

2022BEM26

**College van Gedeputeerde Staten
statenbrief**

Aan Provinciale Staten

DATUM	21-12-2021	NUMMER PS	Voegt de griffie toe
DOMEIN	BDO	COMMISSIE	Commissie BEM
STELLER	T. Wiegman	TELEFOONNUMMER	06-52769534
NUMMER	823C69A7	PORTEFEUILLEHOUDER	Strijk

Onderwerp Statenbrief:

Ontwikkelingen in de provinciale organisatie

Voorgestelde behandeling:

Ter informatie

Geachte dames en heren,

Inleiding

Graag informeren wij u met deze brief over de ontwikkelingen in de provinciale organisatie, in navolging van onze vorige brief over de voortgang van de organisatieontwikkeling (dd. 15-12-2020, geagendeerd in de commissie BEM van 20 januari met uw nummer 2020BEM207) en de presentatie in de commissie BEM van 17 februari 2021 over hetzelfde onderwerp.

In ons coalitieakkoord 2019-2023 'Nieuwe energie voor Utrecht' hebben we naast inhoudelijke ambities, ambities opgenomen die betrekking hebben op de ambtelijke provinciale organisatie. Ambities die zich vervolgens vertaald hebben in diverse programma's waar wij uw Staten ook meermaals over hebben geïnformeerd, zoals o.a. het programma Versterken Financiële Functie, het verbeterprogramma BV Beter over de brede bedrijfsvoering en programma's voor de informatieveiligheid & privacy, e-dienstverlening, integriteit en de Omgevingsvisie.

In een aantal van deze programma's wordt gewerkt aan het op orde brengen van de organisatie. Bijvoorbeeld door het oppakken van verbeteringen en aanbevelingen die de Randstedelijke Rekenkamer of de accountant ons eerder, o.a. in het kader van de Uithoflijn, hebben meegegeven. We hebben in de afgelopen jaren stappen gezet in de realisatie van die programma's.

Via de Financiële Audit Commissie (FAC) werd u geïnformeerd over het programma Versterken Financiële Functie, dat met een statenbrief van 5 oktober jl. (2021FAC44) een eindrapportage heeft opgeleverd. En u wordt over de voortgang van het bedrijfsvoeringsbrede verbeterprogramma 'BV Beter' op de hoogte gehouden via de commissie BEM; o.a. door middel van de statenbrief van 26 oktober 2021 (2021BEM198). We zullen nu dan ook niet nader op deze onderwerpen in gaan.

We informeren u met deze brief over de thema's doorontwikkeling van opgavegericht werken en de daarbij gerealiseerde structuuraanpassing en sturing, de wijze waarop we invulling geven aan de lerende organisatie en meer specifiek de Utrecht Academie, de trends en ontwikkelingen op personeel en HR-gebied, en als laatste gaan we in op het hybride werken dat momenteel gestalte krijgt.

Structuuraanpassing/doorontwikkeling opgavegericht werken

In 2018 is gekozen voor een organisatieverandering gericht op opgavegericht werken, zodat we beter konden aansluiten bij grote maatschappelijke vraagstukken (opgaven) zoals bereikbaarheid, krapte op de woningmarkt, een aantrekkelijke leefomgeving, duurzame landbouw en klimaatverandering. Het werken in opgaven is daarmee onderdeel geworden van het werk in de organisatie. Het grootste deel van het werk wordt uitgevoerd in de

lijnteams (binnen de domeinen) een ander deel door tijdelijke opgaveteams die werken aan concernopdrachten onder aansturing van een opgavemanager. In het oorspronkelijke model (van 2018) werd er via twee aansturinglijnen gewerkt.

