

**Professionaliseringsplan
Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling
Provincie Utrecht**

23 augustus 2005
Houten/Utrecht, Mr. A. Roorda

Inhoud

1. Samenvatting
2. Inleiding
3. Het CMO
4. Het CMO en professionalisering
5. Stadia in individuele professionalisering
6. Organisatorische aspecten
7. Rapportage over professionalisering
8. Overzicht van activiteiten en resultaten

1. **Samenvatting**

Verbeterpunten in het functioneren van MIU en Schakels richting CMO betreffen projectmatig werken, zakelijk optreden, betrouwbaarheid in het nakomen van afspraken, helderheid over resultaten en over de relatie tussen inspanning en resultaten, helderheid en consequentie in positiebepaling en rolomvatting. Daar komt bij dat het CMO zoals het in het Organisatieplan is ontworpen, op belangrijke onderdelen een wezenlijk andere organisatie wordt. Aan individueel en groepsfunctioneren worden andere en hogere eisen gesteld dan binnen MIU en Schakels het geval was. Beide factoren vragen om een resultaatgerichte professionaliseringsslag op weg naar, en binnen het CMO.

Het CMO werkt aan maatschappelijke effecten die vaak alleen kunnen worden bereikt als vraagstukken, doelgroepen en methoden en technieken in samenhang worden beschouwd en aangepakt. In die samenhang (integraliteit, overzicht), die in het intern functioneren in de organisatie en in het werk van de adviseurs zichtbaar moet worden, is een deel van het onderscheidende en van de meerwaarde van het CMO gelegen. Daarmee hangt samen dat het CMO een kennisintensieve organisatie is waarin grote individuele verantwoordelijkheid en sterk groepsgewijs presteren hand in hand moeten gaan.

Professionalisering dient volgens de besluitvorming in de zomer van 2005, zover te gaan, en in een zodanig tempo te verlopen, dat in 2007 geconcludeerd kan worden dat het CMO succesvol kan concurreren met marktpartijen. Dat geeft een extra dimensie aan de eisen die worden gesteld aan de organisatie, aan de medewerkers en in het bijzonder aan de adviseurs. De functie van adviseur neemt in het CMO een centrale plek in. De adviseur werkt zeer zelfstandig, doordat deze zelf projecten acquireert, leidt en uitvoert in een uitermate platte organisatie met maar één hiërarchische functie, die van de directeur. In de organisatie van het CMO vinden adviseurs in hoge mate hun eigen weg in de informele structuur, in de kennisorganisatie van het CMO en in de middelen die hen verder ten dienste staan, zoals de intervisie die vroeg in 2006 wordt gestart. Het werken in het CMO is echter minstens zo sterk een groepsprestatie. Binnen het CMO moeten kennis en vaardigheden van alle medewerkers en in het bijzonder van de adviseurs, ten behoeve van de klanten soepel met elkaar worden verbonden: alleen zo ontstaan de meerwaarde en het onderscheid die onmisbaar zijn voor continuïteit in de dienstverlening. Op de resultaatgebieden van de adviseur zijn meetbare prestaties geformuleerd. Tegenover de hoge eisen die aan een adviseur worden gesteld staat een aantal faciliteiten.

Bij plaatsing in het CMO moet de juiste attitude goeddeels aanwezig zijn. Van vaardigheden wordt eerder aangenomen dat ze nog nader ontwikkeld kunnen worden. Ook dat potentieel moet echter aanwijsbaar zijn. De directeur heeft in de plaatsingsprocedure ook te maken met onderlinge wegingen en met afwegingen die het geheel van het CMO betreffen, inclusief de beperkte tijd die het CMO zal hebben om zich te bewijzen. Na plaatsing gaat de directeur nog in 2005 met de toekomstige personeelsleden op verschillende onderwerpen aan de slag, zoals in company training op vaardigheden die bijvoorbeeld adviseren, projectmatig werken en zelfsturing betreffen, nadere visieontwikkeling, nadere inrichting van organisatie, voorbereiding op zelfsturing en teambuilding.

De voorbereiding op het CMO moet in 2005 zo goed zijn en zo ver gaan dat het CMO in januari 2006 een goede en snelle start maakt. Een intensief systeem van competentiegerichte functionerings- en beoordelingsgesprekken ondersteunt de voortgaande professionalisering. De directeur zal aanvankelijk nauw betrokken zijn bij komende en lopende projecten, teneinde in de eerste fasen zelf intensief aan te sturen, bij te sturen, te bewaken en te beoordelen. Een gericht loopbaanbeleid is nodig, als onderdeel van het personeelsbeleid dat het eerste half jaar zal worden opgesteld. Een van de uitgangspunten voor het loopbaanbeleid is dat medewerkers die tegen de verwachting in niet goed presteren, worden geholpen elders hun loopbaan voort te zetten.

