

Opgave gericht organiseren – antwoorden op vragen gesteld door GS tijdens de GS-vergadering van 14 december 2021

In de GS-vergadering van 14 december 2021 is een aantal inhoudelijke vragen gesteld. GS hebben aangegeven op basis van de antwoorden tot besluitvorming te willen komen.

GS heeft de onderstaande vragen gesteld.

1. Is alles een opgave?
2. Wat betekent dit voor de sturing op het werk?
3. Wat is daarin de rol van de regisseurs?

Daarnaast is door GS gevraagd om een 'organogram' en een tijdlijn.

Deze notitie start met de beantwoording van de inhoudelijke vragen. Daarna wordt het organogram toegelicht. De geschetste tijdlijn is verbonden aan de besluitvorming door het college.

1. Is alles een opgave?

Elke dag beter

De wereld ontwikkelt door. En wij dus ook. De toegenomen complexiteit en de veranderende rol van de overheid vraagt een andere manier van werken. Veel opgaven, zoals bijvoorbeeld rondom energie, klimaat en ruimtegebruik manifesteren zich in een complexe en snel veranderende omgeving. De rol van de overheid verschuift van controlerend naar participierend. We staan naast onze strategisch partners en burgers om samen te kijken naar hoe we onze kennis en kunde het beste inzetten voor de gewenste kwaliteit van onze dienstverlening. Dit vraagt een wendbare ambtelijke organisatie, met een blik naar buiten, die haar arbeidscapaciteit flexibel in kan zetten. Om deze reden kiezen we ervoor om opgavegericht te werken en continu te kijken naar hoe onze inzet het meeste toegevoegde waarde heeft.

Het motto van de ontwikkeling naar een opgavegerichte organisatie luidt: de PZH-organisatie elke dag beter. Niet alleen om meer vaardig te worden in de nieuwe manier van werken maar ook om elke dag nog duidelijker onze meerwaarde te kunnen leveren voor de provincie Zuid-Holland.

Dynamische en stabiele processen

In onze organisatie zijn er verschillende werkprocessen met elk eigen karaktereigenschappen. We organiseren ons naar wat het resultaat vraagt. Voor sommige processen vraagt het dat langdurig dezelfde mensen het werk doen, omdat zij met hun kennis en vaardigheden de kwaliteit van het resultaat het beste kunnen garanderen, zoals bijvoorbeeld brugwachters. Waarbij het belangrijk is dat er wel oog is voor de veranderingen die het resultaat vraagt, want het mag niet vervallen in starheid. Andere processen vragen veel meer wisselende kwaliteiten, hebben een kortere looptijd en wordt het resultaat veel meer beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen en belanghebbenden. Dat vraagt om een andere inzet en andere manier van organiseren, zoals bijvoorbeeld de opgaven stikstof en energietransitie.

We organiseren ons dus met het oog op het gewenste resultaat. In de kern kunnen de volgende twee processen onderscheiden worden: dynamische en stabiele processen.

Dynamische processen zijn de meer ontwikkelgerichte werkzaamheden in de organisatie, zoals de maatschappelijke opgaven die vanuit transities ontstaan. Denk hierbij aan de opgaven stikstof en energietransitie en rondom belangrijke thema's als economie, klimaat en biodiversiteit, mobiliteit en wonen. Maar ook diverse opgaven op het gebied van digitalisering, datagedreven werken en inclusie kunnen hieronder geschaard worden. Het werk in de dynamische processen kan gedefinieerd worden als activiteiten in de publieke organisatie die een tijdelijk karakter kennen, een hoog

bestuurlijk karakter, waarbij de inhoud, rol en aanpak tot realisatie met externe partners verschillend kan zijn.

Stabiele processen zijn de meer beheersmatige en uitvoerende werkzaamheden in de organisatie, zoals subsidieverstrekking, beheer en onderhoud van wegen en bruggen, maar ook salarisadministratie, gebouwenbeheer en het op orde hebben van onze financiën. Deze werkzaamheden kunnen gedefinieerd worden als activiteiten in de publieke organisatie die een seriematig karakter kennen, zowel qua volume als frequentie en volgens een vast stramien van activiteiten afgehandeld kunnen worden, waarbij de inhoud steeds verschillend kan zijn.

