

Aanbiedingsbrief

aan: Algemeen Bestuur RUD Utrecht
van: Dagelijks Bestuur
steller: Cynthia Ghurahoo
onderwerp: AP03.3a_Accountmanagement
t.b.v.: AB d.d. 18 mei 2017
bijlage: b) AB aanbiedingsbrief Accounthouderschap 23 juni 2016

Status

- ter kennisneming
 - ter (oriëntatie) bespreking
 - ter besluitvorming
-

Samenvatting

Op 23 juni 2016 is het Algemeen Bestuur akkoord gegaan met het voorstel van de RUD om twee aparte accountmanagers aan te stellen. Tot op heden is er hieraan nog geen invulling gegeven. De RUD ziet namelijk andere mogelijkheden om het accountmanagement naar een hoger niveau te tillen en wil onderzoeken of het accountmanagement integraal belegd kan worden en de rol van accounthouder bij de teamleiders van het primair proces kan blijven.

Een belangrijke reden om destijds twee aparte accountmanagers aan te stellen in plaats van de rol bij de teamleiders te laten was tijdsgebrek bij de teamleiders. Hierdoor hebben de teamleiders geen goede invulling aan deze rol kunnen geven. Het ontbrak ze aan tijd om de wensen en behoeftes van de opdrachtgevers te inventariseren en hier een vervolg aan te geven. Het accounthouderschap bij de teamleiders te laten biedt echter een groot strategisch voordeel en door de ondersteuning goed te regelen is het tijdsgebrek niet langer een probleem. Dit biedt de mogelijkheid om een andere aanbeveling uit het onderzoek van Martijn Merks (Samen Regisseren, van 31 maart 2016) uit te werken en de rol van de accounthouder bij de teamleider te laten.

De RUD adviseert het Algemeen Bestuur akkoord te gaan met een pilot jaar om te onderzoeken of het integraal beleggen van het accountmanagement in combinatie met uitbreiding van de capaciteit op het gebied van ondersteuning succesvol is. De extra ondersteuning bestaat uit 4 interne medewerkers die elk 18 uur per week de rol "Adviseur Accountmanagement" vervullen. Door deze rol door interne medewerkers te laten vervullen wordt geen risico gelopen na een jaar afscheid te moeten nemen van nieuw aangetrokken medewerkers.

Voorstel

Het Algemeen Bestuur wordt voorgesteld om:

1. het besluit uit 2016 om twee aparte accountmanagers aan te stellen nog een jaar aan te houden en hier tot nader order geen uitvoering aan te geven;
 2. akkoord te gaan met een pilotjaar waarin de vier teamleiders uit het primaire proces de rol van accounthouder behouden, en worden ondersteund door vier interne medewerkers.
-

Toelichting

De ervaring van de afgelopen drie jaar leert dat een verdere professionalisering van het accounthouder- en regievoerderschap nodig is om de belangrijke opgaven waarvoor RUD Utrecht zich gesteld ziet staan, uit te kunnen voeren. Uit het onderzoek van Martijn Merks (Samen Regisseren, van 31 maart 2016) kwamen meerdere aanbevelingen. Het Algemeen Bestuur heeft op 12 mei 2016 verzocht om deze uit te werken door een toelichting te geven op de varianten rondom het invullen van het accounthouderschap en een financieringsvoorstel te doen.

Globaal gezien zijn er in RUD-land drie varianten waarop het accountmanagement kan worden ingevuld:

- *Variant 1 (integraal management)*: de taken van een accountmanager zijn onderdeel van het functieprofiel van de teamleiders.
- *Variant 2 (gelaagd accountmanagement)*: een apart directielid met accountmanagement/uitvoering als hoofdportefeuille of een senior accountmanager (schaal 13/14) met daaronder een aantal uitvoerende accounthouders.
- *Variant 3 (gespecialiseerde accountmanagers)*: accountmanagement is belegd bij aparte functionarissen als gelijkwaardige gesprekspartners van het MT.

Accountmanagement: integraal of apart

Bij de vorming van RUD Utrecht is ervoor gekozen om het accountmanagement bij de teamleiders te beleggen (variant 1). In het voorstel van 23 juni 2016 is de aanbeveling gedaan om het accountmanagement apart te beleggen (variant 2 of 3). Een belangrijke reden voor deze keuze was het tijdgebrek waar de teamleiders mee te maken hadden. Dit wordt ook bevestigd in de aanbeveling uit het onderzoek van Martijn Merks (Samen Regisseren, van 31 maart 2016)

“De accountmanagers, die ook teamleider en programmamanager zijn, hebben te weinig tijd om in de accounts en dus in hun relatie met de deelnemer te investeren. Maar ook te weinig tijd kunnen investeren in de ontwikkeling van noodzakelijke competenties om de werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren.

De capaciteit bij de ondersteuning van het accountmanagement wordt vergroot. Om de ondersteuning binnen de RUD naar de accountmanagers verder te verbeteren, worden de medewerkers getraind in klantgericht werken, politieke sensitiviteit en maatschappelijk bewust omgaan met de beschikbaar gestelde budgetten. Daarnaast wordt een proces ingericht om accountmanagers adequaat te voorzien van relevante informatie.”

