



Van voorbeeldrol naar klimaatneutrale organisatie!

Een advies over de organisatiestructuur en
bedrijfsprocessen van de provincie Gelderland.

Masterthesis d.d. 7 juni 2018
Opdrachtgevers: Provincie Gelderland &
Van Hall Larenstein
Auteur: Ing. M.J.J.T. Buurman
Status: Definitief, openbaar

≡ provincie
Gelderland

“Structuur werkt nooit belemmerend, het is
de scherpte in wat je wilt bereiken.”

Hilhorst, provinciesecretaris provincie Gelderland, 2017

Colofon

Document	Thesis ter verkrijging van de mastertitel in Project- en Procesmanagement aan de Hogeschool Van Hall Larenstein University of Applied Sciences te Velp (GLD).
Onderwerp	Een advies over de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen binnen de provincie Gelderland om de doorvertaling van interne klimaatdoelstellingen naar resultaten op operationeel niveau te bevorderen.
Versie	3
Status	Definitief, <u>openbaar</u>
Datum	7 juni 2018
Auteur/opdrachtnemer E-mailadres	Provincie Gelderland, Ing. M.J.J.T. Buurman (Thijs) <u>t.buurman@gelderland.nl</u> 
Opdrachtgever E-mailadres	Provincie Gelderland, Ing. A-H. Visser (Ane-Henk) <u>h.visser@gelderland.nl</u>
Afstudeerbegeleider E-mailadres	Hogeschool Van Hall Larenstein, Ir. J.A. Wintermans (Jos) <u>jos.wintermans@hvh.nl</u>
1 ^e assessor	Ir. S. Nijhuis (Steven) Hogeschool Utrecht
2 ^e assessor	Ir. R. Augustijn (Reindert) Provincie Gelderland
Afbeelding omslag	Beeldbank provincie Gelderland d.d. 10 december 2016 (http://beeldbank.gelderland.nl). Locatie foto, nabij de rijksweg A15 ten noorden van Echteld (GLD).

© Copyright M.J.J.T. Buurman, 2018. All rights reserved.



Samenvatting

Aanleiding:

Vandaag de dag is klimaat een steeds belangrijker onderwerp in de wereld. Op de klimaatconferentie in Marokko gehouden in november 2016 is een nieuw bindend klimaatakkoord gesloten. Tijdens deze klimaatconferentie is besloten dat het Parijs-akkoord van november 2015 moet zijn uitgevoerd in december 2018. Het doel is de wereld te transformeren naar een meer duurzame samenleving waar anders wordt omgegaan met het klimaat en onder andere de uitstoot van broeikasgassen wordt verminderd zodat de aarde niet meer dan 2°C zal opwarmen. Deze mondiale actie is ook van toepassing op de provincie Gelderland en komt terug in de kerntaken van de provincie Gelderland, het huidige Gelders coalitieakkoord, het Gelders Energieakkoord en in motie-59 (voorbeeldige overheid). In deze documenten is gesteld dat provincie Gelderland energieneutraal moet zijn in 2050. Het vorenstaande is de aanleiding geweest voor het onderzoek naar hoe de organisatie, de provincie Gelderland bijdraagt aan de doelstelling om klimaatneutraal te zijn in 2030. Om dit doel te bereiken is naast de doelstelling om als provincie Gelderland energieneutraal te zijn in 2050, in maart 2018 het Klimaatinitiatief aangenomen door Provinciale Staten om als organisatie al klimaatneutraal te zijn in 2030.

Belang:

De provincie Gelderland is medeverantwoordelijk voor de invulling van de ambitie van het Rijk energieneutraal te zijn in 2050. Dat gaat over het realiseren van de doelstelling in Gelderland met alle partners maar ook voor de eigen provinciale organisatie. Met een motie over de interne organisatie en het Klimaatinitiatief hebben Provinciale Staten aangegeven dat zij dit een belangrijk onderwerp vinden. Met die politieke aandacht is het van belang dat de provinciale organisatie hier adequaat op reageert en met dezelfde ambitie en urgentie de doelen realiseert.

Probleem- en doelstelling:

Tijdens het vooronderzoek is geconstateerd dat binnen de provinciale interne organisatie suboptimaal invulling wordt gegeven aan deze energie-/klimaatdoelstelling: klimaatneutraal in 2030. De volgende hoofdvraag staat dan ook centraal in dit onderzoek:

Hoe de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen van de provinciale organisatie te verbeteren zodat op operationeel niveau invulling wordt gegeven aan de strategische interne energiedoelstelling?

Met aanbevelingen over een optimalisatie van de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen voor de interne organisatie wordt een juiste doorvertaling bevorderd van strategische klimaatdoelstellingen naar projecten op operationeel niveau. De doelgroep omvat alle medewerkers binnen de provinciale organisatie en specifiek van het programma Energietransitie.

Werkwijze:

Na het vooronderzoek zijn de hoofd- en deelvragen geformuleerd en onderzoeksmethode opgesteld. Om de vragen te beantwoorden is er een kwalitatief onderzoek verricht met behulp van literatuuronderzoek, 21 expertinterviews en observaties. Door middel van het 7S-model van McKinsey is de huidige situatie beschreven en is een knelpuntenanalyse opgesteld. Met het referentieonderzoek is een gewenste situatie beschreven en deze is vergeleken met de interne huidige situatie. Uit de knelpuntenanalyse en het referentieonderzoek zijn conclusies getrokken en zijn aanbevelingen gedaan. En wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen. Er is een discussie opgenomen over de inhoud van het onderzoek en de gekozen onderzoeksmethode. In de reflectie wordt gereflecteerd op het onderzoek en de persoonlijke ontwikkeling.

Conclusie:

Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek kan het volgende worden geconcludeerd. De Provincie Gelderland dient een einddoel (missie) op te stellen waarbij de einddatum van het energiedoel, 2050, dient te worden vervroegd. Dit is tijdens het onderzoek al gerealiseerd door het Klimaatinitiatief, waarbij de einddatum naar 2030 is opgeschoven. De provincie Gelderland heeft geen plan van aanpak (visie) opgesteld over de wijze waarop de provincie een klimaatneutrale organisatie kan worden. De energie-/klimaatdoelstelling is dan ook niet gecategoriseerd en geadresseerd bij verschillende programma's en organisatieonderdelen, hetgeen onder andere tot gevolg heeft dat het strategische interne doel te abstract blijft. Het monitoren van de interne klimaatdoelstelling is cruciaal om inzicht te hebben in de realisatiestatus. Er is onvoldoende samenwerking tussen Management, de programma's en de verschillende organisatieonderdelen. Daarnaast is er onvoldoende coördinatie en interne controle. Men wijst naar elkaars verantwoordelijkheden als het gaat om de interne klimaatdoelstelling, dit werkt belemmerend. Niet iedere medewerker is zich bewust van zijn eigen verantwoordelijkheid in relatie tot de klimaatdoelstelling. Op operationeel niveau zijn medewerkers niet op de hoogte van de realisatiestatus ten opzichte van de gestelde energiedoelen en wie eindverantwoordelijk is voor de energie-/klimaatdoelstelling.

Aanbevelingen:

Er moet een plan van aanpak (visie) worden opgesteld ten behoeve van de interne klimaatdoelstelling met daarbij subdoelen, een tijdsplanning en een sluitend financieringsplan (middelen). Hierdoor is een betere doorvertaling (samenwerking) tussen de programma's en organisatieonderdelen van strategisch naar operationeel niveau mogelijk zijn. Het is dan duidelijker wie de eindverantwoordelijkheid heeft en wie de regie voor de interne energie-/klimaatdoelstelling heeft. Frequent monitoring dient plaats te vinden. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de voortgang van de realisatie van de subdoelen en de energie-/klimaatdoelstelling.

In bestaande bedrijfsprocessen dient een klimaatneutrale organisatie een vast onderdeel te zijn. Als voorbeelden kunnen de Trajectprogrammering en het Ambitieweb worden genoemd. Klimaatneutraal of duurzaamheid dient al onderdeel te zijn van de initiatieffase van projecten. Men dient te communiceren over gerealiseerde subdoelen, zodat medewerkers betrokken en gemotiveerd blijven.

De provinciale bedrijfscultuur is niet apart onderzocht tijdens dit onderzoek, maar blijkt een belangrijke rol te hebben in het geheel. Het is dan ook aan te raden hier apart aandacht aan te geven dan wel dit nader te onderzoeken.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Inhoudsopgave	7
Gebruikte figuren en tabellen	8
Gebruikte afkortingen	9
Voorwoord	10
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Achtergrond	12
1.3 Probleemstelling	13
1.4 Type onderzoek	14
1.5 Afbakening	14
1.6 Leeswijzer	15
2 Onderzoeksmethode	16
2.1 Typen onderzoek	16
2.2 Betrouwbaarheid	17
2.3 Validiteit	18
2.4 Bruikbaarheid	18
2.5 Modelcriteria	18
3 Theoretisch kader	19
3.1 Energie- en klimaatneutraal	19
3.2 Drielagen managementstructuur	19
3.3 Organisatiestructuur	20
3.4 Bedrijfsprocessen	21
3.4 Conclusie	24
4 Theoretisch kader: modellen	25
4.1 INK-model	25
4.2 Mintzberg	25
4.3 Klaver 6 model	26
4.4 7S-model	26
4.5 Conclusie	27
5 Analyse huidige situatie	28
5.1 Strategie	28
5.2 Structuur	28
5.3 Systemen	31
5.4 Stijl	33
5.5 Personeel	33
5.6 Vaardigheden	35
5.7 Gedeelde waarden	35
5.8 Analyse van de samenhang van de factoren	36
5.9 Conclusie	38
6 Referentieonderzoek	40
6.1 Profit organisaties	40
6.2 Non-profit organisaties	41
6.3 Aanbevelingen vanuit referentieonderzoek	43
6.4 Conclusie	44
7 Conclusie en aanbevelingen	45
7.1 Conclusie	45
7.2 Aanbevelingen	46
8 Discussie en reflectie	49
8.1 Inhoudelijke discussie	49
8.2 Methodische discussie	49

8.3 Reflectie onderzoek	50
8.4 Reflectie persoonlijke ontwikkeling	50
Bibliografie	52
Bijlage 1 Organogram provincie Gelderland	54
Bijlage 2 Expertinterviews	55
Communicatie	55
Overzicht respondenten	56
Interviewvragen	57
Interviewverslagen	58

Gebruikte figuren en tabellen

Figuur 1: Organogram provincie Gelderland (Bakker & van den Bremer, z.j.)	12
Figuur 2: Organisatie provincie Gelderland (Provincie Gelderland, 2017).	13
Figuur 3: Casussen t.b.v. richting in het onderzoek en expertinterviews (Copyright bij de auteur, 2018).	15
Figuur 4: Weergave methodische stappen en structuuronderzoek (Copyright bij de auteur, 2018).	15
Figuur 5: Werkcyclus praktijkgericht onderzoek (Verhoeven, 2014).	16
Figuur 6: Datatriangulatie tijdens dit onderzoek (Bosman, 2012).	17
Figuur 7: Managementniveaus van organisaties (De Leeuw, 2000).	19
Figuur 8: Drie typologieën van bedrijfsprocessen (Nieuwenhuis, z.j.).	22
Figuur 9: Deelprocessen van bedrijfsdoel naar handeling medewerker (Tolsma & de Wit, 2015).	22
Figuur 10: Beleidscyclus en P&C-cyclus 2015-2019 (Provincie Gelderland, 2018).	23
Figuur 11: Cyclus van trajectprogrammering (Beschrijving proces trajectprogrammering, 2011).	24
Figuur 12: INK-model (INK, 2018).	25
Figuur 13: Mintzberg, 'de vlieg van ideologie' (Marcus & van Dam, 2012).	25
Figuur 14: Mintzberg, eigenschappen die de organisatiestructuur bepalen (Marcus & van Dam, 2012).	26
Figuur 15: Klaver 6 model (Klaver 6 model, 2010).	26
Figuur 16: 7S-model (Weber & Doelen, 2014).	26
Figuur 17: Huidige organisatiestructuur provincie Gelderland (Copyright bij de auteur, 2018).	30
Figuur 18: Ambitiweb provincie Gelderland (Provincie Gelderland, 2018).	32
Figuur 19: Landelijk aantal werknemers in sector met prognose van 2010-2015 (A&O-fonds, 2011).	34
Figuur 20: In- en uitstroom provinciale gelderse werknemers (A&O-fonds, 2017).	34
Figuur 21: Conclusie belangrijkste knelpunten de huidige situatie (Copyright bij de auteur, 2018).	38
Figuur 22: De schaal van belangen binnen organisaties (Copyright bij de auteur, 2018).	44
Figuur 23: Conclusie referentieonderzoek de ideale situatie (Copyright bij de auteur, 2018).	44
Figuur 24: Aanbevelingen op korte en lange termijn (Copyright bij de auteur, 2018).	48
Tabel 1: Voor- en nadelen concernmodel (Polhuis, 1995).	21
Tabel 2: Bedrijfsprocessen en instrumenten m.b.t. het klimaatdoel (Copyright bij de auteur, 2018).	31
Tabel 3: Onderlinge vergelijking van de 7 factoren (Copyright bij de auteur, 2018).	37
Tabel 4: Communicatieverloop tijdens vooronderzoek (Copyright bij de auteur, 2018).	55
Tabel 5: Respondenten intern en extern (Copyright bij de auteur, 2018).	56

Gebruikte afkortingen

In onderstaande lijst staan de afkortingen met hun betekenis die zijn gehanteerd in de thesis.

Afkorting	Betekenis
BOW	Beheer en Onderhoud Wegen
CE	Circulaire Economie
DIS	Document Informatie Systeem
ET	Energietransitie
FD	Facilitaire Dienstverlening
GEA	Gelders Energieakkoord
GW	Grond-, Weg- en Waterbouw
MOB	Mobiliteit
P&C-cyclus	Planning & Control-cyclus
SIS	Staten Informatie Systeem
TP	Trajectprogrammering
UW	Uitvoering Werken

Voorwoord

Leren is leuk maar kan soms ook ingewikkeld zijn. De start van mijn ‘tweede’ leerproces lag in 2005. Na een ‘carrièreswitch’ waarbij ik mijn vrachtwagenstuur verruilde voor een laptop en naast mijn werk deeltijd ben gaan studeren. Als eerste heb ik een middelbaar beroepsonderwijs Landmeetkunde gevolgd. Het gaf me zelfvertrouwen en voelde daarbij een gezonde drang om mijzelf verder te ontwikkelen. Vervolgens ben ik na het behalen van mijn bachelor Land- en Watermanagement in 2010, in 2012 gestart ben met de master Project- en Procesmanagement aan de Hogeschool Van Hall Larenstein University of Applied Sciences te Velp. Toen ik in september 2016 startte met mijn afstudeerproces wist ik niet dat dit nog een lastig en langdurig proces zou zijn met ups en downs. Terugkijkend op dit proces heb ik voor mezelf heel wat hindernissen overwonnen om tot deze thesis te komen en sluit met dit laatste onderdeel mijn master af. Ik ben trots op het geleverde eindproduct en de weg die ik bewandeld heb tot dit eindpunt.

Tijdens de thesis, is er in maart 2018 het Klimaatinitiatief aangenomen door de Provinciale Staten om als organisatie klimaatneutraal te zijn in 2030. Hierdoor is één van mijn aanbevelingen om de termijn te vervroegen al toegepast voordat ik de thesis had afgerond. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik mijn rapport nog moest bijstellen, toen het vrijwel gereed was.

Er is een uitgebreide literatuurstudie en praktijkonderzoek verricht en er zijn interne en externe personen geïnterviewd. Dit heeft mij een verrijking gegeven van mijn theoretische kennis en inzicht gegeven in organisaties en specifiek de organisatie provincie Gelderland.

Ik wil iedereen die mij heeft bijgestaan bij het schrijven van de thesis bedanken. Specifiek Ane-Henk Visser, werkzaam bij de provincie Gelderland, die mij de mogelijkheid gaf om dit onderzoek te doen. Daarnaast heeft hij mij gemotiveerd om dit tot een mooi eindresultaat te leiden. Naast dat hij erg benaderbaar is, is hij kritisch en scherp geweest op het onderzoek en altijd bereid om mee te denken in bruikbare feedback. Mijn begeleider, Jos Wintermans vanuit Hogeschool Van Hall Larenstein, zorgde ervoor dat de methode geborgd was. En Hans Takke, mijn directe collega, hij heeft met de rode pen de redactie voor zijn rekening genomen.

Specifiek wil ik mijn gezin en mijn (schoon-)ouders bedanken. Zij hebben altijd klaar gestaan om mij de gelegenheid te geven te leren. Mijn vrouw wil ik speciaal danken voor haar geduld, haar expertise en haar rol als sparringpartner. Ook aan mijn drie draken (lees: kinderen) een klein woordje, papa heeft weer tijd over om jullie te leren fietsen!

Veel leesplezier gewenst.

Oosterbeek, 7 juni 2018

Thijs Buurman

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven. De aanleiding beschrijft waarom het onderzoek wordt uitgevoerd. Vervolgens wordt de achtergrond geschetst van de huidige provinciale organisatie. Tevens wordt in dit hoofdstuk de probleemstelling met daarbij de doelstelling en hoofd- en deelvragen geformuleerd. Het type onderzoek, de afbakening van het onderzoek en de leeswijzer zijn ook beschreven.

De samenleving verandert snel, veel is in beweging of komt in beweging op het gebied van klimaat. Gezien de effecten dwingt het de mensheid om te transformeren naar een duurzamere samenleving waarin anders wordt omgegaan met het klimaat. Hier is gehoor aangegeven op de klimaatconferentie in Marokko (COP22¹), november 2016. Hier is een nieuw klimaatakkoord bereikt en uitgewerkt. Besloten is dat het Parijs-akkoord (COP21) van november 2015 moet zijn uitgevoerd in december 2018. COP21 is een bindend akkoord dat de uitstoot van broeikasgassen moet verminderen en de aarde niet verder dan 2°C mag opwarmen (Klimaatconferentie Marokko, 2016).

De landelijke overheid heeft deze noodzaak erkend in haar regeerakkoord,² waarin duurzaamheidsaspecten zijn opgenomen, zoals 49%-reductie van broeikasgassen in 2030 en met de komst van een nationaal Klimaat- en Energieakkoord (KEA). Dit KEA geeft maatschappelijke partijen meer zekerheid over langetermijndoelen en dient als platform (Rutte, van Haersma Buma, Pechtold, & Segers, 2017).

1.1 Aanleiding

De provincie Gelderland is medeverantwoordelijk om invulling te geven aan deze landelijke doelstelling. Door deze opgave is de provincie zich bewust om goed en innovatief om te gaan met energie- en klimaatvraagstukken. Dit is terug te vinden in het coalitieakkoord,³ ‘duurzaamheid is geen stopwoord, maar een werkwoord’ en omarmt de doelstelling ‘Gelderland energieneutraal in 2050’ (Markink, van Dijk, Scheffer, & Kerris, 2015). Ook is dit vertaald in het Gelderse Energieakkoord (GEA) (Van der Ploeg, Vintges, Visschers, & de la Court, 2015) en het beleidsprogramma.⁴

Provincies hebben zeven kerntaken gedefinieerd, KOMPAS2020, zo ook de provincie Gelderland (IPO, 2017). Milieu, Energie en Klimaat vallen onder kerntaak 2 en het programma Energietransitie (ET) is verantwoordelijk voor de realisatie van de gestelde energiedoelen. De energiedoelstelling ‘Gelderland energieneutraal in 2050’ geldt voor gehele de provincie Gelderland. Dit betekent dat burgers, bedrijven maar ook de provincie Gelderland als organisatie zich aan dit doel moet conformeren. Burgers mogen verwachten dat de provincie een voorbeeldige en duurzame provincie is zoals gesteld in motie-59 (Moulijn, et al., 2015).⁵ Doel is middels een zevental punten bij te dragen aan een duurzame provinciale organisatie.

Tijdens dit onderzoek is in maart 2018 door Provinciale Staten het Klimaatinitiatief⁶ aangenomen (Kusters, et al., 2018). Waardoor de uitgangspositie van dit onderzoek veranderde van ‘Gelderland energieneutraal in 2050’ naar een ‘Klimaatneutrale provinciale organisatie in 2030’. Dit Klimaatinitiatief is breder opgezet en bevat niet alleen het energieneutrale component, maar ook de componenten CO₂-uitstoot, circulaire economie en duurzaamheid. Door deze ontwikkeling wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de termen energiedoelstelling en klimaatdoelstelling.

Uit de klimaatvoetafdruk van de provinciale organisatie in 2014 blijkt vooruitgang, maar of het voldoende is om de doelstelling te halen is onbekend (Wiers, 2016). Uit het conceptrapport klimaatvoetafdruk 2017 blijkt dat de CO₂-uitstoot verlaagd is maar nog te hoog is voor het gestelde klimaatdoel (Wiers, 2018).

Om het onderzoek te bekrachtigen is er vooronderzoek gedaan door het informeel raadplegen van diverse interne medewerkers. Dit heeft geresulteerd in notities om richting te krijgen voor het onderzoek, documentatie te vinden en sfeer te ‘proeven’. De volgende vragen ontstonden: Waarom wordt er onvoldoende invulling gegeven aan het strategisch klimaatdoel voor de interne provinciale organisatie? Zit het probleem in de organisatiestructuur, bedrijfsprocessen of organisatiecultuur? Redenen voor de opdrachtgever om dit verder te laten onderzoeken.

¹ Conference Of Parties (COP). Bij internationale verdragen wordt vaak een besluitvormend orgaan ingesteld waar de verdragspartijen jaarlijks of tweejaarlijks overleggen over de voortgang van de gemaakte afspraken onder het verdrag.

² Regeerakkoord: Vertrouwen in de toekomst 2017-2021.

³ Coalitieakkoord: Ruimte voor Gelderland 2015-2019 (PS2015-315).

⁴ Beleidsprogramma: Samen in versnelling! 2016-2019 (PS2016-383).

⁵ Motie-59: De groene kracht van Gelderland een voorbeeldige overheid (PS2016-55).

⁶ Dit zogenaamde Klimaatplan heeft de doelstelling om als provinciale organisatie klimaatneutraal te zijn in 2030 (PS2018-39).

Organisatiestructuur provincie Gelderland

Samenwerken aan Gelderland

Organisatiestructuur

The diagram illustrates the organizational structure of the province of Gelderland, centered around the map of the province. The structure is organized into several levels:

- Provinciale Staten** (Provincial States) at the top, connected to the **Gedeputeerde Staten** (Deputy Provincial States).
- Gedeputeerde Staten** connected to the **Bestuur** (Administration).
- Bestuur** (Administration) connected to the **Programmering** (Programming) and **Uitvoering** (Implementation) units.
- Programmering** (Programming) connected to the **Uitvoering** (Implementation) units.
- Uitvoering** (Implementation) connected to the **Uitvoering** (Implementation) units.

Legend:

- organisatieonderdelen (organization units)
- kerntaken en programma's uit het coalitieakkoord (core tasks and programs from the coalition agreement)

provincie
Gelderland

Er is een verschil tussen het Programmaberaad en het Bedrijfsvoerings-, Uitvoerings- en Bestuursberaad. Het Programmaberaad staat centraal als het gaat om de realisatie van taken die GS samen met PS heeft gesteld in haar coalitieakkoord. Dit beraad bestaat uit kerntaken die onderverdeeld zijn in programma's. Eén programma onder kerntaak 2 is ET. Het Bedrijfsvoerings-, Uitvoerings- en Bestuursberaad zijn onderverdeeld in organisatieonderdelen, bijvoorbeeld BOW en uiteindelijk teams. Naast wettelijke taken, staan organisatieonderdelen ten dienste van het Programmaberaad.

- Concernsturing vanuit een team van afdelingsmanagers dat concernverantwoordelijkheid neemt;
- Netwerkstructuur sluit aan bij de huidige netwerksamenleving;
- Persoonlijk leiderschap, hierdoor kan verantwoordelijkheid laag in de organisatie worden belegd;
- Meer flexibiliteit op de continue veranderende Gelderse opgave;
- De vrijheid en het vertrouwen die medewerkers krijgen, geeft verbinding en verantwoordelijkheid.

⁷ Provinciesecretaris is algemeen directeur.

Programma's en organisatieonderdelen werken samen in de vier beraden (figuur 2). Er zit een verschil in structuur en aansturing van medewerkers werkzaam in het Programmaberaad en de overige drie beraden. De HR-taken en inhoudelijke taken zijn in dit beraad gescheiden en worden door twee personen uitgevoerd. Bij de Bedrijfsvoerings-, Uitvoerings- en Bestuursberaad worden op operationeel niveau medewerkers zowel op inhoudelijk als HR-taken door één persoon, de teammanager, uitgevoerd.

Bedrijfsprocessen provincie Gelderland

Bedrijfsprocessen in relatie tot de probleemstelling zijn binnen de organisatie lastig te vinden of beschikbaar. Dit in tegenstelling tot de informatie over de organisatiestructuur. Er is gebruik gemaakt van het Staten Informatie Systeem (SIS⁸) en het Documenten Informatie Systeem (DIS⁹) maar beide geven geen resultaat over interne bedrijfsprocessen.

Binnenplaats > Organisatie

Organisatie

Het organisatiemodel van de provincie Gelderland is afgeleid van het directiemodel. Er zijn drie hiërarchische managementlagen:

- concerndirectie,
- afdelingsmanagers en
- teammanagers.

Alle programma's en afdelingen leveren een bijdrage aan de doelen uit het coalitieakkoord die de Provincie wil realiseren in Gelderland. De programma's en afdelingen werken samen in een viertal beraden:

- Programmaberaad,
- Bestuursberaad,
- Uitvoeringsberaad en
- Bedrijfsvoeringsberaad.

Er wordt gedacht en gehandeld vanuit concernverantwoordelijkheid, waarbij het resultaat voorop staat. Met een vaste kern medewerkers werken we in flexibele, tijdelijke werkverbanden. Hierbij zijn we allen in algemene dienst en werken we samen in een netwerkstructuur. Dat vraagt om over de schotten van de eigen afdeling te kijken, en per situatie te bekijken welke rol we het beste aan kunnen nemen. Daarbij doet ieder waar hij het beste in is. We versterken zo de verbinding van de Provincie met de omgeving.

Uitgangspunt bij het werk is dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden belegd. Iedereen toont persoonlijk leiderschap omdat we samen verantwoordelijk zijn voor het totaal.

Figuur 2: Organisatie provincie Gelderland (Provincie Gelderland, 2017).

Dit wordt nogmaals bevestigd in het vooronderzoek middels de gevoerde informele gesprekken met medewerkers (bijlage 2). De communicatiemiddelen zoals de Binnenplaats, dat in de zomer van 2017 vervangen is door SharePoint, geeft onvoldoende resultaat. Naast afbeeldingen van de begrotingscyclus of Trajectprogrammering is er onvoldoende overzicht van bruikbare bedrijfsprocessen. Programma's of organisatieonderdelen hebben verschillende bedrijfsprocessen.

Uit vooronderzoek en de interne expertinterviews blijkt dat termen als bedrijfs- en werkproces door elkaar worden gebruikt. Wat respondenten als werkprocessen benoemen, daar geeft de literatuur aan dat het bedrijfsprocessen zijn (Tolsma & de Wit, 2015). De vraag is, zijn er patronen, al dan niet afspraken hoe programma's en organisatieonderdelen samenwerken of elkaar informeren? Is er duidelijkheid over opdrachtgever- en opdrachtnemerschap?