Er zijn echter veel raakvlakken tussen de concernopgaven en lijnwerkzaamheden en het is belangrijk om op de samenhang te kunnen sturen. In augustus van dit jaar is daarom een verdere stap in het opgavegericht werken gezet, met een aanpassing in de sturingsstructuur op de opgaven: één sturingslijn voor inhoud en opgaven. Opgavemanagers, die voor de integrale concernopgaven aan de lat staan, krijgen het opdrachtgeverschap op de opgave gemandateerd van de ambtelijk verantwoordelijke, de concernmanager. Zo blijft het totaaloverzicht op alle opgaven, zowel lijn- als concernopgaven, behouden en kan er beter gestuurd worden. De concernopgaven hebben een tijdelijk karakter. Dat wil zeggen dat zij op enig moment eindigen of – als de opgave een vaste taak wordt - een plek krijgen in de lijnorganisatie.

In het bijgevoegd organogram (versie januari 2022) is de organisatiestructuur in beeld gebracht. De domeinen, lijnteams en concernopgaven zijn hierop terug te vinden.

Sturing

Met ingang van 2021 is een managementcyclus van start gegaan. Er zijn er domeinplannen gemaakt en managementcontracten afgesloten. Er vinden door het jaar heen meerdere managementgesprekken met de algemeen directeur plaats, waarbij de ontwikkelingen worden gevolgd. Het betreft zowel de uitvoering van de programma's als de ontwikkelingen in het domein. Lerend van deze eerste jaarcyclus, is de managementcyclus voor 2022 uitgebreid aangepast en vinden naast het maatwerk voor het specifieke domein ook meer organisatiebrede onderwerpen een plek in de afspraken en worden teamplannen gemaakt.

Het beleidskader en uitvoeringskader risicomanagement wordt verder geïmplementeerd in de organisatie. Er worden op verschillende niveaus risicosessies georganiseerd en per domein wordt de top vijf risico's in de domeinplannen opgenomen. Alle aanbevelingen uit onderzoeken van de Randstedelijke Rekenkamer en van de accountant worden in de applicatie 'actiemanagement' gevolgd en rapportages over de afhandeling van acties zullen ook voortaan in de managementcyclus worden opgenomen. Om te voorkomen dat het aantal acties dat moet worden gevolgd onbeheersbaar wordt (momenteel meer dan 300), is besloten om alleen rapporten van deze instanties te volgen via het actiemanagement. Andere onderzoeken, welke zich veelal meer richten op onderdelen van de organisatie, zullen binnen het domein worden gevolgd in de managementgesprekken tussen domeinmanager en verantwoordelijke.

Op organisatieniveau miste nog een verbindend en richtinggevend plan voor de komende jaren. Er is daarom door het management een concernplan geschreven waarin het management richting geeft aan de ontwikkeling van de provinciale organisatie en de gewenste cultuur. Wij hebben met waardering kennisgenomen van dit concernplan, dat inmiddels is vastgesteld door de algemeen directeur. Als organisatie opereren we in een zeer dynamische omgeving, waarin verandering de enige constante is. Onze organisatie is maatschappelijk gedreven, waar we denken en handelen vanuit één organisatie, waarbij de organisatorisch basis op orde is. Belangrijke uitgangspunten in de sturingsfilosofie zijn het feit dat iedereen aanspreekbaar is op eigenaarschap en samenwerking, we een continu lerende en wendbare organisatie willen zijn, waar processen, verantwoordelijkheden en verhoudingen duidelijk en eenvoudig te doorgronden zijn. Kernwaarden zijn vertrouwen, verbindend, vindingrijk, daadkrachtig en verantwoordelijk.

De concernmanagers en de algemeen directeur zullen in de komende weken persoonlijk in gesprek gaan – digitaal, hybride en/of fysiek- met kleine groepjes medewerkers in verschillende samenstellingen over de doelen, uitgangspunten en kernwaarden van het concernplan. Er zal gezamenlijk met de medewerkers gewerkt worden aan een uitvoeringsplan, waarin ook reeds lopende trajecten een plek zullen krijgen. Het concernplan en uitvoeringsplan zullen vertaald worden in de domeinplannen van de komende jaren en besproken in de managementcyclus. Het concernplan treft u bij deze brief ter informatie aan.