Metafoor van de weg

Het werk in onze organisatie valt voor een groot deel onder de stabiele processen. Dit werk vormt het fundament van ons als provinciale organisatie. Echter, ook hier vinden veranderingen in het werk plaats door steeds verregaande digitalisering en veranderende wetgeving zoals bijvoorbeeld de omgevingswet. Het andere deel van het werk in onze organisatie valt onder de dynamische processen. Vaak worden deze opgaven gerealiseerd in kort of langlopende opdrachten waarin programmatisch of projectmatig gewerkt wordt.

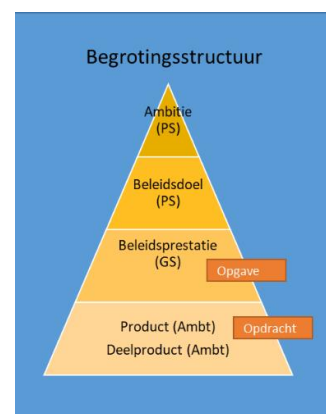
Als er uitgegaan wordt van de metafoor van een weg is de linkerbaan voor de dynamische processen. Daarin vindt verandering in het werk sneller plaats ten opzichte van de stabiele processen in de rechterbaan. De snelheid van verandering vraagt om meer wendbaarheid en een hoge mate van flexibiliteit en mobiliteit in de inzet van mensen en middelen. Toch bestaat die behoefte aan flexibiliteit en mobiliteit niet uitsluitend op de linkerbaan. Ook op de andere rijbaan wordt doorgereden en is werk, zoals hierboven beschreven, aan steeds snellere verandering onderhevig, bijvoorbeeld door digitalisering of wetswijzigingen.

Is alles dan nog een opgave?

Ondanks deze verschillen wordt al het werk in zowel de dynamische als de stabiele processen wel in opgaven en opdrachten geformuleerd. Voor al het werk leggen we daarom in een opdracht vast wat het beoogde resultaat is en welke middelen (geld, tijd en menskracht) ervoor nodig zijn om dat resultaat te bereiken. Dat geldt net zo goed voor de salarisadministratie als voor de energietransitie. Hierdoor ontstaat meer inzicht in de samenhang en stelt het beter in staat om prioriteiten te stellen en het werk goed te programmeren. Zie bijlage A voor het begrippenkader.

Daarnaast kan er ook een heldere link gelegd worden naar de structuur uit de begroting, die leidend is. De structuur van de begroting wordt niet aangepast. De huidige begroting is ingedeeld in beleidsambities, beleidsdoelen, beleidsprestaties en (deel)producten. In het voorstel zijn de beleidsprestaties de opgaven en zijn de (deel)producten, de opdrachten, zoals geïllustreerd in de visualisatie.

Tot slot zorgt het er ook voor dat er geen 'wegsplitsing' ontstaat in de beleving van medewerkers. Door al het werk in opgaven en opdrachten te formuleren is het werk op de ene plek in de organisatie (bijvoorbeeld in het dynamische proces) niet belangrijker dan op de andere plek in de organisatie (bijvoorbeeld in het stabiele proces). Sterker nog, het is vanuit dit perspectief niet meer relevant of iets onder een dynamisch of stabiel proces valt. We staan er samen voor aan de lat om alle opgaven en opdrachten te realiseren die van toegevoegde waarde zijn voor de provincie Zuid-Holland. Het bevestigt dat alle medewerkers, generalist of specialist, waar dan ook in de organisatie even veel worden gewaardeerd.



