



Statenbrief

Aan Provinciale Staten

Onderwerp	Beantwoording motie 50 'concernbrede opgaven'
Datum	10-09-2024
Documentnummer	UTSP-1267425810-217
Van	Charlotte Dijkstra
Telefoonnummer	+31634279519
E-mailadres	charlotte.dijkstra@provincie-utrecht.nl
Domein/opgave	S&B
Team	BDO
Portefeuillehouder	Bakker
Bijlage	Achtergrondonderzoek naar het werken met concernbrede opgaven

Geachte leden van Provinciale Staten,

Essentie / samenvatting:

Tijdens de vergadering van Provinciale Staten d.d. 8 november 2023 is bij de behandeling van de Programmabegroting 2024, de motie 50 'Concernbrede opgaven' aangenomen. In de motie worden wij verzocht om:

- De concernbrede thema's zoals die terug te vinden zijn bij programmadoel 9.7 (Sociale Agenda, Circulaire Samenleving, Klimaat Centraal en datagestuurd werken) als sturingsmechanisme te evalueren, bijvoorbeeld in de vorm van een doelmatigheidsonderzoek (art. 217a PW);
- Indien nodig op basis van de evaluatie de wijze van sturing op concernbrede thema's in de organisatie opnieuw te bezien;
- Indien nodig op basis van de evaluatie bij de Kadernota 2025 voorstellen te doen aan PS voor de plaats van de concernbrede thema's in de programmabegroting.

We beantwoorden de motie door middel van deze Statenbrief waarin we een reflectie geven op het werken met concernbrede opgaven.

Inleiding:

In de motie wordt benoemd dat een aantal concernbrede thema's nog onvoldoende worden opgepakt. Hierbij gaat het om de voortang en uitvoering van de gestelde doelen bij vier concernbrede thema's en opgaven in de motie (Sociale Agenda, Circulaire Samenleving, Klimaat Centraal en datagestuurd werken). Er wordt aangegeven dat de wijze van sturing hierop van invloed is en dat een meer heldere sturing en duidelijkheid over verantwoordelijkheden, de organisatie beter instaat stelt om de gestelde doelen te behalen en te realiseren.

Om motie 50 te beantwoorden is door organisatie zelf een achtergrondonderzoek gedaan: er is teruggekeken in de provinciale besluitvorming, er is een literatuurstudie gedaan en er zijn verschillende medewerkers

geïnterviewd om inzicht te krijgen in de werking van én het werk aan concernbrede thema's en opgaven. Dit tezamen vormt de basis voor de beantwoording van deze motie. De resultaten zijn opgenomen in de bijlage.

Toelichting:

Om context te geven aan de manier waarop de organisatie de concernbrede thema's uitvoert zoals die genoemd worden in de motie, beginnen we de beantwoording met een korte beschrijving van de aanpak van het opgavegericht werken.

Opgavegericht- en concernbreed werken

Om complexe opgaven - zoals de vier genoemde concernbrede thema's – op te pakken, hanteert de provincie Utrecht sinds 2018 de werkwijze van het 'opgavegericht werken'. Samen met verschillende partijen werkt de provincie hierbij aan dezelfde maatschappelijke opgave. Dit zijn vaak complexe vraagstukken, met een grote urgentie, die de provincie niet alleen kan oplossen en waarbij de oplossing op voorhand niet altijd duidelijk is. Samenwerken over organisatiegrenzen en afdelingsgrenzen heen, is een belangrijk onderdeel van deze aanpak. Andere voorbeelden van opgavegericht werken in onze organisatie zijn de opgaven 'Groen Groeit Mee', het 'Utrechts Programma Landelijk Gebied' en 'Netcongestie'. In de bijlage bij deze brief treft u een nadere toelichting over de werkwijze van het opgavegericht werken.

Sturing én werken aan een wendbare organisatie

De motie schetst het beeld dat bij sommige concernbrede opgaven, gestelde doelen nog niet of niet in voldoende mate worden behaald. Dit wordt ook bevestigd door het onderzoek van de Randstedelijke Rekenkamer over het thema 'circulaire economie'. Hierin staat dat de afgelopen jaren een beweging op gang is gebracht, maar dat er meer nodig is om de doelen in zicht te brengen. Een ander voorbeeld dat in de motie wordt aangehaald is de evaluatie van de 'sociale agenda'. Uit de evaluatie blijkt dat de uitvoering op schema ligt, maar de hoofddoelstelling (een inclusieve provincie én organisatie) nog niet is bereikt.

Onze conclusie is dat het goed organiseren van (concernbrede) opgaven en maatschappelijke veranderingen een complexe puzzel is. Het achtergrondonderzoek laat zien dat dit onzekerheden met zich meebrengt en soms ook spanning over de concrete oplossingen die worden verwacht. Dit vraagt om een wendbare organisatie die hiermee om kan gaan en medewerkers die goed toegerust zijn om deze maatschappelijke veranderingen vorm te geven.

Kortom, wij herkennen het geschetste beeld dat bij sommige concernbrede opgaven de doelen nog niet voldoende zijn behaald en dat dit vraagt om aandacht voor de (interne) wijze van sturing en doelmatigheid. Tegelijkertijd vraagt het ook om het verder ontwikkelen van vaardigheden die de organisatie en medewerkers helpen bij het vormgeven van de gevraagde veranderingen. Voor ons zijn dit twee kanten van dezelfde medaille.