Sommige medewerkers werken met andere bedrijfsprocessen omdat deze minder complex zijn. Vanuit expertinterviews zijn verschillende bedrijfsprocessen benoemd. Er zijn twee bedrijfsprocessen uitgelicht die een directe relatie hebben met de probleemstelling of van groot belang kunnen zijn. Als eerste de Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus). De gehele financiële verantwoording, intern en extern is hieraan gekoppeld. Het tweede is Trajectprogrammering (TP), deze wordt door een aantal respondenten aangehaald als het bedrijfsproces om aan de klimaatdoelstelling van de organisatie te gaan voldoen.

1.3 Probleemstelling

Er is een breed doel om als provincie Gelderland in 2050 energieneutraal te zijn. Dit energiedoel is abstract en gezien de noodzaak om een duurzamere samenleving te creëren hebben Provinciale Staten het Klimaatinitiatief in maart 2018 aangenomen. Het probleem is dat er onvoldoende invulling wordt gegeven om als organisatie het doel, klimaatneutraal in 2030, te halen. Uit het vooronderzoek lijkt het probleem zich te bevinden in de organisatiestructuur van strategisch naar operationeel. Binnen de diverse aanwezige bedrijfsprocessen blijkt onvoldoende borging te zijn van energie- en/of klimaatdoelen.

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen waar en waarom de doorvertaling van de klimaatdoelstelling van strategisch naar operationeel niveau stagneert. Met als resultaat een verbetervoorstel met betrekking tot de provinciale organisatiestructuren bedrijfsprocessen. En zo bij te dragen aan de voorbeeldrol 'klimaatneutraal in 2030' die de organisatie wil uitdragen. De doelgroep omvat alle medewerkers binnen de provinciale organisatie en specifiek het programma Energietransitie.

⁸ SIS is openbaar en vervult een rol tussen Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten. Burgers kunnen alle besluiten raadplegen de overheid is immers transparant.

⁹ DIS is niet openbaar en is alleen voor provinciale medewerkers een digitaal archiefsysteem.

Vraagstelling

Met behulp van de probleem- en de doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Hoe de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen van de provinciale organisatie te verbeteren zodat op operationeel niveau invulling wordt gegeven aan de strategische interne energiedoelstelling?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de onderstaande vier deelvragen geformuleerd. De antwoorden op de deelvragen leveren samen de kennis op die nodig is om een antwoord te geven op de hoofdvraag. Per deelvraag is kort beschreven wat met deze vraag wordt beantwoord en op welke wijze. De evaluatiefase geeft aan tot welke onderzoeksfase de hoofd- en deelvragen behoren.

Deelvragen

- 1. Wat zijn de strategische energiedoelstellingen van de provincie Gelderland ten aanzien van de eigen bedrijfsvoering en in hoeverre worden deze behaald?**
Met behulp van een literatuurstudie wordt inzicht gegeven in de strategische energiedoelstellingen van de provincie Gelderland. Dit geeft de huidige situatie van de interne organisatie weer.
- 2. Volgens welke organisatiestructuur verloopt de vertaling van strategische energiedoelstellingen naar resultaten op operationeel niveau en in hoeverre is deze adequaat?**
Met behulp van een literatuurstudie is gekeken wat er onder een organisatiestructuur wordt verstaan. Dit is vergeleken met de huidige organisatiestructuur en met behulp van een model en interne expertinterviews.
- 3. Volgens welke bedrijfsprocessen verloopt de vertaling van strategische energiedoelstellingen naar resultaten op operationeel niveau en in hoeverre zijn deze toereikend?**
Met behulp van een literatuurstudie is gekeken wat er onder bedrijfsprocessen wordt verstaan. De huidige bedrijfsprocessen zijn met behulp van een model en interne expertinterviews in beeld gebracht.
- 4. Welke voorbeelden zijn er van een succesvolle vertaling van strategische doelstellingen naar operationele resultaten buiten de provincie en hoe zien de organisatiestructuren en bedrijfsprocessen er in deze situatie uit?**
Hoe het anders kan wordt beschreven in het referentieonderzoek. Middels externe expertinterviews is onderzoek gedaan naar succesvolle doorvertalingen van strategische doelstellingen naar operationeel niveau en wordt de gewenste situatie in beeld gebracht.

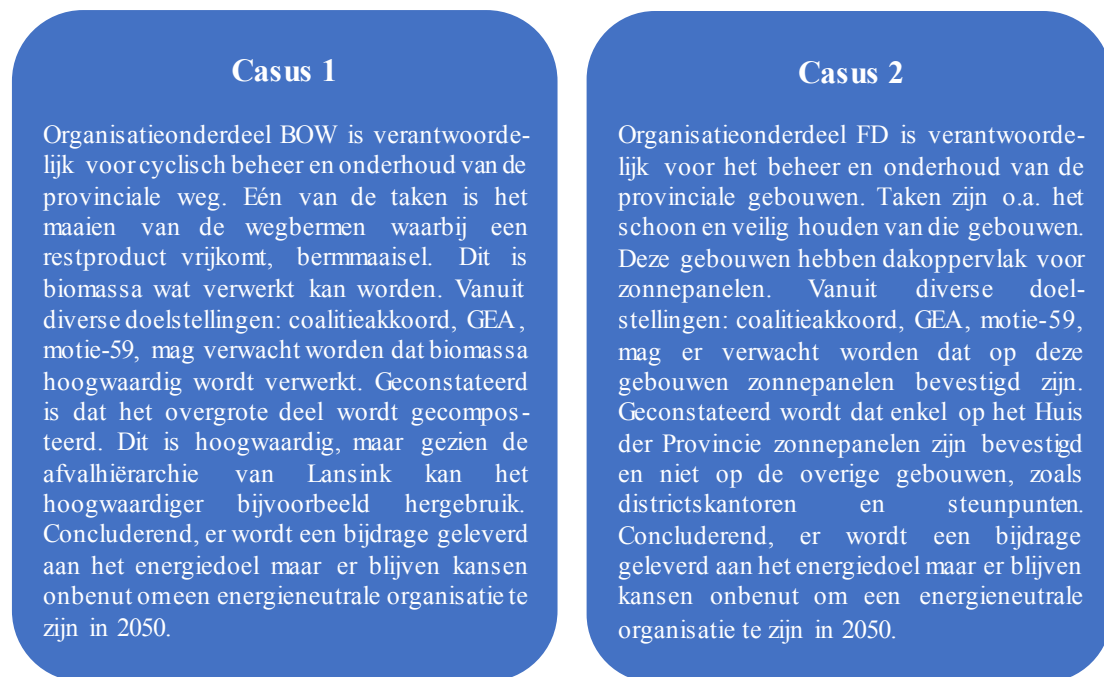
1.4 Type onderzoek

Dit is een kwalitatief onderzoek dat met behulp van literatuuronderzoek, expertinterviews en observaties is uitgevoerd. Hier gaat het vooral om het verkrijgen van inzicht binnen de provincie Gelderland. Er gekozen om veel respondenten te raadplegen in plaats van een definitiestudie uit te voeren. Tijdens het vooronderzoek en de literatuurstudie zijn er geen vergelijkbare onderzoeken gevonden. Wel is er literatuur gevonden over doorvertaling binnen organisaties. Echter zijn deze veelal vanuit één niveau onderzocht en daardoor minder goed te vergelijken met dit onderzoek.

1.5 Afbakening

Dit onderzoek is gericht op de organisatiestructuren en bedrijfsprocessen van de provincie Gelderland als bedrijf. Bij structuur en processen speelt cultuur een belangrijke rol. Cultuur is niet specifiek onderzocht maar waar mogelijk wel meegenomen. Het is een politieke organisatie die bestaat uit een ambtelijk en een bestuurlijk deel. Gezien de probleemstelling richt dit onderzoek alleen op het ambtelijke deel.

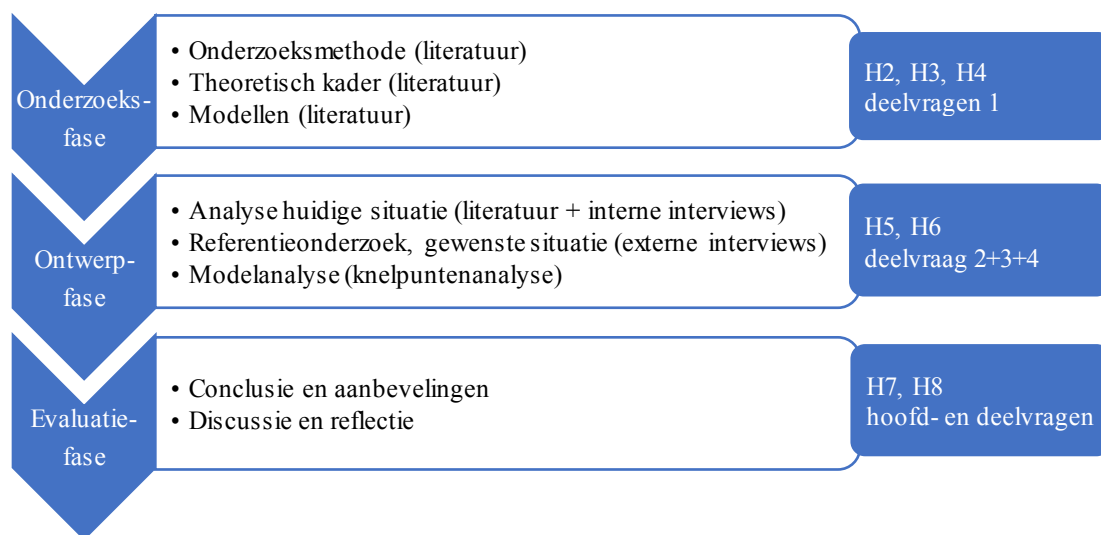
Door de organisatieomvang en de probleemstelling richt het onderzoek zich enkel op de relatie tussen het Programma-, Bedrijfsvoerings- en Uitvoeringsberaad. Onder de beraden vallen de programma's Energietransitie (ET) en Mobiliteit (MOB) en de organisatieonderdelen Facilitaire Dienstverlening (FD), Uitvoering Werken (UW) en Beheer en Onderhoud Wegen (BOW). De selectie van de respondenten is gebaseerd op deze programma's en organisatie modellen. Om in de interviews af te bakenen en diepgang te geven zijn twee casussen gedefinieerd (figuur 3). De twee casussen zijn opgesteld vanuit huidige praktijkvoorbeelden binnen de provinciale organisatie en daarmee representatief voor dit onderzoek.



Figuur 3: Casussen t.b.v. richting in het onderzoek en expertinterviews (Copyright bij de auteur, 2018).

1.6 Leeswijzer

Het onderzoek bestaat uit drie fasen: onderzoeks-, ontwerp- en evaluatiefase, figuur 4.



Figuur 4: Weergave methodische stappen en structuuronderzoek (Copyright bij de auteur, 2018).

2 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de gekozen vorm voor dit onderzoek beschreven. Er wordt beschreven welke stappen genomen zijn om op een herleidbare wijze tot de conclusies en aanbevelingen te komen. Verschillende onderzoeksstrategieën worden beschreven met daarbij de keuze voor een kwalitatief bureau- en veldonderzoek. Daarna worden de methoden voor het verzamelen van data voor dit onderzoek beschreven. Tot slot zijn de randvoorwaarden beschreven welke in dit onderzoek geldig zijn om de herleidbare, betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van dit onderzoek en de onderzoeker te waarborgen.

2.1 Typen onderzoek

Bij onderzoek kan er onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten onderzoek: fundamenteel (empirisch) en praktijkgericht onderzoek.

Bij fundamenteel onderzoek worden er vragen beantwoord die niet als eerste doel hebben om te worden toegepast in de praktijk. Dit onderzoek beantwoordt kennisvragen. Bij praktijkgericht onderzoek is het doeldaarentegen wel om een probleem uit de praktijk op te lossen (Verhoeven, 2014). Het onderzoek voor de provincie Gelderland is een praktijkgericht onderzoek. Het doel is om een probleem uit de praktijk op te lossen. De cyclus voor praktijkgericht onderzoek wordt weergegeven in figuur 5.



Figuur 5: Werkcyclus praktijkgericht onderzoek (Verhoeven, 2014).

Er zijn twee benaderingen van herleidbare onderzoek te onderscheiden: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. De keuze van het onderzoek is vooral afhankelijk van de onderzoeksvraag. In het geval van een open onderzoeksvraag wordt kwalitatief onderzoek toegepast en gaat het vooral om het verkrijgen van inzichten. In het geval van een gesloten vraag wordt kwantitatief onderzoek toegepast en gaat het vooral om harde, getalsmatig onderbouwde feiten. Kwalitatief onderzoek betekent dat er geen grote hoeveelheden data worden geanalyseerd maar ervaringen van personen in bepaalde situaties worden onderzocht en zo zorgvuldig mogelijk worden geïnterpreteerd. Dit proces van uitkristalliseren is empirisch en moet aansluiten bij de wereld van de betrokkenen (Verhoeven, 2014). De hoofd- en deelvragen in dit onderzoek zijn open en daarom betreft het kwalitatief onderzoek.

Er zijn twee onderzoeksmethodes. Zo kan er gebruik worden gemaakt van bureau- en veldonderzoek. Bij bureauonderzoek wordt reeds beschikbare informatie verzameld. Bestaande bronnen worden geraadpleegd om gegevens te verzamelen, ook wel secundaire gegevens genoemd omdat deze bronnen reeds door anderen werden verzameld. Bureauonderzoek kan plaatsvinden door middel van het raadplegen van het internet, boeken, vakbladen etc. (Verhoeven, 2014). Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van boeken, het internet, scripties en interne beleidsdocumenten. Een overzicht van de gebruikte bronnen is terug te vinden in de bibliografie.

Veldonderzoek is het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens waarvoor zelf onderzoek moet worden verricht. Bij veldonderzoek worden nieuwe gegevens, ook wel primaire gegevens genoemd, verzameld. Veldonderzoek kan plaatsvinden aan de hand van bijvoorbeeld expertinterviews, enquêtes of observaties (Verhoeven, 2014). Expertinterviews zijn gericht op specifieke kennis, expertise of achtergrond van de respondent. Van de geïnterviewde is diepgaande kennis nodig over een specifiek onderwerp (De onderzoekers, z.j.). Er zijn verschillende vormen om interviews af te nemen die elk voor- en nadelen hebben, namelijk:

- Ongestructureerde interviews: er worden enkel onderwerpen benoemd. De inbreng van de respondent is hierdoor maximaal maar de validiteit van het onderzoek is laag.
- Half-gestructureerde interviews: er worden vragen opgesteld maar er is ook ruimte voor eigen inbreng van de respondent. De onderzoeker kan op antwoorden inspelen door middel van doorvragen. De validiteit van deze methode is gemiddeld.
- Gestructureerde interviews: ook wel een mondelinge enquête genoemd. De vragen die worden gesteld zijn vaak specifiek en gesloten waardoor de antwoorden achteraf statistisch geanalyseerd kunnen worden. De validiteit van deze methode is hoog, het nadeel is dat er niet doorgevraagd kan worden (Verhoeven, 2014).

Bij dit veldonderzoek is gebruik gemaakt van half-gestructureerde expertinterviews en observaties. De mening van respondenten is van belang. De vragen zijn gebaseerd op de theorie en het vooronderzoek. Door het afnemen van half-gestructureerde expertinterviews kon de mening van respondenten worden achterhaald, kon er worden doorgevraagd en bij onduidelijkheid verdiepende vragen worden gesteld. Tevens wordt de validiteit bij een half-

gestructureerd interview beter bewaakt dan bij een ongestructureerd interview (Baarda, van der Hulst, & de Goede, 2012).

Er is een interviewstrategie opgesteld om middels een systematische werkwijze de expertinterviews af te nemen. In totaal zijn 21 respondenten uitgenodigd voor een expertinterview. Alle respondenten hebben de uitnodiging geaccepteerd en zijn geïnterviewd. De respondenten zijn onderverdeeld in twee categorieën:

- Binnen de provincie Gelderland zijn 13 expertinterviews afgenomen. Op basis van het vooronderzoek zijn respondenten geselecteerd, 2 respondenten op strategisch niveau, 5 respondenten op tactisch niveau en 6 respondenten op operationeel niveau. Gezien de probleemstelling zijn medewerkers op deze niveaus geïnterviewd om een representatief beeld te krijgen. Er is gestart met de expertinterviews op operationeel niveau en als laatste zijn respondenten op strategisch niveau geïnterviewd. Dit om te voorkomen dat de probleemstelling wordt afgezwakt en om een objectief beeld te behouden. Het kan zijn dat tijdens de interviews respondenten elkaar onderling informeren, mede daarom zijn de interviews binnen één maand afgenomen.
- Er zijn 8 expertinterviews afgenomen bij externe organisaties. Met dit referentieonderzoek zijn succesfactoren opgehaald om te leren van andere organisaties. Hier zijn 4 respondenten op strategisch niveau en 4 respondenten op tactisch niveau geïnterviewd.

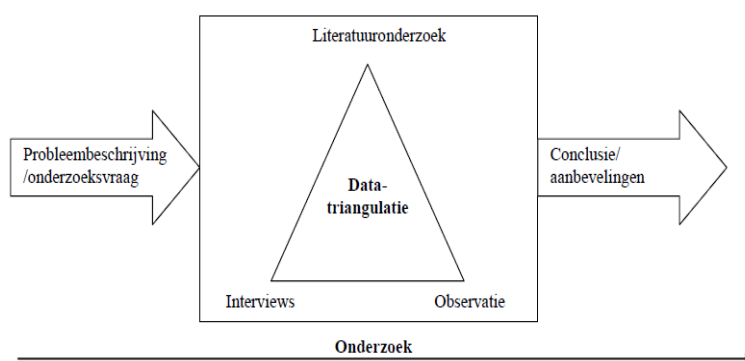
De interviewvragen zijn voorafgaand van het interview naar alle respondenten gestuurd. De gesprekken zijn opgenomen en uitgewerkt en na feedback van de respondenten zijn de definitieve interviewverslagen opgesteld en zijn de opnames verwijderd. De antwoorden van de interne expertinterviews zijn per niveau en per vraag geclusterd zodat de grootste gemene deler ontstaat en deze dient als input voor het model. De antwoorden van de externe expertinterviews zijn samengevat per energie- of klimaatdoel en de invulling hiervan, de organisatie-structuur en bedrijfsprocessen. Dit om de uitkomsten te vergelijken met de provinciale organisatie en een gewenste situatie te genereren (bijlage 2).

Als aanvulling op de interviews zijn observaties uitgevoerd. Er is onderscheid te maken tussen een ‘gewone’ observatie en een participerende observatie. Participerende observatie is een methode om gegevens te verzamelen in kwalitatief onderzoek. De onderzoeker observeert in het veld (de praktijk) en verzamelt daarmee informatie. Hij is ter plaatse aanwezig en doet mee aan activiteiten. Met observeren wordt hier niet alleen kijken bedoeld, maar waarnemen in het algemeen. Participerende observatie omvat zowel observeren, als interviewen, als het verzamelen van relevante documenten. Bij ‘gewone’ observatie heeft de onderzoeker een passieve rol. (Braster, 2000). In dit onderzoek zijn participerende observaties uitgevoerd. Er zijn meerdere bijeenkomsten van het Duurzaamheidsplatform bijgewoond en actief deelgenomen. Het bevestigt en verifieert de uitkomsten van de interne expertinterviews.

2.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek houdt in, in hoeverre een onderzoek vrij is van ‘toevallige fouten’. Voorbeelden van toevallige fouten zijn bijvoorbeeld het maken van typefouten tijdens het invoeren van gegevens. De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan in hoeverre dit vrij is van toevallige fouten. Bij herhaling van het onderzoek moeten dezelfde resultaten naar voren komen. De herhaalbaarheid van een onderzoek is dus een belangrijke voorwaarde voor de betrouwbaarheid. Er zijn verschillende manieren om de betrouwbaarheid van een onderzoek te bevorderen (Verhoeven, 2014).

Om de betrouwbaarheid van het bureauonderzoek te verhogen is er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van triangulatie (figuur 6). Dit betekent dat vanuit verschillende richtingen naar dezelfde onderzoeksvraag wordt gekeken. Hierdoor wordt de validiteit van het onderzoek groter en betrouwbaarder (Verhoeven, 2014). Bronnen zijn toegepast en kunnen op meerdere manieren worden getoond. In dit onderzoek worden deze getoond conform de APA-richtlijn (Poelmans & Serverijnen, 2014).



Figuur 6: Datatriangulatie tijdens dit onderzoek (Bosman, 2012).

Om de betrouwbaarheid van het veldonderzoek te verhogen is er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een proefinterview. De eerste interviewvragen zijn opgesteld op basis van de theorie. Na het afnemen van een

proefinterview en na overleg met de opdrachtgever is de vragenlijst geoptimaliseerd. De interviews zijn met verschillende respondenten binnen en buiten de organisatie afgenomen waardoor de uitslag is gebaseerd op de mening van meerdere respondenten.

2.3 Validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek is een voorwaarde voor de validiteit. Met de validiteit van een onderzoek wordt bepaald in welke mate een onderzoek vrij is van systematische fouten. Validiteit verwijst naar de juistheid of accuraatheid van metingen. Wordt er gemeten wat de onderzoeker wil meten. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit is de mate waarin het redeneren binnen het onderzoek correct is uitgevoerd. Bij een intern valide onderzoek kunnen de juiste conclusies worden getrokken. Externe validiteit is de mate waarin de resultaten van een onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd. Dat wil zeggen dat de resultaten of conclusies van het onderzoek op een grotere groep personen of zaken, groter dan alleen de testgroep, mogen worden toegepast (Verhoeven, 2014).

Om de interne validiteit te bevorderen zijn voor alle respondenten dezelfde interviewvragen gebruikt op de verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel). Daarnaast zijn er aanvullende vragen gesteld om de doorwerking van de energiedoelstelling inzichtelijk te krijgen per niveau. De expertinterviews met de respondenten werden in dezelfde ruimte en onder dezelfde omstandigheden afgenomen. Tijdens de expertinterviews zijn steekwoorden genoteerd en werden de interviews, met toestemming van de respondenten, opgenomen. Op deze manier werd er voorkomen dat er informatie verloren ging. De expertinterviews zijn na afloop uitgewerkt op basis van de steekwoorden en de opnames. Antwoorden van respondenten op de interviewvragen zijn samengevat en geparafraseerd om misverstanden te voorkomen.

Om de externe validiteit te bevorderen zijn de expertinterviews met verschillende respondenten, met verschillende kenmerken binnen het bedrijf afgenomen. Er is onderscheid gemaakt tussen mannen en vrouwen van verschillende afdelingen met functies. Door het gebruik van respondenten met verschillende kenmerken neemt de externe validiteit van het onderzoek toe. De onderzoeksresultaten en conclusies moeten kunnen worden toegepast binnen de provinciale organisatie. De externe validiteit reikt verder omdat er ook expertinterviews buiten de provinciale organisatie zijn afgenomen.

2.4 Bruikbaarheid

Onderzoek wordt beoordeeld aan de hand van betrouwbaarheid en validiteit. Echter, is het niet altijd mogelijk om een betrouwbaar en valide onderzoek te verrichten. Een onderzoek dat niet betrouwbaar en valide is kan toch bruikbaar zijn voor een organisatie. De bruikbaarheid, de mate waarin een organisatie de resultaten van het onderzoek kan gebruiken, is daarom zeker zo belangrijk. Vooral bij praktijkonderzoek is het van belang om de bruikbaarheid van een onderzoek zo hoog mogelijk te maken. Dit kan worden bereikt door de opdrachtgever zo veel mogelijk bij het onderzoek te betrekken. Op deze manier kan er zo goed mogelijk worden ingespeeld op de specifieke situatie (Verhoeven, 2014). Om de bruikbaarheid van dit onderzoek te verhogen is er bij de provincie Gelderland een opdrachtgever aangesteld binnen het ambtelijke deel. Deze fungeerde als sparringpartner en informatiebron.

2.5 Modelcriteria

Op basis van de aanleiding en de probleemstelling moet objectief en systematisch geanalyseerd worden hoe de doorvertaling plaatsvindt binnen de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen. Bij het analyseren van een organisatie is er de neiging om zonder enige structuur op te noemen wat er niet goed is. Dit maakt het lastig om een objectief overzicht te krijgen van zwakke en sterke punten. Er is een methodiek nodig die alle aspecten aan een systematische analyse onderwerpt. Vanuit de probleemstelling is er een oriëntatie uitgevoerd binnen organisatie- en managementmodellen. Het model moet de resultaten kunnen toetsen aan de literatuur en de expertinterviews. Het model moet aan de volgende criteria voldoen:

- Toepasbaar binnen de provinciale organisatie, het liefst een politieke component;
- Knelpuntenanalyse uit te voeren op organisatiestructuur en bedrijfsprocessen;
- Het model dient praktisch toepasbaar te zijn;
- De inspanningen die gemoeid zijn met het toepassen van het model moeten acceptabel zijn.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de definities voor energie- en klimaatneutraal gegeven en wordt vermeld wat de provincie Gelderland hieronder verstaat. Er wordt beschreven wat een organisatiestructuur is en bedrijfsprocessen zijn. De bedrijfsprocessen P&C-cyclus en Trajectprogrammering zijn nader uitgelegd en als laatste de conclusie.

3.1 Energie- en klimaatneutraal

Energieneutraal betekent dat er op jaarbasis geen netto import van fossiele of nucleaire brandstof wordt gebruikt. Het energieverbruik wordt opgewekt door duurzame energie.

Klimaatneutraal wil zeggen dat bepaalde activiteiten geen positief of negatief effect hebben op het klimaat. Het begrip 'klimaatneutraal' wordt vooral gebruikt om aan te geven dat bepaalde activiteiten geen negatief effect hebben op het klimaat, waarmee men wil zeggen: geen emissie zoals CO₂ en andere broeikasgassen.

Klimaatneutraal is echter een nogal vaag begrip. Vele processen en stoffen zijn van invloed op het klimaat. De term klimaatneutraal wordt ook vaak verward met CO₂-neutraal (RVO, z.j.).

In het Klimaatinitiatief van de provincie Gelderland zijn de volgende beslispunten opgenomen:

- Een Klimaatplan opstellen voor de middellange termijn (tot 2030) met een doorkijk naar 2050. Dit plan bevat ambitieuze, haalbare en concrete doelen die ervoor zorgen dat Gelderland in 2030 minimaal 55% emissiereductie behaalt en uiterlijk in 2050 100% klimaatneutraal is (conform het Gelders Energie Akkoord). Ook zal dit plan o.a. ingaan op de (programmatische) wijze waarop de broeikasgassenuitstoot gemonitord en de uitvoering van het klimaatplan geëvalueerd wordt en andere GEA-partners bewogen worden om op een gelijke wijze resultaatgericht te handelen.
- Jaarlijks als provincie zelf concrete projecten definiëren die bijdragen aan de realisatie van de gestelde doelen. De regio's en gemeenten stellen regionale en lokale projecten op. Er is een gezamenlijke rol om de samenhang in en het draagvlak voor de aanpak te borgen.
- De energie- en klimaatopgave van de eigen provinciale organisatie uiterlijk in 2030 100%-klimaatneutraal hebben.
- De voortgang van het Klimaatbeleid meenemen in de provinciale P&C-cyclus waarbij de opgedane ervaringen (zowel positief als negatief) inzichtelijk worden gemaakt en voorstellen of aanbevelingen voor verbeteringen worden gedaan (Kusters, et al., 2018).

3.2 Drielagen managementstructuur

Bij alle provincies is de managementstructuur hiërarchisch opgebouwd en bestaat uit een drielagenstructuur (Hoogendorp, 1992). Dit zijn de lagen strategisch, tactisch en operationeel binnen de organisatiestructuur. Om aan te kunnen geven wat een organisatiestructuur is en bedrijfsprocessen zijn, wordt eerst uitgelegd wat de managementstructuur betekent.

