de accenten van verschillende teams en dus de gewenste taakinfilling door de teamleider. Maar we hanteren dat onderscheid als een vloeiende lijn en niet als een principiële tweedeling tussen 'HR' en 'Inhoud', met de definitievragen die daar dan bij horen.

In alle gevallen vragen we, meer dan vroeger, aandacht voor expertisemanagement als primaire taak van de teamleiders. Dat is logisch als feitelijke ontwikkeling, omdat we de grotere integrale opgaven immers buiten de teams beleggen. Het is ook een expliciete doelstelling, omdat de aandacht voor expertisemanagement in het verleden teveel ondersneeuwde. De teamleiders en domeinmanagers krijgen hiervoor extra tijd omdat er straks opgavemanagers zijn voor de inhoudelijke sturing van concernbrede opgaven. In de samenstelling en omvang van de teams zorgen we dat er bij de teamleiders, meer dan tot nu toe, ook feitelijk tijd beschikbaar komt voor deze taak. We gaan hen ook aanspreken op een goede invulling van deze taak.

Deze verschuivingen kunnen betekenen dat de functie-inhoud voor sommige teamleiders minder aantrekkelijk en/of minder passend is geworden. Teamleiders zijn oorspronkelijk vaak geworven op basis van inhoudelijke kwaliteiten en sommigen zullen liever opteren voor een inhoudelijke functie. Om die reden starten we, na de invulling van de nieuwe functies van opgavemanager, een transparant plaatsings- of verplaatsingsproces op basis van de nieuwe teamindeling. We volgen daarbij uiteraard de eerdere afspraken over plaatsing conform het sociaal statuut. We garanderen voor alle collega's een passende functie, waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met wensen en ambities. Dit doen we in overleg met OR en bonden.

Mandaat en verantwoordelijkheidslijnen

We leggen het mandaat zo laag mogelijk in de organisatie. Uitgangspunt is dat er niet meer dan twee verantwoordelijken zijn: de steller/ opdrachtnemer en de ambtelijk opdrachtgever of als het om structureel werk gaat de teamleider ('two handshakes'/ twee parafen/ vier ogen-principe). Dit maakt de verantwoordelijkheden scherp en serieus, wat het daadwerkelijk eigenaarschap bevordert. De steller/ opdrachtnemer heeft direct contact met de bestuurlijk opdrachtgever. Dit betekent ook wat voor de werkwijze van GS. De provinciesecretaris bespreekt dit met hen.

De domeinmanagers zijn eindverantwoordelijk voor het werk binnen hun domein, maar dat betekent niet dat zij persoonlijk in alle individuele dossiers gekend hoeven te worden. Zij bepalen in overleg met de teamleiders/ opdrachtgevers hoe en wanneer zij bij dossiers betrokken worden. Als regel gebeurt dat zonder het mandaat terug te nemen. Zo nodig plegen zij de interventies die noodzakelijk zijn.

De hoofdtaak voor alle CMT-leden is echter om als concernmanager bij te dragen aan de integraliteit en ontwikkeling van het gehele concern. Ze treden daarvoor op strategisch niveau op als aanspreekpunt voor het bestuur en externe partners. Het CMT is sparringpartner voor het bestuur en zorgt waar nodig voor 'spraak- en tegenspraak'. De CMT-leden letten daarbij specifiek op de bredere verbinding tussen opgaven en de relaties met externe ontwikkelingen.

De directieleden doen dit op basis van een in het CMT afgesproken portefeuillevverdeling. De domeinmanagers dragen lijnverantwoordelijkheid voor een aantal teams, die afhankelijk van de ontwikkelingen en de span-of-control onderling kunnen worden (her)verdeeld.

De ambtelijk opdrachtgevers met een opdracht uit de concernbrede programmering werken vanuit een eigen verantwoordelijkheid rechtstreeks met het bestuur en externe partners. Zij krijgen wel een CMT-lid aangewezen als eerste aanspreekpunt, ook voor eventuele vragen vanuit het bestuur over hun functioneren als opdrachtgever.

De betreffende opdrachten worden vooralsnog ook in die lijn verantwoord in de P&C-cyclus. Op termijn kunnen we een meer opgavegerichte begrotingssystematiek ontwikkelen, met bijbehorende controlling.

Naast de concernbrede programmering kunnen er ook binnen de domeinen teamoverstijgende opdrachten worden geprogrammeerd. Deze opdrachten blijven binnen de verantwoordelijkheid van de betreffende domeinmanager, maar krijgt dus ook een eigen opdrachtgever en opdrachtnemer toegewezen.

Formatieve consequenties

Voor de functie van teamleider is op dit moment een formatieve ruimte van 35,30 fte beschikbaar. De nieuwe indeling kan daaruit worden gedekt.

