

Concernplan provincie Utrecht 2022-2025

26 oktober 2021

Inleiding

De Utrechtse regio heeft in Nederland een bijzondere en krachtige positie. De centrale ligging met goede verbindingen, de grote economische dynamiek, de sterke innovatiekracht van onze regio en onze Nationale Landschappen als voor- en achtertuin maken onze regio tot zeer gewilde plek voor woningzoekers en bedrijven. Bovendien behoort de Utrechtse regio internationaal tot de economische topregio's van Europa. Hier liggen dan ook kansen om de grote uitdagingen aan te pakken.

In onze omgevingsvisie hebben we de provinciale ambities in de volle breedte opgenomen. We verwachten dat over 30 jaar een kwart meer mensen in de provincie Utrecht woont dan nu. Een groei van die omvang, met behoud en versterking van de unieke Utrechtse kwaliteiten, vraagt om een schaa sprong. Bij deze vijf thema's uit de omgevingsvisie is daar dan ook sprake van:

- Wonen
- Economie en gezondheid
- Natuur en recreatie
- Energie en klimaat
- Bereikbaarheid

Onze missie is:

'We bouwen aan een gezonde, groene, duurzame, inclusieve en aantrekkelijke provincie voor onze inwoners, bezoekers en de generaties na ons.'

Samen met inwoners, bedrijven, organisaties en andere overheden werken wij enthousiast en daadkrachtig aan een gezonde en duurzame leefomgeving. We zetten onze deskundigheid in, bieden ruimte aan anderen en pakken waar nodig de regie. We zijn één organisatie en dragen allemaal een eigen steentje bij.

We streven er naar om als provinciale organisatie nog meer in de samenleving te komen te staan en 'van buiten naar binnen' te werken. We willen meebewegen met de maatschappelijke veranderingen, om blijvend van toegevoegde waarde te zijn. Dit past ook bij de huidige ontwikkelingen in de maatschappij, zoals de Omgevingswet. Wij spelen daar op in door omgevingsgericht te werken.

Waarom een concernplan?

In dit concernplan lees je hoe wij als provinciale organisatie in samenhang aan deze maatschappelijke doelen willen werken, om zo onze missie te bereiken. Onze concernstrategie biedt een duidelijk perspectief op wát voor organisatie we willen zijn, en wat er voor nodig is om dat perspectief te verwezenlijken. In de domeinplannen staan de doelen en plannen van elk specifiek domein. Dit concernplan beschrijft alles wat voor de hele organisatie geldt. Zodat we de samenhang bewaken en vanuit het collectief handelen, als één organisatie.

Wat voor organisatie willen we zijn?

We zijn maatschappelijk gedreven

We staan als inclusieve organisatie midden in de samenleving en werken aan maatschappelijke doelen. We zijn op de hoogte van belangrijke trends en ontwikkelingen en onze rol daarin. We zijn in staat om ons, wendbaar en flexibel, op veranderende omstandigheden aan te passen. We werken natuurlijk langs de principes van de Omgevingswet met oren en ogen voortdurend gericht op de buitenwereld. Daar vangen we signalen op van stakeholders, realiseren we de maatschappelijke doelen en zoeken we zoveel mogelijk de samenwerking op met relevante partners. We staan open voor kritiek. We kijken zoveel mogelijk naar wat wél mogelijk is en geven bij vragen - eenduidig en snel - vanuit die filosofie antwoord op vragen van partners.

We denken en handelen vanuit één organisatie

We werken als één organisatie voor een politiek bestuur. Samenwerking tussen medewerkers, teams en domeinen is vanzelfsprekend. Escalatie naar management wordt gepast ingezet. Richting externe partners wordt met één mond gecommuniceerd. Iedereen kent zijn of haar rol in projecten en processen. We gaan goed om met de verschillende rollen die we als medewerker van de provinciale organisatie kunnen pakken. Doordachte durf én leren gaan daarbij hand in hand. Op persoonlijk niveau nemen medewerkers verantwoordelijkheid voor eigen taken, zijn we ons bewust van de politiek-bestuurlijke omgeving, spreken we elkaar aan, denken na over onze eigen toegevoegde waarde en dragen bij aan het team.

