

Aanbiedingsbrief

aan: Algemeen Bestuur RUD Utrecht
van: Dagelijks Bestuur
steller: Michiel Zwaan
onderwerp: Onderbouwing wijziging accounthouderschap en voorstel tot financiering AB d.d. 23 juni 2016
t.b.v.:
bijlage: b) Profielschets accountmanager
c) Advies Buitenhok (HR21)

Status

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

Samenvatting

De ervaring van de afgelopen twee 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) was één van de aanbevelingen om twee aparte accounthouders aan te stellen om meer tijd te kunnen investeren in de relatie met de opdrachtgevers/ eigenaren. Het Algemeen Bestuur heeft op 12 mei verzocht om deze aanbeveling uit te werken door een toelichting te geven op de varianten rondom het invullen van het accounthouderschap, een profielschets op te stellen en een financieringsvoorstel te doen.

Aanvullende toelichting nav RVO

Onderaan de toelichting is een aanvulling opgenomen nav de bespreking in het RVO.

Voorstel

Het Algemeen Bestuur wordt voorgesteld om:

1. te besluiten twee aparte accountmanagers aan te stellen. In bijgevoegd voorstel worden scenario's geschetst over de wijze van financiering. Het Dagelijks Bestuur stelt voor om uit te gaan van financieel scenario 1, waarbij de RUD Utrecht de kosten dekt binnen het bestaande formatiebudget;
 2. het profiel van de accountmanager vast te stellen.
-

Toelichting

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.

Om te komen tot de gewenste variant voor RUD Utrecht, zijn er twee afwegingen:

- Integraal (variant 1) bij het management of apart (variant 2 en 3) beleggen van accountmanagement;
 - Het accountmanagement gelaagd (variant 2) of gespecialiseerd (variant 3) invullen.
-

Accountmanagement: integraal of apart

Bij de vorming van RUD Utrecht is ervoor gekozen om het accountmanagement bij de teamleiders te beleggen. Dit model wijkt af van de meeste uitvoeringsdiensten, waar accountmanagement over het algemeen door aparte functionarissen wordt uitgevoerd. In onderstaande analyse worden de voor- en nadelen van variant 1 besproken vanuit de context van de praktijkervaringen van afgelopen jaar.

Korte lijnen

Een eerste argument om te kiezen voor de integrale variant 1, zijn de kortere lijnen tussen opdrachtgever en uitvoering. Een teamleider voert zelf het gesprek met de opdrachtgever, in plaats dat er een accountmanager tussen zit. Daarbij kan een teamleider als MT-lid overzien wat er in de organisatie speelt. Dit helpt niet alleen het gesprek met de opdrachtgever, maar zorgt ook intern voor minder verkokering.

In theorie is hier veel voor te zeggen, maar in de praktijk pakt het in de context van de RUD Utrecht anders uit. Een teamleider is namelijk 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, omdat de teamleider naast het afstemmen over de eigen accounts ook informatie moet leveren aan de andere accountmanagers als het gaat om de realisatie van de DVO in het eigen team. Dit zorgt voor een extra opgave voor de al drukbezette teamleider, die naast het realiseren van de productie ook verantwoordelijk is voor de veranderopgave van het team (o.a. opbouw organisatie, uniformering werkwijze, ontwikkeling medewerkers, etc.). Daarnaast sturen deze integrale managers ook op bedrijfsvoering gerelateerde onderwerpen, zoals personeel (verzuim, werving & selectie, etc.) en financiën (inhuur, bewaken teambudgetten).

Het resultaat is dat de teamleiders onvoldoende tijd overhouden om het overzicht op de DVO te bewaken, laat staan om voldoende te investeren in de relatie met de opdrachtgever (op tijd reageren, inventariseren van wensen en behoeftes, de opdrachtgever meenemen in de ontwikkeling van het concern, etc.). Deze conclusie wordt bevestigd in het rapport van Martijn Merks, dat laat zien dat de korte lijnen tussen opdrachtgevers en uitvoering in de praktijk niet zo worden ervaren. MT-leden waren in de beperkte tijd niet in staat om zich voldoende te laten informeren over de ontwikkelingen in de andere teams. In plaats van de opdrachtgever op de hoogte te houden van de ontwikkelingen in de organisatie, bleef het contact vooral beperkt tot het bespreken van de cijfers uit de kwartaalrapportage. Daarnaast laat de praktijk zien dat er bij calamiteiten of verschillen van inzicht tussen opdrachtgever en opdrachtnemer snel moet worden opgeschaald naar de directeur, wat de positie van de RUD kwetsbaar maakt, zeker wanneer het gaat om bestuurlijk gevoelige kwesties.