Ondanks dat al het werk in opgaven geformuleerd kan worden kan de wijze van uitvoering hiervan verschillen. Opgaven in het dynamische proces zijn in de regel minder voorspelbaar en zullen vaker om bijstelling vragen dan opgaven in het stabiele proces. Zo zal voor de realisatie van de opgave stikstof of energietransitie meer programmatisch of projectmatig gewerkt worden aan de verschillende opdrachten die ervoor zorgen dat we de doelstellingen van deze opgaven realiseren. Terwijl voor de realisatie van opgaven op bijvoorbeeld het gebied van bedrijfsvoering meer in processen gewerkt worden en op basis van de uitvoering steeds verbeteringen worden aangebracht hierbinnen.

Een recent voorbeeld waarop werk kan veranderen is dat de belangrijkste doelstellingen die naar voren komen in het coalitieakkoord van het rijk op termijn onherroepelijk leiden tot een herprogrammering van onze opgaven en opdrachten. Het onderstreept het belang om continu aandacht te schenken aan het programmeren en prioriteren van het werk. Onze opgaven in het dynamische proces zullen vaker onder de loop genomen moeten worden dan de andere opgaven. Maar uiteindelijk moet al het werk wel in zijn geheel beschouwd worden om te bepalen welke opgaven en opdrachten de meeste waarde hebben voor de realisatie van onze ambities. Binnen de opgaven in het stabiele proces zal er vaker aan de knop van kwaliteit, tijdigheid of volume gedraaid kunnen worden als bijstelling noodzakelijk is, terwijl dit binnen de opgaven in het dynamische proces vaker plaatsvindt door bijstelling van de ambitie en doelen die je daarin wilt realiseren.

2. Wat betekent dit voor de sturing op het werk?

Wat in de organisatie wordt ervaren is dat grote transitities zoals circulair, biodiversiteit, klimaatadaptatie en -mitigatie, energie, inclusie en datagedreven werken, maar ook integrale locatieontwikkelingen, samenhangende verstedelijking en mobiliteit, integrale opgaven landelijk gebied en de komst van de omgevingswet ervoor zorgen dat steeds meer werk afdelings- en ambitie-overstijgend vertaald moet worden naar opgaven en opdrachten. De toegevoegde waarde van de provincie is juist dat we in de veelheid van belangen, stakeholders, doelstellingen en wensen de verbinding leggen op inhoud en betrokkenen om tot adequate oplossingen te komen. Om die toegevoegde waarde te kunnen hebben, moeten we ons anders organiseren: meer flexibel en wendbaar. De bovenstaande ontwikkelingen maken dat ook duidelijk. De klassieke lijn wordt als het ware steeds vaker doorsneden door de integrale maatschappelijk vraagstukken.

Dit vraagt om een volgende stap in de wijze waarop er nu opgavegericht gewerkt wordt: van het huidige veelal 'hybride' en multidisciplinair werken naar nog meer integraal werken. In de afgelopen jaren is dit gedaan door naast het werk in de afdelingen, aparte opgaven en opdrachten te formuleren en realiseren. Er zijn vrijgestelde ambtelijk opdrachtgevers aangesteld die zich volledig kunnen richten op de realisatie van complexe opgaven. Er is ingezet op de doorontwikkeling van goed opdrachtgeverschap. Hierdoor is meer kwaliteit in huis voor de realisatie van het werk.

Echter, door deze 'hybride' manier van werken zijn er nog steeds knelpunten waar tegenaan wordt gelopen. Het (tijdig) matchen van de toegewezen arbeidscapaciteit vanuit de afdelingen op de opgaven lukt bijvoorbeeld nog steeds onvoldoende. Een ander voorbeeld is dat de onze partners nog regelmatig ervaren dat we als provincie niet met één mond spreken. De spanning tussen de nieuwe manier van werken om in te kunnen spelen op de complexe maatschappelijke vraagstukken en de staande organisatie wordt steeds groter. Daardoor komen de beoogde resultaten onder druk te staan. Dat willen we niet en daarom moeten we nu deze slag maken. Zie bijlage B met de opsomming van enkele knelpunten zoals eerder in een d-memo gedeeld met GS.

