

# **Organisatieregeling Opgavegericht werken 2017**

## **Hoe werken we bij PZH?**

*April 2017*

## Organisatieregeling Opgavegericht werken: Hoe werken wij bij de PZH?

Dit document geeft een overzicht van afspraken die we gemaakt hebben in de ontwikkeling van Opgavegericht werken, onderweg 'naar een Provincie van Waarde'.

Deze tekst kan gebruikt worden als naslagwerk: Wat bedoelen we met bepaalde begrippen? Wat hadden we ook al weer afgesproken?

Dit document is tevens opvolger van de formele 'Organisatieregeling' uit 2011. Deze regeling is een GS-besluit op basis van artikel 158 lid 1 onder c van de Provinciewet (regels over de ambtelijke organisatie). Met deze regeling wordt tevens invulling gegeven aan de bepaling in de Financiële Verordening, dat GS een 'beleidsnota Bedrijfsvoering' vaststellen. De regeling wordt ter informatie aangeboden aan Provinciale Staten.

De tekst geeft een samenvatting van beslissingen die we het afgelopen periode hebben genomen, met name in de notities Koers, Route en Route-plus. De documenten waarop deze regeling is gebaseerd zijn:

- Hoofdlijnenakkoord 2015-2019 – mei 2015
- Koersnotitie *Opgavegericht werken met toegevoegde waarde* – september 2015
- De 9 voorverkenningen – februari 2016
- Route notitie – april 2016
- Route-Plus notitie – juni 2016
- Notitie Aanpassing directiestructuur – juni 2016
- Nota Spelregels voor sturing op arbeidscapaciteit - juli 2016
- Notitie Concerncontrol – september 2016
- Notitie Verkenning positionering projecten en programma's – oktober 2016
- Notitie Management Development – november 2016
- Discussienotitie Vernieuwing medezeggenschap – november 2016
- Notitie Dienstverleningsconcept Bedrijfsvoering – februari 2017

Achter alle afspraken en ontwikkelingen zitten principes. Over hoe wij vinden dat het hoort. Over hoe wij een opgavegerichte organisatie kunnen zijn. In de paragraaf 'Organisatiewaarden' hebben we een poging gedaan die onderliggende waarden in vijf korte statements te formuleren. We hopen dat deze formuleringen een inspiratiebron zijn om permanent in gesprek te blijven over de vragen: Hoe werken wij? Waarom doen we dat zo? Wat zijn onze organisatiewaarden?

Het vaststellen van de regeling door GS betekent niet dat de discussie is gesloten. Bestuur, organisatie en medezeggenschap willen het document levend houden. We gaan uit van een permanent voortschrijdende organisatieontwikkeling. Deze regeling zal daarom steeds worden aangepast als leerervaringen of andere ontwikkelingen daar aanleiding toe geven. We zullen dit tenminste jaarlijks bezien.

## A. GRONDBEGINSELEN OPGAVEGERICHTE ORGANISATIE

Om onze rol in de omgeving goed te kunnen spelen zijn we de afgelopen periode aan de slag gegaan met de koersnotitie 'Opgavegericht werken vanuit toegevoegde waarde'. De kern van *opgavegericht werken* is dat we in iedere situatie bezien welke waarde wij kunnen toevoegen aan werkelijke oplossingen. We beperken ons niet tot het volgens de regels uitvoeren van onze wettelijke taken. We houden niet onwrikbaar vast aan door onszelf geformuleerde standpunten.

Dit geldt in al ons werk. In al ons werk dienen we bestuur en samenleving. In al ons werk werken we opgavegericht. Of het nu gaat om een netwerk van belanghebbenden of een individuele aanvrager. Of het gaat om een grote maatschappelijke opgave, of een kleine (interne) opgave. In al ons werk dragen we bij aan de gezamenlijke doelstellingen van de provincie.

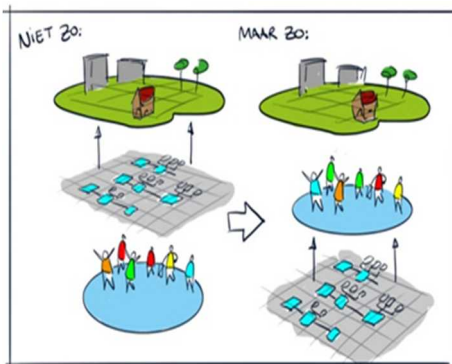
In het Hoofdlijnenakkoord is aangegeven dat in ons gebied een ingrijpende transitie nodig is. Zuid-Holland was ooit de motor van de Nederlandse economie, maar raakt op achterstand in vergelijking tot andere stedelijke gebieden. Veel bedrijvigheid zit aan het einde van haar levenscyclus. Een transitie naar 'nieuwe economie' is noodzakelijk. De ontwikkeling daarvan is gebaseerd op kennis en innovatie. Daarvoor is de kwaliteit van ons stedelijk netwerk cruciaal.

