

Aan Provinciale Staten
Statencommissie Bestuur, Economie en Middelen

DATUM	15-12-2020	NUMMER PS	2020BEM207
DOMEIN	Bedrijfsvoering	COMMISSIE	BEM
STELLER	Saskia Rolsma	TELEFOONNUMMER	06-21124624
DOCUMENTUM NUMMER	821C3566	PORTEFEUILLEHOUDER	Strijk

Onderwerp Statenbrief:

Toelichting resultaten MTO 2020 en voortgang organisatieontwikkeling

Voorgestelde behandeling:

Ter informatie

Geachte dames en heren,

Inleiding

In navolging van de vorige brief inzake de voortgang van de organisatieontwikkeling (dd. 9-6-2020, geagendeerd in de commissie BEM van 16 september met uw nummer 2020BEWM99), wordt u hierbij op de hoogte gesteld van de actuele voortgang van de organisatieontwikkeling. Wij geven u per spoor een beeld van de voortgang van de organisatieontwikkeling, beginnend met de actualiteit en hybride werken. Daarnaast wordt u met deze statenbrief inhoudelijk op de hoogte gebracht van de uitkomsten van het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO), volgend op onze brief over het MTO 2020 (nummer: 98219DA1f - d.d. 27 oktober 2020).

Uitkomsten MTO 2020

Begin oktober jl. zijn de uitkomsten van het MTO op hoofdlijnen bekend geworden. Deze zijn daarna met alle medewerkers gedeeld. Vervolgens zijn vóór het herfstreces de uitkomsten op domein- en teamniveau beschikbaar gekomen, en met het management gedeeld. Nu de uitkomsten binnen de organisatie breed gedeeld worden en in de teams bespreekbaar worden gemaakt, willen we deze in openbaarheid aan PS toelichten.

De uitkomsten dienen gezien te worden als een thermometermoment voor de organisatie. De respons op het onderzoek bedroeg 62% en is daarmee lager dan de vorige editie (2018: 79%). Een overzicht van alle vragen en waarderingen uit de MTO's 2020 en 2018 is opgenomen in bijlage 1.

In de gebruikte methode van *Great place to work* worden vragen gesteld op vijf dimensies.

- De dimensie geloofwaardigheid gaat over visie, communicatie en sturing door het management. Hierop is een waardering behaald van 52%, dit is een toename van 5% ten opzichte van 2018.
- De dimensie *respect* gaat over het tonen van waardering, samenwerking en zorg voor elkaar. Hierop is een waardering behaald van 63%, dit is een toename van 1% ten opzichte van 2018.
- De dimensie *eerlijkheid* gaat over volwaardige en gelijke behandeling. Hierop is een waardering behaald van 65%, dit is een toename van 1% ten opzichte van 2018.
- De dimensie *trots* gaat over het gevoel bij het eigen werk en (imago van) de organisatie. Hierop is een waardering behaald van 59%, deze is gelijk aan 2018.
- De dimensie *kameraadschap* gaat over sfeer en de mogelijkheid jezelf te zijn. Hierop is een waardering behaald van 65% dit is een toename van 3% ten opzichte van 2018.

Op de *Great place to work*-index (de combinatie van specifiek de dimensies geloofwaardigheid, respect en eerlijkheid) scoort de provincie Utrecht 61%. Om als *Great place to work* te worden aangemerkt geldt een indexscore van 70%. Een *Great place to work* is een organisatie waarin medewerkers vertrouwen hebben in de

mensen waarvoor ze werken, trots zijn op wat ze doen en plezier hebben met de collegae waarmee ze samenwerken.

Op verzoek van de ondernemingsraad zijn net als in 2018 dezelfde aanvullende vragen aan het onderzoek toegevoegd. Deze gaan over de waardering van werk en werkomgeving, aansturing en mate van toegerust zijn op de taak. Alles overziend kan worden geconcludeerd dat op bijna alle vragen sprake is van een wat hogere waardering t.o.v. 2018. Er wordt hoog gescoord op de kernkwaliteit om eigen deskundigheid in de praktijk te brengen (75%) en het kunnen bespreken van integriteitsdilemma's (75%). Er zijn lagere scores voor het toegerust zijn op het uitvoeren van bedrijfsvoeringstaken (41%), opdrachtgeverschap (38%) en wat de betekenis is van strategisch vermogen (37%).