Ook zijn er grote uitdagingen op het gebied van ons personeelsmanagement. We moeten de expertise en de grote kracht en potentie die in medewerkers zit maximaal ontsluiten en hen als behandelend ambtenaar beter in positie te krijgen. Aansluitend op de inspanningen die al verricht zijn om het opdrachtgeverschap te versterken. De vorming van professionele teams en explicieter

invulling geven aan de rol van P-manager door het management zijn belangrijke stappen hierin. Maar er is meer nodig. De grip op onze arbeidscapaciteit is nu te veel verspreid, terwijl centrale sturing nodig is om tijdig en adequaat onze bijdragen aan de maatschappelijke opgaven te kunnen leveren en op organisatieontwikkelthema's als strategische personeelsplanning voldoende voortgang te kunnen boeken.

Dit zijn belangrijke signalen die om een volgende stap vragen om echt integraal te gaan werken en onze arbeidscapaciteit beter te managen. Hiervoor is ten eerste een beweging van afdelings- en ambitie-overstijgend sturen nodig. Deze beweging is niet helemaal nieuw. We werken al een paar jaar met ambitie-eigenaren die er met elkaar op moeten sturen dat de bestuurlijke ambities gerealiseerd worden. Het vraagt om met een afdelings- en ambitie-overstijgende blik in gezamenlijkheid te programmeren en op basis daarvan keuzes voor te leggen aan GS.

Tegelijk heeft het nog onvoldoende geleid om de hierboven beschreven knelpunten op te lossen. Eén van de oorzaken is dat het uitdagend is om deze rol te vervullen naast een rol als afdelingshoofd. Er zijn soms conflicterende belangen tussen de rol van afdelingsmanager versus de rol van concernmanager. Daarnaast heeft het afdelingshoofd ook personeelstaken die ervoor zorgen dat er minder tijd beschikbaar is om gezamenlijk te investeren in het integraal sturen en bijstellen op al het werk. Dit is ook de aanleiding voor de tweede beweging die nodig is: meer tijd en aandacht geven om op concernniveau te sturen op onze arbeidscapaciteit, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin.

De eerste beweging speelt zich af in het opgavedomein (O-domein). In dit domein ligt de focus op het integraal sturen op alle opgaven en opdrachten die nodig zijn om de bestuurlijke ambities te realiseren, waaronder het in overleg met de bestuurders formuleren van kaders, redeneerlijnen en richtinggevend uitspraken. Evenals het prioriteren daarvan en het formuleren van de vraag naar arbeidscapaciteit. De tweede beweging speelt zich af in het personeelsdomein (P-domein). In dit domein ligt de focus op de ontwikkeling van medewerkers, de duurzame en flexibele inzet van medewerkers op basis van hun kwaliteiten en de centrale regie op onze arbeidscapaciteit.

Beter grip op inhoud betekent ook beter in control

Voor iedere opdracht formuleren we de te leveren resultaten in de tijd en wordt de inzet van middelen en arbeidscapaciteit bepaald. De bedoeling is om op deze manier alle werkzaamheden in opdrachten te formuleren en het geheel van de opdrachten en de samenhang tussen de opdrachten te overzien. Het inzicht in alle opdrachten bevordert de integrale afweging en inzet van middelen en arbeidscapaciteit en leidt door betere kaderstelling vooraf. Ook leidt het tot meer grip op de inzet van middelen en meer grip op de verantwoording achteraf.

De organisatieontwikkeling biedt daarom een ideale kans om meer in control te komen en nader invulling te geven aan het risicomanagement. We onderscheiden hierin:

- Financial control gericht op het adequaat vastleggen van informatie in de financieel administratieve systemen en interne controle (AO/IC) op de verantwoording.
- Business control (financieel en juridisch) op clusters van opgaven.
- Planning & control op het geheel van de opgaven.
- Risicomanagement en Treasury over de opgaven heen.

