

1.1 Profiel: de P-manager

Titel resultaatopdracht	De P-manager
Omschrijving "Waarom?*"	Het is de ambitie van de provincie Zuid-Holland om een opgavengerichte en lerende professionele organisatie te zijn. Dat betekent onder meer dat: 1. vakmanschap en inzet op talent worden gefaciliteerd; 2. medewerkers worden uitgenodigd en uitgedaagd tot vernieuwende ideeën; 3. medewerkers voldoende ontwikkelingsmogelijkheden hebben. De P-manager vervult daarin een belangrijke rol. Medewerkers hebben steeds vaker één of meer inhoudelijke opdrachtgevers en één P-manager. De P-managers zijn verantwoordelijk voor een duurzame match tussen talent en resultaat: de juiste mens, voor de juiste periode, op de juiste opdracht. De P-manager is de formeel leidinggevende van medewerkers. Het is belangrijk dat medewerkers zo veel mogelijk, vanuit persoonlijk leiderschap, worden toegerust met bagage waarmee zij hun werk nu en in de toekomst vorm en inhoud kunnen geven. O-managers formuleren de opdracht. P-managers realiseren de optimale matching van medewerkers op opdrachten (als behandelend ambtenaar of toeleverancier) en faciliteren de benodigde ontwikkeling van de medewerkers. De P-manager dient een passende leiderschaps-rol in te nemen en de professionele teams te faciliteren om steeds meer verantwoordelijkheid te nemen. Tot slot is het van belang dat P-managers, in zowel het heden als in de toekomst, kwalitatief en kwantitatief zorgdragen voor een goede personele bezetting van de professionele teams om de doelstellingen van de provincie Zuid-Holland te behalen.
Omschrijving "Wat?"	De P-manager levert de volgende hoofdresultaten: • de professionele teams beschikken over de benodigde kennis, ervaring en competenties; hiertoe kan de P-manager besluiten nemen over de omvang en de samenstelling van de formatie van de professionele teams, in lijn met het HR-beleid. Wijzigingen in de omvang en samenstelling van de professionele teams gaan altijd in samenspraak met de P-domeinregisseur.* • de P-managers zijn sparringpartner van de P-domeinregisseurs op actuele vraagstukken en aanpak; • expertise, talenten en ambities van medewerkers komen optimaal tot hun recht; • medewerkers zijn geholpen bij de ontwikkeling in hun rol(len), vakgebied(en) en duurzame inzetbaarheid; • medewerkers leveren de met de opdrachtgever afgesproken resultaten binnen de afgesproken tijd en middelen; • strategische personeelsplanning (SPP), continu; • op basis van SPP, matching en de capaciteitsplanning worden de juiste nieuwe medewerkers aangetrokken; • de capaciteitsplanning is inzichtelijk en op orde, evenals de realisatie daarvan; • waar nodig en binnen afgesproken kaders wordt zorggedragen voor passende externe inhuur; • met medewerkers worden goede gesprekken gevoerd over loopbaan, persoonlijke ontwikkeling, welzijn, vitaliteit, verzuim, waardering, etc; • begeleiding en re-integratie van zieke medewerkers (verantwoordelijkheden vanuit de Wet Poortwachter); • een omgeving die steeds dynamischer en meer digitaal wordt, vraagt van medewerkers dat ze zelf hun talenten, kennis en vitaliteit ontwikkelen en op