Professionalisering van de organisatie wordt ondersteund door een aantal systemen en procedures die gezien de aard van de organisatie onmisbaar zijn.

Rapportage aan de provincie over de voortgaande professionalisering past niet in het normale stramien van planning, control en verantwoording maar er is in deze periode wel aanleiding toe.

2. Inleiding

In zijn advies van 15 juni 2005 constateert Twynstra Gudde (TG) het volgende.

“Alle betrokkenen zijn het erover eens dat het functioneren van MIU en dat van Schakels verbetering behoeft. (...) Genoemde verbeterpunten betreffen projectmatig werken, zakelijk optreden, betrouwbaarheid in het nakomen van afspraken, helderheid over resultaten en over de relatie tussen inspanning en resultaten, helderheid en consequentie in positiebepaling en rolopvatting. Basisvaardigheden van de adviseur in de zakelijke (commerciële) dienstverlening, die binnen MIU en Schakels kennelijk om ontwikkeling vragen op vlakken als individuele vaardigheden en attitude enerzijds en organisatiecultuur en instrumentalisering anderzijds.”

Daar komt bij dat het CMO zoals het in het Organisatieplan is ontworpen, op belangrijke onderdelen een wezenlijk andere organisatie wordt. Aan individueel en groepsfunctioneren worden andere en hogere eisen gesteld dan binnen MIU en Schakels het geval was.

Beide factoren vragen om een resultaatgerichte professionaliseringslag op weg naar, en binnen het CMO. TG heeft voor het CMO aan de stuurgroep een professionaliseringsplan toegezegd. Het plan moet in strekking en werking breed en diep zijn, gezien het feit dat het zoals gesteld om de medewerkers en de organisatie gaat, om vaardigheden en attitude én om instrumenten en organisatiecultuur. Ander onderscheid is dat in tijd: er is de fase van het CMO i.o. (tweede half jaar 2005) en die van het CMO (voorlopig: 2006 en 2007).

3. Het CMO

Het is op zich niet nieuw dat het CMO diensten levert aan organisaties, te weten overheden en non-profit instellingen en dat acquisitie, uitvoering en evaluatie van het werk van het CMO in met name gemeenten plaatsvinden in het spanningsveld van ambtelijk-bestuurlijke verhoudingen. De vraag naar de producten, diensten en interventies van het CMO (en soms ook de beoordeling van de geleverde kwaliteit) is onderdeel van politieke afwegingen op een reeks van plekken. Het CMO werkt met producten, diensten en interventies die voor een deel ter plekke door de klant worden afgenomen en beoordeeld en waarvan de kwaliteit in die zin later niet meer kan worden hersteld of verbeterd. Het CMO werkt in, met en aan gecompliceerde maatschappelijke werkelijkheden waarin de causaliteit tussen activiteiten en effecten soms moeilijk aantoonbaar is en waarin effecten en neveneffecten soms pas op langere termijn zichtbaar worden. Het CMO werkt in gecompliceerde verhoudingen, waarin financier, opdrachtgever en afnemer /gebruiker geheel of gedeeltelijk gescheiden partijen kunnen zijn.

Zoals gemeld stelt het CMO andere en hogere eisen. Dat begint al bij de rol en positionering van het CMO. Het Organisatieplan CMO meldt:

“Het CMO is nauw bij de provincie Utrecht en haar ambities betrokken. Waar de provincie streeft naar integraliteit, heeft het CMO daar een belangrijke plek in. Het CMO is voor de provincie werkzaam in alle doelgroepen en alle thema's, uitgaande van het provinciaal beleid en overal waar in totstandkoming en uitvoering van dat beleid werk te doen is in, voor, ten behoeve van of in opdracht van organisaties. Het CMO wordt een hoogwaardige organisatie met een grote toegevoegde waarde die organisaties adviseert over het bereiken van gewenste maatschappelijke effecten. Die effecten bewerkt het CMO niet zelf, of niet direct, maar het CMO committeert zich er wel aan dat blijvende effecten worden bereikt. Het CMO overziet, brengt samenhang en integreert. Om klantorganisaties effectief te ondersteunen biedt het CMO een aantal producten, diensten en interventies aan onder de hoofden onderzoeken en signaleren, kennis organiseren en beschikbaar maken, processen begeleiden, adviseren, organiseren en implementeren.”

In het werk van het CMO draait het volgens het Organisatieplan om

- kennis, expertise
- integraliteit
- overzicht
- continuïteit
- praktische insteek.

De voornaamste cultuurkenmerken van het CMO dienen te zijn:

- professioneel
- uitdagend
- maatschappelijk betrokken
- betrouwbaar
- ondernemend.