Om dit mogelijk te maken formuleren we heldere kaders bij de start van nieuwe opdrachten en leggen daarover achteraf verantwoording af. Voorstellen tot nieuwe opdrachten of aanpassing daarvan vanuit de ambtelijke organisatie aan GS worden door FJZ getoetst aan de financiële en juridische kaders zoals door GS zijn vastgesteld. De samenhangende activiteiten van de financiële en juridische advisering en toetsing wordt ondergebracht in één opgave FJZ waarbij de aard, omvang en arbeidscapaciteit wordt vastgesteld. Deze brede opgave is onafhankelijk en faciliteert de organisatie

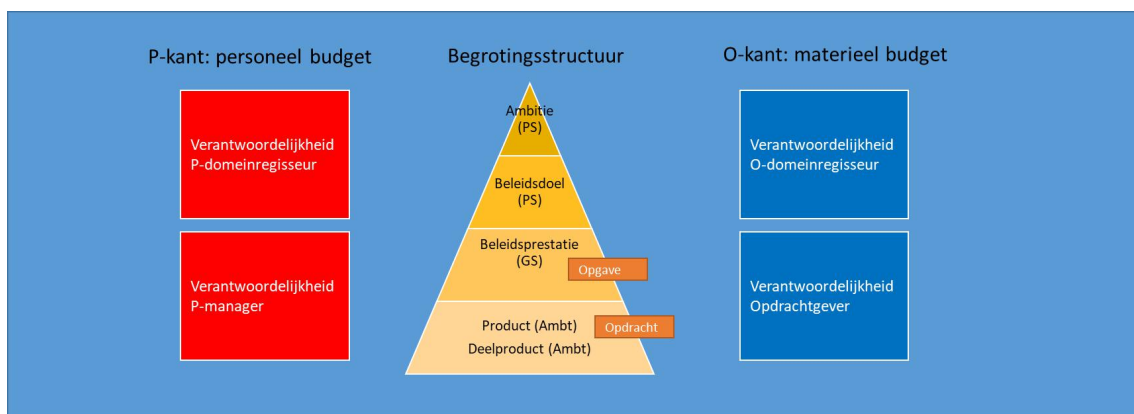
en adviseert over de verschillende stappen in het programmering & prioritering- en besluitvormingsproces aan GS.

3. Wat is de rol van de regisseurs?

Om de eerste beweging mogelijk te maken moeten een aantal regisseurs in het O-domein aangesteld worden. Terwijl het aanstellen van een aantal regisseurs in het P-domein de tweede beweging mogelijk maakt.

De rol van de regisseurs is vergelijkbaar met de huidige ambitie-eigenaren als het gaat om de wijze waarop zij dienend zijn aan het bestuur. Ze zijn aanspreekpunt voor GS en DT op het geheel van opgaven en opdrachten en sturen op het borgen van de integraliteit en samenhang tussen opgaven en opdrachten. Hiervoor is het nodig dat zij in nauw contact staan met de opdrachtgevers die samen met de behandelend ambtenaren de opgaven en opdrachten realiseren. Daarnaast zijn de regisseurs verantwoordelijk voor de sturing en control op het geheel van toegewezen materiele budgetten. De regisseurs spelen tot slot een cruciale rol in het prioriteren en programmeren, waarbij uiteraard het bestuur het laatste woord heeft. Zie het bijgevoegde profiel van de regisseur O-domein.

Er vindt geen dubbele sturing plaats tussen de regisseur en opdrachtgever. Alles wat binnen de scope van de opgaven en opdrachten valt, is primair het domein van de ambtelijk opdrachtgever. Dit betekent materieel budget, mandaat, strategische keuzes en bestuurlijk overleg met de bestuurlijk opdrachtgever. Als de driehoek, inclusief bestuurlijk opdrachtgever, constateert dat de scope (materieel budget, mandaat, strategische keuzes) overschreden wordt dan is het de verantwoordelijkheid voor de regisseur(s) om dit op te pakken. Zowel de regisseur als de ambtelijk opdrachtgever zijn verantwoordelijk voor het oppikken van signalen van buiten en voor het handig inzetten van hun netwerk. Beide rollen zijn hierin gelijkwaardig. Beide rollen vereisen concernverantwoordelijkheid om relevante informatie met elkaar te delen. Zie de onderstaande visualisatie ter illustratie.