Vertegenwoordiging van het belang van de opdrachtgever

De accountmanagers hebben niet alleen een externe rol in het informeren van de opdrachtgever, maar moeten intern het belang van de klant vertegenwoordigen. Het voordeel van de dubbele rol van teamleider en accountmanager is dat het belang van de klant rechtstreeks vertegenwoordigd is bij de besluitvorming in het MT. In de praktijk blijkt dit niet zo te werken. Allereerst, omdat de teamleiders door de hierboven benoemde tijdsdruk onvoldoende op de hoogte zijn van de wensen van de klant. Daarnaast hebben teamleiders ook nog andere belangen die zij in het oog moeten houden. Afgezien van het concernbelang speelt het teambelang voor de teamleiders een prominente rol. De ervaring van de afgelopen twee jaar is dat het voor teamleiders erg lastig is om objectief te kunnen schakelen tussen verschillende belangen (petje op, petje af: klant, concern en team). Dit speelt niet alleen een rol in de MT-overleggen, maar ook in het overleg met de opdrachtgever, waarbij de accountmanagers het lastig vinden om los te komen van het belang van het eigen team waar zij zelf verantwoordelijk zijn voor de resultaten (bijvoorbeeld als het gaat om vraagstukken rond capaciteit).

Specifieke competenties

In het bedrijfsleven wordt het accountmanagement eigenlijk altijd apart belegd, omdat het wordt gezien als een functie waar specifieke competenties voor nodig zijn. Daarbij is de consensus dat het onderhouden van de relatie met de klant vraagt om andere competenties dan die van een manager. Het operationeel aansturen van een team is echt wat anders dan de adviseursrol die een accountmanager onder andere moet vervullen. Het is niet ondenkbaar dat mensen deze taken kunnen combineren, maar dat is geen vanzelfsprekendheid. De context van de RUD geeft daarbij een aantal complicerende factoren. De dagelijkse praktijk laat zien dat onze teamleiders veel tijd kwijt zijn met het uitvoeren van hun taken, laat staan dat zij de tijd hebben om te investeren in de ontwikkeling die nodig is voor de nog ontbrekende competenties. Daarbij is het in onze politieke werkelijkheid ontzettend belangrijk om goed te kunnen schakelen op meerdere niveaus.

Een accountmanager moet in staat zijn om de eigen directeur te adviseren, het mandaat hebben om aan de onderhandelingstafel met de opdrachtgever afspraken te maken, een bestuurder bij te staan bij calamiteiten en de juiste informatie van medewerkers op de werkvloer te verzamelen. Dat vraagt naast specifieke competenties rond communicatie, coördinatie en sturing ook om een antenne voor zaken die mogelijk bestuurlijk en politiek sensitief kunnen worden.

Gezien bovenstaande en de ontwikkelingen die op de RUD Utrecht afkomen heeft het de voorkeur van RUD Utrecht om het accountmanagement los te koppelen van het takenpakket van de teamleiders.

Accountmanagement: gelaagd (variant 2) of gespecialiseerd (variant 3)

Wanneer het Algemeen Bestuur besluit om het accountmanagement conform de aanbeveling van de RUD Utrecht apart te beleggen, is de volgende vraag hoe deze functie moet worden belegd in de organisatie. Daarbij zijn er gezien de ambitie van de RUD om het accountmanagement naar een hoger niveau te tillen, grofweg twee keuzes.

Een eerste mogelijkheid is om gelaagdheid aan te brengen: één hoog ingeschaalde accountmanager met daaronder een aantal uitvoerende medewerkers (variant 2). Deze optie wordt door de RUD niet wenselijk geacht. De andere mogelijkheid is om het accountmanagement te beleggen bij aparte functionarissen als gelijkwaardige gesprekspartner van het MT (variant 3). Hieronder volgt een toelichting.

Platte organisatie

Allereerst is de RUD een platte organisatie. Waar veel uitvoeringsdiensten kiezen voor een extra laag tussen directie en teamleiders (afdelingshoofden), heeft de RUD er juist voor gekozen om de functie van adjunct-directeur bedrijfsvoering te schrappen en de managers een hogere verantwoordelijkheid en inschaling te geven om de afstand tussen MT en directeur te verkleinen. De rol van accounthouder betekent geen extra hiërarchische laag, maar eerder een verbindende schakel in de driehoeksrelatie tussen opdrachtgever, primair proces en de bedrijfsvoering. Accountmanagers op MT-niveau passen beter bij die filosofie.