In Zuid-Holland zijn stad en land verweven geraakt, net als natuur en recreatie, verstedelijking, bodemdaling en waterveiligheid. Zuid-Holland is in feite één stad-land-weefsel. Onze opgave ligt in de verdichting en kwaliteit van dat weefsel. We werken aan die opgave vanuit onze kerntaken op infrastructuur, ruimtelijke ordening en wonen, natuur en recreatie, water en milieu, economie, en kwaliteit van bestuur. Op weg naar een slim, schoon en sterk Zuid-Holland.

Als provinciale organisatie kunnen wij hieraan bijdragen vanuit onze kerntaken. We doen dat bijna altijd in een mix van uiteenlopende rollen, met meerdere partijen en meerdere onderwerpen. Succes ontstaat door het vormen van coalities en het combineren van de vier rollen van de overheid: rechtmatigheid, prestaties leveren, netwerkend werken en omgaan met maatschappelijke initiatieven (kwadranten NSOB/Bourgon).

Om deel te kunnen nemen aan die interactie, om in te kunnen spelen op omstandigheden, moet de behandelend ambtenaar handlingsruimte hebben. Dat betekent dat iedere medewerker zich moet kunnen ontplooiën als een professional. Een professional is iemand die verantwoordelijkheid *krijgt*, die

verantwoordelijkheid *neemt* en die verantwoording *geeft*.



Opgavegericht werken betekent:

- In alles wat we doen de opgave leidend maken. Medewerkers in positie brengen en waar nodig ondersteunen. Systemen, processen en organisatie daaraan dienend maken.
- Vertrouwen op de professionaliteit van zowel de behandelend ambtenaar als de expert/adviseur. Actief brede afstemming zoeken, maar zelf verantwoord afwegen welke oplossing de meeste toegevoegde waarde heeft voor de opgave.

- Geen stapeling van sturing vanuit diverse afdelingen, maar 'slanke' sturing door een specifiek aangewezen ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever, op basis van een heldere opdracht die voortkomt uit een gezamenlijke programmering.

De principes van opgavegericht werken gelden dus voor iedereen, in welke klus dan ook.

## B. ORGANISATIEWAARDEN

- *Hoe heurt het eigenlijk?* -

- **Passie en Professionaliteit.**
- **Aandacht en Eigenaarschap.**
- **Blijven leren.**

### **Passie – Alert op toegevoegde waarde**

We hebben passie voor ons werk. We dienen bestuur en samenleving. We werken vanuit onze doelen en dragen bij aan effectieve oplossingen voor maatschappelijke opgaven. We leveren toegevoegde waarde vanuit onze kwaliteiten als midden-bestuur, als verbinder te midden van collega-overheden en maatschappelijke partijen. We stemmen onze rollen af op de situatie. We reageren alert op kansen die zich voordoen.

### **Professionaliteit – Deskundigheid en verantwoordelijkheid**

We nemen als professional verantwoordelijkheid voor ons werk. We zijn transparant en aanspreekbaar. We onderhouden onze expertise en zorgen voor kwaliteit. We participeren actief in onze organisatie. We zijn toegewijd en betrouwbaar in onze rol. We handelen integer. We gaan uit van vertrouwen. We respecteren de verantwoordelijkheid van collega's en dragen ook bij aan hun werk. Zo gaan we ook om met externe partners.

### **Aandacht - Afwegen in de situatie**

We hebben aandacht voor de situatie en voor de ander. We staan er open voor dat dingen anders in elkaar kunnen zitten dan we dachten. We zoeken de nuance. Het 'juiste gedrag' met het 'gewenste effect' is niet in regels te vatten. Het gaat altijd om de zorgvuldige afweging van meerdere aspecten, invalshoeken en belangen. Rechtvaardigheid is onze norm. Opgavegericht werken betekent in iedere situatie open staan om de oplossing te zoeken met de meeste toegevoegde waarde.

### **Eigenaarschap - De mens en het werk**

Opgaven variëren. Dat vraagt flexibiliteit in structuren, systemen en processen. Het vraagt ook flexibiliteit in mensen. Maar de professional is een persoon en geen productiemiddel. Daarom bieden we iedereen een thuisbasis met een zekere continuïteit, vertrouwdheid en sociale samenhang. Daardoor voelen we ons verbonden en zijn we trots op onze organisatie. We voelen ons eigenaar van ons werk en nemen actief onze verantwoordelijkheid.