Een verschil tussen de regisseur en ambitie-eigenaar is dat zij niet meer sturen vanuit een afdelingsperspectief en ook geen P-verantwoordelijkheid meer dragen. We leggen de P-verantwoordelijkheid en het sturen op de arbeidscapaciteit, zowel kwalitatief als kwantitatief, neer bij de regisseurs in het P-domein. Daarnaast voeren zij de regie op de sturing en control op het geheel van toegewezen personeelsbudgetten. Zie het bijgevoegde profiel van de regisseur P-domein.

Hierdoor ontstaat voor de regisseur in het O-domein de benodigde focus om vooral op de integraliteit en samenhang van steeds complexer wordende opgaven te sturen. Waarbij de rol van de regisseur in het P-domein cruciaal is om vanuit de centrale sturing op de arbeidscapaciteit ervoor te zorgen dat de juiste medewerkers inzetbaar zijn hierop, zowel nu als in de toekomst.

Deze gewenste opgavesturing richt zich op al het werk: de opgaven en opdrachten in zowel de dynamische als de stabiele processen. Dit betekent dat de rol van regisseur in het O-domein en P-domein niet door dezelfde medewerker ingevuld wordt. CT-leden kiezen daarom voor één van de twee regisseursrollen of voor een rol als vrijgesteld ambtelijk opdrachtgever.

Door de aanstelling van de regisseurs brengen we in de sturing op de inhoud van het werk (O-domein) en ontwikkeling en inzetbaarheid van het personeel (P-domein) op strategisch niveau een scheiding aan. Dit betekent niet dat er een scheiding ontstaat tussen het werk en ons personeel. Op tactisch en operationeel niveau wordt dit onderscheid niet gemaakt en geldt dat het voor bureauhoofden mogelijk is om de rol van opdrachtgever en P-manager te combineren. Dit sluit aan bij zowel de wens van bureauhoofden als de medewerkers. Voor medewerkers is het vaak belangrijk dat een P-manager ook enige expertise en ervaring heeft met de inhoud van het werk. Bureauhoofden hebben vaak een eigen ambitie om op de inhoud van het werk betrokken te blijven. We vragen in de verdere ontwikkeling van opgavegericht organiseren wel explicieter aandacht voor professionalisering in deze rollen en het kan ook zijn dat bureauhoofden een keuze maken voor één van deze rollen.

Organogram

Het organogram is in bijlage 2 opgenomen.

Toegevoegde waarde voor GS

De verandering van de sturing in de organisatie en de rol van de regisseurs zal ook zichtbaar zijn voor GS. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- Arbeidscapaciteit en programmering van opdrachten zullen concreter en eerder zichtbaar zijn. Hierdoor kan binnen GS de discussie over prioritering scherper gevoerd worden.
- GS-leden kunnen blijven rekenen op coördinatie en afstemming van de ambities, opgaven en opdrachten. De regisseur in het O-domein is hiervoor verantwoordelijk.
- GS-leden behouden met de regisseur in het O-domein één aanspreekpunt in de ambtelijke organisatie en het belang van PO's is evident.
- GS-leden blijven als bestuurlijk opdrachtgever aan tafel zitten met ambtelijk opdrachtgevers voor specifieke opgaven. De ambtelijk opdrachtgevers stemmen af met hun collega opdrachtgevers zodat het gehele gebied en de gehele bestuurlijke omgeving in beeld is.
- Ambtelijk opdrachtgevers kunnen zich volledig richten op realisatie van de opgaven en opdrachten doordat middelen en arbeidscapaciteit rechtstreeks daaraan worden toegewezen, inclusief mandaat voor de realisatie.