De basis is op orde

Medewerkers vinden het fijn voor de provincie Utrecht te werken en worden goed ondersteund door collega's en het management. De sfeer in de organisatie is goed en iedereen voelt zich veilig. De processen en procedures zijn duidelijk en eenvoudig. We zijn in control op bedrijfsvoering. Die stevige basis biedt de mogelijkheid wendbaar te zijn in de buitenwereld. Persoonlijke ontwikkeling is de basis voor de lerende organisatie.

Sturingsfilosofie

Oké, we weten wat voor organisatie we willen zijn. Maar hoe komen we daar? Wat is daar voor nodig? De sturingsfilosofie van het management is hierin belangrijk. Want die verzameling van uitgangspunten gebruikt het management om richting te geven aan de organisatie.

De uitgangspunten van het CMT zijn:

- We sturen vanuit een collectieve verantwoordelijkheid voor de opgaven van de provincie. We zijn één management, één organisatie. Hierin sturen we op samenhang en samenwerking.
- Eigenaarschap en samenwerking zijn belangrijke voorwaarden. Iedereen is hier op aanspreekbaar.
- We zijn een continu lerende organisatie. Verandering is de enige constante in een zeer dynamische omgeving. Daarvoor is wendbaarheid noodzakelijk, met ontwikkeling gericht op bijvoorbeeld verbetering van dienstverlening of procesverbetering. We focussen hierbij op competentieontwikkeling, digitale vaardigheden en kennisontwikkeling. Als de omstandigheden erom vragen, is aanpassing van de organisatiestructuur een mogelijkheid, het liefst gericht en op een organische manier.
- Onze processen, verantwoordelijkheden en verhoudingen zijn duidelijk en eenvoudig te doorgronden. De basis is op orde. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk in de bedrijfsprocessen vastgelegd.
- We hanteren een aantal kernwaarden voor al onze medewerkers. Ons vertrekpunt is 'vertrouwen'. We hanteren de kernwaarden: verbindend, vindingrijk, daadkrachtig en verantwoordelijk. Deze waarden zijn leidend bij ons inhoudelijke werk en in onze processen, procedures en organisatie.

Op weg!

In een periode van vier jaar willen we duidelijke stappen zetten en resultaten boeken om dicht bij ons geschetste beeld te komen. We kiezen voor een periode van vier jaar om deze transitie stap voor stap samen te kunnen maken. Transitie vergt een lange adem en op grond van de resultaten sturen we bij. We voeren met regelmaat het gesprek over de vraag of we op koers liggen en welke acties in de volgende periode nodig zijn. We kiezen voor een aantal sporen om activiteiten in onder te brengen. We doen dit om ons te focussen, om samenhang aan te brengen en omdat we denken dat de urgentie vooral op deze thema's zit. Vanuit het collectief gaan we de komende tijd aandacht geven aan richting, sturing, samenhang en rust. Een korte toelichting, met aandacht voor wat er van iedere medewerker verwacht wordt, maar ook voor het tandje erbij dat het management gaat zetten.

Richting

Wat willen we kunnen?

De richting waar we ons naartoe ontwikkelen is die van één organisatie; een wendbare club, koersvast doch niet dogmatisch, die successen benoemt en viert. We staan midden in de samenleving en kunnen ons in rol en aanpak aanpassen aan de eisen die ontwikkelingen in de samenleving vragen. We zijn toegankelijk en communicatief. We staan open voor initiatieven vanuit de samenleving en zijn gelijktijdig helder over onze eigen ambities en mogelijkheden. Ons strategisch vermogen is sterk. We ontwikkelen van een reactieve naar een proactieve organisatie.