	peil houden. Op deze ontwikkelingen is de P-manager vanuit personele zorg nauw aangesloten. • medewerkers in staat stellen en faciliteren om een verschuiving van een taak- en functiegerichte naar een resultaatgerichte manier van werken te realiseren. het leveren van een bijdrage aan het benodigde HR-beleid om de HR-doelstellingen en ambities te realiseren. <u>Zie de uitgebreide omschrijving in de volgende paragraaf (1.2).</u>
Omschrijving "Hoe?"	Als P-manager leg je formeel verantwoording af aan een P-domeinregisseur. De P-manager(s) is (zijn) verantwoordelijk voor 1. optimale bediening van de opdrachtgevers; 2. leren & ontwikkelen van medewerkers; 3. snelle en adequate (optimale) matching van medewerkers op opdrachten en 4. het ontwikkelen van en mede invulling geven aan het HR-beleid, in samenwerking met o.a. HR-professionals. Voor een P-manager is het belangrijk dat hij/zij: • thuis is in de organisatie; betrokken is bij de organisatie-ontwikkeling; het 'veranderverhaal' van de organisatie-ontwikkeling op een aansluitende, passende manier uitdraagt richting medewerkers; • gevoel heeft bij wat er leeft bij medewerkers in de organisatie; • De politieke actualiteit kent, zicht heeft op de opgaven en de context van deze; • snel doorpakt bij signalen van opdrachtgevers en opdrachtnemers/ medewerkers en tijdig rapporteert en/of escaleert; • samen met collega P-managers en HR-professionals continu wil werken aan de tevredenheid, arbeidsproductiviteit, kwaliteit/ professionaliteit en bevoegdheid van de medewerkers; • vertrouwen creëert door te toetsen en te ervaren of medewerkers op afstand blijven of dichterbij komen; • zoveel mogelijk een teamgevoel creëert bij de groep medewerkers die hij/zij faciliteert; • deelneemt aan het P-overleg en bijeenkomsten m.b.t. doorontwikkeling van het HRM-beleid (kennis, SPP, intervisie, etc). • deelneemt/vertegenwoordigd is aan de matchtafel • escaleert hij/zij richting het P-beraad
Wie?*	Je kent jezelf, 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 scherp te brengen in de geformuleerde (team)opdrachten van opdrachtgevers. Je faciliteert teams naar zelforganisatie en neemt daarin een passende leiderschapsrol. Je bent altijd aanspreekbaar en benaderbaar, onder andere door je kwetsbaarheid te durven tonen. Je bent open en eerlijk, spreekt expliciet verwachtingen uit, geeft zelf het goede voorbeeld en je staat open voor feedback. Je weet een juiste balans aan te brengen tussen mensgericht handelen en gezonde zakelijkheid. Je hebt affiniteit met de aard van de (toekomstige) inhoudelijke opdrachten van de opdrachtgevers en je weet wat goed opdrachtgever- opdrachtnemerschap betekent in de samenwerking. Daarnaast ben je in staat om de juiste persoon op de juiste opdracht te matchen en heb je een proactieve, resultaatgerichte en enthousiaste manier van (net)werken. Je bedenkt graag hoe de HR-ambities en doelen gerealiseerd kunnen

	worden, bijvoorbeeld door mee invulling te geven aan nieuwe werkwijzen ter verbetering van de HR-processen. Om deze rol succesvol in te kunnen vullen is minimaal HBO werk- en denkniveau en ervaring met het (bege)leiden van mensen en teams noodzakelijk.
--	--

*De formatietoekennig een voorstel dat vanuit transitiepad 2A wordt gedaan in het kader van Sprint 1 en richting 25 oktober.

1.2 Rol van de P-manager

De rol van P-manager kent een aantal verantwoordelijkheden die hieronder verder toegelicht worden.

- Personeelszorg
- Realiseren van een leerklimaat voor individuele professionals en sterke teams
- Kennis van de inhoud en inrichting van de opdrachten
- Bijdragen aan de organisatieontwikkeling vanuit een netwerk van P-managers

Verantwoordelijkheid 1 | Personeelszorg

Op het gebied van de personeelsverantwoordelijkheid creëer je een duurzame relatie met de medewerker waarin gesprekken gevoerd kunnen worden m.b.t. resultaat- en ontwikkelafspraken, duurzame inzetbaarheid en leer- & ontwikkelvermogen.

Link met de volgende elementen uit het Leiderschapsprofiel:

- Basis op orde
- Richting, ruimte en steun geven
- Persoonlijk leiderschap

De volgende verantwoordelijkheden horen hierbij:

- Het voeren van gesprekken met de medewerker in het kader van het goede gesprek, het creëren van vertrouwen, toetsen van verwachtingen, reflecteren op het functioneren, bespreken van de vitaliteit en de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van de medewerker:
 - Het voorbereiden, uitvoeren en verzorgen van nazorg m.b.t. de goede gesprekken;
 - Het zelf of door de medewerker laten opvragen van de gemaakte resultaat- en/of ontwikkelafspraken en de wijze waarop deze zijn gerealiseerd bij de inhoudelijk leidinggevende(n) en opdrachtgevers;
 - Zich laten informeren door opdrachtgevers over het functioneren van de medewerker in een resultaatopdracht.
 - Het maken van een eventueel beloningsvoorstel naar aanleiding van het goede gesprek.
- Het ondersteunen van de medewerker in het vinden van werk;
 - Het voeren van gesprekken ten aanzien van het vinden van werk; in- of extern. Wijzen op en bespreken van kansen en mogelijkheden in het werkaanbod met de medewerker (mede a.d.h.v. ontwikkelingen SPP);
 - Het bespreken van de gevolgen van het ontbreken van werk met de medewerker (a.d.h.v. mobiliteitsbeleid).
 - De kwaliteiten en talenten van de medewerker in het matchingoverleg kunnen bespreken.
- Oog hebben voor het welzijn, het voeren van verzuimgesprekken, het registreren ervan en de uitvoering van Wet Poortwachter. De re-integratie van (langdurig) zieke medewerkers.
- Het werven en onboarden van nieuw personeel en wat daarbij komt kijken, zoals het regelen van budget, de bezoldiging, salarisonderhandeling en tekenen van contract.
- De inhuur en begeleiding van externen.
- Het voeren van offboarding-gesprekken en ontslag (alleen door P-domeinregisseurs) vanuit de werkgever.
- Het besluiten over de inzet van (extra) opleidingsbudget.
- Het vaststellen van functie-/opdrachtwaarderingen.