Samengevat:

1. (a) Al het werk is te relateren aan de begroting en wordt, vanuit die relatie, beschreven in de vorm van opgaven en opdrachten. Door al het werk in een opdracht te beschrijven, breng je focus en sturing aan, is duidelijk wie waar over gaat. (b) Voorstellen voor relevante herprioritering tussen opgaven en opdrachten c.q. met nieuwe opgaven en opdrachten zullen ook in de toekomst aan GS worden voorgelegd. (c) Mandaten worden zodanig ingericht dat het de effectieve uitvoering van opgaven en opdrachten ondersteunt en bevordert. De administratieve systemen moeten worden aangepast en volgen de nieuwe organisatiestructuur.
2. (a) Er komt centrale sturing op de arbeidscapaciteit en is dringend nodig om flexibiliteit te organiseren als er prioriteiten verschuiven. Waarbij die flexibiliteit natuurlijk heel nuchter moet worden benaderd: een brugwachter kun je niet ineens inzetten voor een beleidsnota. Relevante verschuivingen in capaciteit voor opgaven en opdrachten worden aan GS voorgelegd. (b) Een tweede reden waarom centrale sturing op de arbeidscapaciteit nodig is, is dat met strategische personeelsplanning (SPP) nu echt een slag gemaakt moet worden op concernniveau. Als dit zoals

in de huidige situatie decentraal plaatsvindt dan wordt een medewerker die met pensioen gaat door een nieuwe medewerker vervangen, terwijl dit niet altijd wenselijk is om ook op langere termijn gesteld te staan voor de vraagstukken en maatschappelijke behoeften.

3. De verzakelijking uit punt 1 en de flexibiliteit uit punt 2 vragen om een stevige control en risicomanagement. In de eerste plaats op financiën, maar ook op personeel, informatie en beleidsevaluaties. Er is daartoe in de organisatie een aanwijsbare opdrachtgever met achterliggende apparaat. Voor de doorontwikkeling daarvan volgen later inhoudelijke voorstellen.
4. (a) De professionele teams hebben een P-manager met aandacht voor persoonlijke en vakmatige ontwikkeling. (b) Diezelfde P-manager heeft de mogelijkheid om ook opdrachtgever of behandelend ambtenaar van opgaven en opdrachten te zijn, mits dat niet ten koste gaat van de personele aandacht. (c) Voor de zwaarste opdrachten ligt zo'n combinatie niet voor de hand en zijn er vrijgestelde ambtelijk opdrachtgevers.
5. (a) Enkele CT-leden worden benoemd als P-domeinregisseur. (b) De meeste CT-leden worden benoemd als O-domeinregisseur of als vrijgesteld ambtelijk opdrachtgever. De O-domeinregisseurs zijn eenduidig aanspreekpunt voor GS-leden, bewaken de voortgang van de ambities en de samenhang ertussen en nemen extern positie in. Ze zorgen voor samenhang in en tussen de GS-portefeuilles. Ze zijn aanspreekpunt voor GS op het geheel van opgaven en opdrachten en sturen op het borgen van de integraliteit en samenhang tussen opgaven en opdrachten.

Bijlage A: Begrippenkader

Het begrippenkader is een samenvoeging van de begrippenkaders die er nu zijn vanuit OGO, Omgevingsbeleid en begroting. Concreet betekent dit dat de organisatieregeling hierop aangepast gaat worden.