### **Blijven leren - Ontdekken en ontwikkelen**

We ontwikkelen ons organisch. We zoeken voortdurend verbeteringen en passen ons aan op veranderende omstandigheden. We staan open voor nieuwe ideeën. We benutten onze kennis en ervaring, maar blijven niet te lang discussiëren in theorie. We proberen verbeteringen uit in de praktijk. We reflecteren op wat goed gaat en wat fout gaat en we stellen waar nodig bij, tot we tevreden zijn.

*Ook deze organisatiewaarden zijn niet meer (en niet minder) dan uitgangspunt voor het goede gesprek...*

## C. OPGAVEGERICHT WERKEN

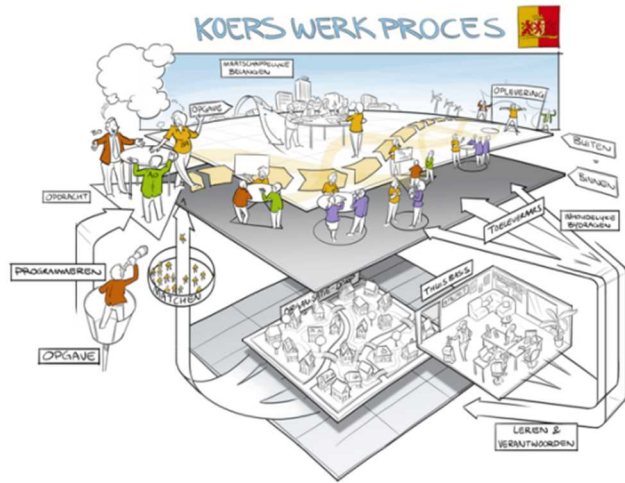
### 1. Opgaven

Al ons werk bestaat uit klussen die bijdragen aan de opgaven waar we voor staan.

We kennen vele grote en kleine opgaven.

Van maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie tot interne opgaven zoals de ICT-voorzieningen. We kennen grote klussen, zoals de realisatie van de Rijnlandroute of de Zandmotor en kleinere klussen, zoals het behandelen van een bezwaarschrift of het organiseren van een vergadering.

Opgavegericht werken geldt dus voor iedereen en voor al ons werk. Al zal de uitwerking van de principes per situatie verschillen.



- Iedere opgave en iedere klus heeft een bestuurlijk en een ambtelijk opdrachtgever (BO en AO) en een behandelend ambtenaar (BA), eventueel ondersteund door een opgaveteam.
- De bestuurlijk opdrachtgever is de portefeuillehouder in GS, tenzij door het college anders is bepaald.
- Bij een klus die binnen de lijnorganisatie wordt uitgevoerd ('regulier werk'), wordt de rol van ambtelijk opdrachtgever uitgevoerd door de direct leidinggevende, of een ander daarvoor aangewezen MT-lid. Deze leidinggevende wijst een behandelend ambtenaar aan, doorgaans binnen de eigen afdeling.
- Bij afdelingsoverstijgende of concernopgaven worden de rollen van ambtelijk opdrachtgever en van behandelend ambtenaar ingevuld via organisatiebrede matching. Dat kan ook gelden voor rollen binnen het opgaveteam dat de BA ondersteunt.
- Daarnaast zijn er inhoudelijke toeleringen die worden geleverd door experts/adviseurs (EA) uit de verschillende afdelingen.

### 2. Rollen en verantwoordelijkheden

#### - Bestuurlijk Opdrachtgever

De BO is bestuurlijk verantwoordelijk voor de opgave. Hij/zij geeft richting op hoofdlijnen.

De BO treedt op als initiator/inspirator vanuit politieke visie en zorgt voor verbinding met politiek en samenleving.

De BO staat voor de provinciale inzet, maar staat ook open voor verkenning van alternatieven en vervlechting van belangen met andere stakeholders.

De BO is bereid om overtuigingen en ambities bij te stellen of te faseren op basis van argumenten rond mate van realiseerbaarheid of aanwezigheid van benodigde randvoorwaarden.

#### - Ambtelijk Opdrachtgever

De AO is de aangewezen leidinggevende of gekwalificeerde medewerker die ambtelijk verantwoordelijk is voor de opgave. De AO verstrekt namens de organisatie de opdracht en is verantwoordelijk voor de ambtelijke goedkeuring/ acceptatie van het eindresultaat.

