

Rolbeschrijving Regisseur Personeelsdomein (P-domeinregisseur)

Preamble

In het OGO ontwerp vormen de P-domeinregisseurs een belangrijke managementrol binnen het P-domein. Zij gaan de centrale regie voeren op de arbeidscapaciteit en de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van onze professionals. Dit doen zij vanuit de bredere context, namelijk dat de rol van de provincie in de maatschappij aan verandering onderhevig is, waarop de interne manier van organiseren zich dient aan te passen om zo als organisatie van toegevoegde waarde te blijven bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken ¹. De P-domeinregisseur geeft leiding aan een groep P-managers, eenzelfde rol als de P-manager heeft voor zijn professionele teams. Maar de P-domeinregisseurs geven ook richting aan de P-managers door vanuit de bredere context opgaven te definiëren met betrekking tot arbeidscapaciteit, organisatieontwikkeling, werving en selectie, SPP en andere strategische organisatievraagstukken. Hierin onderscheidt de P-domeinregisseur zich van de P-manager. Deze notitie schets de contouren van de rol van P-domeinregisseur. Het vormt hiermee een hulpmiddel voor de gesprekken van het directieteam met de afdelingsmanagers over het invullen van een rol in het P-domein (of het O-domein).

De rolbeschrijving van P-domeinregisseur is bewust nog niet ‘in beton gegoten’.

Er zijn beelden en gedachten bij de werking van het P-beraad, mandaten en bevoegdheden van P-domeinregisseurs, de centrale regie en control op arbeidscapaciteit, professionele domeinen/werkvelden, professionele teams, etc. maar er is nog veel te doen en uit te werken in het P-domein. In feite staan we aan de start van de transitie.

Degenen die kiezen om trekker te zijn van het transitiepad *inrichten P-domein* zijn daarmee aan zet om invulling van het P-domein en hun de rol van P-domeinregisseur nader vorm te geven. In deze fase van transitie zal naast het opbouwen van de nieuwe rol van P-domeinregisseur ook zorgvuldig worden gekeken naar een verantwoorde afbouw van de bestaande rol van afdelingshoofd.

¹ In de bijlage ‘context rolbeschrijving P-domeinregisseur’ wordt dit nader toegelicht.

Rolbeschrijving:	De P-domeinregisseur
Omschrijving “Waarom?*”	De provincie Zuid-Holland wil een wendbare en opgavegerichte organisatie zijn, die adequaat inspeelt op maatschappelijke vraagstukken en de daarmee samenhangende ambities van ons college van Gedeputeerde Staten. Als P-domeinregisseur heb je een belangrijke rol om regie te voeren op ons totale personeelsbestand in al haar facetten, zodat ons personeel optimaal is toegerust om bij te dragen aan het realiseren van deze ambities en daaruit voortkomende opdrachten. Daarbij werkt de P-domeinregisseur vanuit het bewustzijn dat de rol van deprovinciale organisatie binnen de maatschappij aan verandering onderhevig is en weet de veranderingen te vertalen in organisatievraagstukken.
Omschrijving “Wat?”	De P-domeinregisseur levert de volgende hoofdresultaten: • Omschrijven van vraagstukken die op ons afkomen en deze vertalen in organisatieontwikkeling, HRM beleid, leiderschapsontwikkeling, strategie op werving en keuzes ‘zelf doen versus uitbesteden’. • Sturen en regie voeren op het gehele personeelsbestand, strategische personeelsplanning en beheersing van arbeidscapaciteit en loonkosten. • Regie voeren op 1 van de professionele domeinen en HRM thema’s. • Leidinggeven aan individuele P-managers en teams van P-managers.
Omschrijving “Hoe?”	Als P-domeinregisseur leg je verantwoording af aan het Directieteam. Je maakt deel uit van een team met andere P-domeinregisseurs en vormt met elkaar het Personeelsberaad (P-beraad). Je bent als collectief van P-domeinregisseurs verantwoordelijk voor het strategisch personeelsbeleid van de PZH en draagt vanuit de aanbodkant (adequaat personeelsbestand in kwalitatieve en kwantitatieve zin) bij aan het proces van prioriteren, programmeren en matchen op concernniveau. Je voert vanuit een bredere organisatiestrategie regie op een van de professionele domeinen en HRM thema’s. Je bent leidinggevende/peoplemanager van een aantal P-managers (die op hun beurt elk een aantal professionele teams aansturen). Je wordt geadviseerd en ondersteund door P-adviseurs en F-adviseurs.
Wie?*	Je geeft ruimte zodat er een cultuur van vertrouwen ontstaat en bent in staat een omgeving te creëren waar de verantwoordelijkheden duidelijk zijn belegd. Je bent een mensgerichte en integere collega die in staat is jouw teams van P-managers vertrouwen te geven, te enthousiasmeren en handvatten te geven om stappen te zetten zodat de opdrachten die geformuleerd zijn, uitgevoerd worden. Je neemt een passende leiderschapsrol. Je faciliteert inspiratie voor professionals, vermijdt slachtofferschap en dwingt oplossingsrichtingen af. Je bent politiek bewust en hebt affiniteit met de aard van de (toekomstige) inhoudelijke uitdagingen die ons college oppakt. Je bent ondernemend en in staat scherp te brengen in de opdrachten die voor ons liggen. Al in een vroege fase weet je de korte-, middel- en lange termijn vraag vanuit de opdrachtenhoek te herkennen. Om dit goed te kunnen doen, ben je een enthousiaste netwerker die de organisatie goed kent zodat de juiste strategische vraagstukken opgepakt en gerealiseerd worden.