Het CMO werkt aan maatschappelijke effecten die vaak alleen kunnen worden bereikt als vraagstukken, doelgroepen en methoden in samenhang worden beschouwd en aangepakt. In die samenhang (integraliteit, overzicht), die in het intern functioneren in de organisatie en in het werk van de adviseurs zichtbaar moet worden, is een deel van het onderscheidende en van de meerwaarde van het CMO gelegen. Daarmee hangt samen dat het CMO een kennisintensieve organisatie is waarin grote individuele verantwoordelijkheid en sterk groepsgewijs presteren hand in hand moeten gaan. Het begrip professionalisering heeft in de besluitvorming over het CMO een bijzondere betekenis gekregen.

4. Het CMO en professionalisering

Professionalisering dient volgens de besluitvorming in de zomer van 2005, zover te gaan, en in een zodanig tempo te verlopen, dat in 2007 geconcludeerd kan worden dat het CMO succesvol kan concurreren met marktpartijen. Dat is de ultieme toets van de professionalisering, ongeacht de vraag of het zover komt: het moet kunnen. Dat geeft een extra dimensie aan de eisen die worden gesteld aan de organisatie, aan de medewerkers en in het bijzonder aan de adviseurs.

De functie van adviseur neemt in het CMO een centrale plek in: de dienstverlening aan opdrachtgevers wordt door adviseurs verzorgd, met op de achtergrond de ondersteuning, de staf en de directeur. Die adviseurs werken zeer zelfstandig, doordat zij, hoewel ondersteund door stafmedewerkers, zelf projecten acquireren, leiden en uitvoeren in een uitermate platte organisatie met maar één hiërarchische functie, die van de directeur. In de organisatie van het CMO vinden adviseurs in hoge mate hun eigen weg in de informele structuur, in de kennisorganisatie van het CMO en in de middelen die hen verder ten dienste staan, zoals de intervisie die vroeg in 2006 wordt gestart en de deskundigheidsbevordering op basis van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen.

Het werken in het CMO is echter minstens zo sterk een groepsprestatie. De noodzaak tot het leveren van een groepsprestatie begint al bij de inhoud van de uit te voeren projecten en bij de belangrijkste samenwerkingspartner, de provincie, bij wie samenhang en integraliteit voorop staan. Binnen het CMO moeten kennis en vaardigheden van alle medewerkers en in het bijzonder van de adviseurs, ten behoeve van de klanten soepel met elkaar worden verbonden: alleen zo ontstaan de meerwaarde en het onderscheid die onmisbaar zijn voor continuïteit in de dienstverlening.

Centrale aandacht dus voor de functie van adviseur. Waar de CAO Welzijn voor de adviseur vier resultaatgebieden onderscheidt (opdrachten/projecten verwerven en voorbereiden; advies geven; opdrachten evalueren en nazorg verlenen en dienstverlening verbeteren), is dat in het Organisatieplan CMO iets meer uitgesplitst in de volgende zeven functiebestanddelen/resultaatgebieden:

1. netwerken bouwen, onderhouden en uitbreiden

2. stelselmatig kennis vergaren en analyseren over ontwikkelingen in maatschappij, op beleidsterreinen en bij (potentiële) klanten; onderzoeken uitvoeren; kennis delen in de organisatie; kennis van de organisatie toepassen in opdrachten; publiceren
3. acquireren van opdrachten en projecten
4. projecten leiden; projecten (mee) uitvoeren
5. adviseren, processen begeleiden, trainen
6. implementeren van ontwikkelingen en veranderingen in klantorganisaties
7. bijdragen aan beleid en ontwikkeling van het CMO (strategisch, kwaliteit, communicatie).

De bijbehorende resultaten die het CMO van de adviseur vergt, zijn de volgende.

1. netwerken bouwen, onderhouden en uitbreiden

Elke adviseur beschikt over een aantoonbaar eigen netwerk met meerwaarde voor het CMO. De adviseur maakt dat netwerk beschikbaar voor het CMO en voor de provincie en voorzover redelijkerwijs mogelijk, overdraagbaar. Gemiddeld zeker eenmaal per maand gebruikt een collega-adviseur van het CMO het netwerk van de adviseur met merkbaar effect voor acquisitie of opdrachtvervulling. De adviseur onderhoudt, ook los van opdrachten, regelmatig contact in klantorganisaties en legt elk contact uiterlijk de volgende dag vast in het kennissysteem. De adviseur stemt contacten in klantorganisaties, waaronder de provincie, minutieus af in de kennisorganisatie en maakt eigen contacten altijd ondergeschikt aan het collectief belang van het CMO. De adviseur gaat zeer zorgvuldig om met verkregen organisatiespecifieke informatie.