Wat mag je van het management verwachten?

Het management zet ondersteuning in gang via de Utrecht Academie. En geeft duidelijkheid over verwachtingen (hoe doen we dat nou, werken volgens de principes van de Omgevingswet?). Het management geeft het goede voorbeeld en laat zelf de gewenste houding en het gewenste gedrag zien en is hierop aanspreekbaar. Het management inspireert medewerkers om nieuwe stappen te zetten, te ontdekken en te experimenteren. We verkennen de ontwikkelingen die op ons af komen (o.a. via het strategennetwerk) en leren actief van ervaringen in het omgevingsgericht werken, bijvoorbeeld via onze publiek ondernemers.

Wat vraagt het management van jou?

Elke medewerker, in alle delen van de organisatie, is intrinsiek gemotiveerd om deze richting in te slaan. Dat betekent onder meer dat je bereid bent jezelf te ontwikkelen als de omstandigheden daar om vragen en dat je redeneert vanuit de brede provinciale opgaven. Binnen acteer je gelijk aan buiten. Dus we staan open voor vragen, denken mee over oplossingen en brengen ons bestuur in positie.

Producten die hier bij horen:

Bv. Strategennetwerk, Anders werken, Utrecht Academie, netwerk van Publiek Ondernemers

Sturing

Wat willen we kunnen?

Het is duidelijk wie waarover gaat in onze organisatie. Opdrachtgever-en opdrachtnemerschap is gesneden koek. We komen snel tot gedragen besluiten. De kaders waarbinnen we kunnen opereren zijn duidelijk. De P&C-cyclus, managementcyclus en de bijbehorende producten zijn hierin belangrijk; door dit goed op orde te brengen, kunnen we flexibeler worden. Heldere sturing biedt medewerkers het vertrouwen en de veiligheid om hun rol te pakken in het systeem.

Wat mag je van het management verwachten?

Duidelijkheid. Dat is wat er nodig is. Duidelijkheid over processen, mandaten en structuren. Hierdoor weet je wat er van jou verwacht wordt. Het management is toegankelijk en staat open voor vragen, kritiek en grappen.

Wat verwacht het management van jou?

Persoonlijk leiderschap is voor iedere medewerker relevant. Je toont eigenaarschap voor waar je mee bezig bent, wat op je pad komt, of waar je voor het collectief een bijdrage aan moet leveren. Je voelt je stevig genoeg om kritiek te leveren, maar ook loyaal genoeg om besluiten te accepteren. De route om te escaleren wordt gebruikt als het nodig is. Je denkt na over je ontwikkeling en bespreekt met je leidinggevende wat jouw bijdrage is aan het realiseren van de doelen van jouw team.

Producten die hier bij horen:

Bv. Verbetering bedrijfsvoeringsprocessen, OGON, Verbetering opgavegericht werken, ...

Samenhang

Wat willen we kunnen?

We werken in samenhang conform de opzet van de omgevingsvisie. De zeven thema's vormen het kader voor ons werk. Dat is de kapstok. Dat betekent niet alleen inhoudelijke samenhang, maar ook procesmatig. Afstemming tussen beleid en programma's is vanzelfsprekend en tussen het primair proces en de bedrijfsvoering. We werken van buiten naar binnen; onze uitingen naar buiten zijn intern afgestemd. We zoeken naar een balans tussen publiek ondernemerschap en ambtenaarschap, waarin er naast inhoud ook bij iedereen aandacht is voor de bedrijfsmatige publieke waarden. Als diverse organisatie hebben we oog voor. We zijn één organisatie in diversiteit. We zijn kritisch op het starten van nieuwe programma's en zijn ook in staat te stoppen met oude programma's.

Wat mag je van het management verwachten?