Rol van de P-domeinregisseur: uitwerking van het “wat”

De rol van P-domeinregisseur kent de volgende vier hoofdverantwoordelijkheden:

1. Bijdragen aan organisatie-ontwikkeling

- Binnen het traject van organisatie-ontwikkeling en P-domeinen moet nog veel ontwikkeld worden. Er is sprake van een kwartiermakersfase waarin van de P-domeinregisseurs een actieve rol wordt gevraagd voor de doorontwikkeling van de volgende thema's:
 - Programmeer- en matchproces
 - Proces van sturing op Personeelsbestand en strategische personeelsplanning (SPP)
 - Werking van Programmeerberaad en P-beraad
 - Werking van professionele domeinen en professionele teams
- Naast het huidige traject van thema's op het gebied van organisatie-ontwikkeling, denk aan de DT-ontwikkelagenda met thema's zoals werkgemeenschap van de toekomst en lerende professionele organisatie, realiseert de P-domeinregisseur dat dit traject geen doel op zich is, maar een manier is om zich aan te passen aan een veranderende omgeving. De P-domeinregisseur signaleert, mede in samenspraak met de O-domeinregisseurs, vanuit de maatschappelijke context waarin de organisatie werkt, belangrijke organisatievraagstukken, zoals bijvoorbeeld de invloed van vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt en de manier waarop digitalisering de manier van werken in het beleid, de uitvoering en bedrijfsvoering beïnvloed.
- De P-domeinregisseurs vertalen deze ontwikkelingen naar een visie en formuleren daaruitvloeiende opdrachten die nodig zijn voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. De regisseurs bespreken deze potentiële opdrachten t.b.v. de organisatie-ontwikkeling in het Programmeerberaad om daar te laten prioriteren en programmeren.