Wat we al doen

Vanaf 2018 is sinds de introductie van het opgavegerichtwerken in onze organisatie, aandacht voor de wijze waarop hier sturing aan wordt gegeven en hoe verantwoordelijkheden worden belegd. Dit heeft in 2021 geleid tot wijzigen van de mandaten en (werk)procedures in de werkorganisatie. Recent zijn de volgende aanscherpingen gedaan op het punt van sturing en verantwoordelijkheden bij de vier betreffende concernbrede opgaven:

- De opgave 'Datagedreven provincie' is in mei 2023 belegd in de lijn bij het domein Bedrijfsvoering, Informatie en Organisatie. De opgave de 'Sociale Agenda' is in september 2023 afgerond en het vervolg is daarna ook in de lijn belegd bij het domein Strategie en Bestuur;

- De opgaven 'Circulaire Samenleving' en 'Klimaatmitigatie' (ook wel 'Klimaat Centraal') krijgen vanaf 2025 een andere plek in de programmabegroting, namelijk in programma 4 (Energietransitie) en deze worden ondergebracht bij het domein Stedelijke Leefomgeving;
- Daarnaast wordt er gewerkt aan een meer gerichte en samenhangende uitvoering in de organisatie, door de introductie van een nieuwe functietaak per 1 september 2024: de Strategische Inhoudelijk Manager. Deze manager stuurt op de inhoudelijke samenhang binnen een specifiek beleidsthema. Zowel binnen, maar ook - in samenwerking met anders Strategisch inhoudelijk managers - buiten- het domein. Dit geeft de directeuren meer ruimte om te sturen op het geheel.

Wat we gaan doen

Het achtergrondonderzoek laat zien dat organiseren van maatschappelijke veranderingen, transformaties en het behalen van bijvoorbeeld de geformuleerde circulaire- en klimaatdoelen, ook een andere manier van werken en vaardigheden vraagt: een provincie die denkt in lange lijnen, toekomstgericht is, uitdagingen op tijd ziet aankomen en bovenal wendbaar en flexibel is. Het vraagt een adaptieve manier van werken, zowel 'buiten' als 'binnen' de organisatie. Daarom investeren wij in een werkwijze en vaardigheden die hieraan bijdragen. De komende tijd gaan we aan de slag met de volgende initiatieven die hier ondersteunend aan zijn:

- Er is een kwartiermaker kennisfunctie gestart die zich gaat richten op de professionalisering en coördinatie van beleidsmonitoring en beleidsevaluatie, zodat er bijvoorbeeld op een meer eenduidige manier inzicht wordt verkregen welke resultaten behaald zijn en welke niet;
- Het vastgestelde rapport 'GS-onderzoek 2023 Beleidsmonitoring' (art. 217a Provinciewet) biedt handvatten om op een andere manier, te werken aan complexe opgaven. Hierin worden concrete voorzetten gedaan voor het organiseren van beleidsmonitoring als cruciale schakel in de verantwoording van beleid, waarbij leren en bijsturen centraal staat.
- We zetten in op 'Leren door te doen'. De lerende aanpak bij de transitieopgaven en gebiedsgericht werken is onderwerp van het GS-onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde bestuur. U bent hierover geïnformeerd in een [Statenbrief](#) die op 28 februari 2024 is geagendeerd in de FAC. De uitkomsten van dit onderzoek worden eind 2024 verwacht.
- Vanuit het organisatie-ontwikkeltraject wordt (organisatie breed) gewerkt wordt aan een toekomstbestendige en lerende organisatie en het versterken van de strategisch inhoudelijke sturing.
- Daarnaast wordt door de Utrecht Academie dit jaar een aantal activiteiten georganiseerd rondom het onderwerp '[de Transformatieve Overheid](#)' waarbij het werken als een wendbare en toekomstgerichte organisatie centraal staat. Hierin worden handreiking gedaan welke interventies nodig zijn om een nieuwe werkwijze te implementeren en resultaten te behalen. De Utrecht Academie biedt verschillende leeractiviteiten aan rondom dit thema, zoals een verdiepende intensieve leergang transitiekunde en een leergroep voor medewerkers die werken in transitie's.

Conclusie

Met de bovenstaande opsomming van acties en initiatieven laten wij u zien dat er inmiddels een beweging in gang is gezet om de vier genoemde concernbrede thema's op een andere wijze te organiseren. We hebben het onderwerp in het vizier. Daarnaast heeft beantwoording van de motie en de werkzaamheden die hiervoor nodig waren een impuls gegeven aan het werken met concernbrede thema's. Om die reden zien wij op dit moment geen aanleiding voor het uitvoeren van een aanvullend doelmatigheidsonderzoek, bovenop de activiteiten die reeds in gang zijn gezet.

Vervolgprocedure / voortgang:

De komende tijd blijven wij investeren in een werkwijze, die zowel aandacht heeft voor een doelmatige sturing, als vaardigheden die helpen om te werken aan maatschappelijke veranderingen en opgaven.

Tot slot, heeft u ook interesse om kennis te maken met het thema 'werken aan een Transformatieve Overheid'? Een bijeenkomst met de Provinciale Utrechtse Bondgenoten zou wat ons betreft een mooi moment zijn om dit onderwerp te gezamenlijk te verkennen.

Met de bovenstaande beantwoording van motie 50 'concernbrede opgaven' beschouwen wij de motie als afgedaan.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

Voorzitter,
mr. J.H. Oosters

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