Alles overziend kan worden geconcludeerd dat het MTO ons een duidelijk en stevig signaal heeft gegeven. De provincie heeft het vlak van vertrouwen en leiderschap nog verdere stappen te zetten. Stappen en interventies die we de afgelopen periode hebben ingezet en de komende tijd ook verder gaan inzetten. We constateren ook dat - juist in tijden van de coronapandemie - de provincie Utrecht een werkgever is die ruime mogelijkheden biedt aan haar personeel, waar vakmanschap op prijs wordt gesteld en waar je eerlijk wordt behandeld. En waar naast werkdruk ook volop werkplezier wordt ervaren.

Thuiswerken

Door de coronacrisis moest iedereen vanaf half maart vanuit huis aan het werk, en dat voor langere tijd, waardoor de urgentie van de gewenste doorontwikkeling naar een hybride vorm van werken versneld op ons afkwam. Voordat wij met de opsomming over lopende organisatieontwikkelingen overgaan, stellen wij u op de hoogte van de stand van zaken rondom het thuiswerken en het hybride werken.

Wij hebben ervoor gekozen om een proces voor de korte en een voor de lange termijn in te regelen: Op de korte termijn moeten we zorgen dat dat alle medewerkers hun werk vanuit huis kunnen doen en het werk door kan lopen. Dit heeft geleid tot een versnelde uitrol van Microsoft Teams om digitaal overleggen mogelijk te maken. De medewerkers ontvangen tijdelijk voor het jaar 2020 een maandelijkse financiële tegemoetkoming voor het thuiswerken. Deze is als volgt opgebouwd is: € 25,00 voor het internet, € 18,30 voor overige zaken zoals thee, koffie en verwarming. We verkennen – mede in het perspectief van de Cao-onderhandelingen – hoe we dit gaan continueren. Daarnaast stelt de provincie een beeldscherm, toetsenbord en/of stoel beschikbaar om de thuiswerkplek waar nodig beter toe te rusten. Eerder was reeds eenmalig de mogelijkheid geboden om voor een maximumbedrag van € 100 per medewerker attributen aan te schaffen om het thuiswerken te faciliteren. Hierbij valt te denken aan 'oortjes' voor het digitaal vergaderen, een verhoger voor de laptop of een printer om stukken te printen die een fysieke handtekening vergen.

Daarnaast hebben wij ook zeker oog voor de sociale kant van thuiswerken. De bedrijfsmaatschappelijke adviseur geeft tips en tricks, en houdt de vinger aan de pols. Leidinggevendenden hebben handvatten gekregen om de binding van de medewerkers met de provincie te behouden. Er wordt wekelijks rondgebeld, zieken en mensen die alleen thuis zijn krijgen extra aandacht. Tegen deze achtergrond worden ook afspraken op maat gemaakt over het werken in het Huis voor de provincie.

Hybride werken

Met de kortetermijnmaatregelen is in een eerste behoefte om thuis te werken voorzien. Voor de langere termijn richten wij ons op een vorm van hybride werken. De ervaringen, die wij reeds hebben opgedaan met het op afstand werken, hebben ons het nodige inzicht geboden op wat goed werkt en wat niet. Deze inzichten willen wij gebruiken in het doorontwikkelen naar een vorm van hybride werken, waarbij wij de goede kanten willen behouden.

Hybride werken houdt verband met meerdere vraagstukken die in samenhang bekeken dienen te worden, denk daarbij aan: huisvesting (o.a. de bestaande huisvesting en toekomstperspectief), cultuur (o.a. binding en verbinding met de provincie Utrecht), thuis- en plaatsonafhankelijk werken (o.a. servicemodel), juridisch (CAO, Arbowet, privacy) en financiën (kosten en baten). Voorts is het van belang om de relatie te leggen naar maatschappelijke doelen die wij als provincie Utrecht voorstaan wanneer het gaat over duurzaamheid en hoe een vorm van hybride werken daaraan een bijdrage zou kunnen leveren.