De ambtelijk opdrachtgever treedt op als initiator voor de opdracht. Hij of zij is degene die namens het geheel van de organisatie de focus bewaakt, randvoorwaarden verzorgt en de opdracht

uitdraagt. De AO is omgevingsbewust en alert op dwarsverbanden rond de opdracht. Hij/zij helpt bij het beschikbaar krijgen van een behandelend team en/of experts/adviseurs (toeleveraar). De AO faciliteert de samenwerking tussen BO en BA en houdt scherp in het gesprek. De AO treedt in relatie met de BA bij voorkeur faciliterend op. Helpend en coachend op de opgave. Geeft ruimte, richting en steun. Bereikbaar voor vragen en dilemma's.

#### **- Behandelend Ambtenaar**

De BA is verantwoordelijk voor het realiseren van de opgave. Hij/zij ontwerpt het proces om op een verantwoorde manier te komen tot de beste oplossing voor de gegeven opdracht.

De BA respecteert de professionaliteit van collega's door hen actief om een toelevering te vragen, hun bijdrage serieus en gewetensvol af te wegen en als iets niet wordt overgenomen dat duidelijk te beargumenteren.

Bij verschil van inzicht ligt de uiteindelijke afweging in handen van de driehoek van behandelend ambtenaar, ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever.

Transparantie en verantwoording staan daarbij centraal: de behandelend ambtenaar informeert toeleveraar als er wordt afgeweken van adviezen. In het uiteindelijke voorstel worden ingewonnen adviezen vermeld en expliciet afgewogen, zodat het bestuur en andere beslissers die afweging kunnen volgen en beoordelen.

De BA is een authentieke professional: creatief en maatschappelijk betrokken, iemand die ruimte pakt, de grenzen van de opdrachtgevers (ver)kent, het beste uit zichzelf en zijn omgeving weet te halen (proces) ten behoeve van een excellent eindresultaat (inhoud).

De behandelend ambtenaar wordt hierbij vaak ondersteund door een team dat helpt bij het uitvoeren van deze rol. Onder verantwoordelijkheid van de behandelend ambtenaar vervullen de leden van het 'behandelend team' deze taak. Dan geldt voor dat hele 'opgaveteam' dezelfde rolbeschrijving.

#### **- Expert/Adviseur (toeleveraar)**

Iedere collega die met zijn kennis en/of kunde en/of uitvoerende capaciteit bijdraagt aan het realiseren van een opgave, zonder zelf lid te zijn van het opgaveteam, is toeleveraar.

De Expert/ Adviseur (EA) respecteert de professionaliteit van de collega-behandelend ambtenaar door niet zomaar een standaardantwoord toe te leveren, maar zich te verdiepen in de opgave en te proberen daarvoor toegevoegde waarde te bieden.

De relatie tussen BA en EA is een gelijkwaardige verhouding waarin je respectvol met elkaar omgaat.

Een goed advies vraagt persoonlijk contact dat verder gaat dan het toezenden en invullen van een Workflow.



Goede samenwerking in de driehoek van BO, AO en BA gaat uit van onderling vertrouwen en respect. Het onderling zoeken, luisteren en elkaar durven aanspreken is belangrijk.

We zijn met zovelen dat als 'iedereen' zich 'overal' mee bemoeit, we het werk voor elkaar verstikkend maken. Juist daarom onderscheiden we de verschillende rollen. De driehoek is bedoeld om de

omgeving van de behandelend ambtenaar eenvoudiger te maken. De driehoek neemt (voor die opgave) de zeggenschap over van de vele chefs in de lijnorganisatie. Bindende sturing verloopt alleen via de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever.

### 3. Programmeren

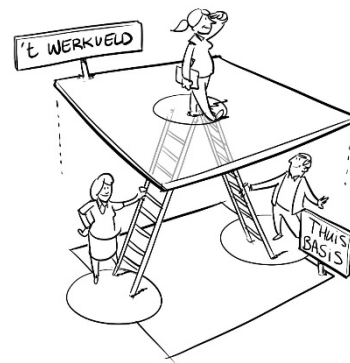
- Programmeren is het bepalen van prioriteit en reikwijdte ('scope') van opgaven, in samenhang met andere opgaven en afstemming met externe belanghebbenden. Kern is om de opgave af te bakenen tot een opdracht met de volgende vijf ingrediënten:
  - Wat wil/moet de provincie bereiken qua maatschappelijk effect?
  - Wat is de ambitie in de opgave (wat valt binnen de opdracht)?
  - Wat is benodigd in termen van geld/ middelen?
  - Wat is benodigd in tijd (kwantitatief) en capaciteit (kwalitatief)?
  - Wie zijn de interne en/of externe samenwerkingspartners?
- Programmering binnen een afdeling/ bureau gebeurt dagelijks doordat de leidinggevende een klus aan een medewerker overdraagt. In de praktijk komen daarbij de bovengenoemde vragen nog niet altijd expliciet aan de orde. Bij *Opgavegericht werken* hoort dat de opdrachtverlening steeds bewust en expliciet gebeurt aan de hand van de bovengenoemde vragen. De behandelend ambtenaar (opdrachtnemer) vraagt zo nodig door. Het aanvaarden van een klus is geen automatisme, maar een welbewuste afspraak onder heldere voorwaarden.
- Voor concernopgaven en andere grote organisatiebrede opgaven is een afdelingsoverstijgende programmering nodig. We doen dat aan de Programmeertafel. De Programmeertafel is een bijzondere bijeenkomst van de Beleidstafel (het reguliere overleg tussen de beleidsinhoudelijke afdelingen en directie). Aan de Programmeertafel worden ook andere afdelingshoofden uitgenodigd die kunnen bijdragen aan de programmering.
- De programmering van afdelingsoverstijgende ondersteunende opgaven wordt in afstemming met de Bedrijfsvoeringstafel gedaan, waar alle afdelingshoofden en het Directieteam (DT) aan deelnemen (incl. DBI).
- De programmering eindigt met een opdrachtformulering met de vijf hiervoor genoemde ingrediënten en profielen voor de behandelend ambtenaar en eventuele andere sleutelrollen.