Leren en ontwikkelen

We streven ernaar om als provinciale organisatie nog meer in de samenleving te komen staan en van 'buiten naar binnen' te werken; passend bij wat de Omgevingswet van ons vraagt. Een professionele, daadkrachtige en wendbare organisatie waarin de maatschappelijke vraagstukken centraal staan en waar op integrale wijze gewerkt wordt aan de realisatie van publieke waarden. Wij spelen daarop in door omgevingsgericht te werken. (Zie daarvoor ook de statenbrief 'Omgevingsgericht werken' van 21 april 2021; nr 2021OGV19). Deze richting is ook vertaald in het concernplan.

In de doorontwikkeling van de organisatie is leren en ontwikkelen voor iedereen van groot belang. Niet alleen omdat onze omgeving en een ambitieus coalitieakkoord dat van ons vragen. Maar ook omdat we ervan overtuigd zijn dat investeren in de ontwikkeling van medewerkers bijdraagt aan hun werkplezier, betrokkenheid en de

kwaliteit van het werk. We zetten daarbij in op zowel de professionele ontwikkeling als op persoonlijke vaardigheden.

In 2021 is de visie op Leren en Ontwikkelen opgesteld. In deze visie staat centraal waarom we leren en ontwikkelen belangrijk vinden en welke principes we hierbij leidend willen laten zijn. Ook is uitgewerkt hoe de organisatie van leren en ontwikkelen er uit ziet. Onder andere door een goed leerklimaat te stimuleren waarin leren en ontwikkelen een vanzelfsprekend onderdeel is van het werk, waarbij elke dag geleerd kan worden, niet alleen via trainingen maar ook door te doen.

Per 1 januari 2021 is de Utrecht Academie van start gegaan. Een interne academie die een centrale rol vervult in het faciliteren en inspireren van het leren en ontwikkelen van de medewerkers bij de provincie Utrecht. Hierin hebben ook de opleidingstrajecten vanuit het programma informatieveiligheid, de Omgevingswet en de Digitaal vaardige medewerker een plek. De Utrecht Academie werkt vanuit de focus die met de visie op Leren en Ontwikkelen is bepaald.

Dit jaar is voor nieuwe medewerkers een nieuw introductieprogramma van start gegaan. Met dit programma worden nieuwe medewerkers bekend gemaakt met de provincie, de vele processen en zaken waar men als ambtenaar bij de provincie weet van moet hebben. Voorbeelden zijn gedragscode en integriteit, het schrijven van stukken voor het bestuur, maar ook kennis van onze informatiesystemen en daaraan gekoppeld de informatieveiligheid en privacy. Naast deze 'hardere' kant, wordt met het introductieprogramma beoogd ook de aansluiting bij de provincie als organisatie mee te geven; gevoel bij de taken die we als provincie hebben en de cultuur die we voorstaan.

Er worden via de Academie trainingen en cursussen aangeboden die voor alle doelgroepen relevant zijn. Momenteel is voor het management een leiderschapsleergang in voorbereiding. Uitgangspunt in deze leergang is dat ook managers zich continu blijven ontwikkelen. Voor 2022 draait het om het verbeteren van de verbinding tussen leidinggevenden en het samen leren ten aanzien van thema's zoals (digitaal) leiderschap, drijfveren en verantwoordelijkheden.

De bijzondere werksituatie die we vanwege corona kennen, heeft ook invloed op de prioriteiten van de Utrecht Academie. In de tweede helft van 2021 is leren en ontwikkelen ook/vooral een middel geweest om medewerkers met elkaar te verbinden, ontmoeting te faciliteren en zingeving te versterken. En er zijn praktische workshops gegeven, passend bij de uitdagingen van het digitaal thuiswerken.

Personele capaciteit

De omvang van het personeelsbestand in de organisatie groeit. Dit ligt in lijn met o.a. het coalitieakkoord (extra 100 fte) om de vaste formatie te verhogen. Er is (d.d. half november 2021) 100,6 fte extra ingevuld ten opzichte van begin 2021. Dat betekent dat er in het afgelopen jaar een behoorlijke slag geslagen is, naast de in-, door- en uitstroom werving- en selectievragen van de al bestaande bezetting.