2. stelselmatig kennis vergaren en analyseren over ontwikkelingen in maatschappij, op beleidsterreinen en bij (potentiële) klanten; onderzoeken uitvoeren; kennis delen in de organisatie; kennis van de organisatie toepassen in opdrachten; publiceren

Elke adviseur beschikt over diepgaande kennis op één of meer onderwerpen zoals die in de kennisorganisatie van het CMO zijn verdeeld en maakt deel uit van de kennisorganisatie van het CMO. De adviseur voegt tenminste wekelijks kennis toe aan het kennissysteem. De adviseur raadpleegt het kennissysteem vrijwel dagelijks. De adviseur attendeert bovendien persoonlijk collega's op ontvangen signalen en bronnen. De adviseur onderzoekt gevraagd en ongevraagd, publiceert tweemaal per jaar op het afgesproken gebied, volgt en overziet de ontwikkelingen in het gehele werkgebied van het CMO en werkt zich elke paar maanden in in een nieuw deskundigheidsgebied, al dan niet in het kader van een opdracht.

3. acquireren van opdrachten en projecten

Elke adviseur verwerft vervolgoopdrachten en nieuwe opdrachten voor zichzelf en voor collega's. De adviseur doet dat in 2006 in de omvang van tenminste een derde van de kosten gemoeid met de eigen aanstelling en in 2007 ten behoeve van het werkplan 2008 in tenminste de omvang van tweederde van die kosten. De adviseur maakt eigen werkplanningen en bewaakt de eigen productiviteit.

4. projecten leiden; projecten (mee) uitvoeren

Elke adviseur beoordeelt primair zelf, wie in de organisatie de meest gerede persoon is om een verkregen project te leiden, maakt persoonlijke belangen aan die beoordeling ondergeschikt en stelt, eenmaal door de directeur aangewezen als projectleider, naar eigen inzichten doch in goed overleg een projectteam samen. De adviseur formuleert als projectleider meetbare, controleerbare en haalbare resultaten en stemt projectplannen, processen, bezetting en methoden en technieken op die resultaten af. De adviseur heeft een scherp inzicht in rollen en posities, draagt dat inzicht uit naar de leden van het projectteam en trekt aan de bel als het CMO in een verkeerde positie dreigt te komen.

5. adviseren, processen begeleiden, trainen

Elke adviseur levert adviesprojecten af waarover de opdrachtgevers (ruim) tevreden zijn, volgens de specificaties van het projectplan. De adviseur overtreft, binnen de vastgestelde grenzen van de opdracht blijvend, in de helft van de opdrachten de verwachtingen van de opdrachtgever, blijkend uit de vastgestelde evaluatie. Elk advies is gebaseerd op een scherpe probleemanalyse en voorgestelde

methoden en technieken zijn logisch en aantoonbaar geschikt om tot het voorgestelde resultaat te komen.

6. *implementeren van ontwikkelingen en veranderingen in klantorganisaties*

Elke adviseur levert adviezen die binnen redelijke randvoorwaarden geïmplementeerd kunnen worden, geeft altijd aanzetten voor implementatie en ondersteunt de implementatie of voert die desgevraagd zelf uit.

7. *bijdragen aan beleid en ontwikkeling van het CMO (strategisch, kwaliteit, communicatie)*

Elke adviseur levert een individuele en herkenbare bijdrage aan beleid en ontwikkeling van het CMO. De adviseur zorgt ervoor dat in elk functioneringsgesprek een eigen bijdrage positief besproken kan worden.

Tegenover de eisen die het CMO aan de adviseur stelt, staan faciliteiten als:

- teamgeest
- opleiding en training
- goede praktische ondersteuning
- goede ondersteuning vanuit de staf
- stimulerende leiding
- heldere verwachtingen
- goede functioneringsgesprekken
- goed kennissysteem
- intervisie
- een stevige thuisbasis.

5. **Stadia in individuele professionalisering**

Professionalisering gericht op individuen valt in dit plan in vier stadia uiteen:

1. plaatsing in het CMO
2. voorbereiding op het CMO
3. binnen het functionerende CMO
4. personeelsbeleid van het CMO.

1. *plaatsing in het CMO*

Medewerkers van MIU en Schakels die belangstelling tonen voor de nieuwe functies in het CMO, ondergaan in september 2005 een gericht en onderscheidend assessment. Basis voor het assessment zijn Organisatieplan en Professionaliseringsplan. Alleen als het assessment voldoende potentieel aantoonst, bestaat de mogelijkheid dat het CMO een personeelslid van MIU of Schakels een plaats biedt. Het assessment leidt binnen het CMO tot Persoonlijke Ontwikkelingsplannen. In het assessment gaat het vooral om vaardigheden en om attitude.