### 4. Matchen

- Matching is het proces waarin het management klussen toedeelt aan medewerkers. De taak van de leidinggevende is daarbij om een optimaal evenwicht te vinden tussen het belang van de klus en het belang van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Matching binnen een afdeling/ bureau gebeurt van oudsher doordat de leidinggevende een klus aan een bepaalde medewerker opdraagt, in goed overleg met de betrokken medewerker(s). Matching voor afdelingsoverstijgende klussen vindt plaats in overleg tussen leidinggevendenden van de verschillende afdelingen: de Matchtafel. De afdelingen vaardigen één van hun MT-leden af als vast lid van de Matchtafel.
- Het doel van de Matchtafel is gelijk aan dat van klassieke matching binnen een afdeling/ bureau. De principes en werkwijze sluiten hier zoveel mogelijk op aan. Vanuit de jaargesprekken en de dagelijkse ervaring horen de kwaliteiten en ambities van iedere medewerker bekend te zijn bij de leiding. Om ontwikkelingskansen te stimuleren worden klussen die aan de Matchtafel worden besproken vooraf op het Binnenplein bekend gemaakt (Matchpoint).
- Iedereen, dus organisatiebreed, krijgt de gelegenheid om zijn of haar belangstelling voor een klus te melden. Het melden verloopt via de eigen leidinggevende die zorgt dat de belangstelling wordt ingebracht aan de Matchtafel. De medewerker krijgt de gelegenheid om zijn of haar kandidatuur vooraf toe te lichten. Iedere medewerker die aan de Matchtafel is besproken wordt direct na afloop

persoonlijk geïnformeerd over hetgeen besproken is, door diens eigen leidinggevenden of het AMT-lid dat namens diens afdeling deelneemt aan de Matchtafel.

- Bij matching worden meerdere criteria afgewogen:
  - de passendheid in het profiel (en het opgaveteam);
  - de ambitie van medewerkers;
  - de loopbaanontwikkeling van medewerkers;
  - de inzetbaarheid van medewerkers.
- Matching gaat over het verrichten van klussen vanuit je huidige functie. Matching betekent in principe dus geen verandering van functie, geen detachering en geen wijziging in de beloning.



In het jaargesprek met de eigen leidinggevende

worden eventuele consequenties voor de loopbaanontwikkeling besproken. Daartoe kan behoren een incidentele beloning.

- Voor de inzet op gezamenlijk geprogrammeerde concernopgaven vindt in principe geen onderlinge compensatie of verrekening plaats. Het is gezamenlijk werk dat we gezamenlijk oppakken en waar iedere afdeling een aandeel in levert. Bij grote of structurele onevenwichtigheden vindt overleg plaats.
- De matchingsvoorstellen van de Matchtafel worden voorgelegd aan de ambtelijk opdrachtgever van de betreffende opgave. Die kan een matchingvoorstel na overleg met de betrokken kandidaat in voorkomend geval toch nog als niet-passend beoordelen. Dat gebeurt dan beargumenteerd en met terugmelding aan de voorzitter van de Matchtafel, die in zo'n geval een vervolgproces zal afspreken.
- Op verzoek van een leidinggevende kan de Matchtafel ook worden betrokken bij het vinden van kandidaten van een reguliere klus binnen een bepaalde afdeling of het vinden van een nieuwe uitdaging voor medewerkers.