Strategisch niveau is het managen (besturen) van de continuïteit van een organisatie. Het is het verbeteren van een relatief onafhankelijke positie in een omgeving. Alle aspecten waarbij de positie van de organisatie in het geding zijn, behoren tot onderwerpen van het strategisch niveau (figuur 7). Het is sterk gericht op de omgeving (extern). Intern richt het strategisch niveau zich op de hoofdstructuur van de organisatie. Het is de lange termijnvisie binnen een organisatie (De Leeuw, 2000). Binnen de provinciale organisatie is het strategisch niveau, het Management breed. Hierin zitten de directie, concernmanagers en afdelingsmanagers.



Figuur 7: Managementniveaus van organisaties (De Leeuw, 2000).

Tactisch niveau, ook wel organisatorisch management genoemd, is een verband tussen structuur en een organisatie. Het tactische niveau is het structureel besturen van een systeem en beslaat het geheel van organiserende en structurerende taken binnen een organisatie (figuur 7). Het is een niveau tussen strategisch en operationeel niveau en beslaat de middellange termijnvisie (De Leeuw, 2000). Binnen de provinciale organisatie is het tactisch niveau, het Management breed. Hierin zitten de directie, concernmanagers en afdelingsmanagers maar ook HR-managers en teammanagers.

Operationeel niveau is het geheel van uitvoerende taken dat bij een gegeven strategisch en tactisch doel zo goed mogelijk moet laten verlopen (figuur 7). Het is de korte termijn binnen een organisatie. Het is een diversiteit aan periodes (maand en weekplannen). Op dit laagste niveau in de organisatie worden plannen vastgelegd in managementcontracten, waarin operationele resultaat- en procesdoelstellingen samen komen (De Leeuw, 2000).

In de provinciale organisatie zijn de medewerkers binnen de programma's en de organisatieonderdelen het operationeel niveau.

3.3 Organisatiestructuur

Organisatiestructuur is een bepaalde verdeling van taken en de gezagrelaties waarbinnen de werkzaamheden van de organisatie worden verricht. Het doel van de organisatiestructuur is de handelingen van de medewerkers van de organisatie zodanig te coördineren dat organisatiedoelstellingen worden bereikt (Bogt, 2005) (Keuning & Eppink, 2000).

In 1981 kende de provincie Gelderland het griffiemodel dat voor een afdelingenmodel werd ingeruild. In 1990 is dit model weer vervangen door een sectorenmodel, waarna in 2001-2002 een grote verandering heeft plaatsgevonden in de organisatiestructuur, genaamd 'Gelderland in beweging', dat in 2009 is afgerond. Het doel was om de organisatie te 'kantelen' naar een horizontale organisatie waarmee de dienstenstructuur (kolommen) werd verlaten. Er kwam een kern, het Programmaberaad, en daaromheen het Bedrijfsvoerings-, Uitvoerings- en Bestuursberaad. De term concern deed in 2000 zijn intrede maar vanaf 2005 tot op heden is het concernmodel als organisatiestructuur toegepast (Bakker & van den Bremer, z.j.). Het concernmodel is ontstaan vanuit de behoefte om de ambtelijke en bestuurlijke coördinatie te verbeteren. Er is vooral aandacht voor het management en sturing en dan met name de werkwijze en vormen van aansturing (Van Lier, 2007). In het concernmodel van de provincie Gelderland werken medewerkers samen in een netwerkstructuur.

De Provinciewet dateert uit 1850 en is in 2003, bij de inwerkingtreding van de Dualiseringswet voor het laatst gewijzigd. Doel was het monistische karakter van de Provinciewet verder aan te passen aan het huidige dualistische karakter van het landsbestuur. Voor de provincies betekent dit dat het college van Gedeputeerde Staten (GS) en Provinciale Staten (PS) meer onafhankelijk van elkaar functioneren. PS heeft de taak GS te controleren. De Provinciewet richt zich qua organisatie alleen op de functie van de provinciesecretaris en daarmee is de provincie zelfverantwoordelijk voor de inrichting van de organisatie en de structuur (Van Lier, 2007).

Binnen de ambtelijke overheidsorganisatie is half jaren negentig een verandering gekomen in werkwijze. Het moest bedrijfsmatiger als gevolg van financiële tekorten waarmee men destijds had te kampen. Oplossingen werden gezocht in andere modellen waaronder het concernmodel. Het doel van een dergelijk model is het vergroten van de bestuurbaarheid, transparantie, samenhang en resultaatsverantwoordelijk en doorbreking van functionele benadering. Het model kenmerkt zich door een bundeling van beleidsvoorbereiding en -uitvoering in decentrale eenheden. Bij de decentrale eenheden ligt het accent bij het middelenbeheer. Volgens Polhuis (1995) gaat versterking van de lijnsturing ten koste van:

- De staf, integraal management;
- Een ver doorgevoerde decentralisatie en mandatering van bevoegdheden van GS naar de ambtelijk organisatie;
- Een streven naar bedrijfsmatig werken en sturing op output in plaats van input.

De keuze voor een concernmodel als organisatiestructuur heeft als effect dat de provincie meer structuur heeft gekregen, waardoor de stuurkracht van het provinciale systeem minder afhankelijk is van het functioneren van afzonderlijke actoren. Het model zorgt voor inzichtelijkheid, duidelijke afbakening van taken en het biedt structurele voorwaarden voor planning en control. De essentie van het concernmodel ligt in een heldere en eenvoudige organisatiestructuur met een aantal organisatieonderdelen (Van Lier, 2007).

Volgens Polhuis (1995) zijn er voor- en nadelen verbonden aan het concernmodel, tabel 1.

Voordelen	Nadelen
Betere inzichtelijkheid van de organisatie en de besturing daarvan	Gevaar van verkokering
Duidelijkere afbakening van taken	Als integratie- en coördinatiemechanismen ontbreken of falen, is het gevaar groot dat de decentrale eenheden elkaar beconcurreren
Grotere omgevingsgerichtheid	Regeldichtheid kan toe nemen
Opheffing van “doublures”	Nauwelijks ruimte voor centrale functies
Op natuurlijke wijze afdwingen van samenwerking tussen de organisatorische eenheden door hiërarchie	Het gaat ten koste van het primaat van de politiek
Toegenomen mogelijkheden van democratische controle	Moeilijk inbedden van projectstructuren en programmamanagement
Goede voorwaarden voor planning en control en een groot oplossingsvermogen voor beheersvraagstukken	

Tabel 1: Voor- en nadelen concernmodel (Polhuis, 1995).

Het concernmodel vereist dat het managementteam sector overstijgende zaken oppakt, maar het blijkt daartoe onvoldoende in staat (Van Lier, 2000). Coördinatie is bij al deze modellen een centraal thema. Coördinatie wordt veelal bereikt door middel van hiërarchie en vormgegeven door de managementlagen. De hoogste managementlaag coördineert de managementlaag eronder enzovoort. Het model zorgt in de beeldvorming naar burgers voor een overmatige focus op bedrijfsvoering in plaats van te realiseren maatschappelijke knelpunten. Alle organisatiemodellen zijn tijdgebonden en blijven veranderen (Van Lier, 2007). Ook aspecten zoals decentralisatie, bedrijfsmatigheid, resultaatgerichtheid en klantvriendelijkheid zijn kenmerken van dit model (Van Lier, 2000). De basis van een concernmodel is decentralisatie, waarbij functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd en relatief autonome diensten (beraden) worden aangestuurd op basis van zelfbeheer en integraal management.¹⁰ Nieuwe instrumenten worden daarvoor ontwikkeld zoals contractmanagement, managementrapportages en bestuursopdrachten (Geut, et al., 1996).

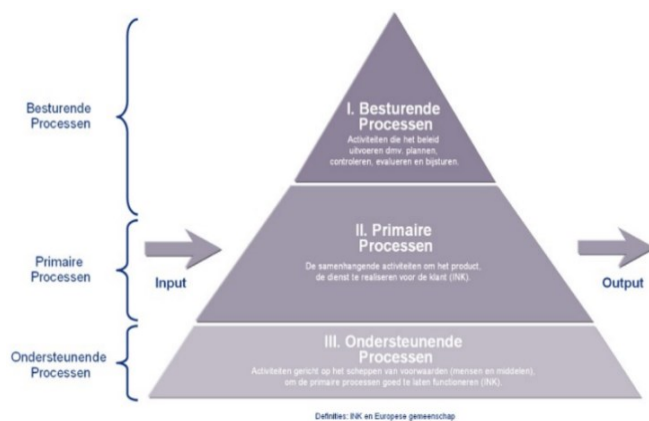
Van het ambtelijke management wordt grotere professionele zelfstandigheid verwacht, waardoor de politiek zich kan richten op politieke zaken. De rol van de provinciesecretaris is het coördineren van zelfstandige beraden en het aansturen van de concernstaf. De beleids- en middelenfuncties worden zoveel mogelijk bij de beraden ondergebracht. De staffuncties worden zoveel mogelijk gedecentraliseerd (Van Lier, 2000). Op centraal en op beraadniveau wordt de onafhankelijke controller geïntroduceerd. Deze zorgt voor de informatievoorziening in de totale provinciale organisatie zowel ambtelijk als bestuurlijk. Boven de beraden is een concernstaf ingesteld waarin centrale staffuncties zijn opgenomen. De concernbenadering wil uitdrukken dat er binnen het provinciale systeem zoiets bestaat als gemeenschappelijkheid die van een hogere orde is dan de (verkokerde) sectoren (Van Lier, 2000).

3.4 Bedrijfsprocessen

Bedrijfsprocessen bestaan uit een set van activiteiten die gecoördineerd worden uitgevoerd in een organisatorische en technische omgeving. Deze activiteiten vervullen elk gedeeltelijk een bedrijfsdoel. Elk bedrijfsproces is verbonden met een enkele organisatie, maar mag interactie hebben met bedrijfsprocessen buiten deze organisatie (Weske, 2007).

¹⁰ De provincie Gelderland heeft vier beraden. Dit zijn de hoogste hiërarchische organisatie-eenheden binnen de provinciale organisatie.

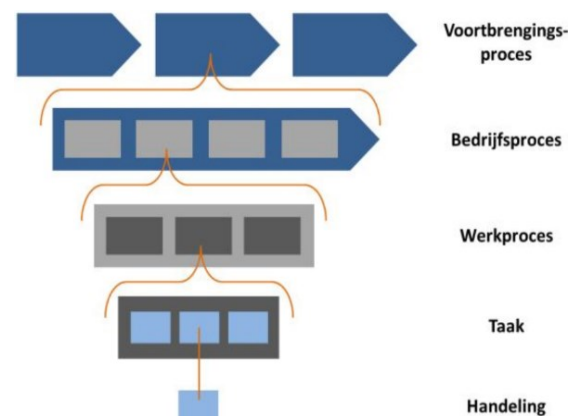
Voor 1990 lag de nadruk op het functioneel inrichten van organisaties (afdelingen en teams), medewerkers hadden een takenpakket. Daarna heeft er een omslag plaatsgevonden waardoor de nadruk op bedrijfsprocessen is komen te liggen. Uit onderzoek bleek dat efficiëntie kon worden bereikt door processen op elkaar af te stemmen ongeacht dat de werkzaamheden op verschillende afdelingen plaatsvonden (Von Rosing, von Scheel, & Scheer, 2014). Bedrijfsprocessen zijn slechts een onderdeel van een groter geheel, ketens genoemd. De bedrijfsprocessen zijn onderverdeeld in drie typologieën (figuur 8) met de volgende kenmerken:



Figuur 8: Drie typologieën van bedrijfsprocessen (Nieuwenhuis, z.j.).

- I. Besturende processen oftewel managementprocessen: alle activiteiten omtrent het plannen, evalueren, controleren en bijsturen. Een onderscheid kan worden gemaakt in strategische en tactische besturing;
- II. Primaire processen: gericht op het behalen van organisatiedoelen. Het resultaat van een kernproces voegt direct waarde toe voor externe klanten.
- III. Ondersteunende processen: op operationeel niveau worden mensen en middelen geleverd. Hier is er sprake van interne klanten en deze leveren randvoorwaarden voor de hierboven genoemde processen (Nieuwenhuis, z.j.).

De bedrijfsprocessen kunnen worden opgedeeld in deelprocessen, deze kunnen bestaan uit werkprocessen, taken en handelingen op verschillende besturingsniveaus (figuur 9).¹¹ Voor de meeste bedrijfsprocessen geldt dat verschillende afdelingen/teams in een bedrijf een bijdrage leveren aan een proces. Hierdoor zijn diverse operationele managers verantwoordelijk voor de uitvoering van een deel van het proces. Op operationeel niveau heeft niemand de verantwoordelijkheid voor het totale proces. Door het proces op te delen wordt het mogelijk om processturing op deelprocessen in te voeren, de eindverantwoordelijkheid ligt op besturingsniveau. De toegevoegde waarde van het opdelen is dat verantwoordelijkheid lager in een organisatie kunnen worden belegd (Tolsma & de Wit, 2015).



Figuur 9: Deelprocessen van bedrijfsdoel naar handeling medewerker (Tolsma & de Wit, 2015).

Binnen bedrijfsprocessen zijn er kaders gesteld en deze bestaan vaak uit meerdere werkprocessen. Dit geldt zowel voor producten en diensten voor externe klanten (primaire processen) als voor producten en diensten voor interne klanten (ondersteunende en besturende processen). Bij het ontwerpen en inrichten van werkprocessen wordt vermeden het bedrijfsproces als geheel te beschouwen. Dit is een suboptimalisatie. Het sturen op bedrijfsprocessen houdt in het sturen op de samenhang tussen werkprocessen. Een procesgerichte organisatie veronderstelt dat er sturing plaatsvindt op processen. In een functioneel ingerichte organisatie is het hoogst gehanteerde besturingsniveau meestal de afdeling waarbinnen het proces zich afspeelt, het werkprocesniveau (Tolsma & de Wit, 2015).

Er is vaak sprake van meerdere bestuurslagen in een bedrijf als er meer dan twintig medewerkers in dienst zijn en vindt er een onderverdeling plaats in de vorm van afdelingen. Afhankelijk van het soort bedrijf, de bedrijfsvisie en het management wordt gekozen voor een onderverdeling in functies/competenties, producttypen, markt of geografische sectoren. De praktijk is vaak een combinatie van deze indelingsprincipes. Sturing van een bedrijf vindt vaak plaats door het expliciteren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit is vastgelegd in handboeken, procedures, opgestelde jaarplannen, toegekende budgetten en aantal fte's. Vanuit de literatuur wordt tweeledig naar organisatiestructuur en bedrijfsprocessen gekeken:

- Traditionele (her)ontwerpen van organisaties: daarbij ligt de aandacht bij de organisatiestructuur, de inzet van middelen, de delegatie van bevoegdheden en de opbouw van het functiehuis. Indelingscriteria zijn

¹¹ Strategisch, tactisch en operationeel niveau.

de mate van standaardisatie versus specialisatie en controle versus coördinatie. Hier is weinig ruimte voor het proces, de keten van activiteiten die ervoor zorgt dat een klant een bepaald resultaat ontvangt.

- Procesgerichte organisaties: hier staat het proces voorop; dit vereist niet alleen een andere manier van organiseren van de activiteiten van de onderneming maar veronderstelt dat managers een andere houding aannemen ten aanzien van het sturen van de onderneming. Hier hebben operationele horizontale processturingen voorrang boven verticale integratie van resultaten, middelen en managers (Tolsma & de Wit, 2009).

Vanuit expertinterviews zijn verschillende bedrijfsprocessen benoemd (paragraaf 5.3, tabel 2). Er zijn twee bedrijfsprocessen uitgelicht die een directe relatie hebben met de probleemstelling of van groot belang kunnen zijn. Als eerste de Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus). De gehele financiële verantwoording, intern en extern is hieraan gekoppeld. Het tweede is Trajectprogrammering (TP), deze wordt door een aantal respondenten aangehaald als het bedrijfsproces om aan de klimaatdoelstelling van de organisatie te gaan voldoen.

P&C-cyclus

De huidige coalitieperiode 2015-2019 bestaat uit een Beleidscyclus en P&C-cyclus. Dit laatste wordt ook wel de begrotingscyclus genoemd (figuur 10). Het wettelijk kader van de P&C-cyclus volgt uit de Provinciewet en het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV, kerntaken). De beleidscyclus bestaat uit een coalitieakkoord, een midterm review en een eindbalans. Deze is weer opgedeeld in een P&C-cyclus (begrotingscyclus) bestaande uit: een begroting, een voorjaarsnota, een najaarsnota, een slotwijziging en jaarstukken en wordt herhaald tijdens de duur van de coalitieperiode. Als laatste is hieraan een managementcyclus gekoppeld voor de interne informatievoorziening door middel van management- en programmarapportages. Het bestuurlijk plannen, sturen en verantwoorden legt de kaderstellende, budget autoriserende en controlerende rol bij PS. In de jaarstukken legt GS verantwoording af aan PS. In de drie tussenliggende P&C-documenten wordt, indien nodig, de begroting bijgesteld op basis van actuele ontwikkelingen (Provincie Gelderland, 2018).



Figuur 10 Beleidscyclus en P&C-cyclus 2015-2019 (Provincie Gelderland, 2018).

Trajectprogrammering (TP)

TP¹² bestaat uit vijf fases (figuur 11): initiatiefase (oranje), préverkenningfase, verkenningfase (geel), planvoorbereiding (blauw) en uitvoering (donkerblauw). In dit bedrijfsproces zijn rollen en taken benoemd conform het VERI-model¹³ en zijn gekoppeld aan de vijf fases. Het doel van TP is:

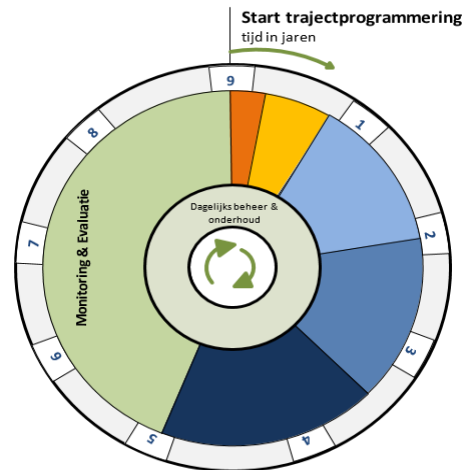
- Beperken van maatschappelijke overlast (voor weggebruikers en omgeving) van wegwerkzaamheden;
- Veel meer denken en handelen vanuit integrale functionaliteit van de weg en de eisen en wensen van weggebruikers en haar omgeving;
- Efficiëntere inzet van Mensen en Middelen door combinatie van werkzaamheden.

¹² Trajectprogrammering is een negen jaarcyclus en is een projectmatig werkwijze, die sinds 2011 wordt gehanteerd door de provincie op haar provinciaal wegennet (PS2016-600).

¹³ **Verantwoordelijkheden**, zorgen voor resultaat. **Eindverantwoordelijkheden**, aanspreekbaar op zijn verantwoordelijkheden (opdrachtgever). **Raadplegen**, wordt door de verantwoordelijke geraadpleegd of ingeschakeld om input en/of ondersteuning te leveren. **Informer**, moet worden geïnformeerd zoals de opdrachtgever.

TP zet de integrale functionaliteit van de weg in zijn omgeving centraal. Het uitgangspunt is dat op het betreffende traject na uitvoering van het project voor een periode van negen jaar geen grootschalige werkzaamheden worden uitgevoerd. Deze integrale aanpak betreft overigens alleen de wegwerkzaamheden die een projectmatig karakter hebben en een significante impact hebben op de verkeersafwikkeling (omgeving) zoals grootschalige vervanging van een asfaltlaag, renovatie van een brug. Het maaien van wegbermen valt hier niet onder maar is cyclisch beheer (Beschrijving proces trajectprogrammering, 2011).

De kracht van dit bedrijfsproces is de duidelijke rol- en taakverdeling maar ook de koppeling met andere bedrijfsprocessen zoals Ambitieweb en Assetmanagement.



Figuur 11: Cyclus van trajectprogrammering (Beschrijving proces trajectprogrammering, 2011).

3.4 Conclusie

De provinciale organisatiestructuur werkt volgens het concernmodel. Het begrip ‘concern’ betekent dat het provinciale systeem een gemeenschappelijkheid van een hogere orde heeft dan de (verkoerde) sectoren. De versterking van de lijnsturing gaat ten koste van het integraal management. Het concernmodel vereist dat het managementteam sectoroverstijgende zaken oppakt. De provinciesecretaris is eindverantwoordelijke binnen de ambtelijke organisatie, zijn rol is het coördineren van de zelfs tandige beraden en het aansturen van de concernstaf. Hiërarchisch gezien, van provinciesecretaris tot medewerker, kennen medewerkers die werkzaam zijn binnen het Programmaberaad vier aansturingslagen. Bij Bedrijfsvoerings-, Uitvoerings- en Bestuursberaad zijn dit drie aansturingslagen.

Bedrijfsprocessen zijn op te delen waardoor het mogelijk wordt om processturing op deelprocessen in te voeren. Het sturen op bedrijfsprocessen houdt in het sturen op de samenhang tussen werkprocessen. Het doel is onder andere verantwoordelijkheden lager in een organisatie te beleggen. Een procesgerichte organisatie veronderstelt dat er sturing plaatsvindt op die processen, op taakniveau zijn medewerkers zelfstandige managers.

Er wordt tweeledig naar organisatiestructuur en bedrijfsprocessen gekeken. Enerzijds traditioneel waarbij de aandacht ligt bij middelen, bevoegdheden en opbouw van het functiehuis¹⁴ en anderzijds procesgericht waarbij houding en aansturing een rol spelen. De P&C-cyclus is de randvoorwaarde voor de provincie waaruit bedrijfsprocessen starten. Het is een primair bedrijfsproces van activiteiten en middelen. Dit is op strategisch niveau vastgelegd. TP is enkel gericht op het programma MOB en de organisatieonderdelen UW en BOW.

¹⁴ Functiehuis is een verzameling van functies die voorkomen binnen een organisatie. De functies zijn op een gestructureerde wijze samengevoegd, zodat een logisch en transparant geheel ontstaat. Een functiehuis bestaat vaak uit een aantal functiefamilies waarbinnen passende functies en/of rollen zijn ingedeeld volgens een vast format (Berenschot, z.j.).

4 Theoretisch kader: modellen

Een theorie is iets fundamenteels, na herhaling is de uitkomst hetzelfde, het zijn dieperliggende ideeën. Modellen zijn een versimpeling van de werkelijkheid, het is iets universeels en staat altijd ter discussie. Het is een schematische weergave van complexe zaken en theorieën zodat deze beter kunnen worden aangeduid. Een geschikt model dient als kapstok of ‘zoeklicht’ binnen een onderzoek.

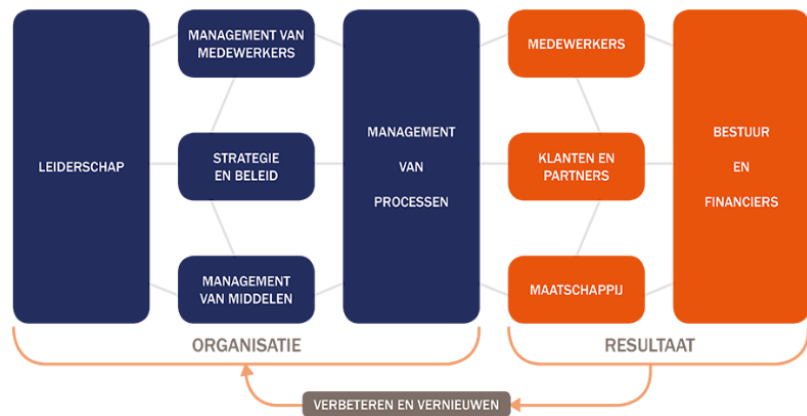
Vanuit de probleemstelling is er een oriëntatie uitgevoerd binnen organisatie- en managementmodellen. De volgende modellen zijn bekeken: het INK-model, Mintzberg ‘de vlieg van ideologie’, het Klaver 6 model en het 7S-model.

Uit deze oriëntatie is een model gekozen en wordt in paragraaf 4.5 beargumenteerd. Het model moet de resultaten kunnen analyseren van de literatuur en de expertinterviews. Het model moet aan de volgende criteria voldoen:

- Toepasbaar binnen de provinciale organisatie, het liefst een politieke component;
- Knelpuntenanalyse uit te voeren op organisatiestructuur en bedrijfsprocessen;
- Het model dient praktisch toepasbaar te zijn;
- De inspanningen die gemoeid zijn met het toepassen van het model moeten acceptabel zijn.

4.1 INK-model

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit-managementmodel (INK-model) is een integraal model voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van organisaties. Het model bestaat uit tien aandachtsgebieden: vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied ‘verbeteren en vernieuwen’ (figuur 12). Resultaatgebieden van het model beschrijven de toegevoegde waarde die de organisatie voor belanghebbende wil bieden. Organisationsgebieden beschrijven de ambities en activiteiten die de organisatie inzet om die toegevoegde waarde te bereiken. In het model komen verbanden tot uitdrukking tussen inspanningen en resultaten, tussen organisatie en belanghebbenden. De resultaatgebieden zijn te verbeteren en te vernieuwen en dit heeft invloed op de organisatie. Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen. De organisatie kijkt kritisch naar zichzelf en haar omgeving, waardoor stapsgewijs wordt verbeterd en/of vernieuwd (INK, 2018).

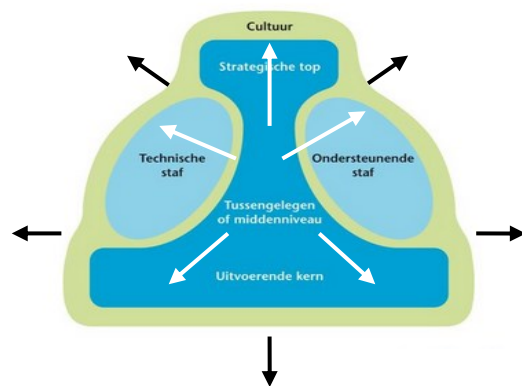


Figuur 12: INK-model (INK, 2018).

4.2 Mintzberg

Mintzberg spreekt over ‘de vlieg van ideologie’. Deze kent vijf belangrijke delen van een organisatie: strategische top, tussengelegen of middenniveau, uitvoerende kern, technische en ondersteunende staforganisatiedelen (figuur 13). Aan de basis van de organisatie wordt werk verricht dat direct gerelateerd is aan de productie van goederen en diensten, de uitvoerende kern.

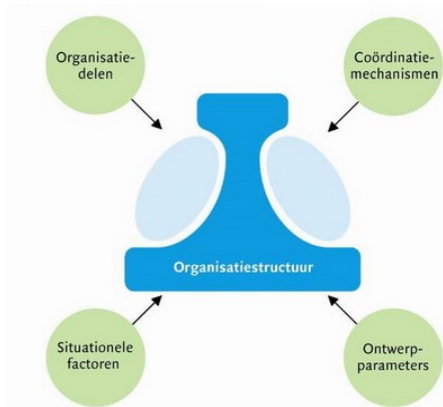
Er zijn zeven verschillende organisatievormen beschreven door Mintzberg, dit zijn: ondernemers-, machine-, professionele-, gedivisionaliseerde-, innovatieve-, zendings- en politieke organisaties. De provincie Gelderland valt onder een politieke organisatie. In de literatuur worden belangrijke organisatie-eigenschappen per configuratie beschreven.



Figuur 13: Mintzberg, ‘de vlieg van ideologie’ (Marcus & van Dam, 2012).

Bij een politieke organisatie zijn deze als volgt: er is geen kenmerkend organisatiedeel en coördinatie mechanisme, daarbij variëren de ontwerpparameters en situationele factoren (figuur 14).