Inmiddels worden eerste verkenningen gedaan om te komen tot een visie op hybride werken en is, gezien de samenhang van meerdere vraagstukken, besloten om een projectleider te benoemen die stuurt op de integraliteit. Met andere provincies wordt samengewerkt om te komen tot een visie en concrete vertaling van de visie voor de toekomstige praktijk. In IPO-verband is dit ook opgepakt (waaronder werkgeverszaken).

Bij de kadernota 2022 wordt bericht over de voortgang met betrekking tot het hybride werken.

Lopende ontwikkelingen

Eerder zijn met u de sporen gedeeld die onderdeel uitmaken van de organisatieontwikkeling, te weten:

- A. Basis op orde
- B. Personele capaciteit
- C. Professionalisering en persoonlijk leiderschap

Onderstaand wordt per spoor een toelichting gegeven op de actualiteit.

A. Basis op orde

Zoals bekend, ligt er voor onze bedrijfsvoering een aantal forse uitdagingen om de basis op orde brengen. Aan deze opgaven wordt in verschillende bedrijfsvoeringsbrede programma's gewerkt. Dit zijn:

1. Programma Versterken Financiële Functie,
2. De diverse I-opgaven en
3. Verbeterprogramma bedrijfsvoeringsprocessen.

Ad A1. Programma Versterken Financiële Functie

Het doel van het programma Versterken Financiële Functie (VFF) is om een adequate en betrouwbare verantwoordingscyclus te realiseren. Het programma VFF is gebaseerd op vijf pijlers;

- structuur,
- processen en interne controle,
- applicaties en methoden,
- medewerkers en
- cultuur en managementstijl.

Het programmateam is in januari 2020 aan de slag gegaan om de kwaliteit van de administratieve organisatie en interne controle, de financiële vastlegging, de opzet van de werkprocessen, de kundigheid van mensen en de effectiviteit en functionaliteit van systemen naar een hoger niveau te tillen. De ambitie is om omstreeks de zomer van 2021 het programma en de deelprojecten af te ronden.

U heeft tegelijk met deze brief ook een voortgangsrapportage ontvangen over het verbetertraject financiële functie.

Ad A2. Diverse I-opgaven

Voor de ontwikkeling van de I-functie lopen diverse programma's en projecten. Dit betreft zowel projecten die in "de lijn" worden uitgevoerd als concernopdrachten. In de stateninformatiebijeenkomst van 28 oktober jl. bent u geïnformeerd over de scope en voortgang van deze programma's. De agenda's zijn:

- Concernopgave data gedreven provincie
- Concernopgave e-dienstverlening
- Programma informatieveiligheid & privacy
- Programma samenwerken en dossiervorming
- Programma digitaal slagvaardige medewerker

Omdat u vorige maand hierover bent geïnformeerd gaan we daar nu in deze brief beperkt op in. Op 31 maart 2021 bespreken wij in BEM de nieuwe voortgangsrapportage op de I-opgaven.

Ad A3. Verbeterprogramma bedrijfsvoeringsprocessen

In het verbeterprogramma bedrijfsvoeringsprocessen is aandacht voor de werkprocessen die niet goed (genoeg) lopen. De toegevoegde waarde van onze bedrijfsvoering is daardoor op dit moment nog niet optimaal. We hebben op verschillende momenten, en op basis van verschillende cases, geconstateerd dat dit beter moet en beter kan en om deze reden is het programma verbetering bedrijfsvoering gestart. De gewenste verbeteringen moeten ertoe leiden dat minder energie aan dit soort processen wordt besteed en daarmee de aandacht naar onze maatschappelijke uitdagingen kan. Dit programma richt zich op processen binnen de volgende inhoudelijke onderdelen van bedrijfsvoering:

- Inkoop,
- Juridisch,
- Subsidieverlening,
- Facilitair,
- Secretariële ondersteuning en
- HR & Organisatie.

Het programma biedt tijdelijke procesbegeleiding, sturing en verbinding om tot verbetering van de werkprocessen te komen. Daarnaast beoogt het programma om in de staande organisatie te borgen dat processen op continue basis geëvalueerd en verbeterd worden. In de informatiebijeenkomst van woensdag 17 februari 2021 wordt het programma bedrijfsvoeringsprocessen inhoudelijk nader toegelicht aan de leden van de commissie BEM.