Bij plaatsing in het CMO moet de juiste attitude goeddeels aanwezig zijn. Van vaardigheden wordt eerder aangenomen dat ze nog nader ontwikkeld kunnen worden. Ook dat potentieel moet echter aanwijsbaar zijn. Belangrijke competenties die de noodzakelijke attitude betreffen zijn (zie bijlage) bijvoorbeeld gerichtheid op blijvend oplossen van problemen, op het toevoegen van waarde, zichtbaar maken van resultaten, goede prijs/kwaliteitverhouding, voldoen aan, dan wel overtreffen van verwachtingen, bevorderen van de eigen ontwikkeling en die van anderen, presteren als groep en afleggen van verantwoording.

Dicht bij attitude-aspecten liggen vaardigheden als het vermogen kleine en grote afspraken nauwgezet na te komen, de eigen mening en die van anderen te wegen en de eigen mening zo nodig ondergeschikt te maken aan het bereiken van een voor de klant goed resultaat, in gecompliceerde klantrelaties een inzichtelijke en consequente positie te kiezen en rol te vervullen, alert, proactief en snel te handelen, situaties zakelijk te beoordelen en cijfermatig te benaderen, zich in de klant te verplaatsen, het eigen functioneren kritisch te bezien en zich snel in nieuwe thema's en beleidsvelden in te werken. De

competenties voor adviseurs zoals die in een bijlage zijn opgenomen gelden mutatis mutandis voor alle personeelsleden: voor degenen die geen adviseur zijn maar wel externe contacten onderhouden, voor degenen die interne klanten bedienen en voor de directeur. Voor de directeur en voor enkele specifieke personeelsleden komen daar nog competenties bij. De aanvullende competenties voor de directeur zijn in een tweede bijlage toegevoegd. De functie van directeur van het CMO is zeker zo sterk met de kenmerken van de nieuwe organisatie verbonden als die van adviseur.

Gezien de in de omgeving van MIU en Schakels opgevangen beelden van het functioneren van de beide organisaties zal in de assessments in het bijzonder aandacht moeten worden besteed aan aspecten als:

- zelfinzicht en zelfkritisch vermogen
- veranderbereidheid
- aanspreekbaarheid op kwaliteit
- rolopvatting
- groepsgerichtheid.

Van een andere orde, maar niet minder belangrijk, zijn de aspecten:

- motivatie om voor een professionele organisatie te werken
- ambitie om aan de ontwikkeling van het CMO bij te dragen
- gedrevenheid om een positieve rol te vervullen in de maatschappij
- betrokkenheid bij het werkgebied: de provincie Utrecht.

De directeur van het CMO i.o. bespreekt de assessments individueel na met betrokkenen. Matching van mensen en nieuwe functies vindt primair plaats aan de hand van de volgende omstandigheden:

- aangetoonde geschiktheid
- aannemelijk gemaakt potentieel
- het tempo waarin het potentieel werkelijkheid kan worden (tenminste het vereiste niveau in maximaal een jaar CMO).

Daarnaast is er de vraag naar het aantal beschikbare formatieplaatsen versus het aantal potentiële personeelsleden en die naar het inhoudelijke aanbod van personeelsleden versus de behoefte van het CMO. De directeur van het CMO i.o. heeft niet alleen te maken met individuen en de vraag naar hun potentieel, maar ook met onderlinge wegingen en met afwegingen die het geheel van het CMO betreffen, inclusief de beperkte tijd die het CMO zal hebben om zich te bewijzen.

2. *voorbereiding op het CMO*

Na plaatsing gaat de directeur nog in 2005 met de toekomstige personeelsleden op verschillende onderwerpen aan de slag, zoals:

- in company training op vaardigheden die bijvoorbeeld adviseren, projectmatig werken en zelfsturing betreffen
- nadere visieontwikkeling
- nadere inrichting van organisatie en processen
- voorbereiding op zelfsturing
- teambuilding.

Dit alles, vanwege de benodigde tijd, in overleg met de directeurs van MIU en Schakels.

3. *binnen het functionerende CMO*

De voorbereiding op het CMO in 2005 moet zo goed zijn en zo ver gaan dat het CMO in januari 2006 een goede en snelle start maakt. Tegen de zomer van 2006 moet het CMO bij afnemers en in het bijzonder bij de provincie het vertrouwen hebben gevestigd dat het CMO een betrouwbare, professionele en op den duur onmisbare partner is op het sociale terrein. Na de eerste trainingen laat in 2005, zullen nadere trainingen en opleidingen nodig zijn in 2006 en 2007, los van de permanente educatie die een organisatie als het CMO sowieso kenmerkt. De specifieke behoeften worden te zijner tijd geformuleerd in Persoonlijke Ontwikkelingsplannen, mede aan de hand van de nabespreking van de assessments en de ervaringen in de eerste trainingen, maar gerekend moet nu al worden met een hoger opleidingsbudget in de eerste één tot twee jaar, dan in een reguliere situatie nodig is. Een intensief systeem van competentiegerichte functionerings- en beoordelingsgesprekken ondersteunt de voortgaande professionalisering. De directeur zal aanvankelijk nauw betrokken zijn bij komende en

lopende projecten, teneinde vooral in de eerste fasen zelf intensief aan te sturen, bij te sturen, te bewaken en te beoordelen.