2. Sturen en regie voeren op het gehele personeelsbestand

- De P-domeinregisseurs voeren gezamenlijk centrale regie op het totaal van de arbeidscapaciteit van de PZH, in kwantitatieve en kwalitatieve zin:
 - Kwantitatief: sturen op en in control zijn op het totaal van de arbeidscapaciteit (zo'n 1.800 fte) en het loonkostenbudget (zo'n 160 miljoen). Het mandaat van de middelen is belegd bij de voorzitter van het programmeerberaad.
 - Kwalitatief: zorg dragen voor een inclusief, divers, vitaal, professioneel en duurzaam inzetbaar personeelsbestand.
- Reflecteren op de toegevoegde waarde van de provincie en de gewenste ontwikkelingen van het huidige personeelsbestand, zodat de P-domeinregisseur deze kan vertalen in strategische personeelsplanning op concernniveau. De P-domeinregisseurs zijn eindverantwoordelijk voor SPP. Zij doen dit in afstemming met o.a. O-domeinregisseurs & opdrachtgevers (vraagkant), P-managers (aanbodkant) en P&O professionals (experts).
- P-domeinregisseurs volgen recente maatschappelijke ontwikkelingen en trends op de arbeidsmarkt en vertalen dit, in samenwerking met P-managers en P&O-professionals, naar kansen en mogelijke toepassingen binnen de organisatie. Denk hierbij aan het realiseren van aanpassingen in het aanbod van de Academie (opleiding/ontwikkelinterventies), vorming van expertisecentra/communities of practice, recruitment, aanpak van door- en uitstroom, leiderschapsontwikkeling, kwaliteitsimpulsen op het gebied van goed werkgeverschap, etc.) Elke P-domeinregisseur voert regie op een of meerdere strategische HRM thema's.
- Vanuit het P-beraad zorgen de P-domeinregisseurs voor afstemming met de matchtafel; zij halen daar ook relevante trends op en toetsen deze aan eigen waarnemingen en die van de P-managers waarmee zij nauw in contact staan. Denk hierbij aan trends in de matching van professionals op een taak juist de mismatch. Deze trends geven, o.a. naast SPP, inzicht in de noodzaak van gewenste ontwikkeling van professionals / professionele teams en de eventuele werving en selectie van nieuwe medewerkers, waar ontwikkeling van professionals niet (tijdig) mogelijk is en/of aanvullende arbeidscapaciteit benodigd is in de organisatie.
- Vanuit deze gezamenlijk sturing brengt het P-beraad de knelpunten in in het programeerberaad. Het programmeerberaad bepaalt de aanpak van een knelpunt in de arbeidscapaciteit.

3. Sturen en regie voeren op één van de professionele domeinen en professionele teams

- Elke P-domeinregisseur voert regie op één van de professionele domeinen. We zijn nog aan het ontdekken welke indeling in professionele domeinen PZH het beste helpt. We denken nu aan: 1. sturing/management, 2. ondersteuning, 3. advisering en 4. realisatie/uitvoering (zie bijlage B). Deze domeinen worden ook gebruikt in het SPP-traject.
- Elke P-domeinregisseur voert regie op de doorontwikkeling van professionele teams binnen en over de domeinen heen. Hierin werkt de regisseur nauw samen met de P-managers die een eigen verantwoordelijkheid hebben voor de doorontwikkeling van de professionele teams die zij begeleiden. Hieronder valt ook het aanpassen van het aantal en soorten professionele teams op concernniveau, mede aan de hand van wat gevraagd wordt aan expertise vanuit het O-domein en evaluaties over het functioneren van professionele teams.