Er zijn een aantal invloedssystemen die het functioneren van een organisatie bepalen namelijk: ideologie, gezag, deskundigheid en politiek. Hiervan is politiek het enige niet officieel toegepaste invloedssysteem. Politiek heeft te maken met gebruik (of misbruik) van macht. Organisatieleden gebruiken politiek vaak voor persoonlijke doeleinden. Het gevolg van politiek kan zijn dat er tussen personen of afdelingen conflicten ontstaan. In nagenoeg alle configuraties speelt politiek in meer of mindere mate een rol. Indien dit in zeer sterke mate het geval is, spreken we van een politieke organisatie (Marcus & van Dam, 2012).



Figuur 14: Mintzberg, eigenschappen die de organisatiestructuur bepalen (Marcus & van Dam, 2012).

4.3 Klaver 6 model

Het Klaver 6 model is een organisatiemodel voor het analyseren van organisaties, waarin het aspect van personeel centraal staat. De organisatieomgeving maakt onderdeel uit van het model (figuur 15). In het Klaver 6 model worden de zes interne aspecten en wat hieronder wordt verstaan beknopt beschreven:

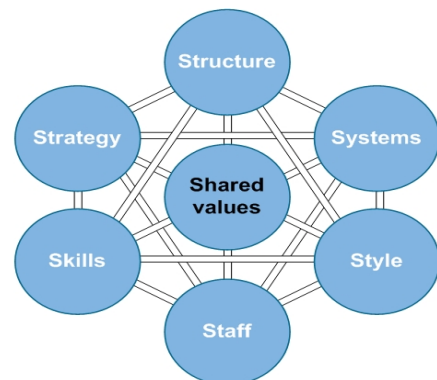
- **Beleid:** missie, visie, strategie, doelstellingen, visie op mens en organisatie, belangrijkste producten en diensten en hun levensfase, belangrijkste klanten en markten, financiële positie, organisatie en communicatie van beleid.
- **Structuur:** samenwerkingsverbanden (concern), organisatiestructuur (lijn en staf), centrale en decentrale activiteiten, functies en taken, bevoegdheden, overlegstructuur, coördinatiemechanisme, informele structuren en communicatie.
- **Werkprocessen:** primaire en ondersteunende processen, kritische activiteiten, afstemming binnen en tussen processen, standaardisatie, automatisering, kwaliteit producten en diensten, innovaties.
- **Cultuur:** klantgerichtheid productgerichtheid kostenbewustzijn, kwaliteitsbesef, oriëntatie op procedures, resultaatgerichtheid, stijl van leidinggeven, betrokkenheid, uiterlijke kenmerken (informele) gedragsregels, risico's nemen of mijden, veranderingsbereidheid.
- **Besturing:** managementinformatie, systemen daarvoor, communicatie (openheid en bekendheid), instrumenten voor personeelsbeleid, spelers (ook medezeggenschap, overheid, brancheorganisaties), proces van besluitvorming, nadruk op 'watch' of 'control'.
- **Management:** stijl van leidinggeven, span of control, beroepsachtergrond managers, relatie tussen lijn en staf, veranderingsbereidheid, oriëntatie op de externe omgeving (Klaver 6 model, 2010).



Figuur 15: Klaver 6 model (Klaver 6 model, 2010).

4.4 7S-model

Het model is in de jaren '70 ontwikkeld door consultants van organisatie McKinsey (De Vlieger, 2013). Het doel is inzicht te krijgen in organisaties. Het model houdt in dat er een onderscheid is tussen drie harde en drie zachte factoren en een gedeelde waarden (figuur 16). Alle 7 factoren zijn verbonden met elkaar waardoor een analyse ontstaat van knelpunten en sterke punten. Als uit toepassing van het model onbalans wordt geconstateerd is er sprake van één of meerdere knelpunten. De werkelijkheid wordt gemodelleerd en vergeleken met een ideale situatie (Weber & Doelen, 2014). De drie harde factoren zijn strategie (Strategy), structuur (Structure) en systeem (Systems). Deze factoren zijn makkelijker te herkennen en te wijzigen dan zachte factoren. Het zijn facetten die worden bedacht, zoals de strategie, een organisatiestructuur of bedrijfsprocessen. Deze zijn vaak uitgeschreven of weergegeven in een organigram.



Figuur 16: 7S-model (Weber & Doelen, 2014).

Zachte factoren bestaan uit managementstijl (Style), personeel (Staff), vaardigheden (Skills) en in het midden de gedeelde waarden (Shared Values). Dit laatste is wat alle medewerkers binnen een organisatie verbindt. Ze gaan deels overbedrijfscultuur. Deze zachte factoren zijn ongrijpbaarder, lastiger te beschrijven en te veranderen maar zijn minstens zo belangrijk als de harde factoren. Veranderingen op het gebied van zachte factoren zijn alleen te beïnvloeden en kunnen niet worden opgelegd.

4.5 Conclusie

De sterke punten van het INK-model als prestatie-meetsysteem liggen vooral in de relatie met de organisatie, beleid, strategie en de integrale benadering. Dit model hanteert expliciet de invloeden van de omgeving door te kijken naar de waardering van klanten, medewerkers en maatschappij. De resultaten dienen altijd te worden meegenomen bij het formuleren van nieuw beleid en hierdoor is dit model een continu cyclus van verbeteren en vernieuwen. Zwakke punten van dit model zijn dat het geen normen hanteert en het is niet mogelijk een vergelijking te maken van de huidige situatie ten opzichte van de gewenste situatie. Ander punt is de brede focus van het model waardoor het ontwerp en de implementatie een omvangrijke opgave is (Managementmodellensite, z.j.). Dit laatste maakt dat er een grote inspanning geleverd wordt qua tijd om het beoogde resultaat, een knelpuntenanalyse, te behalen. Hier speelt de minder praktische toepasbaarheid ook een rol. Daarnaast is de omgeving niet van toepassing, het onderzoek is alleen op de ambtelijke organisatie gericht.

Mintzberg bevat een politieke component en geeft weer welke verschillende politieke krachten er zijn in een organisatie en welke richting(en) dit geeft aan strategie en structuur in een organisatie. Het voordeel van politiek in organisaties is dat het een belangrijke signaleringsfunctie kan hebben bij problemen en dat het door politieke activiteiten mogelijk is om noodzakelijke veranderingen door te voeren die niet mogelijk waren binnen de legitieme invloedssystemen. Het gevaar bij politiek is dat alle energie van de leden intern wordt aangewend en er een aaneenschakeling van samenzweringen en conflicten ontstaat (Marcus & van Dam, 2012). Het is een complex model waardoor de praktische toepassing beperkt zal zijn. De focus bij dit model ligt op organisatiestructuur waardoor het aspect bedrijfsprocessen, onderdeel van dit onderzoek niet de aandacht krijgt die noodzakelijk is.

Het Klaver 6 model kan een knelpuntenanalyse uitvoeren en heeft overeenkomsten met het 7S-model van McKinsey. Het grootste verschil is dat bij het Klaver 6 model personeel centraal staat en daarmee ook het aspect cultuur betreft (Klaver 6 model, 2010). De toepasbaarheid is breed waardoor aspecten organisatiestructuur en bedrijfsprocessen worden getoetst. Het aspect cultuur heeft een prominente rol, dit is ondergeschikt in mijn onderzoek.

7S-model, McKinsey heeft de kwaliteit om organisatie te beoordelen, net zoals het Klaver 6 model, door middel van een knelpuntenanalyse maar dan in zeven groepen. Het model geeft aan waar een organisatie aandacht moet besteden en geeft richting en structurering voor de toekomst van de organisatie (Weber & Doelen, 2014). De analysemethode is praktisch toepasbaar waardoor inzichtelijk wordt waar knelpunten en sterke punten in een organisatie aanwezig zijn. Er kan een focus worden gelegd op de provinciale aspecten, de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen. Cultuur wordt niet apart onderzocht maar waar mogelijk meegenomen. Ondanks deze focus blijft het model functioneren. McKinsey geeft aan dat het onderscheid tussen harde en zachte factoren relatief is. De menselijke kant heeft een grote invloed op de manier waarop de harde factoren worden toegepast. Zo is de informele structuur (bedrijfscultuur) net zo belangrijk en misschien wel belangrijker dan de formele structuur. De inspanning die geleverd moet worden om het beoogde resultaat, een knelpuntenanalyse, te behalen is acceptabel.

Gezien de gestelde criteria en de modelanalyse is er gekozen om het 7S-model in dit onderzoek toe te passen.

5 Analyse huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt volgens het 7S-model beschreven hoe in de huidige situatie de doorvertaling van de klimaatdoelstelling binnen de provinciale organisatie plaatsvindt. Deze analyse is opgesteld op basis van informele gesprekken met provinciale medewerkers, 13 interne expertinterviews, literatuur, interne documenten en systemen. Dit resulteert in een knelpuntenanalyse waardoor inzichtelijk wordt wat de realisatie van de klimaatdoelstelling bemoeilijkt. Knelpunten bevinden zich op alle niveaus binnen de organisatie. Naast de knelpunten zijn ook sterke punten geanalyseerd. Gezien het vooronderzoek en de probleemstelling is de hypothese dat de belangrijkste knelpunten aanwezig zijn binnen de factoren strategie en systemen op het operationele niveau.

5.1 Strategie

Strategie bevat doelen en manieren waarop deze worden bereikt. Hiermee wordt de langetermijnvisie bedoeld en in grote lijnen hoe hier naartoe te werken. Bij strategie wordt gekeken naar de interne klimaatdoelstelling van de provincie en/of er duidelijke keuzes worden gemaakt en hoe binnen de programma's en organisatieonderdelen aan wordt gewerkt. De 'ideale' strategie is als de klant centraal staat en dat er documenten zijn waar doelen in zijn vastgelegd (Weber & Doelen, 2014).

In het coalitieakkoord is duidelijk richting gegeven om als provincie Gelderland energieneutraal te zijn in 2050. Dit is onvoldoende gekoppeld aan de organisatie. PS heeft in 2015 motie-59 aangenomen. Uit expertinterviews komt naar voren dat de voorbeeldrol hiervoor op strategisch niveau belangrijk wordt gevonden. In maart 2018 is door PS een Klimaatinitiatief aangenomen, het zogenaamde klimaatplan. Dit is zowel extern als intern gericht. Dit betekent dat het ook betrekking heeft op de provinciale organisatie. Het zorgt voor een borging van de interne klimaatdoelstelling. Het doel is om als organisatie klimaatneutraal te zijn in 2030. Het strategisch doel is abstract en qua tijdsplanning relatief ver weg, mede daardoor voelen medewerkers weinig noodzaak om plannen te maken en dit werkt niet motiverend.

Uit expertinterviews blijkt dat de interne klimaatdoelstelling niet gecategoriseerd is. GS vindt duurzaamheid belangrijk maar kansen moeten naast maatschappelijk ondernemen parallel lopen aan de maatschappelijke doelen en zijn dus geen doel op zich. GS wil hiervoor geen apart programma. Er moet intern worden aangesloten op feitelijke initiatieven. Medewerkers moeten er zelf mee starten als het in lijn is met de provinciale doelen, het is eenieders verantwoordelijkheid.

Motie-59 bevat een zevental punten, wellicht zijn er meer kansen binnen de organisatie. Dit is niet onderzocht. Op strategisch en tactisch niveau wordt geconstateerd dat de klimaatdoelstelling en de motie onvoldoende geadresseerd zijn bij medewerkers (bewustwording). Ondanks de onduidelijkheid vinden alle respondenten dat de organisatie ook energieneutraal moet zijn.

Uit expertinterviews blijkt dat medewerkers onvoldoende inzicht hebben in elkaars rollen. Er ontstaat een soort van 'concurrentie of afschuiven' tussen programma's en organisatieonderdelen, bijvoorbeeld wie betaalt en wie is verantwoordelijk. Dit vindt met name plaats binnen de organisatieonderdelen op operationeel niveau. Vanuit de algemene duurzaamheid noodzaak starten medewerkers zelf projecten op (intrinsieke waarden). Dit sluit aan bij de organisatiefilosofie, waarbij de verantwoordelijk laag in de organisatie ligt. Hierdoor wordt het onoverzichtelijk wie met welk project bezig is en op welke manier het bijdraagt aan het klimaatdoel. Op tactisch niveau wordt aangegeven dat programma's en organisatieonderdelen willen bijdragen aan het klimaatdoel en dat er een fase aandient om doelen te stellen en alle initiatieven die bijdragen te monitoren.

Samenvattend, er is geen overzicht van de stand van zaken en er is geen plan van aanpak (visie) om tot het klimaatdoel te komen. Op dit moment is het klimaatdoel nog te abstract.

Knelpunten

- Er is geen van plan van aanpak om aan het Klimaatinitiatief te voldoen;
- Er is onvoldoende zicht op de stand van zaken van de interne klimaatdoelstelling;
- De interne klimaatdoelstelling is niet gecategoriseerd en geadresseerd;
- Het strategisch klimaatdoel is abstract.

5.2 Structuur

Structuur geeft de opbouw van de provinciale organisatie weer. In een organogram wordt weergegeven welke hiërarchische niveaus er zijn. Dit is de formele structuur. Daarnaast is er een informele structuur, deze staat niet op papier, maar is net zo belangrijk. Bij structuur is de toegankelijkheid voor medewerkers en de terugkoppeling richting het management beschreven. Ook positionering en afstemming van doelen is onderzocht. Er is gekeken naar taakverdeling, verantwoordelijkheden en samenwerking tussen verschillende programma's en organisatie-

onderdelen. De ideale structuur is een platte organisatiestructuur. Deze structuur is decentraal georganiseerd en medewerkers denken in processen (Weber & Doelen, 2014).

De provincie Gelderland heeft verschillende modellen gekend voor de organisatiestructuur. De Provinciewet richt zich alleen op de functie van de provinciesecretaris en daarmee is hij eindverantwoordelijk voor de organisatiestructuur. De organisatiestructuur is een concernmodel dat onder andere is ontstaan vanuit de behoefte om de ambtelijke en bestuurlijke coördinatie te verbeteren. Waarbij vooral aandacht is voor het management, de werkwijzen en vormen van aansturing (Van Lier, 2007). Een laatste grote verandering binnen de structuur is afgerond in 2009, 'Gelderland in beweging'. Hierbij is het sectormodel (kolommenstructuur) verlaten en de platte, horizontale organisatie geïntroduceerd.

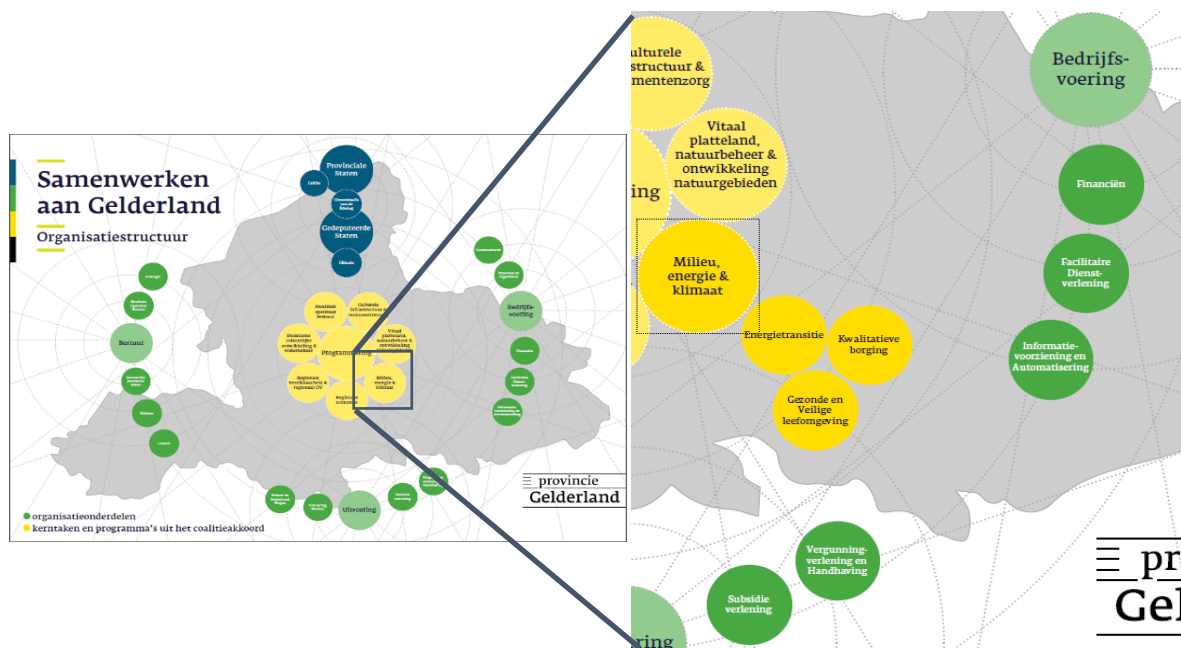
Uit expertinterviews blijkt dat medewerkers zich hiervan bewust zijn. Waar medewerkers vroeger niet van elkaars bestaan afwisten, zij zaten immers in een andere kolom, heeft de netwerkstructuur geresulteerd dat men elkaar makkelijker kan benaderen. Kijkend naar de energiedoelstelling en de drie belangrijkste beraden (Programma, Uitvoering en Bedrijfsvoering), ervaren respondenten nog steeds schotten tussen deze beraden. Er is onvoldoende overzicht waar medewerkers mee bezig zijn en de samenhang hiertussen. Door de dynamiek is er onvoldoende structuur en blijven mogelijkheden onbenut. Respondenten geven aan dat er veel interactie is met elkaar, maar dit leidt niet altijd tot resultaat. Tijdens informele gesprekken blijkt dat klimaatinitiatieven op operationeel niveau niet worden gehoord op tactisch niveau.

Het concernmodel vereist dat het managementteam sector overstijgend werkt (Van Lier, 2000). De coördinatie is bij de meeste organisaties een centraal thema. Dit wordt veelal bereikt door middel van hiërarchie en vormgegeven door managementlagen. Versterking van de lijnsturing gaat ten koste van de concerndirectie en integraal management (Van Lier, 2007). Bij de provincie wordt aangegeven dat programma's en organisatieonderdelen samenwerken in de vier beraden.

Uit expertinterviews wordt aangegeven dat op tactisch niveau de beraden onderling geen gezamenlijk overleg hebben met betrekking tot de energiedoelstelling. Wel is er samenwerking tussen de diverse beraden zoals de strategische personeelsplanning. Er is behoefte om een collectief te organiseren in relatie tot de klimaatdoelstelling met het Programma-, Uitvoerings- en Bedrijfsvoeringsberaad. De enige doorvertaling van klimaatdoelen is via het gremium Management smal. Hier komen de directie, opdrachtgevers en opdrachtnemers van de programma's en de afdelingshoofden van de organisatieonderdelen bij elkaar. Zij geven deze informatie door aan programmamedewerkers en teammanagers (operationeel niveau). Deze doorvertaling is afhankelijk van managers en de manier van overdragen. Ook is er een Duurzaamheidplatform waarin medewerkers bijeenkomen om ideeën en projecten te delen. De aanwezigheid is op eigen initiatief. Hierbij zijn managers vanuit Management smal niet standaard aanwezig.

Huidige structuur en aansturing

De concerndirectie is verantwoordelijk voor de 7 kermtaken (figuur 17, gele bollen). De 7 kermtaken zijn onderverdeeld in programma's. Bijvoorbeeld het programma ET dat valt onder kermtaak 2 (Milieu, Energie en Klimaat). Dit programma geeft invulling aan de gestelde externe klimaatdoelen en is niet verantwoordelijk voor interne klimaatdoelen. Organiseatieonderdelen (figuur 17, groene bollen) hebben naast wettelijke taken zoals wegonderhoud ook de rol om programma's te ondersteunen. De aansturing van medewerkers tussen de programma's en organisatieonderdelen is vanuit HR-taken verschillend. Het Programmaberaad heeft 6 opdrachtgevers (concernmanagers) die op hun beurt weer 25 opdrachtnemers aansturen, programmamanagers. De aansturing van medewerkers in de programma's bestaat uit twee personen, een HR-manager en een inhoudelijke programmamanager. Bij de 14 organisatieonderdelen, dit zijn de overige drie beraden, zijn afdelingsmanagers verantwoordelijk die op hun beurt weer teammanagers aansturen. Teammanagers sturen de medewerkers aan op inhoudelijk en HR-vlak. Kortom, binnen het Programmaberaad zijn dit twee personen en binnen de andere drie beraden is dit één persoon.



Figuur 17: Huidige organisatiestructuur provincie Gelderland (Copyright bij de auteur, 2018).

Uit expertinterviews blijkt dat de uitvoering van motie-59 niet in een programma gebeurt. De verantwoordelijkheid ligt bij één medewerker binnen het Bedrijfsvoeringsberaad die rapporteert aan GS en PS. Het Bedrijfsvoeringsberaad en het Uitvoeringsberaad zijn onder andere verantwoordelijk voor de realisatie van de klimaatdoelstelling. Beide hebben de instrumenten om hier invulling aan te geven. Ook komt naar voren dat de provincie geen bedrijf is, maar een maatschappelijke organisatie van een openbaar bestuursorgaan dat de inhoud van het werk het businessmodel bepaalt. Delen van de organisatie fungeren als een productiebedrijf zoals de organisatieonderdelen BOW, UW en FD. Hier wordt gestuurd op efficiëntie. Bij de programma's is efficiëntie ook aan de orde maar zijn aspecten zoals effectiviteit en verbinden belangrijker.

Op tactisch niveau wordt aangegeven dat de structuurrelatief nieuw is en dus nog niet optimaal, 'men is zoekende'. In grote lijnen wordt de organisatiestructuur als adequaat beoordeeld, echter zijn er verschillen op tactisch en operationeel niveau. Zo wordt aangegeven dat de structuur goed is gezien de breedte en de complexiteit van de organisatie, maar voor sturing wordt dit als 'zacht' ervaren. Ook is er een verschil in autonomie geconstateerd. Waar de ene medewerker vindt zelf invulling te kunnen geven aan energiedoelen, doet een andere dit niet. Volgens Van Lier (2007) zijn de hoogste managementlagen binnen een organisatie, Management smal, verantwoordelijk voor de coördinatie en integrale afstemming. Ondanks dat zijn er meerdere opdrachtgevers voor organisatieonderdelen en ervaren respondenten dit als onduidelijk, ongestructureerd en onoverzichtelijk. Bijvoorbeeld de organisatieonderdelen BOW en UW. Enerzijds zijn hier de gedeputeerde en het programma MOB opdrachtgever, anderzijds komen er opdrachten vanuit andere programma's zoals ET en CE. Dit laatste valt onder andere opdrachtgevers en gedeputeerden. Aspecten omtrent het klimaatdoel zijn minimaal verdeeld over 4 programma's¹⁵ en 3 organisatieonderdelen.¹⁶ Hierbij is onvoldoende coördinatie aanwezig. Zelfs binnen de organisatieonderdelen, van afdelingsmanager naar medewerker, blijkt een juiste doorvertaling lastig te handhaven. Aangegeven wordt dat het te vrijblijvend is en dat het afhankelijk is van het organisatorische vermogen van medewerkers op operationeel niveau.

Knelpunten

- Er is geen bestaande structuur tussen de programma's en organisatieonderdelen ten aanzien van het klimaatneutraal worden van de organisatie;
- De organisatiestructuur is onvoldoende voor het realiseren van de klimaatdoelstelling;
- Er is geen plan van aanpak (visie) voor de interne klimaatdoelstelling;
- Coördinatie en integrale afstemming om de klimaatdoelstelling te halen is onvoldoende aanwezig;
- Het is onduidelijk wie opdrachtgever is voor de interne klimaatdoelstelling;

¹⁵ Energietransitie, Economie, Natuur & Landschap, Cultuur & Erfgoed.

¹⁶ Beheer en Onderhoud Wegen, Uitvoering Werken, Facilitaire Dienstverlening.

5.3 Systemen

Binnen het 7S-model is alles wat is ‘geregeld’ een systeem. In een organisatie worden processen en taken bedacht die nodig zijn om de producten of diensten zo optimaal mogelijk te leveren, bijvoorbeeld monitorings- en financiële programma’s. Bij dit onderdeel is gekeken naar de systemen en processen die worden gebruikt om de klimaatdoelstelling te behalen. Welke informatiesystemen zijn er voor het verwerken van orders, de planning en uitvoering? Zijn bestaande systemen een belemmering voor slagvaardig en flexibel functioneren? Ideale systemen zijn kwaliteitssystemen, maar ook het belonen van kwaliteit (Weber & Doelen, 2014).

Een bedrijfsproces kan worden opgedeeld in deelprocessen, werkprocessen, taken en handelingen. De meeste afdelingen leveren een bijdrage aan bedrijfsprocessen binnen een organisatie. Het verdelen van processen binnen een organisatie hangt af van het niveau waarop de operationele verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een proces is ondergebracht en dit zal op besturingsniveau plaatsvinden. Het doel van verdelen is verantwoordelijkheden lager in een organisatie leggen. Het sturen op bedrijfsprocessen houdt in het sturen op samenhang tussen werkprocessen (Tolsma & de Wit, 2015). Een procesgerichte organisatie veronderstelt dat er sturing plaatsvindt op die processen. Op taakniveau is de betreffende medewerker verantwoordelijk voor de voortgang van de uitvoering van zijn taken. Bij een bedrijfsproces zal iemand moeten worden aangesteld die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het betreffende proces (Tolsma & de Wit, 2009).

Er wordt tweeledig naar organisatiestructuur en bedrijfsprocessen gekeken. Het traditionele (her)ontwerpen van organisaties ligt de aandacht bij de organisatiestructuur en is er weinig ruimte voor het proces. Het andere deel is een procesgerichte organisatie. Procesgericht organiseren en sturen vereist niet alleen een andere manier van organiseren van de activiteiten, maar veronderstelt dat managers een andere houding aannemen ten aanzien van het sturen van de onderneming. In een procesgerichte organisatie hebben operationele horizontale processturingen voorrang boven verticale integratie van resultaten, middelen en managers in afdelingen (Tolsma & de Wit, 2009).

Huidige bedrijfsprocessen

Het is nogal een opgave om helder te krijgen welke bedrijfsprocessen allemaal gekoppeld zijn aan de klimaatdoelstelling van de interne organisatie. Deze zijn er wel, maar moeilijk vindbaar voor medewerkers. Tijdens het onderzoek en de expertinterviews zijn verschillende bedrijfsprocessen en instrumenten naar voren gekomen. Hiervan is een overzicht gemaakt waarin een verband is gelegd tussen direct, indirect en geen invloed tot het klimaatdoel (tabel 2). Op de verticale as is aangegeven op welk niveau de bedrijfsprocessen (groen) en instrumenten (blauw) van toepassing zijn.

	Direct	Indirect	Geen
Strategisch	- Klimaatplan - Coalitieakkoord - Beleids- en P&C-cyclus - Klimaatparagraaf GS-brief	- Omgevingsvisie - Klimaatvoetafdruk	SIS
Tactisch	- Duurzaamheidsplatform - Ambitiweb - Aanpak Duurzaam-GWW - Trajectprogrammering	- MPC-tool (Monitoring, Programmering en Contracteren) - Negenvlaksmodel - Doelenboom - Assetmanagement - Groene groei in Gelderland - Samen in versnelling - Investeringsprogramma's	- AO (Administratieve Organisatie = procesbeschrijving) - AO-online - Intranet (SharePoint) - DIS
Operationeel	- Uitvoeringprogramma's - Meerjarenonderhouds-plannen - Programma van eisen - Bestekken	- Overzichten en afdelingsverslagen - Assetjaarplannen - CO₂-ladder	Besluiten 2.0

Tabel 2: Bedrijfsprocessen en instrumenten m.b.t. het klimaatdoel (Copyright bij de auteur, 2018).