	<i>Instroom</i>	<i>Verlooppercentage</i>	<i>Uitstroom</i>	<i>Aantal mw</i>	<i>Fte's</i>	<i>Man/vrouw</i>	<i>Gemid. leeftijd</i>
2020	183	9,69%	92	974	879,07	52% / 48%	48
2021	139	10,82%	111	1039	943,68	51% / 49%	48

NB Cijfers eind oktober 2021

De structureel veranderende arbeidsmarkt is krap. Corona heeft daarbij ook de arbeidsmarkt meer 'op slot' gezet in de zin dat er minder beweging is. De krappe arbeidsmarkt speelt met name bij specifieke sectoren; denk aan de IT-sector, technische sector en sector financiën. En ook bij een nieuwe sector als energie en klimaat. Bij sommige functies zijn overheidsorganisaties bovendien qua salariering in hogere schalen niet competitief met de commerciële sector. Echter, wanneer we kijken naar het betekenisvol bijdragen aan de maatschappelijke doelen, dan resoneert dit wel op de arbeidsmarkt. Daarbij zoeken overheidsorganisaties momenteel wel tegelijk naar dezelfde soort kandidaten voor dezelfde rollen/functies. In zijn algemeenheid zitten knelpunten bij het werven van personeel voor specialistische functies.

Kijkend naar het verzuim jaarpercentage van de provincie Utrecht in 2018 (4,97%), 2019 (4,31%) en 2020 (4,22%), concluderen we dat dat er sprake was van een licht dalende lijn in het verzuim. In 2021 zien we met een verzuim jaarpercentage van 4,61% tot midden november een stijgende lijn ten opzichte van 2019 en 2020. Begin 2021 zorgde de flexibiliteit van thuiswerken en weinig contacten door de lockdown mogelijk nog voor de dalende ziekteverzuimcijfers ten opzichte van het normale winterse griepseizoen. In de zomer bleef echter het positieve seizoen effect uit. Naar alle waarschijnlijkheid als gevolg van minder herstel door uitgestelde vakanties. In het derde en vierde kwartaal zien we vervolgens een stijging. We zien hierin onder andere een landelijke trend terug. Bij andere provincies en decentrale overheden zien we een vergelijkbaar beeld. Het oplopend ziekteverzuim heeft vanuit HRO en het management extra aandacht.

Helaas is het einde van de coronapandemie nog niet in zicht. Dat heeft ook invloed op onze organisatie. Medewerkers hebben zelf – of in hun omgeving – te maken met het virus en de effecten daarvan. En medewerkers met kinderen worden regelmatig geconfronteerd met de noodzaak om onverwacht opvang of thuisonderwijs te regelen. Dat alles kan leiden tot extra zorgen en extra (werk)druk. Vanuit het management, het bedrijfsmaatschappelijk werk, de bedrijfsarts en de vertrouwenspersonen wordt hier aandacht aan besteed.

Verdere HR-ontwikkelingen

Per 1 januari 2022 wordt een nieuw E-HRM-systeem ingezet. Dit draagt bij aan het vereenvoudigen en optimaliseren van het werving- en selectieproces en de personeelsadministratie. De selectie en implementatie van het systeem heeft de afgelopen maanden plaatsgevonden. In het kader van BV Beter bent u hierover eerder bijgesproken. Daarnaast is een aantal initiatieven gestart om de impact op de arbeidsmarkt te vergroten. Denk daarbij aan bredere wervingscampagnes met video-content zoals testimonials en filmpjes, maatwerk-trajecten, meer inzet op arbeidsmarktcommunicatie (zoals recent voor het domein Mobiliteit is ingezet), benutten van social media en jobmarketing/recruitment/search bureaus.

In 2021 is opnieuw een traineeprogramma gestart. Ook op die manier wordt er ruimte gegeven aan talent en gewerkt aan verjonging van de organisatie. Er zijn 15 nieuwe trainees in september aan de slag gegaan. Het programma voorziet in begeleiding en opleiding, naast een juniorfunctie in de organisatie. Er wordt ook een half jaar gewerkt op een andere plek binnen de provincie of bij een overheidssamenwerkingspartner. De 15 trainees van het vorige programma zijn grotendeels ingestroomd op functies binnen onze eigen organisatie.