4. Coachend leidinggeven en personeelszorg

- Elke P-domeinregisseur geeft leiding aan een aantal P-managers (die op hun beurt elk een aantal professionele teams aansturen). De 'span of attention' voor P-domeinregisseurs is zo'n 25-35 P-managers.
- De samenwerking tussen de P-domeinregisseurs en de P-managers is cruciaal om op de werkvloer strategische doelstellingen te kunnen verwezenlijken. Het commitment van de P-managers is noodzakelijk en vraagt van de P-domein regisseurs om de P-managers mee te nemen in de gewenste veranderingen. Ze bespreken met elkaar de uitdagingen die zich voordoen en bepalen met elkaar de aanpak. De P-domeinregisseurs ontwikkelen samen met de P-managers en de P&O professionals tools om nieuw beleid te realiseren.
- Deze leidinggevende rol van P-domeinregisseurs is op individueel niveau vergelijkbaar met die van de P-managers. Het omvat alle elementen van peoplemanagement: goede gesprekken, huidig en toekomstig functioneren, loopbaanontwikkeling, persoonlijke professionele ontwikkeling, personele zorg in termen van vitaliteit, balans in bronnen van arbeidsvreugde, ziekteverzuimbegeleiding, etc. Voor nadere informatie lees de rolbeschrijving van de P-manager.
- Behalve leiding geven aan de individuele managers draagt de P-domeinregisseur in zijn leidinggevende rol ook bij aan de ontwikkeling van de P-managers als team binnen een professioneel domein (proces van teamvorming begeleiden) en de PZH groep van P-managers als collectief (leiderschapsontwikkeling). Belangrijk aandachtspunt is dat dit gebeurt vanuit de context van de organisatie-ontwikkeling. De P-domeinregisseur heeft daarom ook kennis van het systemisch domein. Traditioneel werken we binnen de PZH veel vanuit het analytische domein. Dat wil zeggen dat we uitgaan van feiten en data, van objectiviteit gericht op het oplossen van problemen en actie. Daarbij zoomen we in op het probleem en delen het op in deelproblemen. In het systemische domein wordt een probleem niet gezien als iets dat moet worden opgelost, maar als een symptoom van een onderliggend vraagstuk. Daarbij zoomen we niet in, maar zoomen we juist uit en beschouwen het geheel en de context van het probleem. De aandacht ligt daarbij niet op actie, maar op het organiseren van verbindingen. Zien we het analytische domein als de bovenstroom, dan is het systemisch domein de onderstroom. Veel organisatievraagstukken zijn alleen verder te brengen door te schakelen tussen boven- en onderstroom.

Rol van de P-domeinregisseur: uitwerking van het "wie"

Je bent je bewust van je kwaliteiten en valkuilen en bent een mensgerichte en integere collega die in staat is mensen vertrouwen te geven en beslissingen durft te nemen. Je stimuleert mensen om duurzaam inzetbaar te zijn voor de organisatie en daarin persoonlijk leiderschap te tonen. Je bent ondernemend en in staat om thema's te agenderen die nodig zijn voor de organisatie-ontwikkeling.

Je geeft leiding (coachend leiderschap) aan P-managers en neemt daarin een leiderschapsrol die passend is voor het individu.

Je bent aanspreekbaar en benaderbaar, onder andere door je kwetsbaarheid te durven tonen. Je bent open en eerlijk, spreekt expliciet verwachtingen uit en geeft zelf het goede voorbeeld daarin. Je vraagt actief om feedback en staat open voor de dialoog daarover. Je weet een juiste balans aan te brengen tussen mensgericht handelen en gezonde zakelijkheid.

Je hebt affiniteit met de aard van de (toekomstige) uitdagingen van de provincie, je volgt maatschappelijke ontwikkelingen en kent de 'business' en begrijpt wat goed opdrachtgever- opdrachtnemerschap betekent voor een gelijkwaardige samenwerking.

Daarnaast heb je een proactieve, resultaatgerichte en enthousiaste manier van (net)werken. Je bedenkt graag hoe ambities en doelen gerealiseerd kunnen worden en stuurt op de realisatie daarvan.

Om deze rol succesvol in te kunnen vullen is minimaal WO werk- en denkniveau en ervaring met het (bege)leiden van mensen en teams noodzakelijk.

Bijlage A: Context Rolbeschrijving P-domeinregisseur

Als er één organisatie is die een cruciale rol zou moeten vervullen in deze tijd dan is het wel de provincie als middenbestuur. We leven in een tijd van transitie en complexe opgaven: energie, klimaat, landbouw, digitalisering, de woningbouwopgave, het biodiversiteitsvraagstuk, etc. Deze vraagstukken vragen om regionaal maatwerk in samenspraak met alle stakeholders; het schaalniveau waarop het middenbestuur actief is. Op landelijk niveau kunnen de voorwaarden worden gecreëerd in de vorm van proces, regels en financiering. Maar de tactiek en uitvoering ligt niet op het niveau van een enkele gemeente; hier is samenwerking, veelal in regionaal verband voor nodig. Dus gemeenten spelen een belangrijke rol, maar de oplossing ligt op een hoger schaalniveau, hetgeen zich dan ook uit in een sterke ontwikkeling bij gemeenten tot regiovorming (ecosysteemvorming).