Bedrijfsprocessen moeten naast het resultaat ook beschrijven hoe de onderlinge werkverhoudingen en samenwerking is. Uit de expertinterviews blijkt dit verschillend te zijn per programma of organisatieonderdeel. Onduidelijk is wat er allemaal onder deze processen valt en hierdoor is niet helder wie opdrachtgever en wie

opdrachtnemer is. Ieder programma of organisatieonderdeel heeft zijn eigen werkwijze en documentatiestroom. Alle dossiers die naar GS en/of PS gaan, moeten via het systeem 'Besluiten 2.0' worden ingediend. Alle documenten bevatten een deknoot, in de GS-brief is een verplichte klimaatparagraaf opgenomen. In deze klimaatparagraaf zijn de consequenties voor het klimaatdoel beschreven ten opzichte van de besluitvorming. Documenten toevoegen aan Besluiten 2.0 kan alleen vanuit het archiefsysteem, 'Documentatie Informatie Systeem (DIS)'. Alle documenten met een bepaalde status worden hierin gearchiveerd.

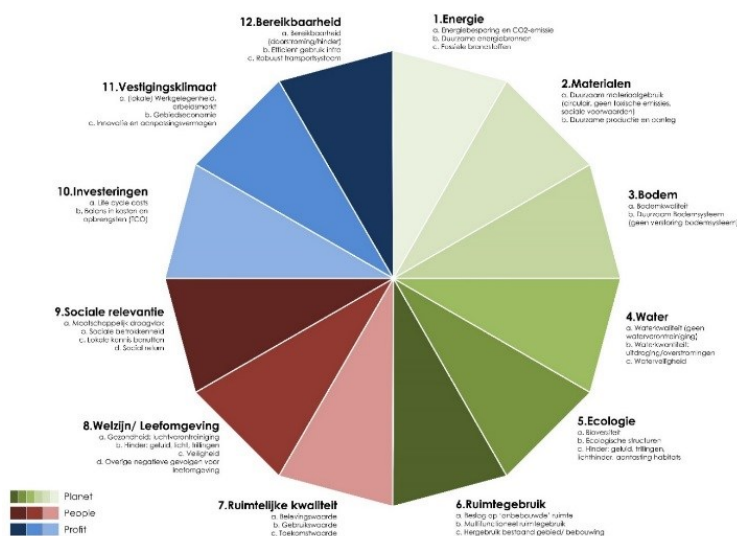
Bedrijfsprocessen binnen het Bedrijfsvoeringberaad worden op een uniforme wijze vastgelegd.¹⁷ Waar processen worden herzien zal deze werkwijze worden toegepast en gemuteerd in het systeem AO-online. Er zijn overeenkomsten waarin doelen met interne en externe partijen zijn geborgd. Er worden geen interne overeenkomsten afgesloten tussen programma's en organisatieonderdelen en geen totaaloverzicht van interne bedrijfsprocessen binnen de organisatie. Op strategisch niveau wordt aangegeven dat dit onmogelijk is en niet noodzakelijk. Op tactisch en operationeel niveau is hier wel behoefte aan.

Het programma MOB en de organisatieonderdelen UW en BOW hebben een duidelijk bedrijfsproces, Trajectprogrammering. Dit proces is zowel intern als extern gericht en zorgt voor een integrale samenwerking. Het proces is uitgebreid maar heeft duidelijke taak- en rolverdeling op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het proces is ingewikkeld, maar volledig en navolgbaar. Hieraan zijn andere processen gekoppeld, zoals het Ambitieweb. Klimaat- en energieopgaves worden hierin vastgelegd en uitgevoerd. Via plandoelen wordt een doelenboom opgesteld met als basis het coalitieakkoord. Respondenten geven aan dat deze opdrachten extern gericht zijn, maar zij kunnen ook interne opdrachten bevatten. Specifiek vanuit het programma ET of CE kan richting MOB een opdracht uitgebreid worden met een energieopgave of hergebruik van grondstoffen. Dit wordt minimaal toegepast. Op operationeel niveau zijn jaarplannen en meerjaarsonderhoudsprogramma's de instrumenten waarmee aan de klimaatdoelen kan worden gewerkt.

Het Ambitieweb vertegenwoordigt twaalf duurzaamheidsthema's die onderverdeeld zijn in drie thema's: planet, people en profit (figuur 18). Dit instrument is echter in ontwikkeling, het instrument moet ook voor integraliteit en een juiste interne afweging zorgen.

Wel is het goed ontwikkeld tussen het programma MOB en de organisatieonderdelen UW en BOW, maar het is niet toereikend voor de gehele organisatie. Er is één respondent die dit instrument aanhaalt. Dit rechtvaardigt de conclusie dat dit instrument nog niet organisatiebreed bekend is (Provincie Gelderland, 2018).

Het Duurzaamheidplatform is voor iedere medewerker toegankelijk die iets met duurzaamheid doet. Het platform komt eens per kwartaal bijeen met als doel kennis te delen. Dit zorgt voor samenwerking en afstemming maar levert geen overzicht over de stand van zaken omtrent het klimaatdoel aan.



Figuur 18: Ambitieweb provincie Gelderland (Provincie Gelderland, 2018).

De Klimaatvoetafdruk van de organisatie wordt om de twee jaar gepresenteerd. Het geeft inzicht in het totale energieverbruik (CO₂-uitstoot) van de organisatie en de te behalen klimaatdoelen. Er is geen totaaloverzicht wie wat doet en er is geen plan van aanpak voor het behalen van klimaatdoelen. Dit wordt niet gemonitord en incidenteel wordt gerapporteerd wat de stand van zaken is omtrent motie-59.

Knelpunten

- Er is geen totaaloverzicht van bedrijfsprocessen die worden toegepast in de organisatie;
- Er is geen plan van aanpak om het klimaatdoel te behalen.
- Er is geen frequente overall rapportage binnen de organisatie van het totale energieverbruik.
- Door de netwerkstructuur zijn bedrijfsprocessen gekoppeld maar is er onvoldoende overzicht wie met de klimaatdoelstelling bezig is en wat hiervan de status is.

¹⁷ Organisatieonderdelen Financiën en Facilitaire Dienstverlening.

5.4 Stijl

Bij de stijl is gekeken naar de managementstijl binnen een organisatie. Het gaat over de mate van dienstverlening, sfeer, macht en gezag. Stijl wordt onderzocht omdat het gerelateerd is aan het functioneren van medewerkers binnen de organisatie en daarmee het realiseren van doelen. Stijl gaat over de menselijke kant van de organisatie, zoals de manier waarop managers medewerkers aansturen en de mate van delegeren. De ideale stijl is als managers authentiek zijn, voorbeeldgedrag en initiatief tonen en gericht zijn op samenwerken (Weber & Doelen, 2014).

Op strategisch niveau in de expertinterviews wordt aangegeven dat het belangrijkste is om ‘dezelfde taal te spreken’ binnen de organisatie en elkaars werkvelden te respecteren. Een taak van managers is te faciliteren in verbindingen tussen programma’s en organisatieonderdelen. Mede hierdoor is het Duurzaamheidplatform opgericht. Ook wordt aangegeven dat de organisatie niet duurzaam moet zijn maar wees duurzaam in de dingen die je doet als organisatie. Waarbij het belangrijk is om open te staan voor elkaars belangen binnen de organisatie en niet te oordelen. Ook blijkt dat op het klimaatdoel weinig tot geen samenwerking is tussen Management smal en de organisatieonderdelen.

Uit expertinterviews op tactisch niveau wordt ervaren dat managers makkelijk te benaderen zijn en men geeft aan dat er korte lijnen zijn met medewerkers. Binnen de organisatieonderdelen ligt het aandachtsgebied primair op ondersteuning van de organisatie of op wettelijke taken. Secundair is de aandacht breed en worden doelen vertaald van strategisch niveau naar operationeel niveau. Managers moeten opdrachten geven aan medewerkers om aan het klimaatdoel te werken. Respondenten geven aan dat dit nu onvoldoende gebeurt. Daarnaast wordt aangegeven dat tijdens projecten knelpunten sneller teruggekoppeld moeten worden richting het management. Dit staat weer haaks op de organisatiefilosofie om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen. Persoonlijk leiderschap wordt dan centraal gesteld. Alle respondenten geven aan dat eenieder verantwoordelijk is voor de klimaatdoelstelling. Medewerkers krijgen de vrijheid om keuzes te maken als het gaat om klimaatdoelen, hierbij moet worden gewaakt dat het niet alleen bij initiatieven blijft.

Op operationeel niveau blijkt dat beperkt opdracht wordt gegeven om bij te dragen aan het klimaatdoel. Door onvoldoende structuur, visie en samenwerking tussen teams kunnen enkele medewerkers solistische projecten oppakken. Het zou te vrijblijvend zijn volgens respondenten op tactische en operationeel niveau. Door onvoldoende controle ten opzichte van de interne klimaatdoelstelling wordt niemand op persoonlijk handelen aangesproken. De organisatiestructuur is adequaat maar de organisatiecultuur leidt tot onvoldoende samenwerking.

Uit de expertinterviews blijkt dat oude en nieuwe managementstijlen worden gehanteerd, waarbij wordt aangegeven dat de ‘nieuwe organisatiestructuur’, een netwerkstructuur, nog geen gemeengoed is. De organisatie is nog niet zover, er blijven altijd schotten, managers en budgetten. Er zou niet vanuit een hoger doel worden gekeken maar enkel vanuit programma’s en eigen plandoelen. Als organisatieonderdelen klimaatprojecten realiseren zijn zij zelfverantwoordelijk voor financiële middelen. Dit heeft een effect op de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Aangegeven wordt dat het programma ET extern gericht is en ondanks dat toch medeverantwoordelijk is voor interne klimaatdoelen.

Knelpunten

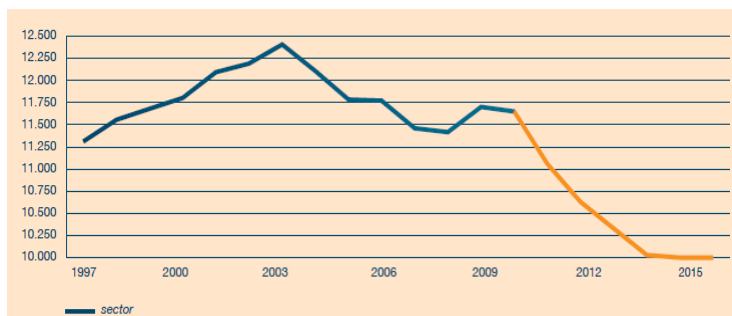
- Medewerkers krijgen beperkt opdracht ten behoeve van de klimaatdoelstelling vanuit het management;
- Er is onvoldoende samenwerking tussen de programma’s en organisatieonderdelen;
- Er is onvoldoende controle ten opzichte van de interne klimaatdoelstelling;
- De organisatiecultuur is niet adequaat;
- Binnen de organisatie worden oude en nieuwe managementstijlen toegepast.

5.5 Personeel

Bij personeel is de personeelsopbouw van de organisatie beschreven. Hoe motiveert de organisatie haar personeel? Wordt er gebruik gemaakt van bekwaamheden van medewerkers? Is er voldoende gekwalificeerd personeel? Leidinggevend hebben als belangrijke taak medewerkers aan een organisatie te binden, maar is er ook voldoende tijd en zijn er voldoende middelen om aan hun ontwikkeling te besteden. Het ideale ‘personeel’ is een integraal HR-schap binnen de organisatie. Het informeren, delegeren en waarderen van medewerkers is belangrijk en staat centraal (Weber & Doelen, 2014).

Medewerkers zijn het kapitaal van een organisatie. Tegelijkertijd heeft het besparen op personeel voorrang. Bij 95% van de organisaties wordt het meest geïnvesteerd in medewerkers die korter dan vijf jaar in dienst zijn met een focus op de eerste twee jaar. Dit blijkt uit de praktijk niet effectief. Het duurt tien jaar om medewerkers op complexe skills op te leiden. Dus zonder een juiste planning voor ontwikkeling van medewerkers zullen organisaties belangrijke plekken niet kunnen invullen. Dan staat een organisatie stil en dat betekent achteruitgang (Profource, 2013).

In 2016 zijn 1.158 medewerkers werkzaam binnen de provinciale organisatie, waarvan 61% man en 39% vrouw. In totaal 1.041,8 fulltime-equivalent (fte). Dit zijn medewerkers met een vast en tijdelijk dienstverband. De gemiddelde leeftijd is 51,2 jaar. Dit is het hoogste ten opzichte van de 11 andere provincies (A&O-fonds, 2017). Er is een vacaturestop geweest binnen de provincie Gelderland tussen 2010 en 2015, met als gevolg een slankere, regie gestuurde organisatie (figuur 19). Dit is te zien bij alle provincies (A&O-fonds, 2011). Deze dalende prognose is terug te vinden in de personeelsmonitoren van 2010 t/m 2016.



Figuur 19: Landelijk aantal werknemers in sector met prognose van 2010-2015 (A&O-fonds, 2011).

De in- en uitstroom van de provinciale organisatie zijn in 2015 en 2016 als volgt (figuur 20):

- In 2015 zijn er 62 medewerkers aangenomen (11,3%, 34 jaar of jonger) en daarentegen 51 medewerkers uitgestroomd (66,6% 55jaar en ouder).
- In 2016 zijn er 21 medewerkers aangenomen (27,3%, 34 jaar of jonger) en daarentegen 63 medewerkers uitgestroomd (73,0% 55jaar en ouder).

Hieruit kan gesteld worden dat er weinig verjonging is binnen de provinciale organisatie en kennis verdwijnt.

Gelderland (in pers.)			Gelderland (in pers.)		
	2015	2016		2015	2016
jonger dan 25 jr	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	jonger dan 25 jr	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
25 - 34 jr	7 (11,3 %)	6 (27,3 %)	25 - 34 jr	3 (5,9 %)	2 (3,2 %)
35 - 44 jr	12 (19,4 %)	13 (59,1 %)	35 - 44 jr	9 (17,6 %)	9 (14,3 %)
45 - 54 jr	20 (32,3 %)	2 (9,1 %)	45 - 54 jr	5 (9,8 %)	6 (9,5 %)
55 - 59 jr	13 (21,0 %)	1 (4,5 %)	55 - 59 jr	4 (7,8 %)	4 (6,3 %)
60 jr en ouder	10 (16,1 %)	0 (0,0 %)	60 jr en ouder	30 (58,8 %)	42 (66,7 %)

Figuur 20: In- en uitstroom provinciale gelderse werknemers (A&O-fonds, 2017).

Binnen de organisatie werkt 60,7% van de medewerkers (630,1 fte) in functieschaal 10 t/m 18. Functieschaal 10 á 12 staat gelijk aan project-/programmaleider en beleidsmedewerker. Er is een verschil in de functie van een projectleider van een organisatieonderdeel versus een programma, het zijn verschillende rollen qua abstractieniveau en samenwerking met partners. Er worden verschillende competenties gevraagd, het gaat bij beiden om effectiviteit, maar binnen het Programmaberaad heeft verbinden een belangrijkere rol (A&O-fonds, 2017).

Scholing is mogelijk en divers binnen de organisatie. Deze zaken wordt besproken tussen medewerker en HR-manager. Naast wat noodzakelijk is voor de functie hebben medewerkers de mogelijkheid om te verbreden en te verdiepen. Dit is opgedeeld in vier facetten:

1. Organisatie Ontwikkelbudget (OOB): gekoppeld aan de functie om medewerkers in te kunnen zetten op huidige of toekomstige functies binnen de organisatie.
2. Persoonlijk Ontwikkelbudget (POB): voor medewerkers om kennis en vaardigheden te ontwikkelen dat nodig is om in de toekomst werk te vinden eventueel buiten de provinciale organisatie.
3. Organisatie brede opleidingen, Leren en Ontwikkeling Gelderland (L&OG) incompany trainingen: vanuit de organisatie worden trainingen aangeboden als extra ondersteuning, zoals schrijven voor de politiek.
4. A&O ProvinciE-learning: een onlinemogelijkheid voor medewerkers als extra ondersteuning. Het cursusaanbod is bijvoorbeeld: snel lezen of Nederlands, foutloos schrijven.

Het inzetten van medewerkers op de juiste plekken is niet specifiek onderzocht. Alle provinciale medewerkers kunnen via het instrument 'Marktplaats.gelderland.nl' reageren op alle openstaande functies (resultaat-opdrachten) binnen de organisatie. Naast interne kunnen ook externe personen vanuit samenwerkingspartners (gemeenten, waterschappen) reageren.

Knelpunten

- De gemiddelde leeftijd binnen de organisatie is hoog waardoor kennis, ook over duurzaamheid en de bijbehorende systemen, uit de organisatie verdwijnt;

- Door minimale verjonging binnen de organisatie, is er onvoldoende borging van kennis op het gebied van duurzaamheid;
- Interne trainingen zijn veelal gericht op de politiek en minder op onderlinge samenwerking om de interne klimaatdoelstelling te behalen.

5.6 Vaardigheden

Het zijn vaardigheden of activiteiten waarin een organisatie als geheel uitblinkt en zich onderscheidt van de concurrentie. Vaardigheden spelen op twee niveaus: medewerker- en organisatieniveau. Op medewerkerniveau zijn het persoonlijke competenties, zoals telefonische vaardigheden. Op organisatieniveau gaat het om punten, zoals probleemoplossend vermogen. Hoe scoort de organisatie op de overige factoren en geeft dit een beeld van het onderscheidend vermogen op de vaardigheden van de organisatie? De ideale vaardigheden zijn het oplossen van problemen en leiderschapsvaardigheden (Weber & Doelen, 2014).

Organisatie

De organisatiestructuur is adequaat gezien de breedte en de complexiteit van de organisatie. De toegepaste netwerkstructuur verbindt medewerkers om samen te werken. Deze samenwerking is zichtbaar doordat projecten op operationeel niveau met betrekking tot de klimaatdoelstelling worden gerealiseerd, zoals bij de afdeling Facilitaire Dienstverlening en het programma ET. Dit is ontstaan door medewerkers die in de netwerkstructuur initiatief namen. Zo worden ideeën bottom-up aangereikt waarna samenwerking volgt. Dit is in lijn van de organisatiefilosofie om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen. Door voldoende scholingsmogelijkheden kunnen medewerkers zich verder ontwikkelen binnen de organisatie en is interne doorstroming mogelijk.

Medewerker

Uit expertinterviews blijkt dat medewerkers zich bewust zijn van de interne klimaatdoelstelling, er is een gevoelde noodzaak. Dit blijkt ook uit de initiatieven die op operationeel niveau worden geïnitieerd. De intrinsieke waarden zijn goed ontwikkeld. De netwerkstructuur geeft vrijheid aan medewerkers om samen te werken met verschillende collega's in andere programma's of organisatieonderdelen. Dit draagt bij aan de klimaatdoelstelling. Tevens worden door enkele respondenten op tactisch niveau afdelingspresentaties gegeven over onderwerpen zoals energietransitie en duurzaamheid. Er is veel ervaring en kennis aanwezig op o.a. politiek vlak die bijdragen aan de klimaatdoelstelling. Dit komt mede door de hoge gemiddelde leeftijd in de organisatie. Enkele respondenten geven aan dat jongere medewerkers makkelijker opereren binnen de netwerkstructuur dan oudere medewerkers. Jonge medewerkers krijgen dit mee vanuit hun opleiding.

Knelpunten

- Op strategisch en tactisch niveau wordt de noodzaak van de interne klimaatdoelstelling minder gevoeld dan op operationeel niveau;
- Er is onvoldoende multidisciplinaire samenwerking ten aanzien van de klimaatdoelstelling in de organisatie.

5.7 Gedeelde waarden

De gedeelde waarden gaan over bedrijfscultuur, het fundament van een organisatie. Het is een patroon van denken en doen en is gebaseerd op overtuigingen over wat goed en fout is. Het zijn idealen die mensen in een organisatie als verbindend ervaren. Deze waarden hebben invloed op alle factoren en daarom staan deze in het midden van het model. Cultuur is lastig te veranderen en wordt soms vergeten, maar het is bepalend voor succes. Bij gedeelde waarden wordt gekeken naar de visie en de centrale waarden van de provincie. Maar ook naar de cultuur tussen de programma's en organisatieonderdelen en het teamgevoel. Heeft de cultuur een effect op het realiseren van het energiedoel? De ideale gedeelde waarden zijn bijvoorbeeld een perfecte kwaliteit en service. Alles is in één keer goed en innoveren moet (Weber & Doelen, 2014).

Gedeelde waarden van een organisatie zijn vaak beschreven in een missie, visie en strategie, kernwaarden genoemd. Zoals bij veel overheidsorganisaties (Kattewinkel, 2014) heeft ook de provincie Gelderland geen duidelijke visie en strategie opgesteld als het gaat om het realiseren van de klimaatdoelstelling. Er is een soort van gedeelde waarde te ontleden intern en extern:

- Intern: er wordt gedacht en gehandeld vanuit concernverantwoordelijkheid. Alle medewerkers zijn in algemene dienst en werken samen in een netwerkstructuur. Dat vraagt om over schotten van programma's en organisatieonderdelen heen te kijken en per situatie te bekijken wie welke rol het beste kan aannemen. Eenieder doet waar hij/zij het beste in is. We versterken zo de verbinding met de omgeving. Uitgangspunt is dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden belegd en eenieder

toont persoonlijk leiderschap. Samen zijn we verantwoordelijk voor het totaal dus ook voor het in maart 2018 aangenomen Klimaatinitiatief wat als doel heeft een klimaatneutrale organisatie te zijn in 2030.

- Extern: de huidige Omgevingsvisie is een document waarin gedeelde waarden zijn opgenomen. Het is extern gericht maar gezien motie-59 gelden deze zaken ook voor de interne organisatie. Uit expertinterviews op tactisch niveau wordt aangegeven dat deze visie wel degelijk de werkwijze van de interne organisatie gaat beïnvloeden. Hieronder valt onder andere de ambitie energietransitie. Deze heeft de volgende visie: de provincie en haar partners streven naar een betrouwbare, betaalbare en hernieuwbare energievoorziening en naar energieneutraliteit in 2050. De gewenste omslag is:
 - Van gebruik van fossiele energie naar gebruik van hernieuwbare energie;
 - Met een zuinig gebruik van energie en grondstoffen;
 - De kringloop sluiten;
 - Vastleggen van gebieden voor windturbines en grote zonneparken.

Dit doet de provincie vanuit de verantwoordelijkheidsrol voor de leefomgeving en om minder afhankelijk te worden van externe factoren zoals energievoorziening. Het biedt economische mogelijkheden en energietransitie geeft kansen voor nieuwe bedrijvigheid en innovatie. De provincie stelt zich als een eigentijdse overheid op. Zij wil inwoners, bedrijven en organisaties de ruimte bieden om de opgave te realiseren. De rol van de provincie is normerend, ondernemend, inspirerend en verbindend (Kuipers, 2018).

Alle respondenten geven aan zich verantwoordelijk te voelen voor de energiedoelstelling. Opvallend is dat meerdere respondenten aangeven dat er meer richting gegeven moet worden aan de interne organisatie in plaats van extern gericht zijn. Het is niet altijd duidelijk wie verantwoordelijk is voor de interne energiedoelstelling. Medewerkers wijzen naar elkaar en verwachten dat anderen verantwoordelijkheid nemen. Dit laatste vindt vooral plaats op operationeel en tactisch niveau. Door budgetten vindt er een vorm van ‘concurrentie of afschuiven’ plaats tussen programma’s en organisatieonderdelen. Zo spelen aspecten zoals “wie betaalt die bepaalt” een rol terwijl een ander programma of organisatieonderdeel verantwoordelijk is. De bewustwording bij medewerkers verdient op alle niveaus meer aandacht. Samenwerking binnen de netwerkstructuur is te verbeteren door over schotten heen te kijken en ego’s van medewerkers aan de kant te zetten.

Knelpunten

- Schotten blijven in de organisatie waardoor samenwerking aan het klimaatdoel suboptimaal is;
- Op operationeel niveau is er onvoldoende richting en aansturing op klimaatprojecten;
- Onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor de interne klimaatdoelstelling;
- Medewerkers wijzen naar elkaar om verantwoordelijkheid te nemen in relatie tot de klimaatdoelstelling;
- Budgetten zorgen voor een ongewenste vorm van ‘concurrentie en afschuiven’ tussen programma’s en organisatieonderdelen;
- Er is onvoldoende bewustwording bij medewerkers op alle niveaus in de organisatie als het gaat om de interne klimaatdoelstelling. Niet ieder medewerker beseft zijn eigen verantwoordelijkheid.

5.8 Analyse van de samenhang van de factoren

Binnen het 7S-model heeft een verandering van een afzonderlijke factor (S) gevolgen voor de andere factoren (S'en). Het uitgangspunt is dat alle factoren even belangrijk zijn. Dit vraagt om een evenwichtige afstemming tussen de zeven afzonderlijke factoren. Om samenhang (consistent) tussen de zeven factoren te analyseren wordt per factor de samenhang met de overige factoren bekeken (tabel 3). Dit geeft een analyse in relatie tot de probleemstelling. Wanneer een knelpunt de samenhang binnen het totaal van de zeven factoren verstoort, kunnen aanbevelingen worden gedaan om de knelpunten te verminderen of weg te nemen (Weber & Doelen, 2014).

Het nummer in tabel 3 correspondeert met het belangrijkste knelpunt ten opzichte van de twee overlappende factoren (X- en Y-as). Met een kleur is de status weergegeven. Rood betekent dat de combinatie van de betreffende factoren een groot knelpunt geeft, oranje betekent matig knelpunt en groen betekent weinig tot geen knelpunt.

	Gedeelde waarden	Strategie	Structuur	Systemen	Vaardigheden	Stijl	Personeel
Gedeelde waarden	1	2	3	4	5	6	7
Strategie		8	9	10	11	12	13
Structuur			14	15	16	17	18
Systemen				19	20	21	22
Vaardigheden					23	24	25
Stijl						26	27
Personeel							28

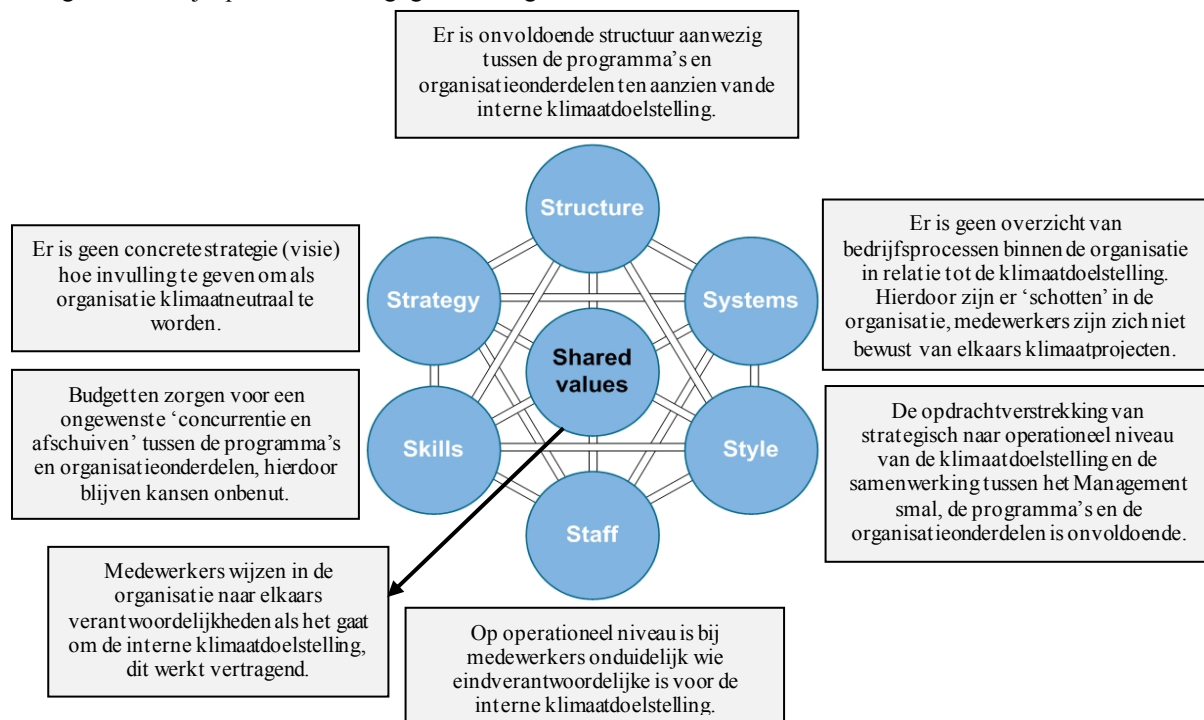
Tabel 3: Onderlinge vergelijking van de 7 factoren (Copyright bij de auteur, 2018).