4. *personeelsbeleid van het CMO*

Het CMO wordt een uitdagende organisatie waarin alle medewerkers met veel plezier, gezamenlijk en in samenwerking met klantorganisaties, een actieve bijdrage leveren aan het oplossen, verminderen en voorkomen van maatschappelijke problemen. Een professioneel CMO heeft medewerkers die goed tot zeer goed presteren en die zeker ook op persoonlijke titel worden teruggevraagd. Een gericht loopbaanbeleid is nodig, als onderdeel van het personeelsbeleid dat het eerste half jaar zal worden opgesteld. Enkele eerste uitgangspunten voor het loopbaanbeleid zijn:

- medewerkers die tegen de verwachting in niet goed presteren, worden geholpen elders hun loopbaan voort te zetten dan wel af te vloeien
- medewerkers die zo goed presteren dat zij menen het werk te kunnen voortzetten voor eigen rekening en risico, worden daarin niet ontmoedigd
- medewerkers worden aangemoedigd zich na een periode van een jaar of vijf of zes op hun loopbaan te oriënteren, met als mogelijke uitkomst dat zij het CMO verlaten en dat het CMO voor hen nieuw en fris talent kan aannemen.

Het CMO is gebaat bij doorstroming. Bij het op termijn aannemen van nieuw personeel gaat het enerzijds om belofte (jonge medewerkers met potentieel en mogelijkheden om gevormd te worden) en anderzijds om gebleken geschiktheid (bijvoorbeeld in de zakelijke dienstverlening).

6. **Organisatorische aspecten**

Professionalisering van de organisatie wordt ondersteund door een aantal systemen en procedures die gezien de aard van de organisatie onmisbaar zijn. Voorbeelden zijn systemen en procedures voor:

- competentie management (functionerings- en beoordelingsgesprekken)
- marketing/klantbenadering
- kennisbeheer
- personele capaciteitsinzet
- projectadministratie en -beheersing
- evaluatie en nacalculatie
- financiële beheersing
- kwaliteitszorg
- managementinformatie
- periodieke strategische heroriëntatie.

Het MIU hanteert een bruikbaar systeem voor projectbeheersing, urenverantwoording, verlof- en ziekteverzuimregistratie dat ook mogelijkheden heeft voor het vastleggen en oproepen van klantinformatie. Projectadministratie en -beheersing moet het mogelijk maken tijdsinzet gespecificeerd te ramen, te bewaken en te verantwoorden. Intern en richting klant mag er geen twijfel over bestaan waaraan de tijd is besteed en waarvoor dat goed was. Evaluatie en nacalculatie moeten volgens een goed gedefinieerd stramien plaatsvinden, objectieve gegevens genereren en onderdeel zijn van een systeem dat garandeert dat organisatie en medewerkers van de resultaten leren. De directeur zal zeker in de eerste periode bij evaluaties persoonlijk betrokken willen zijn om ook eigen indrukken op te doen.

In het bouwen en instandhouden van een professionele organisatiecultuur heeft de directeur een centrale rol. Deze maakt verwachtingen expliciet, bouwt systemen en procedures en past die toe, moedigt medewerkers positief aan, zoekt potentieel, spreekt aan op resultaten en grijpt zo nodig door en geeft in alles het goede voorbeeld. Het nieuwe CMO zal behoefte hebben aan een sterke, richtinggevend en normerende leiding met een eigen kijk op professionaliteit. Er zal geen ruimte zijn voor twijfel over de kenmerken van de heersende organisatiecultuur: die is zoals gesteld professioneel, uitdagend, maatschappelijk betrokken, betrouwbaar en ondernemend. Een professioneel CMO heeft

een open cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken op professionaliteit en gedrag, waarin medewerkers veel voor elkaar over hebben, waarin hard wordt gewerkt en resultaten worden gedeeld, waarin iedereen beseft dat de klant de salarissen betaalt, waarin iedereen trots is op de eigen organisatie en dat ook uitdraagt. De directeur zal hierin een nadrukkelijk zichtbare, persoonlijke, normerende en cultuurvestigende rol vervullen.

7. Rapportage over professionalisering

Zoals gesteld zijn in de professionalisering de volgende perioden te onderscheiden:

1. de voorbereiding op het CMO (tweede helft 2005)
2. de start van het CMO (eerste helft 2006)
3. verdere professionalisering (2006 en 2007).