Om als provincie van toegevoegde waarde te blijven in dit spel van samenwerken, toegevoegde waarde creëren, netwerken en lobbyen en de kansen die er zijn hierin te benutten, is een andere manier van intern organiseren nodig. Een manier van organiseren die ons wendbaar en flexibel maakt. Geld en capaciteit dienen te kunnen worden aangepast aan de dynamiek van buiten. Data en informatie over de maatschappelijke opgaven, onze toegevoegde waarde bij het oplossen van complexe vraagstukken en de interne en externe mogelijkheden voor samenwerking, vormen cruciale nieuwe assets. Dit vereist een ander manier van denken: niet denken in taken, maar in (dwarsdoorsnijdende) opgaven; geen begroting die gelijk is aan afgelopen jaar, waarbij moet worden gemotiveerd waarom hij komend jaar anders zou moeten zijn; capaciteit die snel vrij gemaakt kan worden als de actualiteit daarom vraagt en temporiseren van opgaven of taken die minder urgent zijn; voorzieningen die data tot nieuwe informatie kunnen omzetten.

Tot op heden lukt dit ons niet, met als gevolg een almaar stijgende begroting (die we niet uitputten), almaar oplopende arbeidscapaciteit, het niet kunnen bemensen van nieuwe urgente vraagstukken, een versnipperende inzet naar de regio's en onze partners.

Vandaar de beweging van een taakgerichte naar een opgavegerichte organisatie. Opgavegericht organiseren is dus geen doel op zich maar een middel om als organisatie grip te krijgen op de ambities en opgaven van de provincie en van daaruit toegevoegde waarde te leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Deze beweging vraagt om een nieuwe definitie van rollen en verantwoordelijkheden en om nieuwe sturingsinformatie die inzicht biedt in de koers van de organisatie (extern georiënteerd) en tegelijkertijd bijsturingmogelijkheden biedt op opdrachten, bemensing daarvan, personele capaciteit en inzet van financiële middelen (interne oriëntatie).

Naast het definiëren van nieuwe rollen en verantwoordelijkheden en de behoefte aan andere sturingsinformatie leiden de externe ontwikkelingen, zoals de snelle digitalisering, het belang van duurzaamheid, de gespannen verhouding burger – overheid, verhouding tussen overheden, de toenemende rol van netwerken tot verschillende organisatie vraagstukken en de rol van sociale media. De wijze van beleid maken zal veranderen, evenals de manier waarop de uitvoering plaats vindt en de dienstverlening door de bedrijfsvoering. De benodigde kennis en vaardigheden van onze medewerkers veranderen, maar ook de samenwerking met de buitenwereld in termen van gemeenschappelijke projecten of programma's, samenwerkingsverbanden en wat we zelf doen of uitbesteden.

Genoemde ontwikkelingen vormen de context waarbinnen de P-domeinregisseur acteert en zetten urgentie op thema's als organisatie-ontwikkeling, leiderschapontwikkeling, strategische personeelsplanning, wervingsstrategie, strategie op mogelijkheden van outsourcing en beheersing van arbeidscapaciteit en loonkosten.

Bijlage B: Concept professionele domeinen

Generieke functies

STURING/ MANAGEMENT	People- management	Opdracht- geverschap	Programma-en project management
ONDERSTEUNING	Management ondersteuning	Administratieve ondersteuning	Project- ondersteuning
ADVISERING	Strategisch advies	Beleidsadvisering	Advisering bedrijfsvoering
REALISATIE/ UITVOERING	Specialisten	Onderzoek/analyse	Operatie/uitvoering