De RUD ziet inmiddels mogelijkheden om het accountmanagement integraal te beleggen (variant 1) en is van mening dat dit ook belangrijke voordelen biedt. Het tijdgebrek waar de teamleiders mee te maken hadden is namelijk voor een deel opgelost. De rol van programmamanager is, door de nieuwe programma aansturing, komen te vervallen. Hierdoor kunnen de teamleider meer tijd investeren in de rol van accounthouder. Daarnaast wordt in de pilot fase van één jaar de capaciteit op het gebied van ondersteuning uitgebreid. Via een interne werving en selectieronde zijn er vier interne medewerkers geselecteerd die elk voor 0,5 fte de accounthouder adviseren en ondersteunen.

De rol van medewerker Relatiebeheer zal groeien naar een rol die verantwoordelijk is voor het proces met betrekking tot de informatievoorziening en de DVO's. Er is een opleidingstraject inclusief coaching ontworpen om het gehele accountmanagement naar een hoger niveau te tillen.

Voordelen van variant 1 ten opzichte van variant 3 (gespecialiseerde accountmanagers).

Een belangrijk argument om te kiezen voor de integrale variant, zijn de kortere lijnen tussen opdrachtgever en uitvoering. Een teamleider is de strategisch gesprekspartner van de opdrachtgever, in plaats dat er een accountmanager tussen zit. Daarbij kan een teamleider als MT-lid overzien wat er in de organisatie speelt en kan de wensen omzetten in producten. Dit helpt niet alleen in het gesprek met de opdrachtgever, maar zorgt ook intern voor minder verkokering. Op deze manier zijn ook de belangen van de opdrachtgevers behartigd in de besluitvorming van het MT. Door het opleiding/coaching traject worden er meer medewerkers getraind in klantgericht werken en politieke sensitiviteit in plaats dat deze vaardigheden bij de twee aparte accountmanagers liggen.

Het aanstellen van twee aparte accountmanagers op MT-niveau zou betekenen dat het MT wordt uitgebreid met 2 fte. Dit past niet bij de grote van onze organisatie. Wanneer het gehele accountmanagement bij twee functionarissen belegd wordt, maakt dit het accountmanagement kwetsbaar bij uitval, ziekte en/of vakantie. Dit sluit niet aan bij onze ambitie uit het programmaplan “de klant centraal”. Door spreiding van de taken en werkzaamheden bij vier accounthouders, vier adviseurs en de medewerker relatiebeheer is de continuïteit richting opdrachtgevers beter gewaarborgd.

Rollen in het accountmanagement:

- Accounthouder (teamleiders primair proces 4 x 0.5 fte) is een bestaande rol.
- Adviseur Accountmanagement (4 x 0.5 fte) is een nieuwe rol.
- Medewerker Relatiebeheer (1 fte) is een bestaande rol en functie.

De *accounthouder* is een directe adviseur van de directeur en vertaalt het klantperspectief naar ontwikkelingen in de organisatie. De accounthouder ondersteunt de directeur bij het bepalen van een duidelijke visie en het ontwikkelen van een strategie om de RUD Utrecht op een hoger niveau te tillen. Daarbij schakelt de accounthouder tussen de verschillende niveaus: van de lange termijn ontwikkeling van het concern tot het aanscherpen en innoveren van producten in de PDC. In tijden van crisis of calamiteiten is de accounthouder beschikbaar om bestuurlijke of organisatorische ondersteuning te bieden. De accounthouder verdiept zich in de specifieke context van de klant en blijft op de hoogte van bestuurlijk gevoelige kwesties.

De *adviseur accountmanagement* bewaakt en coördineert gemaakte afspraken en schrijft de uitvoeringsprogramma's. Wanneer fluctuaties optreden in de vraag, of indien onvoorziene vragen vanuit de opdrachtgever komen, adviseert hij/zij de accounthouder over mogelijke oplossingen om deze binnen de mogelijkheden van het totale budget op te lossen. De adviseur accountmanagement vormt daarmee een belangrijke schakel tussen de accounthouder, het primair proces en de bedrijfsvoering. De adviseur accountmanagement haalt informatie op bij de medewerkers, weet wat er speelt bij de deelnemende gemeenten en de provincie en kan schakelen op meerdere niveaus.

De *medewerker Relatiebeheer* bewaakt en coördineert de voortgang van de DVO's en geeft advies aan de adviseurs en accounthouders. Een teamleider is voor slechts een deel van de uitvoering van de DVO verantwoordelijk. Het verkrijgen van overzicht over de hele DVO vraagt afstemming met de andere teamleiders in de organisatie. Dit is een tijdrovende klus. Deze taak wordt belegd bij de medewerker Relatiebeheer.

Financiële dekking

De kosten gedurende de pilotfase van een jaar voor 4 maal een halve fte (2 fte) op schaal 11 bedragen 151.000 euro. De RUD Utrecht kan de kosten voor de klus adviseur accountmanagers tijdelijk dekken binnen het bestaande formatiebudget. Eventuele structurele dekking moet te zijner tijd, bij de evaluatie worden bezien.

Voorstel

Op basis van bovenstaande analyse adviseert de RUD Utrecht het Algemeen Bestuur akkoord te gaan met een pilot jaar om te onderzoeken of variant 1: "Integraal management" in combinatie met uitbreiding van de capaciteit op het gebied van ondersteuning succesvol is. In de laatste maanden van de pilotperiode wordt deze variant geëvalueerd op voldoende aansluiting bij de wens van de opdrachtgevers en de ambities van de RUD.