## 5. Sturen in opdrachten

Een belangrijke sturingsvraag is: Welke opgaven pakken we op? Welke richting geven we mee aan de opdracht? Voor een opgave start, moeten er keuzes worden gemaakt. Deze keuzes bepalen de richting van de opgave. Door expliciet te programmeren zorgen we voor prioritering en samenhang in acties. Hierdoor wordt het karakter, de richting en het belang van een opdracht ook duidelijker voor de betrokken medewerkers.

- Eenmaal aan het werk in de opdracht geldt het principe: breed afstemmen en 'slank' sturen. Dat wil zeggen dat de behandelend ambtenaar actief brede afstemming zoekt, maar qua sturing slechts van doen heeft met één ambtelijk opdrachtgever. Het is de ambtelijk opdrachtgever die namens de organisatie de opdracht geeft en begeleidt en die namens de ambtelijke organisatie de acceptatie doet van het eindresultaat. Andere managers kunnen zinvolle input leveren maar hebben geen zeggenschap over de uitvoering van de opdracht.
- Dit betekent ook dat de afdelingen AOG, APP en andere afdelingen die capaciteit leveren als afdeling zelf geen eigen verantwoordelijkheid dragen voor die projecten en programma's. Hun verantwoordelijkheid beperkt zich tot het beschikbaar stellen van capaciteit met de gevraagde competenties.

De sturing op de inhoud van opdrachten ligt bij de functionarissen die zijn aangewezen als ambtelijk opdrachtgever en behandelend ambtenaar/ opdrachtnemer. Zij treden op als eerste



aanspreekpunt en gesprekspartner voor de portefeuillehouders en andere betrokkenen, intern en extern.

Daarachter ligt de verantwoordelijkheid voor de scope, de start, de ontwikkeling en het einde van een opdracht bij de opdrachtgevende afdelingen. Ook de budgetverantwoordelijkheid en de rapportage verloopt via die afdelingen (inclusief DBI). Het is dan ook het management van die afdelingen dat hierop aanspreekbaar is aan de Beleidstafel, Bedrijfsvoeringstafel en de portefeuille-overleggen.

- Voor al ons werk is het college verantwoordelijk, in het bijzonder de eerste portefeuillehouder voor dat onderwerp.  
In sommige gevallen heeft de behandelend ambtenaar intensief overleg met de portefeuillehouder/ bestuurlijk opdrachtgever. In andere gevallen staat de portefeuillehouder op afstand. Als de portefeuillehouder niet direct betrokken is, zijn we als ambtenaren eens te meer zelf verantwoordelijk om rekening te houden met de bestuurlijke aspecten.

## D. AFSTEMMEN

### 6. Afstemmen

- Afstemming met relevante betrokkenen, intern en extern, is de eigen verantwoordelijkheid van eenieder die bij PZH werkt. Afstemming vindt dus plaats in het werk en door de betrokkene zelf.



- De behandelend ambtenaar beziet iedere opgave integraal en gaat actief op zoek naar bijdragen, in ieder geval bij collega's/ collega-afdelingen die specifieke kennis hebben op een bepaald aspect.

- De behandelend ambtenaar weegt de ingewonnen bijdragen serieus en gewetensvol af. Hij/ zij informeert toeleverders als er wordt afgeweken van adviezen. In het uiteindelijke voorstel worden ingewonnen adviezen vermeld en expliciet afgewogen, zodat het bestuur en andere beslissers die afwegingen kunnen volgen en beoordelen.

- Indien nodig kan de behandelend ambtenaar of een expert/adviseur (toeleveraar) een beroep doen op de ambtelijk opdrachtgever om het gesprek over de afweging en/of het expliciet formuleren daarvan te begeleiden.

- De BA ontwerpt zelf het afstemmingsproces. Daarin kan het goed passen om een onderwerp te agenderen in een MT, één van de nieuwe 'tafels' of een ander overlegplatform/ afstemmingsoverleg. Dat kan ook gebeuren op verzoek van een van de overleggen zelf.

- Voor alle afstemmingsoverleggen (zoals MT's, DT, overlegtafels, etc.) geldt dat zij dienen als forum voor onderlinge uitwisseling. Het gaat om het toetsen van veronderstellingen en het verzamelen van input vanuit verschillende disciplines.
- Een afstemmingsoverleg neemt de verantwoordelijkheid van de behandelend ambtenaar en ambtelijk opdrachtgever niet over. De BA blijft eigenaar van zijn of haar opdracht en/of voorstel, zowel voor, tijdens en na het overleg. De BA beslist, in overeenstemming met zijn/haar AO, hoe de inbreng uit een afstemmingsoverleg wordt overgenomen.  
Er worden dus wel besluiten genomen, maar door de driehoek en niet door het overleg.
- De BA en AO melden uiteraard terug wat zij met de input hebben gedaan of gaan doen. Zo nodig kan dit voor leden van het afstemmingsoverleg aanleiding zijn om nader overleg te vragen of te verzoeken om opschaling van de besluitvorming.