Verantwoordelijkheid 2 | Realiseren van een leerklimaat voor individuele professionals en sterke teams

Het is de ambitie van de provincie Zuid-Holland om een lerende professionele organisatie te zijn, waarin onder andere vakmanschap en inzet op talent wordt gefaciliteerd, medewerkers uitgenodigd en uitgedaagd worden voor vernieuwende ideeën en voldoende ontwikkelingsmogelijkheden hebben. Als P-manager heb je een belangrijke rol om invulling te geven en actief bij te dragen aan deze lerende professionele organisatie.

Link met de volgende elementen uit het Leiderschapsprofiel:

- Professionaliteit en talentontwikkeling
- Richting, ruimte en steun geven
- Verbinding en samenspel
- Dialoog en experiment
- Persoonlijk leiderschap

De volgende verantwoordelijkheden horen hierbij:

- Het waarderen, inspireren en ondersteunen van de medewerker in zijn/haar ontwikkeling ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid;
 - Stimuleren en sturen op persoonlijke ontwikkeling van medewerkers om huidige en toekomstige opdrachten uit te kunnen voeren.
 - Het bespreken van de mogelijkheden die de medewerker heeft tot verbreding van zijn/haar duurzame inzetbaarheid d.m.v. persoonlijke ontwikkeling (a.d.h.v. talent (PP) profiel, motivatie en ervaring).
 - Het ondersteunen van de medewerker in het maken van een leer- en ontwikkelplan (mede a.d.h.v. leer- en ontwikkelaanbod en ontwikkelingen SPP).
 - Actief bijdragen aan het vergroten van zelfkennis en persoonlijk leiderschap van de professionals, mede als voorwaarde voor werken in taakvolwassen of sterke teams.
- Creëren van een cultuur van continu leren en ontwikkelen in het dagelijks werk en het beter benutten van het vakmanschap en de talenten van mensen.
 - Focussen op een 'groei mindset' en 'lerend werken' (in de regel: 70% leren door te werken – 20% leren via feedback & coaching – 10% leren via trainingen en cursussen).
 - Kennis hebben en bijhouden over de wijze waarop mensen leren, zodat een combinatie van leerstijlen aangeboden kan worden en medewerkers effectief leren.

Daarnaast wil de provincie Zuid-Holland doorontwikkelen naar taakvolwassen/sterke professionele en opdrachtteams, waarin medewerkers samen als team steeds meer verantwoordelijkheid nemen. Het is de taak van de P-manager om zijn/haar professionele teams daarin te begeleiden.

De volgende verantwoordelijkheden horen hierbij:

- Het organiseren van professionaliseringsbijeenkomsten om de benodigde competenties en kennis te ontwikkelen voor het realiseren van de opdrachten.
- Zorgen voor de samenstelling van logische professionele teams met daarin duidelijke rollen.
- Aansporen tot zelforganisatie en een heldere afbakening van de regelruimte die teams nodig hebben. Denk hierbij aan besluitvorming, budget, mandaat, teamdoelstellingen, inrichting van collectieve teammomenten, etc.
- Het organiseren van bijeenkomsten die bijdragen aan de teamontwikkeling.
- Een heldere leiderschapspositionering als P-manager richting het team. Kunnen stretchen in verschillende leiderschapsstijlen.
- Ontwikkelvragen van het team verbinden aan ontwikkelvragen van andere teams.