Rapportage aan de provincie over de voortgaande professionalisering past niet in het normale stramien van planning, control en verantwoording (zie Organisatieplan CMO) maar er is in deze periode wel aanleiding toe. De provincie wordt vanuit de optiek van professionalisering periodiek gerapporteerd over:

1. implementatie en werking van relevante systemen, inclusief het systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken
2. bedrijfseconomisch functioneren (nader te definiëren grootheden)
3. ontwikkeling van de portfolio.

Tegenover openheid van de kant van het CMO, gericht op het geven van inzicht en het wekken van vertrouwen, dient een gezonde afstand van de kant van de provincie te staan, in het besef dat het hier gaat om rapportages die om bijzondere redenen tijdelijk worden toegevoegd.

In het kader van de gecompliceerde verhoudingen in opdrachten waar provincie, CMO, gemeenten en profijtgroepen bij zijn betrokken, moeten tussen provincie en CMO nadere afspraken worden gemaakt over het informeren van de provincie over evaluaties van vervulde opdrachten.

8. Overzicht van activiteiten en resultaten

In schema gebracht ziet de professionalisering er als volgt uit (volgende pagina).

periode	activiteit	resultaat
2005		
september	individuele gesprekken	inzicht in ambities
	assessments	inzicht in geschiktheid
	nabespreking van assessments	aanzetten tot Persoonlijke Ontwikkelingsplannen
oktober	plaatsing	personeelsbestand voor het CMO
	benoeming directeur	cultuurvestigende directeur voor het CMO
	ontwerp kennisorganisatie	functionerende kennisorganisatie als basis voor het CMO
november/december	inrichting van de organisatie	werkende processen en systemen
	training adviesvaardigheden	gedeeld basisvaardighedenniveau
	training zelfsturing	medewerkers voorbereid op zelfstandigheid
	teambuilding	ingespeeld team
2006		
januari – juni	formulering personeelsbeleid	helderheid over doelen en middelen
	vaststelling Persoonlijke Ontwikkelingsplannen	afspraken tussen medewerker en organisatie
	formering intervisiegroepen	collegiale consultatie; gedeelde waarden en kwaliteitsbegrippen
	eerste functioneringsgesprekken	mogelijkheden tot bijsturing
	evaluatie van de organisatie	mogelijkheden tot bijsturing
	rapportage aan de provincie	groeidend vertrouwen in het CMO
juli – december	invoering van personeelsbeleid	versterkend personeelsbeleid
	verdere functioneringsgesprekken	mogelijkheden tot bijsturing
	eerste beoordelingsgesprekken	mogelijkheden tot wijziging van het personeelsbestand
	rapportage aan de provincie	blijvend vertrouwen in het CMO
2007		
januari - december	functionerings- en beoordelingsgesprekken	werkend systeem
juni	rapportage aan de provincie	afspraken over de toekomst van het CMO

professionalisering in het CMO

Bijlagen:

1. competenties van adviseurs
2. bijkomende competenties van de directeur

Bijlage 1: competenties van adviseurs

Bronnen voor de volgende competenties van adviseurs zijn de CAO Welzijn, de VSW, het CMO Friesland en het Organisatieplan voor het CMO Utrecht.

1. resultaatgerichtheid
 - vermogen snel beslissingen te nemen
 - gerichtheid op het blijvend oplossen van problemen
 - gerichtheid op toevoegen van waarde
 - gerichtheid op zichtbaar maken van resultaten
 - gerichtheid op een goede prijs/kwaliteitverhouding
2. dienstverlenende instelling
 - vermogen kleine en grote afspraken nauwgezet na te komen
 - vermogen de eigen mening en die van anderen te wegen en de eigen mening zo nodig ondergeschikt te maken aan het bereiken van een voor de klant goed resultaat
 - gerichtheid op voldoen aan, dan wel overtreffen van verwachtingen
3. samenwerkingsvermogen
 - vermogen relaties te leggen en te onderhouden
 - vermogen verantwoordelijkheid te nemen
 - vermogen te delegeren en te coördineren
 - vermogen in gecompliceerde klantrelaties een inzichtelijke en consequente positie te kiezen en rol te vervullen
 - gerichtheid op het bevorderen van de eigen ontwikkeling en die van anderen
 - gerichtheid op het presteren als groep
4. analytisch vermogen
 - vermogen kwesties van verschillende kanten te bekijken en er een eigen oordeel over te vormen
 - vermogen trends en ontwikkelingen te volgen en die te vertalen naar het CMO
 - vermogen systematisch te werken
5. ondernemend handelen
 - vermogen alert, proactief en snel te handelen
 - vermogen situaties zakelijk te beoordelen en cijfermatig te benaderen
 - vermogen zich in de klant te verplaatsen
 - vermogen initiatief te nemen
 - vermogen zelfstandig te functioneren
 - vermogen netwerken te bouwen, te onderhouden en in te zetten
 - gerichtheid op efficiënt omgaan met de inzet van middelen
 - gerichtheid op continuïteit in eigen en andermens orderportefeuille en productiviteit
 - gerichtheid als ambassadeur van de organisatie op te treden en opdrachten te verwerven
6. oordeels-/adviesvorming
 - vermogen hulpvragen te onderkennen, te formuleren, aan te scherpen en te beantwoorden
 - vermogen zich snel in nieuwe thema's en beleidsvelden in te werken
 - vermogen te schakelen tussen onderwerpen en projecten
 - vermogen evenwicht te bewaren tussen onafhankelijk adviseren enerzijds en onderhouden van bevredigende klantrelaties anderzijds
 - vermogen dicht op de huid te zitten van de tijdgeest en daar tegelijkertijd voldoende kritische afstand van te houden voor een eigen positiebepaling