Op de achtergrond van de diverse verbeterprogramma's speelt ook om toe te werken naar een organisatiecultuur die openheid en transparantie bevordert. Bevindingen en aanbevelingen uit de diverse accountantsrapporten, onderzoeken en evaluaties worden derhalve nauw betrokken in de koers die is ingezet.

B. Personele capaciteit

Ook tijdens de bijzondere omstandigheden als gevolg van corona, zijn wij gestaag doorgegaan met het werven van nieuwe medewerkers. De afgelopen maanden hebben wij de nodige nieuwe mensen mogen verwelkomen en komen wij verder op sterkte. We merken dat de werkdruk bij verschillende medewerkers hoog is. Vanuit het CMT is aandacht voor de werkdruk binnen de organisatie. Er wordt nagegaan op welke wijze de bemensing van de verschillende opgaven beter op elkaar kan aansluiten met daarbij aandacht voor sturing binnen de organisatie, het prioriteren van werkzaamheden en het verbinden van talenten van medewerkers aan deze werkzaamheden. In dit licht wordt de vacatureruimte benut om waar nodig en passend capaciteit tijdelijk in te huren.

Totale formatie en bezetting per kwartaal (t/m 1 december)

Kwartaal	Totale formatie	Totale bezetting	Vershil
Q1	943.1	833.99	109.1
Q2	938.5	847.28	91.2
Q3	938.5	875.00	63.5
Q4	938.5	882.52	56.0

C. Professionalisering en persoonlijk leiderschap

De afgelopen tien maanden zijn op zichzelf een leerschool voor de organisatie. Daarin hebben de medewerkers veel leiderschap en eigenaarschap laten zien en goed samengewerkt om werk doorgang te laten vinden, zodat maatschappelijke ambities ondanks alles gerealiseerd worden. We zijn wendbaar gebleken en willen daar in 2021 op voortbouwen.

De provincie Utrecht wil een lerende organisatie zijn. Daarin is de ontwikkeling van medewerkers en het management belangrijk. Niet alleen omdat onze omgeving en een ambitieus coalitieakkoord dat van ons vragen. Maar ook omdat we erin geloven dat investeren in de ontwikkeling van medewerkers bijdraagt aan hun werkplezier en betrokkenheid en daarmee de kwaliteit van het werk. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn. Dat vraagt aandacht voor ontwikkeling, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, vanaf de eerste tot de laatste werkdag.

De komst van de interne Utrecht Academie geeft daaraan een verdere impuls. De Utrecht Academie heeft de opdracht gekregen het huidige aanbod van opleidingen en trainingen in een aantrekkelijk en actueel aanbod vorm te geven. Voorts ligt er de opgave om te komen met leer- en ontwikkelinterventies, aansluitend op de ontwikkeldoelen en het HR-beleid (o.a. strategische personeelsplanning) die bijdragen aan het realiseren van onze opgaven. En bovendien streeft het naar medewerkers die, goed toegerust zijn op hun rol en taken, met plezier en betrokkenheid hun werk doen en ook (kunnen) leren van elkaar en van hun werk.

Vervolgprocedure / voortgang

Het blijven bijzondere tijden waarbinnen wij dagelijks onze werkzaamheden uitvoeren en daarnaast de organisatie verder aan het vormen en ontwikkelen zijn. Daarbij is sprake van geplande en ongeplande ontwikkelingen die de medewerkers en de organisatie als geheel doormaken. Binnen die context blijven wij de ingezette koers gestaag vervolgen en zullen wij u ook in 2021 elk half jaar (gepland) mondeling op de hoogte stellen van de voortgang op de organisatieontwikkeling. Dit los van de schriftelijke voortgangsberichten die wij u elk kwartaal zullen doen toekomen over het spoor 'De basis op orde'.

Vóór de coronatijd was het goed gebruik om parallel aan de statenbrief een informatiebijeenkomst van de commissie BEM in te plannen. Ons voornemen is om voor 2021 tweemaal een dergelijke informatiebijeenkomst te beleggen. Wij stellen voor om voor de eerste informatiesessie de commissie BEM van 17 februari 2021 te benutten.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

Voorzitter,
mr. J.H. Oosters

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