Verantwoordelijkheid 3 | Kennis van de inhoud en inrichting van de opdrachten

Als P-manager ben je niet, zoals de opdrachtgever en de opdrachtnemer, verantwoordelijk voor de inhoud. Maar om de rol van P-manager goed uit te kunnen voeren, heb je wel een bepaalde mate inhoudelijke kennis nodig. Enerzijds om mede opdrachtnemers aan opdrachten te kunnen matchen, anderzijds om tijdens de opdracht de opdrachtnemer te kunnen begrijpen wat de medewerker nodig heeft. Daarnaast is dit ook nodig om te kunnen sturen op de benodigde capaciteit en vaardigheden in de provincie Zuid-Holland; ook op de langere termijn.

Link met het volgende element uit het Leiderschapsprofiel:

- Richting, ruimte en steun geven

De volgende verantwoordelijkheden horen hierbij:

- Gesprekken te voeren over de inhoud van de opgaven/opdrachten en de (korte en langere termijn) ontwikkeling in het werk (tevens input voor SPP en loopbaan-/ontwikkelgesprekken met medewerkers). Goed op de hoogte zijn van ontwikkelingen in het werk en met de opdrachtgevers in gesprek over welke expertise, talenten en competenties gevraagd worden van medewerkers en wat dit betekent voor de ontwikkeling van de medewerkers.
- Thuis zijn in de organisatie – de 'business' kennen, betrokken bij de organisatieontwikkeling en weten wat er leeft in de organisatie.
- Gesprekken te voeren over de bemensing (capaciteit en kwaliteit) van de opdrachten. Op individueel niveau mede matchen van opdrachten aan opdrachtnemers.

- De opdrachtnemer ondersteunen bij het aannemen van opdrachten: goed opdrachtnemerschap (randvoorwaarden, budget, mandaat).
- Scherp te aanbrengen in de geformuleerde opdrachten van opdrachtgevers. Geformuleerde opdrachten te verrijken met de benodigde expertise en competenties van de ideale opdrachtnemer.
- Vinger aan de pols houden gedurende de opdracht op het gebied van opgave/opdrachtsturing, time management, prioriteren etc.

Verantwoordelijkheid 4 | Bijdragen aan organisatieontwikkeling vanuit groep met P-managers

Als P-manager heb je een belangrijke taak in de organisatieontwikkeling van de provincie Zuid-Holland als lerende professionele organisatie (LPO).

Link met volgende element uit Leiderschapsprofiel:

- Omgaan met invloed

De volgende verantwoordelijkheden horen bij de rol van P-manager:

- Met collega P-managers en P-domeinregisseurs mede vormgeven aan de ontwikkeling van het strategisch HR-beleid en de uitvoering daarvan.
- De uitvoering van strategische personeelsplanning in samenwerking met opdrachtgevers; vooruitkijken op kwalitatieve en kwantitatieve bezetting om de ambities en doelstellingen van de provincie Zuid-Holland te behalen. In de strategische personeelsplanning aandacht besteden aan zowel de ontwikkeling als werving van mensen, waaronder: weten welke kennis en kunde er nodig is om de opdrachten te bemensen en aangeven waar in de organisatie geïnvesteerd moet worden in kennis, kunde en capaciteit om de doelen te behalen.
- Affiniteit hebben met de aard van de (toekomstige) inhoudelijke opdrachten van de opdrachtgevers en snappen wat opdrachtgever- opdrachtnemerschap vraagt om hier vanuit HR-perspectief op te kunnen anticiperen.
- Met collega P-managers deelnemen aan P-overleg van het betreffende domein en (eventueel) de matchtafel. Daarin de interne matching van opdrachten, recruitment en benodigde kwaliteitsontwikkeling te bespreken. Je matcht de juiste persoon op de juiste opdracht met een proactieve, resultaatgerichte en enthousiaste manier van (net)werken. Hiervoor zorg je ervoor dat je het interne netwerk (van professionals, opdrachtgevers en P-managers) goed kent.
- Samenwerken met andere P-managers en P-domeinregisseurs op HR-thema's (al dan niet gevoed door HR-professionals). Intervisiebijeenkomsten organiseren om van elkaar te leren.
- Met collega P-managers en P-domeinregisseurs (al dan niet gevoed door HR-professionals) mede ontwikkelen van HR-instrumentarium om van elkaar te leren (bv. intervisie, leergroepen, zelfreflectie, evaluatie, etc). Ernaar streven dat het instrumentarium ook generiek inzetbaar is voor medewerkers.
- Via een vertegenwoordiging van P-managers en/of P-domeinregisseurs deelnemen aan de Programmeertafel waar knelpunten op het gebied van de gevraagde kennis en kunde om opdrachten te bemensen, besproken kunnen worden, voor de korte en langere termijn.