### 7. Overlegtafels

Voor de afstemming op managementniveau zijn vier functionele 'overlegtafels' ingericht, in plaats van de oude directie-MT's. Aan deze tafels vindt overleg plaats van directieleden en afdelingshoofden. De leden van deze tafels leveren die input niet als belangenbehartiger van hun afdeling, maar vanuit hun medeverantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie als geheel.

- Voor de afstemming op inhoudelijk beleidsmatig terrein is er de **Beleidsstafel**. De Beleidsstafel besprekt ontwikkelingen in de samenhang van opgaven en beleidsvelden, van beleidsontwikkeling tot beleidsuitvoering en weer terug.

De Beleidstafel bestaat uit de DT-leden en de hoofden van beleidsinhoudelijke afdelingen inclusief de directeur DBI. De Beleidstafel bespreekt met regelmaat de ontwikkelingen binnen de concernopgaven, maar ieder lid van de Beleidstafel kan initiatief nemen om ook andere opgaven te bespreken. De discussie richt zich op de hoofdlijnen van de opgave zoals verwoord in de 'scope' en op dilemma's die rond de opgave worden ervaren.

De BA en AO bereiden gezamenlijk een aantal vragen of discussiepunten voor. Zij verzorgen zelf een terugmelding waarin zij aangeven hoe zij de input betrekken in het vervolg van de opdracht.

Het secretariaat berust bij de afdeling Bestuur.

- Voor de concernbrede afstemming inzake bedrijfsvoering is er de **Bedrijfsvoeringstafel**. Aan de Bedrijfsvoeringstafel wordt deelgenomen door de DT-leden en alle afdelingshoofden. De Bedrijfsvoeringstafel is een forum voor strategische afstemming tussen management (eerste lijn) en ondersteunende functies (tweede lijn). Het staat daarmee naast het MT-Bedrijfsvoering waar de hoofden van de ondersteunende afdelingen onderling afstemmen onder leiding van de directeur belast met bedrijfsvoering.

Secretariaat Bedrijfsvoeringstafel: directiesecretaris van de directeur belast met bedrijfsvoering.

De **Programmeertafel Beleid** bespreekt de formulering van inhoudelijke opgaven en de inzet van capaciteit voor het beleidsinhoudelijk domein. De Programmeertafel is een bijzondere bijeenkomst van de Beleidstafel. Voor de programmeertafel-bijeenkomsten kunnen ook hoofden van andere afdelingen worden uitgenodigd om als toeleveraar een bijdrage te leveren.

De programmeertafel richt zich primair op de 'concernopgaven'. Concernopgaven zijn beeldbepalende inhoudelijke opgaven die we afdelings- en portefeuille-overstijgend oppakken. Bestuur en management zien concernopgaven als gezamenlijke opgaven en waarvoor alle afdelingen capaciteit vrijmaken in hun eigen jaarplan.

De programmeertafel bespreekt niet alleen de concernopgaven maar ook de afdelingsplannen van betrokken afdelingen en te maken keuzes in prioritering en posterioritering.

Concernopgaven kunnen ook interne opgaven zijn, met betrekking tot organisatie-ontwikkeling en/of bedrijfsvoering. De programmering hiervan wordt op een vergelijkbare manier afgestemd aan de Bedrijfsvoeringstafel.

- Aan de **Matchtafel** matchen leidinggevenden van alle afdelingen capaciteitsvragen voor afdelingsoverstijgende klussen met beschikbare en geschikte collega's. Het doel van de Matchtafel is een optimaal evenwicht te vinden tussen het belang van de klus en het belang van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Iedere afdeling vaardigt één MT-lid af naar de Matchtafel.

Te matchen klussen worden aangekondigd op het Matchpoint op Binnenplein. Iedere PZH-medewerker krijgt de gelegenheid om belangstelling te melden. Het gaat er niet om 'welke afdeling moet leveren'. Het gaat om competenties en loopbaanontwikkeling.

De Matchtafel komt regelmatig bijeen. Het secretariaat berust bij de afdeling P&O.