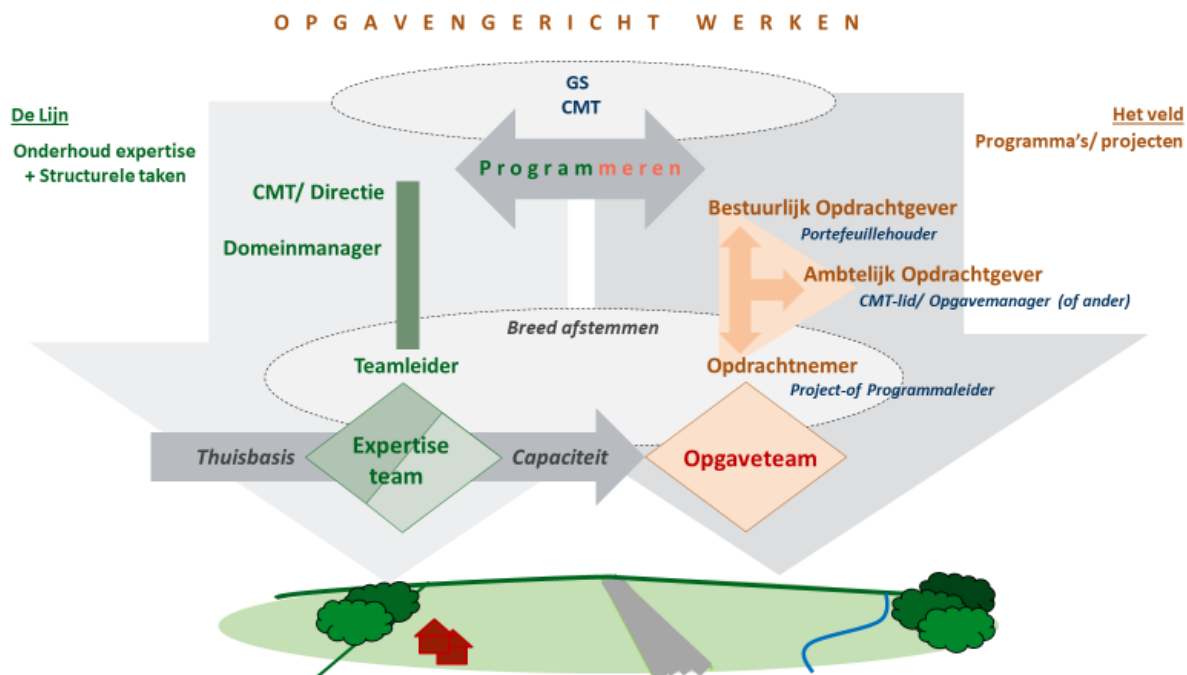
De rol van opgavemanager is nieuw. Het zijn inhoudelijke rollen die niet vallen onder de definitie van middenmanagement. Op dit moment stellen we 9 functies open. Met het college is afgesproken dat we de formatieve ruimte hiervoor in de loop van dit begrotingsjaar vrijmaken door interne herschikking, gebruik makend van de extra formatieve ruimte die in de Kadernota (na vaststelling) wordt geboden (inclusief het omruilen van meerjarige inhuur voor eigen personeel).

In de nieuwe Kadernota is het formatiegetal verhoogt, maar ook het principe van een formatieslot losgelaten. Het formatieslot legde een te grote druk op de vaste bezetting en leidde tot een ongewenste groei van externe inhuur.

We stappen over op een nog nader te ontwikkelen financiële sturingssystematiek. Daarin wordt de ruimte geboden om meerjarige externe inhuur om te zetten in eigen vast personeel.

De functies van opgavemanager worden volgens de bestaande wervingsprocedure (eerst intern, daarna zo nodig extern) open geworven, met voor iedereen gelijke kansen.

Voor het plaatsen van teamleiders op de nieuwe teamindeling wordt de geldende plaatsingsprocedure gevolgd. We streven daarbij naar een optimale match voor de teamleiders en de organisatie. Daarbij kan -in lijn van het sociaal statuut- ook breder worden gekeken naar passende functies anders dan die van teamleider. In geval er vacatures voor teamleiders overblijven dan worden ook deze volgens de bestaande wervingsprocedure opengesteld.



Bronnen

Advies En hoe dan?

Basisdocument Middenmanagement

Domeinplannen Bedrijfsvoering, Leefomgeving en Mobiliteit

Expeditie Mijn PU, Rode draden uit medewerkersbijdragen

Het Utrechts model

Houtskoolschets organisatie Middenmanagement

In verbinding, Coalitieakkoord 2015-2019

Lonkend Perspectief, OR-notitie

Naar een Flexibele Organisatie, werkgroep-rapport

Notitie Structurele taken LFO

Rapportages van de werkgroepen Doorontwikkeling (1, 3 en 4)

Reacties van medewerkers op OR-uitvraag Atrium

Sturing, zo gaan we het doen

Topstructuur, TG-rapport (inclusief statenbrief 2016)

Verkenning indelingen HR-teams FLO, Hoofdrapportage

Vlammen met visie