Dichtbij de opdrachtgever

Een tweede argument om te kiezen voor twee gespecialiseerde accountmanagers (in plaats van gelaagdheid) is dat de RUD het gesprek en de relatie met alle opdrachtgevers naar een hoger niveau wil tillen. Eén hoog ingeschaalde accountmanager zal veel van het contact met de opdrachtgevers uiteindelijk moeten delegeren aan uitvoerende medewerkers. De RUD acht het juist wenselijk dat de accountmanager dichtbij de opdrachtgever staat. Het toevoegen van een extra laag kan tot gevolg hebben dat er extra 'ruis op de lijn' ontstaat, zeker in geval van gevoelige dossiers. Daarnaast kan zonder tussenkomst van een extra laag, sneller worden geschakeld in geval dat nodig is.

Voorstel

Op basis van bovenstaande analyse adviseert de RUD Utrecht het Algemeen Bestuur om te kiezen voor variant 3: het apart beleggen van het accountmanagement bij twee accountmanagers op MT-niveau. In de bijlage is een functieprofiel opgenomen met daarin een uitwerking van de specifieke functie eisen en competenties van de accountmanager. Op hoofdlijnen is deze uitwerking gestoeld op onderstaande uitgangspunten:

Mandaat op MT-niveau

De accountmanager is meer dan een doorgeefluik tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De accountmanager moet als vertegenwoordiger van de klant een gelijkwaardig gesprek kunnen voeren met de teamleider. Aan tafel met de opdrachtgever moet de accountmanager het mandaat hebben om afspraken te maken en hij niet bij elk wissel terug moet naar de organisatie. Ten slotte moet de accountmanager stevig genoeg zijn om een bestuurder bij belangrijke keuzes te adviseren en te ondersteunen in bestuurlijk gevoelige processen. Daarnaast moeten de accountmanagers de RUD Utrecht op een representatieve manier kunnen vertegenwoordigen in het gesprek met ondernemers, bedrijven, burgers en andere instanties. Met de komst van de Omgevingswet wordt dit laatste alleen maar belangrijker.

Accountmanagement en opdrachtgeverschap

De accountmanager bewaakt en coördineert de voortgang van de DVO's. Wanneer er fluctuaties optreden in de vraag, of er onvoorziene vragen vanuit de opdrachtgever komen, draagt de accountmanager mogelijke oplossingen aan om deze binnen de mogelijkheden van het totale budget op te lossen, of voorstellen te doen op welke wijze met nieuwe/andere verzoeken/vragen omgegaan kan worden. De accountmanager vormt daarmee een belangrijke schakel tussen opdrachtgever, primair proces en de bedrijfsvoering.

Daarnaast is de accountmanager verantwoordelijk om te sturen op een snelle beantwoording van vragen van de klant. In tijden van crisis of calamiteiten is de accountmanager 24/7 beschikbaar om bestuurlijke of organisatorische ondersteuning te bieden. De accountmanager verdiept zich in de specifieke context van de klant en blijft op de hoogte van bestuurlijk gevoelige kwesties.

Accountmanagement en eigenaarschap

De accountmanager is een directe adviseur van de directeur en het MT en vertaalt het klantperspectief naar ontwikkelingen in de organisatie. De accountmanagers ondersteunen 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 accountmanager tussen verschillende niveaus: van de lange termijn ontwikkeling van het concern tot het aanscherpen en innoveren van producten in de PDC.

Uitwerking financiële scenario's

RUD Utrecht acht de variant van twee accountmanagers als gelijkwaardige gesprekspartner van het MT het meest wenselijk. Op basis van ons functieprofiel wordt advies ingewonnen van Buitenhok (HR21), waarbij we voorlopig uitgaan van een waardering op schaal 12. De kosten voor twee fulltime accountmanagers op schaal 12 bedragen 184.000 euro. Voor de dekking van deze kosten ziet de RUD een aantal scenario's voor zich:

- Scenario 1: De RUD Utrecht dekt de kosten binnen het bestaande formatiebudget
- Scenario 2: De RUD Utrecht en de eigenaren delen de extra kosten
- Scenario 3: De eigenaren nemen de kosten voor eigen rekening

De RUD Utrecht kan de kosten voor de extra accountmanagers dekken binnen het bestaande formatiebudget. Hoewel de RUD Utrecht een dermate hoge prioriteit geeft aan het verbeteren van het accountmanagement dat de organisatie bereid is om de kosten zelf te dekken, is er ook behoefte aan een grotere flexibiliteit van de organisatie om fluctuaties in de markt te kunnen opvangen – en zo het risico voor de eigenaren te verkleinen. Scenario 2 en 3 gaan daarom uit van extra middelen van de eigenaren.