1. Sinds maart 2018 is er een duidelijke interne missie om klimaatneutraal te worden in 2030 als organisatie, om dit realiseren heeft dit ook invloed op de bedrijfscultuur.
2. Er is geen interne visie (plan van aanpak) dat de provincie als organisatie klimaatneutraal moet zijn in 2030.
3. Er is onvoldoende coördinatie en integrale afstemming om de klimaatdoelstelling te halen.
4. In de organisatie is er geen totaaloverzicht van bedrijfsprocessen. Hierdoor blijven 'schotten' aanwezig en medewerkers zijn zich niet bewust van elkaars klimaatprojecten.
5. Budgetten zorgen voor ongewenste 'concurrentie en afschuiven' tussen de programma's en organisatieonderdelen, hierdoor blijven klimaatkansen onbenut.
6. Medewerkers wijzen in de organisatie naar elkaars verantwoordelijkheden als het gaat om de interne klimaatdoelstelling, dit vertraagt de realisatie.
7. Medewerkers handelen uit intrinsieke waarden in relatie tot de klimaatdoelstelling, dit is niet vanzelfsprekend voor elke medewerker.
8. Er is geen concrete strategie (visie) hoe invulling te geven om als organisatie klimaatneutraal te worden.
9. Door geen concrete strategie (visie) werken programma's en organisatieonderdelen (structuur) niet optimaal samen en berust dit enkel op (klimaat)initiatieven.
10. Vanuit operationeel niveau wordt samenwerking met programma's en organisatieonderdelen geïnitieerd en gerealiseerd. Er is geen overzicht van belanghebbenden, waardoor kansen onbenut blijven.
11. Op strategisch en tactisch niveau wordt de noodzaak van de interne klimaatdoelstelling minder gevoeld.
12. Opdrachtverstrekking van strategisch naar operationeel niveau is voor de klimaatdoelstelling onvoldoende.
13. Het strategische klimaatdoel is abstract en het realisatiejaar 2030 is relatief ver weg voor de medewerkers, dit werkt niet motiverend.
14. Er is geen bestaande structuur tussen de programma's en organisatieonderdelen ten aanzien van een klimaat neutrale organisatie. Medewerkers hebben de vrijheid om met elkaar samen te werken in de netwerkstructuur maar hier wordt niet altijd gebruik van gemaakt.
15. Bedrijfsprocessen zoals TP en Ambitieweb fungeren op operationeel niveau, hiermee worden klimaat - kansen van projecten in beeld gebracht. Het doel is om integraliteit te borgen en koppelkansen te creëren.
16. Door de netwerkstructuur zoeken medewerkers elkaar op maar er is onvoldoende coördinatie en integrale afstemmingen.
17. Er is weinig samenwerking tussen het Management smal, de programma's en de organisatieonderdelen.
18. Door de hoge gemiddelde leeftijd in de organisatie is er veel ervaring en kennis op politiek vlak en kan bijdragen aan de klimaatdoelstelling.
19. Er zijn meerdere bedrijfsprocessen binnen de organisatie, slechts bij enkele zijn deze gekoppeld aan de klimaatdoelstelling. Deze bedrijfsprocessen zijn vooral extern gericht. Er zijn ook toereikende processen zoals TP, Ambitieweb en P&C-cyclus.
20. Er is geen overzicht van bedrijfsprocessen en betrokken medewerkers bij de realisatie van de interne klimaatdoelstelling.
21. Er is onvoldoende interne controle met als gevolg dat medewerkers niet op hun handelen worden aangesproken.

22. Interne trainingen voor medewerkers zijn vooral politiek gericht en onvoldoende op interne bedrijfsprocessen die bijdragen aan de klimaatdoelstelling.
23. Er is onvoldoende multidisciplinaire samenwerking binnen de organisatie.
24. Medewerkers ervaren korte lijnen met managers, zij zijn makkelijk benaderbaar.
25. Er zijn goede ontwikkelings- en doorstromingsmogelijkheden voor de medewerkers binnen de organisatie.
26. Binnen de organisatie worden verschillende managementstijlen toegepast en dat werkt verwarrend voor medewerkers.
27. Op operationeel niveau is het bij medewerkers onduidelijk wie eindverantwoordelijke is voor de interne klimaatdoelstelling.
28. De bedrijfscultuur is niet toereikend qua bewustwording en samenwerking als het gaat om de interne klimaatdoelstelling.

5.9 Conclusie

Uit de knelpuntenanalyse blijkt dat in alle zeven factoren knelpunten zijn. De belangrijkste knelpunten in de huidige situatie zijn per factor weergegeven in figuur 21.



Figuur 21: Conclusie belangrijkste knelpunten de huidige situatie (Copyright bij de auteur, 2018).

De hypothese was dat de belangrijkste knelpunten aanwezig waren binnen de factoren **Strategie** en **Systemen** op het operationele niveau. Uit de knelpuntenanalyse blijkt dat de gestelde hypothese onjuist is. De knelpunten zijn met name aanwezig op strategisch en tactisch niveau. De factoren **Strategie** en **Systemen** bevatten niet de grootste knelpunten binnen de organisatie. Uit de analyse komen de volgende beperkende factoren:

1. Stijl (5 grote knelpunten en 1 matig knelpunt);
2. Gedeelde waarden (4 grote knelpunten en 3 matige knelpunten);
3. Strategie (3 grote knelpunten en 4 matige knelpunten);
4. Vaardigheden & Systemen (3 grote knelpunten en 2 matige knelpunten);
5. Structuur (2 grote knelpunten en 3 matige knelpunten);
6. Personeel (1 groot knelpunt en 4 matige knelpunten).

De belangrijkste knelpunten zitten in de factor **Stijl**. Er is onvoldoende samenwerking tussen medewerkers. Men wijst naar elkaars verantwoordelijkheden als het gaat om de interne klimaatdoelstelling waardoor de realisatie belemmert. Vanuit strategisch niveau worden geen concrete klimaatopdrachten via tactisch niveau aan operationeel niveau gedelegeerd. Er is onvoldoende samenwerking tussen Management smal, de programma's en de organisatieonderdelen. Er is onvoldoende coördinatie en interne controle op het handelen van medewerkers. Daarbij zijn medewerkers op operationeel niveau niet op de hoogte van de status van de klimaatdoelstelling waardoor de doorvertaling suboptimaal blijft.

De factor **Gedeelde waarden** volgt als tweede. Het ontbrak aan een specifieke interne missie, een besluit dat de organisatie klimaatneutraal moest zijn. Tijdens de start van dit onderzoek (januari 2017) was voor deze factor nog het coalitieakkoord en motie-59 van toepassing. In maart 2018 is het Klimaatplan aangenomen die stelt dat de organisatie klimaatneutraal moet zijn in 2030. Binnen deze factor is de bedrijfscultuur leidend, deze bevat echter grote knelpunten. Het belangrijkste is dat medewerkers in de organisatie naar elkaars verantwoordelijkheden wijzen en zelf niet de verantwoordelijkheid nemen. Dit is vooral op strategisch en tactisch niveau.

Binnen de factor **Strategie** is er een missie, de organisatie klimaatneutraal in 2030. Het knelpunt is dat er geen plan van aanpak (visie) is om de klimaatdoelstelling te behalen. Daardoor is de doelstelling niet gecategoriseerd en geadresseerd bij de verschillende programma's en organisatieonderdelen en blijft het strategische klimaatdoel abstract.

Een gedeelte vierde plaats zijn de factoren Vaardigheden en Systemen. **Vaardigheden** heeft als grootste knelpunt de budgetten. Deze zorgen voor een ongewenste 'concurrentie en afschuiven' tussen de programma's en de organisatieonderdelen en hierdoor blijven kansen onbenut. Op strategisch en tactisch niveau wordt de noodzaak van de interne klimaatdoelstelling minder gevoeld dan op het operationele niveau. Er is onvoldoende mult i-disciplinaire samenwerking in de organisatie met betrekking tot het klimaatdoel.

Bij de factor **Systemen** is het grootste knelpunt het ontbreken aan een overzicht van bedrijfsprocessen in relatie tot de klimaatdoelstelling. Er zijn 'schotten' binnen de organisatie, medewerkers zijn zich niet bewust van elkaars klimaatprojecten met kans op dubbele projecten en minder efficiëntie organisatiebreed.

De factor **Structuur** heeft als belangrijkste knelpunt dat er onvoldoende structuur aanwezig is tussen de programma's en organisatieonderdelen ten aanzien van de interne klimaatdoelstelling. Het overlappende knelpunt is dat er onvoldoende coördinatie en integrale afstemming is om de klimaatdoelstelling te halen (zie gedeelde waarden). Ook is visie om tot het klimaatdoel te komen een knelpunt (zie strategie). De huidige structuur binnen de organisatie is adequaat in relatie tot de doelstelling.

Als laatste is de factor **Personeel**. Deze factor heeft als belangrijkste knelpunt dat voor medewerkers op operationeel niveau niet duidelijk is wie eindverantwoordelijke is voor de interne klimaatdoelstelling. Het doel is abstract en het realisatiejaar 2030 is relatief ver weg voor medewerkers. Dit werkt niet motiverend. De bedrijfscultuur is ontoereikend qua bewustwording en samenwerking als het gaat om de interne klimaatdoelstelling. Wel zijn er initiatieven met name op operationeel niveau wat medewerkers voldoening geeft. Door de hoge gemiddelde leeftijd in de organisatie is er veel ervaring en kennis op politiek vlak en kan bijdragen aan de klimaatdoelstelling. Dit is nu een sterk punt maar kan veranderen in een knelpunt, omdat oudere medewerkers uitstromen en minimale verjonging is van medewerkers binnen de provinciale organisatie.

6 Referentieonderzoek

Om te ontwikkelen is leren van anderen raadzaam. Daarom is naast de provinciale organisatie ook referentieonderzoek gedaan door middel van expertinterviews (bijlage 2). Dit is uitgevoerd bij acht externe organisaties binnen de profit, non-profit sector en (semi-)overheden in Nederland. Overheden zijn benaderd en onder te verdelen in drie niveaus: nationaal, regionaal en lokaal bestuur. Externe respondenten zijn met name op strategisch en tactisch niveau benaderd en de succesfactoren zijn vooral meegenomen.

6.1 Profit organisaties

Visser's Olie

Het energiedoel van Visser's Olie is energie te besparen en te investeren in duurzame producten, bijvoorbeeld het vermarkten van alternatieve brandstoffen als zijnde niet fossiele brandstoffen. Een ander voorbeeld is het plaatsen van laadpalen voor elektrische auto's. Dit is geen doel op zich maar bijvangst. Het bedrijf gelooft in, de missie van andere dan fossiele brandstoffen en investeert in een duurzaam energieverbruik. De inkoopstrategie voldoet aan drie punten: energiezuinig, duurzaam en kwaliteit. Uiteindelijk moet het rendement maximaal zijn op alle drie punten.

Visser's Olie heeft een platte organisatiestructuur en bestaat uit drie lagen, directie op strategisch niveau, management op tactisch niveau en medewerkers op operationeel niveau. De organisatiestructuur bevat een controlefunctie, ongeacht de functie binnen het bedrijf. Doel is dat medewerkers vanuit andere afdelingen meekijken met zaken bij andere afdelingen. Dit om van elkaar te leren, integraliteit te borgen en als er medewerkers uitvallen er vervanging is en kennis behouden blijft. Er zijn korte lijnen tussen het tactische en operationele niveau. Door de grote betrokkenheid van medewerkers is het mogelijk om de verantwoordelijk laag in de organisatie te leggen. Het reguleren van het bedrijfsproces is top-down en start bij de algemeen directeur die ook verantwoordelijk is voor innovatie. Hier valt duurzaamheid onder en blijft daardoor op de agenda staan.

Bedrijfsprocessen zijn belangrijk maar geen doel binnen de organisatie. De spelregels zijn als volgt: controle methodiek, corrigeren en ingrijpen. Dit is toereikend, maar er wordt nog aan een bevoegdhedenmatrix gewerkt met daaraan gekoppeld sanctiemaatregelen. De voortgang van het energiedoel wordt door enkele medewerkers gemonitord en zij zijn hiervoor verantwoordelijk. Het team facilitair dat in alle bedrijfskolommen aanwezig is, voert dergelijke monitoring via een bepaald format met een uniforme wijze. De data zijn belangrijk om te leren, effectiever en efficiënter te werken.

Alliander

Alliander heeft als energiedoel om in 2023 klimaatneutraal te zijn, dit is geborgd binnen de Raad van Bestuur (RvB). Een belangrijke toevoeging is dat Alliander nooit helemaal klimaatneutraal kan zijn, er zal altijd mobiliteit en vastgoed nodig zijn voor het groeiende bedrijf. Het energiedoel is onderverdeeld in drie CO₂-posten: netverliezen van elektriciteit en gas, vastgoed en mobiliteit. Alle posten zitten in een programma waarvoor één van de bedrijfsonderdelen verantwoordelijk is. Alles is uitgewerkt in een soort 'road-map', de lijn is van de RvB (strategisch) naar managementniveau (tactisch). Het tactische niveau geeft invulling aan de energiedoelen en zorgt dat het wordt uitgevoerd op operationeel niveau. Op dit niveau zit de expertise en verantwoordelijkheid, eindverantwoordelijke blijft RvB.

Om energiedoelen te realiseren kan niet alleen worden vastgehouden aan een organisatiestructuur of hiërarchie. Dit kan pas als er commitment is met de medewerkers. Om een cultuurverandering te bewerkstelligen zijn twee jaar lang diverse presentaties over klimaat- en energieneutraal gegeven, door interne en externe personen dit om bewustwording onder de medewerkers te genereren.

Per afdeling zijn twee medewerkers verantwoordelijk voor de programma's netverliezen, vastgoed en mobiliteit. Zij zijn hier niet specifiek voor aangenomen maar het is onderdeel van hun taak. In totaal zijn er 20 medewerkers binnen de organisatie verantwoordelijk om dit te realiseren. Zij zorgen dat alle data op een uniforme wijze worden verzameld bij de afdeling Financiën. De RvB wordt op de hoogte gehouden middels een kleine maandelijkse en uitgebreidere voortgangsrapportage per kwartaal.

Radboudumc

Radboud Universitair Medisch Centrum (Radboudumc) heeft een overkoepelende doelstelling om als organisatie energieneutraal te zijn in 2025-2030. Dit doel is door de RvB bekrachtigd. Naast dit overkoepelende doel zijn er vele subdoelen. Eén van de strategische doelstellingen is CO₂-neutraal in 2030. Enkele voorbeelden om dit te realiseren zijn 'zero waste' in 2030, circulair in 2030 en per jaar een energiebesparing van 2% behalen. Het strategisch doel 'zero waste' is uitgewerkt in concrete, korte en middellange termijn doelstellingen rondom afval.

Het energiebeleid wordt al meer dan 10 jaar operationeel ingevuld door de afdeling Vastgoed & Infrastructuur, in samenspraak met de beleidsmakers op stafniveau. Een adviesraad over duurzaamheid bewaakt de doorvertaling van strategische beleidslijnen naar operationele plannen en toetst op hoofdlijnen de voortgang van de behaalde resultaten.

Het Radboudumc heeft een top-down benadering, van strategisch via tactisch naar operationeel niveau. Bedrijfsprocessen zijn onder andere jaarplannen en jaarverslagen met verantwoording over de energie-doelstellingen. Daarnaast worden er nieuwe doelstellingen geformuleerd. Jaarlijks worden de resultaten gerapporteerd in het kader van de Meerjarenafspraken met de overheid en sinds een paar jaar ook in het Jaardocument van het Radboudumc.

Binnen de organisatie zijn verschillende medewerkers verantwoordelijk voor de uitvoering van duurzaamheidsbeleid. De programmamanager Duurzaamheid ziet toe op uitvoering van het volledige duurzaamheidsprogramma. Beleidsmedewerkers zijn verantwoordelijk voor het vastleggen, goedkeuren van een concreet en haalbaar beleid en om dit voor te leggen aan de ter zake doende besluitvormingsorganen, zoals RvB.

6.2 Non-profit organisaties

Rijkswaterstaat

Het ministerie voor Infrastructuur en Waterstaat (I&W) heeft de doelstelling om in 2030 klimaatneutraal te zijn. Rijkswaterstaat (RWS) heeft als doelstelling om in 2030 energieneutraal te zijn. Dit betekent evenveel energie opwekken als verbruiken. Men verlaagt de CO₂-uitstoot tot nul met energieopwekking vanaf eigen areaal. Andere duurzaamheidsdoelen zijn circulaire economie, werken zonder afval te produceren en duurzame gebiedsontwikkeling. Hierin wordt samengewerkt met partners om gebruikersfuncties te combineren. Een opvallend punt is dat RWS de aanleg van rijkswegen niet tot haar organisatie CO₂-uitstoot rekent. Het meeste investeert RWS op eigen energieneutraliteit, vervolgens op de aanleg en onderhoud van infrastructurele voorzieningen en het netwerkgebruik. De organisatie is bezig met duurzaamheid wel is het mede afhankelijk van budgetten.

De energiedoelstellingen zijn vastgelegd op bestuurlijk niveau. Op strategisch niveau is er een kamerbrief van september 2013, getiteld 'Energieakkoord voor Duurzame Groei' waarmee intern medewerkers op de hoogte zijn gebracht over de energiedoelstellingen. Er is een apart programma Duurzaamheid en Leefomgeving met een hoofdingenieur-directeur (HID) als eindverantwoordelijke voor de energiedoelstelling. Het programma (tactisch) moet zorgen voor richting en geeft adviezen. RWS heeft een lijnstructuur, waarin de HID's verantwoordelijk blijven voor de doorvertaling van strategisch naar operationeel niveau. Medewerkers volgen het proces en hier is duurzaamheid een onderdeel van. Samenwerken tussen de HID's en medewerkers zorgt voor slagkracht en maakt de bedrijfsprocessen toereikend. Alle medewerkers zijn dan ook verantwoordelijk voor de energiedoelstelling. Duurzaamheid moet in het 'DNA' van de organisatie en medewerkers komen. Binnen RWS ontbreekt het niet aan coördinatie. Er is een 'Handreiking verduurzaming Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte Transport (MIRT)' opgesteld in december 2017 waarmee RWS aangeeft dat energie maakbaar is.

De monitoring van de voortgang wordt gedaan door de Corporate Dienst, die intern gericht is en de organisatie ondersteunt op bedrijfsvoering, facilitair en financieel. Per moment heeft RWS zichtbaar wat het energieverbruik is, zoals voor brandstof en energie. De data worden verwerkt en regelmatig teruggekoppeld aan het bestuur en jaarlijks in een duurzaamheidsverslag gepresenteerd. Dit verslag is openbaar en gaat ook naar het Ministerie I&W.

Provincie Noord-Brabant

De provincie Noord-Brabant wil net als de provincie Gelderland energieneutraal zijn in 2050. Dit is echter niet gespecificeerd voor de organisatie. Er is wel een energiebesparingsplan, deze is extern gericht. Noord-Brabant heeft een Brabants Energie Akkoord (BEA) en dit is doorvertaald naar de Brabantse Alliantie. Dat is een van de grote Brabantse partijen die zich richt op energietransitie. Het BEA is nog niet zover als het Gelders Energie Akkoord (GEA). De organisatie wil in 2020 14% duurzame energie opwekken, een duurzaam inkoopbeleid en een elektrisch wagenpark hebben. Het energieaspect zit in alle afdelingen verweven, zoals Mobiliteit, Facilitaire Dienst en Inkoop. Daarnaast is er ook sprake van circulaire en biobased economie binnen de organisatie.

De organisatiestructuur is een netwerkstructuur vergelijkbaar met de Provincie Gelderland. Duurzaamheid zit in alle afdelingen verweven, maar er is geen apart programma om de organisatie energieneutraal te maken. De input vanuit medewerkers zou meer kunnen zijn, iedereen is verantwoordelijk voor de energiedoelstelling. Er is vanuit het college van Gedeputeerde Staten wel een sterk energiebewuste keuze gemaakt voor woon-werkverkeer van eigen personeel. Openbaar vervoer wordt volledig vergoed en eigen vervoer niet.

De ontwikkeling van het energieverbruik van de interne organisatie wordt jaarlijks inzichtelijk gemaakt. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor bij de afdeling Facilitaire Dienst.

Waterschap Rijn en IJssel

Het waterschap wil als organisatie energieneutraal zijn in 2025. Hieronder verstaat zij dat alle energie die verbruikt wordt door de organisatie ook opgewekt wordt door de organisatie. De duurzaamheidsdoelstelling bestaat uit drie punten:

- Besparen 10% van het totale energieverbruik, zoals ledverlichting in eigen gebouwen;
- Duurzaam energie opwekken op eigen terreinen, alleen beproefde concepten worden toegepast, zoals biogas opwekken uit rioolwaterzuiveringsinstallaties, daarnaast heeft het bestuur besloten om energie op te wekken uit wind-, zonne-energie en waterkracht;
- Duurzaam inkopen, het restant dat nodig is voor stroom wordt duurzaam ingekocht.

Het waterschap maakt geen onderscheid in energieverbruik van eigen organisatie of maatschappelijke areaal. Zij neemt de verantwoordelijkheid voor het totale energieverbruik van het waterschap.

Het energiedoel is geborgd van strategisch naar tactisch niveau en doorvertaald naar uitvoeringsstrategieën. Binnen de organisatie zijn de lijnen kort. De organisatie is gekanteld van een verticale lijnstructuur (hiërarchisch) naar een horizontale structuur (netwerkorganisatie) en bestaat uit de volgende lagen: bestuur, management, kerngroep duurzaamheid en projectteam. In de projectteams hanteert men het Integraal Projectmanagement Model (IPM-model) met duidelijke rollen voor opdrachtgever en opdrachtnemers.

Voor de energiedoelstelling zijn er verschillende medewerkers verantwoordelijk, een duurzaamheidsmanager, coördinator energie en een omgevingsmanager duurzaamheid. Hierdoor is er regie en coördinatie. Voor realisatie van de doelstelling is het waterschap ook afhankelijk van houding, gedrag en competenties van medewerkers om het energiedoel te realiseren.

De organisatie heeft een energieprofiel om het energieverbruik inzichtelijk te hebben. Er zijn diverse programma's om te monitoren maar deze zijn vooral gericht op het huidige verbruik, idealiter zou deze moeten worden samengevoegd tot een integraal totaal. Het totaalbeeld is wel bekend bij de coördinator energie. De terugkoppeling naar de interne organisatie of burgers is nog onvoldoende.

Gemeente Nijmegen

De gemeente streeft naar een duurzame organisatie in de breedste zin van het woord. Het doel is om als organisatie in 2030 en als stad Nijmegen in 2045, energieneutraal te zijn. Hieronder verstaat men dat wat als organisatie wordt verbruikt aan energie ook wordt opwekt. Dit moet worden bereikt door enerzijds energie te besparen en anderzijds gebruik te maken van duurzame bronnen die de organisatie zelf opwekt, binnen de domeinen mobiliteit, voeding, kleding, social-return, openbare verlichting en vastgoed.

Het duurzaamheidsbeleid is door de gemeenteraad (strategisch) vastgesteld en de raad heeft ook een controlerende functie. Het college van Burgemeester & Wethouders voert het beleid uit (deels strategisch en tactisch). Het college geeft opdrachten aan de kolom Ruimtelijk Domein. Daaronder valt het programma Duurzaamheid. Dit programma geeft opdrachten aan de afdelingen (operationeel). In het beleid (2013-2017) is een apart hoofdstuk over duurzaamheid opgenomen en in het coalitieakkoord (2014-2018) staat ook dat gemeente Nijmegen een duurzame organisatie wil zijn. Nijmegen heeft een landelijk manifest ondertekend voor duurzaam inkopen. Hiervoor is een actieplan opgesteld om maximaal verantwoord duurzaam in te zijn. Het actieplan is in 2017 door het college vastgesteld.

Gemeente Nijmegen is een platte organisatie, er is wel een lijn- en programmastructuur maar deze kruisen elkaar. Er zijn korte lijnen naar afdelingen. Samenwerking is het belangrijkste doel binnen de organisatie. Bij de gemeente wordt projectmatig gewerkt door verschillende disciplines zodat duurzaamheid al wordt betrokken tijdens de initiatieffase.

De programmamanager duurzaamheid is eindverantwoordelijke voor de energiedoelstelling. Het doel is andere programma's medeverantwoordelijk maken voor de duurzaamheidsopgave. Het programma Duurzaamheid heeft dan ook een coördinerende en redigerende rol.

De monitoring wordt jaarlijks opgesteld op gebied van gas en elektra. Dit is volgens een bepaalde indeling waaraan afdelingen Vastgoed, Openbare Ruimte en Facilitaire Dienst zijn verbonden. Dit wordt teruggekoppeld aan de gemeenteraad en de burgers.

Gemeente Arnhem

De gemeente heeft alleen energiedoelstellingen tot 2020 met een doorkijk naar 2050. Voor de organisatie is er geen jaartal genoemd om energieneutraal te zijn en zij tracht aan te sluiten bij het landelijke beleid. De organisatie wil dit bereiken door energiebesparing en opwekken middels windmolens en zonnepanelen. Extern gericht zijn er drie pijlers binnen het programma 'New Energie made in [Arnhem]' van de gemeente Arnhem. Dit zijn: het versterken van de Energie- en Milieutechnologie sector (EMT), energiebesparing 1,5% per jaar en 14% duurzame energie opwekken in 2020 en een voorbeeldige gemeente zijn.

De gemeente heeft het programma 2015-2020 'New Energie made in [Arnhem]' vastgesteld met de plicht om jaarlijks te rapporteren. Aan dit programma zijn financiële middelen gekoppeld, echter investeringen moeten binnen de organisatie vanuit de afdelingen zelf worden gefinancierd. Het budget is niet groot maar vooral bedoeld om te stimuleren en te faciliteren.

De organisatie is een programmatische organisatiestructuur, oftewel een netwerkorganisatie. De structuur werkt goed, al heeft het een aantal jaar geduurd om een optimum te bereiken. Belangrijk aandachtspunt is om als organisatie ook aandacht te hebben voor de bedrijfscultuur. Indien de doorvertaling stagneert omdat medewerkers niet optimaal functioneren, moet men dit eerder opschalen richting het management.

De organisatie gebruikt projectplannen als doorvertaling van tactisch naar operationeel niveau. Een meerjarenonderhoudsplanning is een voorbeeld van een bedrijfsproces. Aan het programma 'New Energie made in [Arnhem]' is geen bedrijfsproces gekoppeld.