De werkzaamheden van het management zijn altijd inzichtelijk en overzichtelijk. Het management stuurt op samenhang en werkt aan goede procedures om de integraliteit binnen het werkpakket te bevorderen. Het CMT stuurt als collegiaal team de hele organisatie aan.

Wat verwacht het management van jou?

Je bent in staat goed samen te werken met collega's. Je kunt 'over de schutting' denken en werken. Je hebt zicht op de doelstellingen van de provincie en je bijdrage daaraan. Je bent je bewust van de professionele en morele eisen die het ambtenaarschap stelt aan het dagelijks handelen. Je stelt vragen over je werk, als onvoldoende duidelijk is wat je opdracht is of met wie je moet samenwerken. Je brengt het management in positie als dat nodig is of als dat verwacht wordt.

De producten die hierbij horen:

Bv. BUIT, PRIP, Anders Werken, Publiek Ondernemers, ..

Rust

Wat willen we kunnen?

Er heerst een rust in de organisatie. Hectiek, hijgerigheid en overbelasting komen nauwelijks voor. Het gevoel 'wij kunnen dit met elkaar' overheerst. De werkdruk is hanteerbaar en we werken aan de lange lijnen. Er is overzicht en inzicht in het totale werkpakket. En daarbij weet iedereen op welke manier hij of zij bijdraagt aan het grotere geheel. We zijn mensen en hebben vertrouwen in elkaar.

Wat mag je van het management verwachten?

Er worden periodiek afspraken gemaakt over individuele en haalbare werkpakketten. Het management stuurt waar nodig bij, bijvoorbeeld als er een knelpunt ontstaat of een andere prioritering noodzakelijk is. De basis is op orde en bedrijfsvoeringprocessen zijn slim en efficiënt ingericht. We zorgen voor zo min mogelijk 'corvee'. Het matchen van mens aan werk gebeurt op efficiënte wijze, met daarbij aandacht voor ieders kansen en mogelijkheden.

Wat verwacht het management van jou?

Je bespreekt knellende situaties met een leidinggevende, het liefst voordat de druk te hoog oploopt. Je weet ook los te laten wanneer dat nodig is. Je draagt bij aan de goede sfeer in onze organisatie, staat open voor niet-werk gerelateerde activiteiten en stelt je sociaal op naar collega's.

De producten die hierbij horen:

Bv. Programmeren & prioriteren,

Uitvoeringsagenda *(nader uit te werken)*

Met een uitvoeringsagenda brengen we de acties in beeld, die ons helpen om te groeien naar de organisatie die we willen zijn.

(Lijst met (lopende) interventies/acties die bijdragen aan de in het concernplan geschetste richting; domeinoverstijgende thema's (incl deadlines);....)

Richting

Rust

Samenhang

Sturing

Bijlage Leiderschap en medewerkers

Medewerkers

Professioneel, actief, verantwoordelijk en op ontwikkeling gericht

De provincie Utrecht is een kennisorganisatie, met daar bovenop een aantal uitvoerende onderdelen. De medewerkers van de provincie Utrecht zijn over het algemeen goed opgeleid. Er wordt vernieuwend beleid gemaakt, grote projecten uitgevoerd en allerlei soorten subsidies verleend. Medewerkers beschikken over goede vaardigheden en er zijn professionals met veel kennis van hun vak. De provincie medewerkers volgen actief de ontwikkelingen in hun vakgebied en delen die kennis met elkaar. Kennis wordt ook gedeeld met onze partners en ondernemers/inwoners.

Medewerkers ontwikkelen zich dus voortdurend, niet alleen op hun vakgebied, maar ook op het gebied van persoonlijke vaardigheden, digitalisering, samenwerken en netwerken. Zij volgen de relevante ontwikkelingen in hun werk, in de provincie en in de maatschappij. Zo blijven zij – en blijft de provincie - ‘fit’ voor de publieke zaak, nu en in de toekomst. Daardoor kunnen medewerkers met zelfvertrouwen en plezier bijdragen aan de opgaven waar de provincie voor staat.