Aanvullende toelichting nav RVO

In het RVO was er bij een aantal regievoerders behoefte om op de volgende punten een toelichting te geven:

1. De capaciteit van 2 fte;
2. Het mandaat en de zwaarte van de functie (schaal 12);
3. Vertegenwoordigende rol van de opdrachtgever/eigenaar.

Ad 1. Capaciteit

Een aantal regievoerders vroegen om een toelichting op de voorgestelde capaciteit van 2 fte en droegen daarbij alternatieven aan, zoals het starten met 1 fte of het aanstellen van 2*0,8fte.

De teamleiders zijn op dit moment gemiddeld ongeveer 20% van hun tijd bezig met activiteiten rondom accountmanagement – daarbij zijn grote verschillen: zo kost interactie met de provincie gezien het grote takenpakket relatief veel tijd. Daar komt bij dat zij extra ondersteuning krijgen rondom complexe vraagstukken, zoals bij de capaciteitsvraagstukken met de provincie en de gemeente Utrecht. Grofweg kan gesteld worden dat er op dit moment ruim 1 fte wordt besteed aan het accountmanagement – dit staat los van de uitvoerende werkzaamheden tav het opstellen van rapportages.

Onderstaande toelichting geeft twee hoofdargumenten voor het aanstellen van aparte accountmanagers: het ontlasten van teamleiders, die de komende jaren voor meerdere grote veranderopgaves staan, en het verbeteren van het accounthouderschap. Het aanstellen van 1fte in plaats van 2fte zorgt ervoor dat teamleiders worden ontlast, maar niet dat er meer ruimte ontstaat om het accounthouderschap te ontwikkelen. Het rapport van Martijn Merks laat zien dat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer op dit moment ontevreden is over hoe het accounthouderschap wordt ingevuld. Verbetering vraagt niet alleen om een andere invulling, maar ook om ruimte voor de accountmanager om zich te verdiepen in de wensen en behoefte van de opdrachtgever en een zware rol als interne adviseur om een strategische vertaalslag te maken naar concrete acties rond de ontwikkeling van de organisatie. Dit wordt met het oog op de Omgevingswet alleen maar belangrijker. Ook zal een accountmanager in een bestuurlijke crisis paraat moeten staan, iets wat nu, mede vanwege tijdgebrek, al snel op de schouders van de directeur komt te liggen (vb. windmolenpark Houten).

Ten slotte is de RUD Utrecht, zoals al vaker aangegeven, erg kwetsbaar is als het gaat om strategische denkkracht in de bedrijfsvoering. Het overhead % in de formatie is op dit moment onder de afgesproken 25% in het bedrijfsplan. Veel komt op de schouders van een paar, waarbij een deel van de functionarissen worden betaald uit het inhuurbudget of het transitiebudget (niet in de vaste formatie). Hoewel dit deels te verklaren is door de opgaven rondom de opstart van de RUD, heeft een organisatie die zich structureel wil verbeteren behoefte aan (extern georiënteerde) denkkracht. Dit argument wordt sterker vanuit het perspectief van de ingrijpende veranderingen waar de RUD Utrecht haar handen zeker de komende 4-5 jaar nog de handen vol aan heeft. Naast de eerder benoemde Omgevingswet vraagt de context van outputfinanciering om een strakkere sturing van accountmanagers om de financiële consequenties van de realisatie van de DVO te bewaken, bijvoorbeeld door snel te schakelen met opdrachtgevers om bij dreigende overschrijding te onderzoeken of dit kan binnen het totale budget. De inschatting van 2fte is in de ogen van de RUD Utrecht daarom eerder aan de krappe dan aan de ruime kant.

Ad 2 & 3. Mandaat & vertegenwoordigende rol

Een aantal regievoerders vroegen waarom de functie van accountmanager is gewaardeerd op schaal 12. De RUD Utrecht heeft met betrekking tot de zwaarte van de functie advies gevraagd aan Buitenhek, het bureau dat het functiegebouw van HR 21 heeft ontworpen (zie bijlage).

Aanvullend op het advies en de in de bovenstaande toelichting benoemde argumenten (oa. relatie bestuur, contact bedrijfsleven, crisismanagement), wil de RUD benadrukken dat de accountmanagers binnen de RUD Utrecht de vertegenwoordigers zijn van de opdrachtgever/eigenaar. De RUD Utrecht wil met de keuze van het profiel juist meer gewicht geven aan de vertegenwoordiging van het belang van de opdrachtgever/eigenaar in de eigen organisatie. Accountmanagers krijgen een gelijkwaardige rol als een teamleider. Hoewel afstemming uiteraard van belang is, hoeft een accountmanager zich niet neer te leggen bij het besluit van een teamleider: accountmanagers rapporteren aan de directeur (en vallen hiërarchisch ook direct onder de directeur).