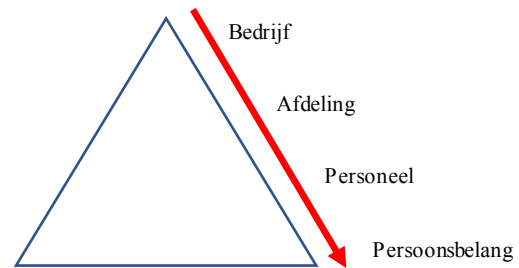
De programmaleider energie is verantwoordelijk voor de interne en externe energiedoelstelling en blijft op de hoogte via overleggen, inspanningslijsten en beleidsdocumenten. De gemeente monitort het energieverbruik van stroom, inspanningen, vervoeren eigen gebouwen. Dit alles wordt inzichtelijk gemaakt voor de gemeenteraad en de burgers. De gemeente Arnhem doet ook mee aan de monitoring van het GEA en de lokale energie-etalage van het Klimaatverbond. Het verbruik van openbare gebouwen rekent de gemeente ook tot haar energieverbruik.

6.3 Aanbevelingen vanuit referentieonderzoek

Tijdens de externe expertinterviews zijn aanbevelingen gevraagd voor de energiedoelstelling van de provinciale organisatie (bijlage 2). Externe respondenten liggen op één lijn wat betreft de provinciale energiedoelstelling. De volgende aanbevelingen zijn opgenomen:

- Advies energiedoelstelling, energieneutraal in 2050, te vervroegen;
- Het opstellen van subdoelen, op korte termijn zodat resultaten zichtbaar worden;
- Het opstellen van een plan van aanpak (programma) is noodzakelijk;
- Maak gebruik van kennis van externe partijen en richtlijnen;
- Sturen op kwaliteit en rendement is belangrijk, als kwaliteit wordt geleverd komt ook rendement;
- Zorg dat één persoon de regie heeft en eindverantwoordelijk is binnen de structuur en het proces. Deze persoon moet doelen bewaken en middels een monitoringrapportage de voortgang melden aan het bestuur;
- Draagvlak op bestuurlijk- en medewerker niveau is noodzakelijk om energiedoelstelling te realiseren;
- Bewustwording genereren onder medewerkers met betrekking tot de organisatie energiedoelstelling.
- Zorg voor een cultuuromslag als het om duurzaamheid gaat binnen de organisatie, hier zal tijd in geïnvesteerd moeten worden;
- Vraag medewerkers op operationeel niveau die primair verantwoordelijk zijn voor de invulling, waar zij tegenaan lopen en faciliteer hierin;
- Functies proberen te combineren, dit voorkomt gescheiden budgetten en belangen. Zorg voor een sluitende businesscase, door een goede afbakening binnen de organisatie;
- Innovatieve projecten zijn nodig om stimulans te behouden, durf mee te gaan met ontwikkelingen;
- Maak het provinciale energieverbruik inzichtelijk en bepaal wat er allemaal bij hoort om de organisatie energieneutraal te maken;

- Een controle- en sanctiebeleid als effectief middel om de doelen te halen. Aangegeven wordt dat de netwerkstructuur van provincie Gelderland voor 'eilanden' zorgt waardoor medewerkers niet van elkaars bestaan afweten. Iedere medewerker moet ondergeschikt zijn aan het bedrijfsdoel, zoals energieneutraal. Het persoonsbelang is dan ook ondergeschikt aan het bedrijfsbelang. Bijgaande volgorde van belangen binnen de organisatie is aan de orde, figuur 22.



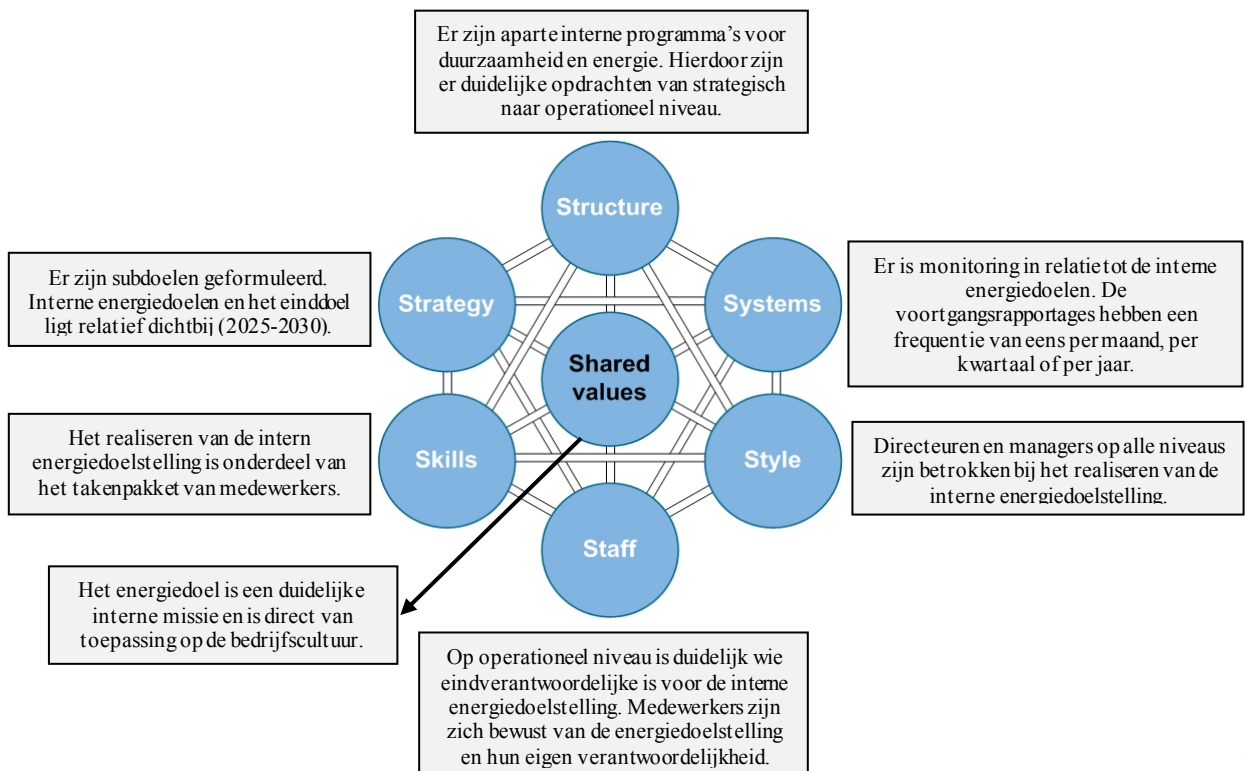
Figuur 22: De schaal van belangen binnen organisaties (Copyright bij de auteur, 2018).

6.4 Conclusie

Er zijn verschillen tussen de interne en externe expertinterviews. Het einddoel van de energiedoelstelling ligt bij vrijwel alle externe organisaties dichtbij, namelijk 2025 en 2030. Dit in tegenstelling tot die van de provincie Gelderland. Deze einddatum is vervroegd sinds maart 2018 naar 2030 en geconcretiseerd, een klimaatneutrale organisatie.

Externe organisaties hebben een apart intern programma voor energie- of duurzaamheidsdoelen. Voor medewerkers is het duidelijk dat de energiedoelstelling een organisatiedoel is en onderdeel van hun takenpakket, al dan niet met een controlefunctie om de integraliteit te borgen en te leren van elkaar. Medewerkers zijn bewust van hun verantwoordelijkheid voorgedergelijke energiedoelstellingen. Er zijn meerdere vormen en frequenties (per maand, per kwartaal of per jaar) van voortgangsrapportages. Dit in tegenstelling tot de provincie, eens in de twee jaar. Alle respondenten vinden monitoring van de energiedoelstelling een belangrijk onderdeel om inzicht te houden over de status ten opzichte van de gestelde energiedoelen.

In het 7S-model is aan elke factor een conclusie gekoppeld. Door deze schematische weergave blijken de succesfactoren de ideale situatie weer te geven (figuur 23).



Figuur 23: Conclusie referentieonderzoek de ideale situatie (Copyright bij de auteur, 2018).

7 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden hoofd- en deelvragen beantwoord. In eerste instantie volgen er deelconclusies. Op basis hiervan volgt de eindconclusie in de vorm van aanbevelingen voor de opdrachtgever.

De hoofdvraag:

Hoe de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen van de provinciale organisatie te verbeteren zodat op operationeel niveau invulling wordt gegeven aan de strategische interne energiedoelstelling?

7.1 Conclusie

Deelvragen:

1. **Wat zijn de strategische energiedoelstellingen van de provincie Gelderland ten aanzien van de eigen bedrijfsvoering en in hoeverre worden deze behaald?**

Tijdens de start van dit onderzoek (januari 2017) was er geen strategische energiedoelstelling geformuleerd ten aanzien van de interne organisatie. Er is een ambitie opgenomen in het huidige coalitieakkoord waarin de provincie energieneutraal moet zijn in 2050. Dit is niet gespecificeerd voor de organisatie. Motie-59 bevat zeven punten die specifiek op de organisatie zijn gericht. Dit is echter niet organisatie dekkend. In maart 2018 is door PS een 'Klimaatinitiatief' aangenomen, het klimaatplan. Dit plan is zowel extern als intern gericht en houdt in dat de provinciale organisatie in 2030 klimaatneutraal moet zijn. In hoeverre het energiedoel is behaald kan niet worden beantwoord. De voortgang wordt onvoldoende frequent gemonitord. Op basis van dit Klimaatplan wordt momenteel gewerkt aan een plan van aanpak waarbij de klimaatvoetafdruk van de organisatie wordt doorontwikkeld naar een CO₂-prestatieladder.

2. **Volgens welke organisatiestructuur verloopt de vertaling van strategische energiedoelstellingen naar resultaten op operationeel niveau en in hoeverre is deze adequaat?**

De organisatiestructuur is onvoldoende voor de interne energieopgave. Ook de aansturing, structuur en de verbinding tussen organisatieonderdelen onderling en met de programma's is onvoldoende. Doordat de visie om te komen tot het energie- en klimaatdoel onvoldoende is, doet ieder programma en organisatieonderdeel vanuit haar eigen opgaven beperkte energieprojecten. Er zijn meerdere interne opdrachtgevers of het is onduidelijk wie opdrachtgever is. Er is één medewerker binnen een organisatieonderdeel op strategisch niveau verantwoordelijk voor motie-59 en het Klimaatplan. De motie is geen programma en het is eenieder zijn verantwoordelijk om hier invulling aan te geven.

De hypothese was dat de belangrijkste knelpunten aanwezig waren binnen de factoren Strategie en Systemen op het operationele niveau. Uit de knelpuntenanalyse blijkt dat de gestelde hypothese niet klopt met de werkelijkheid. De knelpunten zijn met name aanwezig op strategisch en tactisch niveau. Voor de doorvertaling van strategisch naar tactisch niveau ligt een cruciale rol voor het Management smal. Deze rol is nu suboptimaal. Het Management smal is verantwoordelijk voor de coördinatie en integrale afstemming. Echter heeft het Management smal sinds maart 2018 de taak om invulling te geven aan de gestelde klimaatdoelstelling.

De aansturing van medewerkers binnen de netwerkstructuur is verschillend bij programma's en organisatieonderdelen. Dit wordt niet gezien als problematisch, maar het is allesbehalve 'korte lijnen'. Het werkt verwarrend en medewerkers wijzen naar elkaars verantwoordelijkheden. Dit draagt niet bij aan samenwerking en slagkracht om invulling te geven aan de energie- en klimaatdoelstelling.

3. **Volgens welke bedrijfsprocessen verloopt de vertaling van strategische energiedoelstellingen naar resultaten op operationeel niveau en in hoeverre zijn deze toereikend?**

Er zijn verschillende bedrijfsprocessen binnen de organisatie, veelal werken programma's en organisatieonderdelen met eigen systemen. Er is geen overzicht van bedrijfsprocessen die worden toegepast in de organisatie in relatie tot de energiedoelstelling. Bij besluitvormingsprocedures naar GS of PS worden DIS en Besluiten2.0 gehanteerd. De P&C-cyclus is de randvoorwaarde voor de provincie waaruit bedrijfsprocessen starten. Het is een primair bedrijfsproces van activiteiten en

middelen. Dit is op strategisch niveau vastgelegd, maar op operationeel niveau wordt dit niet altijd herkend.

Het programma MOB heeft een duidelijk bedrijfsproces, Trajectprogrammering. Naast dat het externe gericht is kunnen ook interne energiedoelen worden meegenomen. Dit is een duidelijk, integraal en navolgbaar bedrijfsproces van strategisch, tactisch naar operationeel niveau. Trajectprogrammering kan in relatie tot de klimaatdoelstelling als voorbeeld gehanteerd worden om dat er onder andere een duidelijke taak- en rolverdeling aanwezig is. Aan dit bedrijfsproces zijn meerdere processen gekoppeld zoals het Ambitieweb.

Het Duurzaamheidplatform is voor iedere medewerker vrijblijvend. Het zorgt voor samenwerking en afstemming maar levert geen overzicht van processen en de status van de energiedoelstelling. Opmerkelijk is het verschil in bedrijfsprocessen tussen de programma's en organisatieonderdelen. Er zijn medewerkers die afspraken maken zonder een proces of een overeenkomst op te stellen.

Er is geen frequente monitoring van de status van de interne energie-/klimaatdoelstelling. Er is een eenmalige overall rapportage, Klimaatvoetafdruk. Dit betreft het energieverbruik van de interne organisatie. Deze zijn enigszins verschillend en niet frequent zodat er geen actuele realisatiestatus om de organisatie aan te sturen.

4. Welke voorbeelden zijn er van een succesvolle vertaling van strategische doelstellingen naar operationele resultaten buiten de provincie en hoe zien de organisatiestructuren en bedrijfsprocessen er in deze situatie uit?

Allereerst is het einddoel van de energiedoelstelling sinds maart 2018 gelijk aan die van de provincie Gelderland, de organisatie klimaatneutraal in 2030. De meeste geïnterviewde profit organisaties hanteren lijn-structuren (top-down), dit in tegenstelling tot non-profit organisaties. Deze passen een netwerkstructuur toe. Alle hebben een apart programma voor energie of duurzaamheid. Dit zit veelal geborgd in de bedrijfsprocessen en wordt vanaf de voorbereidingsfase meegenomen.

Voor hun medewerkers is het duidelijk dat de energiedoelstelling een bedrijfsdoel is en onderdeel van hun takenpakket, al dan niet met een controlefunctie. Dit alles om de integraliteit te borgen en te leren van elkaar. Iedere medewerker is bewust van zijn verantwoordelijkheid voor de energiedoelstelling. Het is onderdeel van de bedrijfscultuur. Alle organisaties hebben een gedegen en frequent monitoringssysteem in relatie tot hun energie- en/of duurzaamheidsdoelstelling. Deze uitkomsten worden teruggekoppeld aan het strategische niveau.

7.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de literatuur, de analyse en de input van de 21 expertinterviews. Met als doel de doorvertaling van de klimaatdoelstelling binnen de organisatie te verbeteren naar de gewenste situatie. Dit is opgedeeld in de zeven factoren van McKinsey om de hoofdvraag te beantwoorden.

Hoe de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen van de provinciale organisatie te verbeteren zodat op operationeel niveau invulling wordt gegeven aan de strategische interne energiedoelstelling?

Strategie

Het einddoel, energieneutraal in 2050, moet worden vervroegd. Door de motie van Provinciale Staten van maart 2018 is dit inmiddels gerealiseerd. De doelstelling is dat de provinciale organisatie klimaatneutraal is in 2030. Het is van belang om een plan van aanpak (visie) te maken zodat er duidelijke kaders worden gesteld en concrete klimaatprojecten worden geformuleerd. Daarbij is het opstellen van subdoelen met een tijdsplanning en financieringsplan noodzakelijk. Hierdoor wordt gestructureerd en pragmatisch naar het einddoel gewerkt. Door de subdoelen blijven medewerkers betrokken en gemotiveerd omdat resultaten zichtbaar worden. Klimaatneutraal of duurzaamheid moet al bij de initiatieffase van projecten worden betrokken.

Structuur

De structuur tussen de programma's en organisatieonderdelen moet geoptimaliseerd worden om samenwerking te genereren. De start ligt bij het strategisch niveau (Management smal) en tactische niveau (programma's en organisatieonderdelen). Hier moet de klimaatdoelstelling worden omarmd en gestimuleerd. Eén persoon moet

verantwoordelijk worden gesteld en de regie krijgen over de interne klimaatdoelstelling. Zaken omtrent klimaat moeten een vast onderdeel worden van de interne provinciale agenda.

Het is noodzakelijk om informatie-uitwisseling en samenwerking integraal te organiseren tussen de programma's en organisatieonderdelen. Deze kruisbestuiving is er om naast goede ideeën ook concrete projecten door te zetten van tactisch naar operationeel niveau. Belangrijk is om medewerkers te betrekken door te vragen wat zij nodig hebben om initiatieven en/of projecten te realiseren met betrekking tot de klimaatdoelstelling.

Systeem

Een overzicht van alle provinciale bedrijfsprocessen met betrekking tot de interne klimaatdoelstelling is nodig, zodat medewerkers weten waar en wanneer zij kunnen deelnemen met hun projecten. Het monitoren van de interne klimaatdoelstelling is cruciaal om inzicht te hebben over de status. Resultaten moeten per kwartaal teruggekoppeld worden aan Management smal en onderdeel zijn van de P&C-cyclus.

Het provinciale energieverbruik en energieopwekking kunnen gepresenteerd worden in de centrale hal van het Huis der Provincie en districts kantoren. Zo laat de provincie zien aan medewerkers en bezoekers dat zij het klimaat en haar voorbeeldrol serieus neemt.

Per programma of organisatieonderdeel moeten medewerkers verantwoordelijk zijn voor monitoring. Klimaat-neutraal is breder en omvangrijker waardoor een monitoringssysteem met een rapportage aan het management en bestuur nog belangrijker is.

Trajectprogrammering en Ambitiweb zijn specifiek gericht op een deel van de organisatie, deze kunnen organisatiebreed ingezet worden, zodat klimaatdoelen worden meegenomen. Dit is een duidelijk, integraal en navolgbaar bedrijfsproces van strategisch, tactisch naar operationeel niveau.

Stijl

Het moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is en de regie heeft voor de interne klimaatdoelstelling. Alle medewerkers zijn verantwoordelijk voor de klimaatdoelstelling en moeten deze verantwoordelijkheid nemen. De samenwerking tussen Management smal, de programma's en de organisatieonderdelen moeten worden gestimuleerd. Er is onvoldoende coördinatie en interne controle op het handelen van medewerkers. Door hier beleid voorop te stellen moet deze samenwerking en uiteindelijk de doorvertaling van de klimaatdoelstelling van strategisch naar operationeel niveau gestimuleerd worden.

Personeel

Er moet meer bewustwording onder de medewerkers worden gegenereerd wat betreft de interne klimaatdoelstelling. Dit kost tijd (ca. 2 jaar) en kan worden bereikt door interne presentaties te organiseren die worden verzorgd door interne medewerkers en externe partijen. Communicatie kan via SharePoint en/of digitale nieuwsbrieven over de status van de klimaatdoelstelling, behaalde subdoelen en goede initiatieven. De medewerkers zullen het als de nieuwe norm gaan zien en toepassen binnen de organisatie. Zo kan het aanpassen van het woon-werk-verkeerbeleid noodzakelijk zijn om het een klimaatneutraal karakter te geven, door elektrische auto's, openbaar vervoer en fietsen te stimuleren.

Gezien de hoge gemiddelde leeftijd zal kennis verdwijnen via de natuurlijke uitstroom. Zorg voor borging van kennis in de organisatie door jongere medewerkers aan te nemen en deze te koppelen aan seniores in de organisatie op onderdelen die er toedoen voor de interne klimaatdoelstelling.

Vaardigheden

Budgetten zijn onontbeerlijk in een organisatie maar moeten niet leiden tot een vorm van 'concurrentie of afschuiven', waardoor klimaatkansen onbenut blijven. Door het opstellen van een plan van aanpak met betrekking tot de klimaatdoelstelling met een sluitend financieringsplan zal deze ongewenste concurrentie niet meer van toepassing zijn. Dit zal de multidisciplinaire samenwerking verbeteren, zie Stijl.

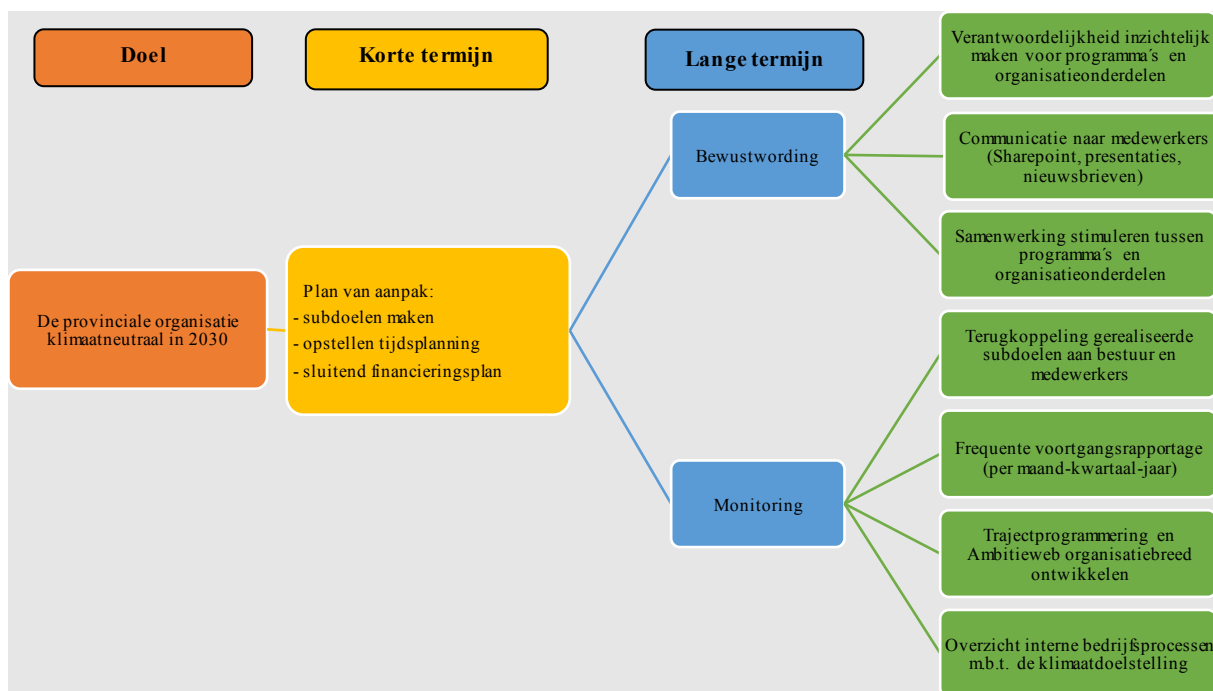
Het opstellen van een communicatieplan omtrent de interne klimaatdoelstelling. Met een intern en extern plan blijft het onder de aandacht van mensen en dit kan bijdragen aan bewustwording en innovatie genereren.

Gedeelde waarden

De provinciale bedrijfscultuur is niet apart onderzocht tijdens dit onderzoek, maar het blijkt een belangrijke rol te hebben in het geheel. Het is dan ook aan te raden hier apart aandacht aan te geven dan wel te onderzoeken.

Niet iedere medewerker is zich bewust van zijn eigen verantwoordelijk in relatie tot de klimaatdoelstelling. Door het opstellen van een plan van aanpak (visie) en hier regie op te nemen, moet de bewustwording een klimaatneutrale organisatie onder medewerkers vergroten.

Alle aanbevelingen zijn samengevat in figuur 24. Er is een onderverdeling gemaakt in een korte en lange termijn. Op korte termijn wordt geadviseerd om een plan van aanpak op te stellen met daarin subdoelen, een tijdsplanning tot 2030 en een sluitend financieringsplan. Op langere termijn zijn er twee doelen geformuleerd bewustwording en monitoring met daarbij maatregelen om de interne klimaatdoelstelling te realiseren.



Figuur 24: Aanbevelingen op korte en lange termijn (Copyright bij de auteur, 2018).

8 Discussie en reflectie

In dit hoofdstuk wordt er teruggeblikt op het onderzoekproces met een inhoudelijke en methodische discussie. In de reflectie reflecteer ik op mijn onderzoek en mijn persoonlijke ontwikkeling. Dit is mogelijk omdat tijdens dit onderzoek een logboek is bijgehouden. Dit alles met als doel om ervan te leren en te gebruiken bij toekomstig onderzoek of in het werkveld.

8.1 Inhoudelijke discussie

In deze paragraaf wordt een aantal beperkingen benoemd die van invloed zijn geweest op de resultaten van dit onderzoek. De belangrijkste beperking is dat de tijd in relatie tot het energiedoel ‘Gelderland energieneutraal in 2050’ niet stilstond. Zo is in maart 2018 het Klimaatinitiatief door PS aangenomen, om als organisatie in 2030 klimaatneutraal te zijn. Hierbij is mijn aanbeveling om de einddatum 2050 te vervroegen achterhaald. Echter is er geen plan van aanpak (visie) om het doel te realiseren.

Een andere beperking is het vinden van bedrijfsprocessen binnen de organisatie. Deze waren lastig te vinden dan aanvankelijk gedacht werd. Laat staan dat deze voor interne medewerkers vindbaar zijn. Daardoor zijn er misschien wel meer bedrijfsprocessen waar een klimaatneutraal karakter aangekoppeld is dan ik heb kunnen vinden. De interne expertinterviews gaven me veel input en richting om bedrijfsprocessen in relatie tot de probleemstelling te vinden.

In aanvulling op de knelpuntenanalyse is oplossingsgericht vervolgonderzoek raadzaam. Hierdoor kunnen de aanbevelingen uit dit onderzoek verder worden geconcretiseerd.

De provinciale bedrijfscultuur is niet apart onderzocht tijdens dit onderzoek, maar blijkt een belangrijke rol te hebben in het geheel. Het is dan ook aan te raden hier apart aandacht aan te geven dan wel dit nader te onderzoeken.

Er blijkt uit onderzoek dat niet iedere medewerker bewust is van de energiedoelstelling. Daarbij is het niet altijd duidelijk voor de medewerker wie de eindverantwoordelijkheid heeft voor de interne energiedoelstelling en dit beperkt ook in de eigen verantwoordelijkheid om hieraan bij te dragen. Het onderwerp kan meer onder de aandacht worden gebracht bij medewerkers, wellicht is dit met het recent aangenomen Klimaatplan door PS een goede stap voorwaarts om hier organisatiebreed aandacht aan te geven.

8.2 Methodische discussie

Plan van aanpak onderzoek

Tijdens het vooronderzoek is een keuze gemaakt om alleen de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen van de provinciale organisatie te onderzoeken. Bij de modelkeuze werd al snel duidelijk dat de bedrijfscultuur niet buiten beschouwing kon worden gelaten. In overleg met de opdrachtgever is besloten om de bedrijfscultuur waar mogelijk mee te nemen.

In het plan van aanpak was beschreven om 4 expertinterview af te nemen, dit zijn 13 expertinterviews met interne medewerkers en 8 expertinterviews met externe personen geworden. Dit heeft zeker invloed gehad op mijn planning. Hierbij is circa 140 uur aan gespendeerd maar het heeft een schat aan informatie opgeleverd. Achteraf gezien waren 4 interviews (intern en extern) overbodig, maar dit gaf de ‘rand’ van het onderzoek aan. In het plan van aanpak was ook een workshop opgenomen ter verificatie van het eindresultaat. Dit is losgelaten, omdat er sluitende resultaten kwamen uit de literatuuronderzoek en expertinterviews.