- gerichtheid op openstaan voor mensen, meningen en denkbeelden
7. planmatig werken
 - vermogen realiseerbare projectplannen te maken
 - vermogen projectteams samen te stellen op basis van functionele overwegingen
 - vermogen projecten effectief te leiden
 - vermogen projecten goed af te ronden
 - gerichtheid op het afleggen van verantwoording
 8. interpersoonlijke sensitiviteit
 - vermogen effecten van het eigen optreden waar te nemen en effectief te maken voor de opdracht
 - vermogen effectief om te gaan met behoeften, vooral zakelijke en rationele, van anderen
 - vermogen in de groep en in projecten van rol te wisselen
 - vermogen effectief met oppositie om te gaan
 - vermogen het eigen functioneren kritisch te bezien
 - vermogen effectief te communiceren (mondeling en schriftelijk)
 9. beïnvloedend vermogen
 - vermogen groepen te inspireren
 - vermogen met creatieve oplossingen te komen
 - vermogen te coachen op resultaat en middelen
 - vermogen situationeel leiding te geven aan processen
 - vermogen besluitvormingsprocessen op een volgbare manier te beïnvloeden
 - vermogen inhoud en proces te verbinden en het geheel effectief en productief te maken
 10. visieontwikkeling
 - vermogen een eigen visie te ontwikkelen op problemen, structuren en oplossingen
 - vermogen die visie effectief te communiceren (en te relativiseren).

Noot: meer dan adviseur niveau 2, is de adviseur niveau 3 in staat gecompliceerde projecten te leiden. Adviseur niveau 1 fungeert als aanloopschaal.

Bijlage 2: bijkomende competenties van de directeur

De competenties van de directeur bestaan in het kader van dit professionaliseringsplan uit drie delen:

1. de competenties van adviseurs (10 rubrieken, zie bijlage 1)
2. specifieke competenties, aanvullend voor de positie van directeur
3. tijdelijke competenties, bijkomend voor de periode van opbouw van het CMO.

Die competenties van adviseurs moeten voor de directeur nadrukkelijk ook intern worden gelezen waar dat voor adviseurs primair extern geldt (voorbeeld: vermogen groepen te inspireren, vermogen te coachen op resultaat en middelen, vermogen situationeel leiding te geven aan processen).

11. specifieke competenties van de directeur
 - leiderschap
 - strategisch vermogen
 - vermogen primaire en ondersteunende processen op elkaar af te stemmen
 - vermogen interne en externe processen en ontwikkelingen op elkaar af te stemmen
 - vermogen het beste uit mensen te halen
 - vermogen te delegeren
 - vermogen de organisatie naar buiten op alle niveaus te vertegenwoordigen
 - gerichtheid op het ondersteunen van personeelsleden in hun werk en in hun ontwikkeling
 - gerichtheid op het bevorderen van effectieve groepsprocessen en –prestaties
12. tijdelijke competenties in de opbouwfase van het CMO
 - vermogen een eigen visie te ontwikkelen op rol, positie en toegevoegde waarde van een CMO in Utrecht, voor die visie anderen te winnen en die visie te implementeren
 - vermogen de professionalisering te implementeren conform het Professionaliseringsplan
 - vermogen een cultuur te ontwikkelen en te vestigen conform Organisatieplan en Professionaliseringsplan
 - vermogen van individuen afkomstig van verschillende organisaties, een goed functionerende groep te maken
 - vermogen helder te onderscheiden tussen bruikbare en minder bruikbare elementen van de rechtsvoorgangers en de bruikbare effectief te maken
 - gerichtheid op het bouwen van een onderscheidende, op lange termijn levensvatbare organisatie.