- **Maatschappelijke opgaven:** Een behoefte die leeft in de samenleving. Dit kunnen problemen zijn, maar ook wensen die leven in de samenleving.
- **Ambities provincie:** De ambitie van het provinciaal bestuur om een betekenisvolle bijdrage te willen leveren aan de bovenliggende maatschappelijke vraagstukken of -opgaven in het kader van ontwikkelingen in de samenleving.
- **Beleidsdoelen:** Bij deze doelen worden bestuurlijke strategische doelstellingen benoemd om bovenliggende bestuurlijke ambities te realiseren. Om tot betekenisvolle resultaten te komen zullen deze strategische doelstellingen in strategisch-tactische moeten worden vertaald. NB. Op dit niveau kan de organisatie het verschil sowieso niet alleen maken.
- **Beleidsprestaties:** Dit is het niveau van de unieke provinciale opgaven, waarop de organisatie verschil kan maken en zoals ingebed is in bovenliggende ambities met beleidsdoelen. Het begrip 'opgaven' is synoniem voor het begrip 'beleidsprestaties', en bevat de strategisch-tactische doelstellingen die we willen realiseren. Er kunnen zowel dynamische als stabiele opgaven onderkend worden. Deze opgaven vallen vaak uiteen in onderliggende opdrachten, waarlangs maatregelen met tactische beleidsresultaten (of beleidsproducten) worden gerealiseerd. Al het werk zal in opdrachten worden opgenomen (zie hieronder). Hier ligt de opdrachtgeverslijn: bestuurlijk- en ambtelijk opdrachtgever met de behandelend ambtenaar als ambtelijk opdrachtnemer.
- **Maatregelen en tactische beleidsresultaten:** Dit is het niveau van de opdrachten. Hierin wordt de uitwerking beschreven van Maatregelen met tactische beleidsresultaten (of beleidsproducten), welke zijn ingebed in bovenliggende provinciale opgaven, beleidsdoelen en uiteindelijk ambitie. Vaak bevatten opdrachten ook onderliggende deelopdrachten met activiteiten en tactisch-operationele resultaten. Al het werk zal in opdrachten worden opgenomen. Hier ligt de opdrachtgeverslijn: bestuurlijk- en ambtelijk opdrachtgever met de behandelend ambtenaar als ambtelijk opdrachtnemer.
- **Acties en tactisch-operationele resultaten:** Dit is het niveau van de deelopdrachten. Hierin wordt de uitwerking beschreven van de Acties met tactisch-operationele resultaten (of beleidsdeelproducten).

Bijlage B: Ontwikkelpunten inrichting organisatie

Het realiseren van de doorontwikkeling naar een wendbare, opgavegerichte organisatie vraagt om een inrichting van de organisatie die ons hiertoe in staat stelt. Dit is, naast de cultuur binnen het concern, een belangrijk ingrediënt voor het realiseren van de gewenste ambities uit het coalitieakkoord. In de afgelopen periode is gebleken dat de inrichting van onze organisatie de gewenste flexibiliteit en integraliteit nog niet voldoende ondersteunt. Wij zien hiervoor een aantal ontwikkelpunten.

Deze ontwikkelpunten blijken onder andere uit:

- Het onlangs gepresenteerde *'Reputatieonderzoek (2021)'* waaruit blijkt dat de provincie moeite heeft om met één mond te spreken. Dit is een belangrijk punt van aandacht bij het samenwerken met partners aan complexe opgaven en integrale oplossingen. De balans tussen snelheid en zorgvuldigheid blijft achter. Van de ondervraagden geeft 36% aan dat deze balans voldoende is.
- Het feit dat wij in het concern onvoldoende inzicht hebben in het totaalbeeld van de opgaven en de verbinding met de arbeidscapaciteit. Dit blijkt uit het te laat zichtbaar worden van de overbesteding van 10 miljoen euro arbeidscapaciteit vlak voor de zomer van 2020. Hierdoor maken we niet optimaal gebruik het potentieel van onze mensen, zowel kwantitatief als kwalitatief.
- Het traject VJN/KDN, waarbij we er onvoldoende in slagen te programmeren en prioriteren, dit komt mede door het ontbreken van een totaaloverzicht van ons opdrachtenportfolio.
- De problemen die bureauhoofden en opgavemanagers ervaren bij de flexibele inzet van de medewerkers. Dit wordt mede veroorzaakt door onvoldoende inzicht op de totale inzet (kwalitatief en kwantitatief) van de arbeidscapaciteit. Bovendien ervaren zij de spelregels, die horen bij de formatietoedeling per afdeling, als knellend.
- Uit het onderzoek van de EAA *'Ontwikkeling van het opdrachtgeverschap, de stand van zaken'*, waarin wordt gesteld dat de zuiverheid van de rolinvulling te wensen overlaat. Hierdoor bestaat het risico dat er dan wordt uitgeweken naar de lijnorganisatie om het doel alsnog te bereiken. Het opgavegericht werken moet nog steeds opboksen tegen de lijnorganisatie. De opdrachtgever die ook manager is kan in de verleiding worden gebracht de hiërarchie te gebruiken in plaats van de uitgangspunten voor professioneel opdrachtgeverschap te hanteren.