Theoretisch kader

Dit was samen met de modelkeuze het lastigste gedeelte van het onderzoek. Door het vinden van een paar sleutelonderzoeken werd het noodzakelijke abstractieniveau gehaald. Opmerkelijk is dat er weinig openbare onderzoeken zijn naar organisatiestructuur, bedrijfsprocessen en optimalisaties binnen regionale bestuursorganen. Op een enkel onderzoek na is er geen onderzoek gedaan op rijks en lokaal niveau. Mede hierdoor is het lastig om dit onderzoek te vergelijken met andere soortgelijke onderzoeken.

Gezien de aanleiding en de probleemstelling zijn meerdere organisatie- en managementmodellen geraadpleegd. Uiteindelijk zijn er vier modellen uitgewerkt om een goede keuze te maken. Het 7S-model van McKinsey was binnen dit onderzoek het beste model. Het is een compleet model en praktisch toepasbaar. Niet bij alle factoren was dezelfde hoeveelheid kwalitatieve informatie aanwezig en dat maakte het model niet onbruikbaar. In de knelpuntenanalyse (tabel 3) beschrijven Weber & Doelen enkel de kleuren rood (groot knelpunt) en groen (weinig tot geen knelpunt). Door de kleur oranje (matig knelpunt) toe te voegen is de mate van het knelpunt aangepast. Hierdoor in een nuance aangebracht omdat er ook sterke punten binnen de organisatie aanwezig zijn.

Modelanalyse

Dit is een uitgebreid gedeelte van de onderzoeksfase en hier komt de theorie en de input van de expertinterviews bij elkaar. Het toepassen van een model is noodzakelijk om objectief onderzoek te doen. Als onderzoeker heb ik vooraf een hypothese opgesteld en deze bleek in de praktijk niet te kloppen. Door de analyse was de huidige situatie goed in beeld te brengen. Een ander aspect is het organiseren, afnemen en uitwerken van de expertinterviews. Hierbij had ik nog meer de factoren (S'en) van het 7S-model in kunnen betrekken. Dit had me zeker geholpen met het nog concreter invullen van de factoren. Wellicht had ik voor een gesloten interview methode kunnen kiezen in plaats van half-gestructureerd. Als interviewer heb ik geprobeerd door te vragen, maar dit blijft een uitdaging.

Referentieonderzoek

Het was interessant om in andermans 'keuken te kijken' en te horen hoe externen omgaan met een dergelijke probleemstelling. Daarbij is de geïnventariseerde input gevalideerd en de gewenste situatie in beeld gebracht.

Conclusie en aanbevelingen (korte en lange termijn)

Er is gekozen om de aanbevelingen weer te geven zoals de zeven factoren in het 7S-model. Het maakt het geheel overzichtelijk en herkenbaar.

8.3 Reflectie onderzoek

Het onderzoek is een paar keer van richting veranderd. Zo is mijn eerste onderzoeksonderwerp losgelaten, assetmanagement en de medewerker. Medewerkers moesten vertrouwd raken met het nieuwe systeem binnen de organisatie. Het was lastig als onderzoeker de objectiviteit en onafhankelijkheid te borgen, gezien het feit dat ik ook medewerker was van dat organisatieonderdeel. Dit heeft een periode van een jaar vooronderzoek in beslag genomen (aug. 2015 tot aug. 2016).

In augustus 2016 is een ander onderzoeksonderwerp gevonden, 'Gelderland energieneutraal in 2050'. Het plan van aanpak kende een aantal revisies. Zo is de scope van techniek (welke toepassingen zijn mogelijk om energieneutraal te worden) naar project- en procesmanagement veranderd. Dit is meer in lijn met de masterstudie. Kortweg bleek dat ik een probleem zag binnen de organisatie maar anderen dit niet herkennen laat staan erkennen. Daarom was het vinden van een interne opdrachtgever lastig.

Nadat in januari 2017 het plan van aanpak was goedgekeurd, ben ik gestart met het onderzoek. Het was een hele zoektocht om binnen de organisatie medewerkers te vinden die verantwoordelijk waren voor de energiedoelstelling. Het ontbrak aan een intern energiedoel naast een niet organisatiedekkend energiedoel (motie-59). Een jaar lang lag hierop de focus. Echter in maart 2018 hebben Provinciale Staten het Klimaatinitiatief aangenomen. Waar het eerder ontbrak aan besluitvorming en een duidelijk organisatiedekkend intern energiedoel, is dit nu geconcretiseerd en was deelvraag één beantwoord. Dit Klimaatplan houdt in dat de provinciale organisatie in 2030 klimaatneutraal moet zijn. Dit had minimale impact op mijn probleemstelling waardoor de onderzoeksrichting ongewijzigd is gebleven. De voortgang van de provinciale klimaatdoelstelling kan niet worden beantwoord omdat er geen frequente monitoringsgegevens zijn.

Gedurende het onderzoek zijn er zaken rondom de klimaatdoelstelling in beweging gekomen. Zo heeft de eindverantwoordelijke voor de klimaatdoelstelling tijdens een terugkoppeling aangegeven een plan van aanpak met een bepaald abstractie te gaan opstellen. Er komt een proces- of projectleider die de regie neemt om dit plan te realiseren.

Het onderdeel energieneutraal werd gaandeweg ook meer mijn onderwerp. In eerste instantie heb ik me als onderzoeker aangesloten bij het Duurzaamheidplatform en niet vanuit mijn rol als medewerker. Naast mijn opdrachtgever had niemand mij erop geattendeerd van het bestaan van dit platform, er wordt minimale bekendheid aangegeven. Ik realiseerde me dat ik als medewerker iets kan bijdragen aan de klimaatdoelstelling. Vanuit mijn functie als opdrachtgever ben voor de realisatie van twee ecoducten verantwoordelijk. De vraag die bij mezelf op kwam was hoe heb ik de energie-/klimaatneutraal zaken in dit project geborgd? Opeens voelde ik me geen onderzoeker meer maar een participerende medewerker met ook een eigen verantwoordelijkheid in relatie tot de interne klimaatdoelstelling, dit gaf me extra energie.

8.4 Reflectie persoonlijke ontwikkeling

De zoektocht naar een goed onderwerp was voor mij al een proces. Het onderwerp is geboren uit een persoonlijke frustratie door mijn aanwezigheid bij een overleg tussen een aantal medewerkers van een programma en een organisatieonderdeel. Beiden konden bijdragen aan een klimaatneutrale organisatie. Met verbazing heb ik aanschouwd hoe collega's naar elkaar wezen en betichtten van het niet juist handelen. Mijn gedachten toen: "Zo

komen we niet verder, waar stopt de doorvertaling, wat gaat er verkeerd en hoe komt het dat er geen samenwerking plaatsvindt en koppelkansen onbenut blijven?”

Blijkbaar liep ik voor de muziek uit. Wat volgde was een periode waarin ik weinig gehoor kreeg bij provinciale medewerkers en hierdoor heb ik veel zelfstandig gewerkt. Tijdens deze opstartfase had ik vaker contact moeten hebben met mijn begeleiders. Mede hierdoor zouden minder ‘fouten’ gemaakt zijn en handhaving van de planning makkelijker zijn geweest. Het vinden van een interne opdrachtgever was lastig. Eerst had ik een opdrachtgever binnen een organisatieonderdeel maar dat was niet de juiste persoon. Na een zoektocht kwam ik uit bij de heer Visser, werkzaam bij het programma ET. Hij herkende en erkende het probleem en wilde een rol spelen als opdrachtgever voor mijn onderzoek. Als verantwoordelijke om invulling te geven aan een voorbeeldig overheid (motie-59) en Duurzaamheidplatform zag hij het nut en noodzaak van het onderzoek.

Wat ik in het begin van het onderzoek lastig vond was om achter mijn eigen standpunten te blijven staan. Bij de gesprekken met mijn begeleiders de heren Wintermans en Visser kreeg ik vaak meer vragen terug dan antwoorden. Dit werkte soms demotiverend maar gaandeweg kon ik met het abstracte denkniveau van beide begeleiders mee.

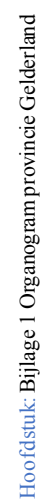
Op basis van mijn onderzoek durf ik te stellen dat mijn sterkste kanten zijn: doorzettingsvermogen, creativiteit en een stuk idealisme om duurzamer te worden zodat de wereld beter doorgeven kan worden aan mijn kinderen. Mijn zwakke kanten zijn het scheiden van hoofd- en bijzaken, het focussen, zodat er voortgang wordt geboekt, het kort en bondig schrijven en zo een gestructureerd onderzoek opstellen.

Bibliografie

- A&O-fonds, P. (2011, januari 1). *Personeelsmonitoren*. Opgeroepen op maart 18, 2018, van Personeelsmonitor 2011: https://aenoprovincies.nl/wp-content/uploads/2015/05/ipo_persmon_v6.pdf
- A&O-fonds, P. (2017, januari 1). *Personeelsmonitor 2016, toelichting provincies*. Opgeroepen op maart 18, 2018, van A&O-fonds Provincies: <http://personeelsmonitorprovincies.onderzoek.nl/index.cfm?action=main.report>
- Baarda, B., van der Hulst, M., & de Goede, M. (2012). *Basisboek Interviewen*. Groningen - Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bakker, C., & van den Bremer, J. (z.j.). *De provincie als organisatie*. Opgeroepen op juli 9, 2017, van www.gelderland.nl: <https://www.gelderland.nl/De-provincie-als-organisatie>
- Berenschot, (z.j.). *Functiehuis*. Opgeroepen op mei 31, 2018, van www.berenschot.nl: <https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/functiewaardering-beloning/functiewaardering/functiehuis/>
- (2011). *Beschrijving proces trajectprogrammering*. Arnhem: Provincie Gelderland.
- Bogt, T. (2005). *Managemantvernieuwing bij de overheid; Mooie woorden of echte daden?* Groningen: GrafiMedia, Facilitair Bedrijf Rijksuniversiteit Groningen.
- Bosman, J. (2012). *De procesmanager in complexe projecten*. Breda: Gemeente Breda.
- Braster, J. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Copyright bij de auteur. (2018, mei 14). Oosterbeek: Provincie Gelderland - Van Hall Larenstein.
- De Leeuw, A. (2000). *Bedrijfskundig management*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- De onderzoekers. (z.j.). *Expert-interviews*. Opgeroepen op mei 28, 2018, van www.de-onderzoekers.nl: <http://de-onderzoekers.nl/kwalitatief-onderzoek/vormen-van-kwalitatief-onderzoek/expert-interview/>
- De Vlieger, R. (2013, maart 29). *7S model McKinsey*. Opgeroepen op juli 27, 2017, van [Managementgoeroes.nl](http://www.managementgoeroes.nl): <https://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>
- Gemeente Arnhem. (2015, mei 1). *New energy made in [Arnhem]*. Opgeroepen op januari 8, 2018, van Gemeente Arnhem: https://www.arnhem.nl/stad_en_wijken/projecten/energie_made_in_arnhem/new_energy_made_in_arnhem
- Geut, L., de Vries, K., Wilmlink, H., Lemstra, W., Kuijken, W., & Verstedden, C. (1996). *Handboek Overheidsmanagement. Organisatie en hun structuren*. Alphen aan de Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink.
- Hoogendorp, P. (1992). *Organisatiedrieluik*. Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Hoving, W., & van Bon, J. (2010, augustus 25). *Negenvlaksmodel (Maes)*. Opgeroepen op januari 4, 2018, van EenBlogjeOm: <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/informatiemanagement/168-negenvlaksmodel-maes>
- INK. (2018, maart 20). *Model*. Opgeroepen op maart 20, 2018, van www.ink.nl: <https://www.ink.nl/model/>
- IPO. (2017, juli 19). *Documenten*. Opgeroepen op juli 19, 2017, van www.ipo.nl: <http://www.ipo.nl/files/7414/1208/2030/IPOFolderKOMPAS2020-webview.pdf>
- Kattewinkel, M. (2014). *Horizon 2020, een Gronings vergezicht*. Velp: Van Hall Larenstein.
- Keuning, D., & Eppink, D. (2000). *Management en organisatie; theorie en toepassing*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Klaver 6 model*. (2010, mei 2). Opgeroepen op april 6, 2018, van [2reflect.nl](http://www.2reflect.nl): <http://www.2reflect.nl/klaver-6-model/>
- Klimaatconferentie Marokko. (2016, november 21). *Klimaatconferentie Marokko (COP22)*. Opgeroepen op december 29, 2016, van Europa Nu: https://www.europa-nu.nl/id/vk08mh0gkwp5/klimaatconferentie_marrakesh_2016_cop22
- Kuipers, R. (2018, januari). *Huidige Omgevingsvisie en -verordening en archief*. Opgeroepen op mei 12, 2018, van www.gelderland.nl: <https://www.gelderland.nl/omgevingsvisie-actueel>
- Kusters, P., Westra, R., Vliegenthart, D., Kanis, A., Visser, T., Slingerland, J., . . . Bruins, M. (2018). *Klimaatinitiatief provincie Gelderland*. Kusters (SP), René Westra (VVD), Daisy Vliegenthart (CDA), Antoon Kanis (D66), Titus Visser (PvdA), Janneke Slingerland (CU), Joa Maouch (GL) en Marcel Bruins (50Plus). Arnhem: Provincie Gelderland.
- Managementmodellensite. (z.j.). *INK*. Opgeroepen op maart 30, 2018, van [Managementmodellensite.nl](http://managementmodellensite.nl): <https://managementmodellensite.nl/ink-model/#.WsJC0pplKt8>
- Marcus, J., & van Dam, N. (2012). *Organisatie en Management*. Groningen - Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Markink, J., van Dijk, J. J., Scheffer, M., & Kerris, P. (2015, april 1). *Ruimte voor Gelderland, Coalitieakkoord VVD-CDA-D66-PvdA*. Opgeroepen op december 2, 2016, van www.gelderland.nl: <https://www.gelderland.nl/bestanden/Documenten/Gelderland/Bestuur-en->

- organisatie/Gedeputeerde%20Staten/150420_Ruimte_voor_Gelderland_coalitieakkoord_2015-2019.pdf
- Moulijn, M., Maouche, J., Visser, T., Kusters, P., Slingerland, J., & Mulder, J. (2015). *Motie de groene kracht van Gelderland: een voorbeeldige overheid*. Arnhem: Provinciale Staten van Gelderland.
- Nieuwenhuis, M. (z.j.). *Welke soorten processen zijn er?* Opgeroepen op augustus 4, 2017, van The Art of Management: http://123management.nl/0/020_structuur/a230_structuur_01_soorten_processen.html
- Poelmans, P., & Serverijnen, O. (2014). *De APA-richtlijnen*. Bussum: Coutinho.
- Polhuis, P. (1995). Organisatieontwikkeling in de Nederlandse gemeente; van secretarie- naar concernmodel. *Overheidsmanagement*(nr. 10), p. 266-272.
- Profource. (2013, juli 1). *mensen-maken-het-verschil-wat-is-uw-menselijk-kapitaal*. Opgeroepen op maart 18, 2018, van www.profource.com: <https://www.profource.com/blog/nieuws/mensen-maken-het-verschil-wat-is-uw-menselijk-kapitaal/>
- Provincie Gelderland. (2017, november 10). Negenvlakmodel. Arnhem.
- Provincie Gelderland. (2017, juni 3). Organisatie (voormalig Binnenplaats). Arnhem.
- Provincie Gelderland. (2018, mei 14). Ambitieweb. Arnhem.
- Provincie Gelderland. (2018, mei 14). Beleidscyclus en P&C-cyclus. Arnhem.
- Rijkswaterstaat. (2017, juni 1). *Organisatiestructuur*. Opgeroepen op december 12, 2017, van www.rijkswaterstaat.nl: <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/organisatiestructuur/index.aspx>
- Rutte, M., van Haersma Buma, S., Pechtold, A., & Segers, G. (2017, oktober 10). *Regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst'*. Opgeroepen op mei 10, 2018, van www.rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-2017-vertrouwen-in-de-toekomst>
- RVO. (z.j.). *Algemene begrippen gebouwen*. Opgeroepen op mei 29, 2018, van www.rvo.nl: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/wetten-en-regels-gebouwen/algemene-begrippen>
- Tolsma, H., & de Wit, D. (2015, februari 3). *Processen volgens Tolsma & De Wit*. Opgeroepen op juli 24, 2017, van www.raamstijn.nl: <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/categorie-1/4930-processen-volgens-tolsma-a-de-wit>
- Tolsma, J., & de Wit, D. (2009). *Effectief Procesmanagement*. Delft: Eburon.
- Van der Ploeg, P., Vintges, V., Visschers, M., & de la Court, T. (2015, maart 1). *Gelders Energieakkoord. Verbreden, verdiepen en versterken*. Opgeroepen op september 5, 2016, van www.geldersenergieakkoord.nl: http://www.geldersenergieakkoord.nl/images/uploads/energieakkoord_definitief.pdf
- Van Lier, R. (2000). *Grote Stedenbeleid; problematische besturing en behersing van gemeenten op zoek naar toverformule*. Utrecht: Ernst & Young Consulting.
- Van Lier, R. (2007). *De provinciale organisatie in continue; Waarom veranderen provincies van organisatiemodel?* Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.
- Von Rosing, M., von Scheel, H., & Scheer, A. W. (2014). *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM, Volume I*. Amsterdam: Elsevier.
- Weber, A., & Doelen, A. (2014). *Organiseren en managen: Het 7S-model toegepast*. Groningen - Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Weske, M. (2007). *Business Process Management*. Berlijn: Springer.
- Wiers, P. (2016). *Klimaatvoetafdruk van de provinciale organisatie 2014*. Arnhem: Climate Partners / PW-Advies.
- Wiers, P. (2018). *Klimaatvoetafdruk van de provinciale organisatie 2017 (Concept)*. Arnhem: Climate Partners / PW-Advies.

Masterthesis M.J.J.T. Buurman, 2018



Bijlage 2 Expertinterviews

Deze bijlage bevat het informele communicatieverloop tijdens het vooronderzoek en een overzicht van de 21 geïnterviewde respondenten. De interviewverslagen zijn op aanvraag beschikbaar bij de auteur.

Communicatie

Tijdens het vooronderzoek zijn diverse provinciale medewerkers informeel benaderd voor informatie en expertinterviews. Dit communicatieverloop is weergegeven in tabel 4.

	Naam	Programma/ Organisatieonderdeel	Functie/ Rol
1	Casper Strik	Beheer en Onderhoud Wegen	Teammanager, oud opdrachtgever thesis.
2	Gerard Taat	Energietransitie	Project-/programmaleider, denktank achter de probleemstelling
3	Marianne Noordanus	Wonen	Project-/programmaleider, destijds verantwoordelijk motie-59
4	Jan Bekhuis	Senior-manager programmering	Opdrachtgever kerntaak Milieu, Energie, Klimaat en HRM en Organisatie (incl. borgen kennis en vakmanschap)
5	Yvonne Tieleman	Energietransitie	Opdrachtnemer kerntaak Milieu, Energie, Klimaat. Programmamanager
6	Ane-Henk Visser	Energietransitie	Projectleider GEA en motie-59, opdrachtgever thesis
7	Hanco de Baas/ Anton Vogels	Programma controle	Project-/programmaleider
8	Igor Jellema	Personeel en Organisatie	Project-/programmaleider, organisatieontwikkeling en personeelsbeleid
9	Esther van Roekel	Personeel en Organisatie	Juridisch adviseur
10	Henny Alink	Gezonde en Veilige Leefomgeving	Project-/programmaleider thema bodem
11	Bianca Neerincx	Programmering	Trainer, coach en procesbegeleider
12	Jan Fijan	Beheer en Onderhoud Wegen,	Beleidsmedewerker
13	Annemiek Bus	Bestuur Juridische Zaken	Adviseur bestuur directie
15	Henry Weessies	Personeel en Organisatie	Adviseur organisatie
16	Geert Boonk/ Charles Bessems		Procesmanagers/Coaches

Tabel 4: Communicatieverloop tijdens vooronderzoek (Copyright bij de auteur, 2018).

Overzicht respondenten

In totaal zijn 21 respondenten geïnterviewd. In tabel 5 is aangegeven wat hun functie is, wat hun rol(len) zijn en op welk niveau men werkzaam is.

<u>Strategisch</u>		
1.	Dhr. P. Hilhorst d.d. 24-11-2017	Provinciesecretaris, algemeen directeur, provincie Gelderland.
2.	Dhr. S. Heijnis d.d. 23-11-2017	Strategisch adviseur Duurzaamheid en Energie, Rijkswaterstaat.
3.	Mevr. C. van Beek/ Mevr. H. Laurijsen d.d. 09-11-2017	Lid Raad van Bestuur, Radboudumc. Coördinator duurzaamheidsbeleid, Radboudumc.
4.	Dhr. D. van den Hoogen d.d. 24-10-2017	Operationeel directeur, Vissers Olie.
5.	Dhr. K. Eising d.d. 30-10-2017	Manager Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Alliander.
6.	Dhr. J. Bekhuis d.d. 10-11-2017	Concernmanager, opdrachtgever kerntaak 2, provincie Gelderland.
<u>Tactisch</u>		
7.	Dhr. F. Weijens d.d. 30-10-2017	Afdelingsmanager Financiën, coördinator motie-59, provincie Gelderland.
8.	Dhr. J. Oostveen d.d. 20-11-2017	Afdelingsmanager Beheer en Onderhoud Wegen, provincie Gelderland.
9.	Dhr. S. Cocco d.d. 10-11-2017	Afdelingsmanager Facilitaire Dienstverlening, provincie Gelderland.
10.	Mevr. Y. Tieleman d.d. 17-11-2017	Opdrachtnemer kerntaak 2, provincie Gelderland.
11.	Dhr. R. Augustijn d.d. 10-11-2017	Opdrachtnemer kerntaak 4, provincie Gelderland.
12.	Dhr. P. Brokke d.d. 13-10-2017	Omgevingsmanager duurzaamheid, Waterschap Rijn IJssel.
13.	Mevr. K. Kerckhoffs d.d. 09-11-2017	Senior-adviseur duurzame ontwikkeling, gemeente Nijmegen.
14.	Mevr. M. Visser d.d. 17-11-2017	Programmaleider energie, gemeente Arnhem.
15.	Mevr. L. Bouwmans d.d. 14-11-2017	Projectleider verduurzaming gebouwde omgeving en vastgoed, provincie Noord-Brabant.
<u>Operationeel</u>		
16.	Dhr. A. Vogels d.d. 16-10-2017	Adviseur Programma control, Monitoring en Evaluatie, provincie Gelderland.
17.	Dhr. P. Blanken d.d. 08-11-2017	Teammanager Uitvoering Werken en Projectmanagement, Voorzitter Duurzaamheidsplatform, provincie Gelderland.
18.	Dhr. J. Gosselink d.d. 18-10-2017	Teammanager Huisvesting, provincie Gelderland.
19.	Dhr. R. Bus d.d. 13-10-2017	Project-/programmaleider Energietransitie, provincie Gelderland.
20.	Dhr. W. Huntink d.d. 13-10-2017	Project-/programmaleider Circulaire Economie, provincie Gelderland.
21.	Mevr. O. van de Veer d.d. 11-10-2017	Assetbeheerder groen, afdeling Beheer en Onderhoud Wegen, provincie Gelderland.

Tabel 5: Respondenten intern en extern (Copyright bij de auteur, 2018).

Interviewvragen

Er zijn twee verschillende soorten vragenlijsten opgesteld voor de interne en externe respondenten. De interviewvragen over de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen zijn voor alle respondenten gelijk. Voor de interne expertinterviews is er bewust gekozen om de doorvertaling van strategisch, tactisch en operationeel niveau te analyseren. Op de verschillende niveaus zijn er relevante vragen toegevoegd, deze zijn hieronder beschreven.

Intern

Algemene interviewvragen gesteld op alle drie de managementniveaus:

- Is de energiedoelstelling ‘Gelderland energieneutraal in 2050’ van toepassing op de provinciale organisatie?
- Hoe ziet u uw rol, bij de doorvertaling van de energiedoelstelling binnen de organisatie?
- Volgens welke organisatiestructuur verloopt de vertaling van tactisch naar operationeel niveau? In hoeverre is deze adequaat?
- Volgens welke bedrijfsprocessen verloopt de vertaling van tactisch naar operationeel niveau? In hoeverre zijn deze toereikend?
- Zijn de programma’s of organisatieonderdelen verantwoordelijk voor de realisatie van de energiedoelstelling (figuur 25)? En welke dan?
- Is er een pragmatische werkwijze om energiedoelen op operationeel niveau te realiseren? Heeft u hiervan een voorbeeld?
- Stelling: De organisatiestructuur en bedrijfsprocessen van de organisatie belemmeren een adequate doorvertaling van het strategisch energiedoel naar operationele niveau van de eigen organisatie (figuur 25). Wat vindt u hiervan?
- Werkt deze werkwijze verlamd voor de netwerkstructuur en persoonlijk leiderschap (figuur 25)?
- Wat is er volgens u nodig om een energieneutrale organisatie te zijn in 2050?

Aanvullende vragen op strategisch niveau:

- Is de voortgang van de energiedoelstelling bij u zichtbaar? Heeft u hiervan een voorbeeld?
- Is motie-59 een opdracht om een programma te maken of enkel het realiseren van de genoemde punten?
- Wordt er geleerd van andere bedrijven (referentieonderzoek)? Heeft u hiervan een voorbeeld?
- ‘Programma’s en afdelingen werken samen middels de vier beraden (figuur 25).’ Hoe vindt deze samenwerking plaats m.b.t. de energiedoelstelling?

Aanvullende vragen op tactisch niveau:

- Welke rol heeft het Management team en het Strategisch beraad in deze samenwerking?
- ‘Programma’s en afdelingen werken samen middels de vier beraden (figuur 25).’ Hoe vindt deze samenwerking plaats m.b.t. de energiedoelstelling?

Aanvullende vragen op operationeel niveau:

- Wat is de rol van het programma ET m.b.t. realisatie van de energiedoelstelling?
- Hoe ziet u de voorbeeldrol (motie-59, ‘voorbeeldige overheid’) i.r.t. de energiedoelstelling?
- Hoe borgt u als opdrachtnemer dat intern op operationeel niveau energiedoelen worden gerealiseerd?
- Hoe monitort u dit en wie heeft hier de regie over? Indien niet, wie zou hierin een rol moeten spelen?

Extern

- Heeft uw organisatie interne energiedoelstellingen?
- Op welke wijze zijn deze energiedoelstellingen binnen de organisatie geborgd?
- Kunt u een voorbeeld geven van een strategisch energiedoel dat op operationeel niveau wordt gerealiseerd?
- Volgens welke organisatiestructuur verloopt de doorvertaling van de strategische energiedoelstelling naar operationeel niveau? In hoeverre is deze adequaat?
- Volgens welke bedrijfsprocessen verloopt de doorvertaling van de strategische energiedoelstelling naar operationeel niveau? In hoeverre zijn deze toereikend?
- Zijn er medewerkers binnen uw organisatie verantwoordelijk voor de coördinatie van deze energiedoelstelling?
- Wordt dit gemonitord zodat de voortgang inzichtelijk is voor belanghebbenden? En door wie?
- De provincie Gelderland heeft als energiedoelstelling een energieneutrale organisatie in 2050 te zijn. Wat is volgens u nodig om dit doel te realiseren?

Interviewverslagen

De interviewverslagen zijn op aanvraag beschikbaar bij de auteur.

Provincie Gelderland

Markt 11

6811 CG Arnhem

Postbus 9090

6800 CX Arnhem

026 359 99 99

provincieloket@gelderland.nl

www.gelderland.nl