Er is ook aandacht voor de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap. Bij dat leiderschap hoort in ieder geval openheid en transparantie over het werk en de dilemma's die zich voordoen, het nemen en het afleggen van verantwoordelijkheid en het toepassen van gemaakte afspraken en bestaande kaders. Maar ook: het bespreekbaar maken van beperkingen of verbeteringen, samen met collega's zoeken naar samenhang en oplossingen, het bespreken van mogelijke beperkingen of 'bottle necks' en op het juiste moment escaleren binnen de organisatie waar dat nodig is.

Medewerkers dragen ook bij aan de ontwikkeling van hun collega's, teams, domeinen en andere samenwerkingsverbanden – zoals projecten en opgaven – binnen en buiten. Om het leren vorm te geven wordt regelmatig om feedback gevraagd in de omgeving. Het geven en ontvangen van respectvolle en constructieve feedback is vanzelfsprekend. Ideeën voor planmatige ontwikkeling, opleiding en toekomstperspectieven worden besproken met de leidinggevende.

Leiderschap

Positief, situationeel, coachend, authentiek en koersvast.

Het leiderschap dat hierbij past is gericht op het ondersteunen van de groei en ontwikkeling van deze -over het algemeen- zelfstandige medewerkers. Zowel individueel, als in teams. Het gaat uit van vertrouwen, eigen kracht en lerend vermogen. Leiders leren zelf ook, iedere dag. Zij zien, complimenteren en vieren de mooie stappen vooruit, en zij helpen om uit missers goede leerervaringen te halen; ze zorgen voor het creëren van leermomenten. Het glas is in de basis halfvol, er wordt uitgegaan van *positief leiderschap*.

Mensen zijn er in allerlei vormen en maten. Provincie medewerkers ook. Sommigen aan het begin van hun carrière, anderen in het midden of aan het einde. Met allerlei verschillende behoeften, talenten en thuisomgevingen. Leiders nemen in de regel de verantwoordelijkheden van hun medewerkers – over werk of ontwikkeling - niet over, maar begeleiden de medewerkers waar nodig, afhankelijk van de fase van ieders ontwikkeling. Er is dus sprake van *situationeel leiderschap*.

Het voeren van het goede gesprek – formeel en informeel – is daarbij cruciaal. Het vraagt van medewerker en leider/manager beiden voorbereiding en bijbehorende vaardigheden. Leiders beschikken daarvoor over coachende vaardigheden om te ondersteunen, inzichten te verwerven en te helpen groeien. Zij geven open en constructieve feedback. Er is dus ook sprake van *coachend leiderschap*.

Leiders binnen de provincie verschillen van elkaar. Zij nemen hun individuele persoonlijkheid mee in hun werk en ontwikkelen hun eigen stijl, met inachtneming van de gezamenlijke principes. Leiders in de provincie Utrecht vormen gezamenlijk een kleurrijk palet. Zij hebben – net als iedereen - sterke en minder sterke kanten, ze zijn niet perfect. Door hierover met elkaar in gesprek te blijven, wordt van deze diversiteit geleerd. Zij zijn zichtbare boegbeelden binnen en buiten in de provincie. Zij laten zo *authentiek leiderschap* zien.

Het leiderschap in de provincie is resultaatgericht en *koersvast*. De leiders werken aan de opgaven en houden de doelen steeds in zicht. In een wereld met veel veranderingen, die invloed hebben op het werk en de provincie Utrecht, houden zij overzicht en werken aan verbinding en samenhang. Ze interveniëren waar dat nodig is. De leiders treden soms ook op als crisismanagers als de situatie daarom vraagt. Ze doen dus wat nodig is, zijn wendbaar en creatief, maar sturen steeds weer bij en blijven zo op koers. Zoals een zeilschip laverend naar de overkant vaart.

MT 211028