Binnen de domeinen is een start gemaakt met capaciteitsmanagement waardoor structureel gestuurd kan worden op de inzet van medewerkers in de tijd. Dat is een belangrijke basis om inzicht te krijgen in werkdruk en mogelijke oplossingen daarvoor. In aanvulling daarop zijn we in 2021 ook gestart met strategische personeelsplanning. Ontwikkelingen als het omgevingsgericht werken vragen immers in de toekomst andere vaardigheden en kennis van onze medewerkers. Op grond van de inzichten van de strategische personeelsplanning kunnen we de benodigde opleidingen verzorgen. Daarnaast lopen er in enkele teams trajecten om de samenwerking binnen de teams te verbeteren. Dit is steeds maatwerk afhankelijk van de opgaven van die teams en de kwaliteit van de huidige samenwerking. Specifiek voor het team TBO bent u hierover recent wat uitgebreider geïnformeerd naar aanleiding van berichtgeving in de media over de werksfeer. In andere gevallen richten de trajecten zich vooral op inhoudelijke thema's.

Een andere manier van werken; hybride

De coronapandemie heeft ertoe geleid dat de organisatie van het ene op andere moment overgestapt is van grotendeels op kantoor werken 'het oude normaal', naar grotendeels thuis werken. Deze overgang was abrupt, omvangrijk en vandaag de dag nog steeds de realiteit. Er zijn veel activiteiten ontplooid om dit mogelijk te maken en om zowel individueel als collectief veel te kunnen leren.

De wens is dat we in het tijdperk 'na corona' niet terugkeren naar het 'oude normaal'. We hebben het afgelopen anderhalf jaar ervaren dat de nieuwe situatie van het thuiswerken – naast vele nadelen - ook voordelen kent. Het is voor sommige werkzaamheden effectief, het scheelt reistijd en draagt bij aan het verkleinen van onze footprint. Voor de toekomst willen we deze voordelen zo veel mogelijk behouden en tegelijkertijd de nadelen zo veel mogelijk ondervangen. Het doel is dat de organisatie ontwikkelt naar een hybride organisatie waarbij werk digitaal vanuit huis (of elders), met aanwezigheid op kantoor of in combinatie uitgevoerd kan worden. Die keuzevrijheid leidt tot een hogere persoonlijke productiviteit en een betere werk-privé balans voor medewerkers. En daarmee tot tevredener werknemers, en een hogere mate van doelenrealisatie.

De maatregelen voor hybride werken vergen kosten en investeringen, maar leiden in de toekomst ook tot voordelen. Hierbij moet worden opgemerkt dat aan de opbrengsten kant ook niet financiële baten, bijvoorbeeld reductie van CO₂ en verminderde druk op wegen en OV ten gevolge van verminderd woonwerkverkeer, meegenomen worden.

Vervolgprocedure / voortgang

Ondanks de coronacrisis en het feit dat het merendeel van de collega's vanuit huis heeft gewerkt hebben we bovenstaande verbeterprocessen in gang kunnen zetten en gelijktijdig hard doorgewerkt aan de grote opgaven die er liggen.

We voorzien dat er ook voor 2022 e.v. nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen aankomen; zoals bijvoorbeeld de Groeispromg Utrecht 2040, nieuwe verantwoordelijkheden en taken vanuit het nieuw regeerakkoord en de invoering van de Omgevingswet. De organisatie is zich daar reeds op aan het voorbereiden.

In 2022 zullen we u mede daarom ook halfjaarlijks via statenbrieven blijven informeren.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

Voorzitter,
mr. J.H. Oosters

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

Bijlagen ter informatie:

1. Organogram van de organisatie januari 2022.
2. Concernplan 2022 – 2025 'Richting, sturing, samenhang en rust'.
3. Overzicht van de leden van het Concern Management Team.