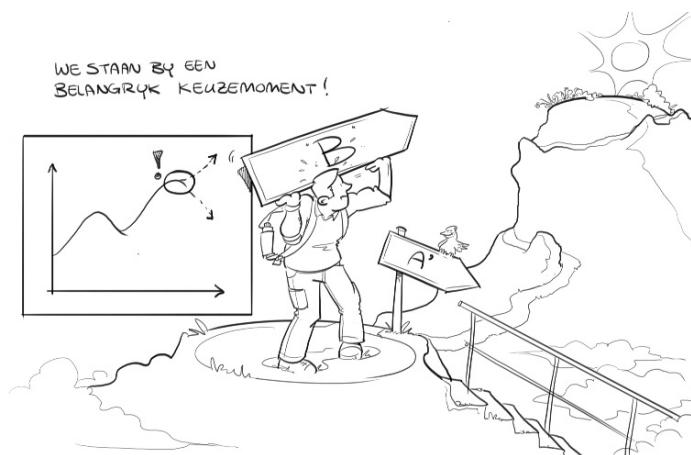
## **8. Afstemming management - ondersteuning**

- We hanteren het uitgangspunt van integraal management. Dit betekent dat leidinggevenden de integrale verantwoordelijkheid dragen voor zowel de inhoud van de producten als de bedrijfsvoering in hun organisatieonderdeel. Managementtaken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn belegd bij de integraal managers in de staande organisatie of behandelend ambtenaren met mandaat.

- De middenfuncties ondersteunen de verantwoordelijken vanuit de 'tweede lijn', door middel van *advisering, uitvoering, kaderstelling* en *signalering*. Advisering betreft niet alleen de grenzen van het mandaat/ de regelgeving, maar ook professioneel advies bij dilemma's binnen de kaders.
- De verantwoordelijke managers c.q. gemandateerde collega's zoeken bij het uitvoeren van hun bevoegdheden actief advies van collega's/ collega-afdelingen die met een bepaald aspect specifiek zijn belast. Vanuit dit principe is er niet langer een 'verplichte consultatielijst'. De ondersteunende afdelingen stellen wel een Handreiking op met suggesties over onderwerpen en omstandigheden waarvoor expliciete advisering in de rede ligt.
- De middenadviseurs denken oplossingsgericht mee hoe legitieme doelen van integraal managers, respectievelijk een behandelend ambtenaar met mandaat, bereikt kunnen worden binnen de geldende kaders en professionele normen. Het gaat niet om de regels zelf, maar om de bedoeling achter de regels.
- In geval een middenadviseur zich niet kan verenigen met een voorgenomen besluit dan signaleert hij/ zij dat door middel van een expliciet en beargumenteerd negatief advies.
- In zo'n geval wordt in onderling overleg naar een oplossing gezocht, met als uitgangspunt dat de integraal manager/ BA met mandaat een afweging maakt tussen: aanpassing van het voorgenomen besluit of beargumenteerd vasthouden aan dat besluit. Dit wordt teruggekoppeld aan de adviseur.
- De integraal manager/ BA met mandaat informeert hierover zijn of haar leidinggevende en legt indien hij/zij escalatie van de besluitvorming gerechtvaardigd acht het voorstel voor op het naast-hogere niveau.
- Als de middenadviseur meent dat er een risico ontstaat dat dit rechtvaardigt, dan signaleert hij/zij dat bij zijn of haar eigen leidinggevende. Desgewenst kan daaruit een nadere afstemming op hoger managementniveau ontstaan.

## 9. Bestuurlijke afstemming

- We verrichten ons werk onder verantwoordelijkheid van het democratisch gelegitimeerde bestuur.
- We ondersteunen de collegeleden door uitvoering van politieke besluiten, door technisch-inhoudelijke bijstand en door onafhankelijk professioneel advies.
- We betrekken portefeuillehouders vroeg in het proces bij bestuurlijk relevante aspecten van beleidsvorming en beleidsuitvoering. We vragen actief naar de politiek-bestuurlijke richting en de politieke weg van belangen en betrekken dat in onze advisering naast juridische, financiële en vakinhoudelijke overwegingen.
- We richten ons in eerste instantie op de eerste portefeuillehouder, maar betrekken in goed overleg ook andere collegeleden vroegtijdig in het proces. We richten onze advisering op het gehele college.
- Het uiteindelijke ambtelijk advies is onafhankelijk en gebaseerd op kennis, regelgeving, feiten, omstandigheden en professionele standaarden. Het uitbrengen van dit advies is de verantwoordelijkheid van de behandelend ambtenaar. Hij/zij neemt de input van anderen beargumenteerd mee, maar adviseert op basis van een eigen afweging en oordeelsvorming.



- Het inbrengen van collegevoorstellen geschiedt door de behandelend ambtenaar, met instemming van de ambtelijk opdrachtgever/ leidinggevende (integrale toets/ vier-ogen-principe), de eerste portefeuillehouder (bestuurlijke richting) en de provinciesecretaris/ GS-ondersteuning (besluitrijpheid).  
Eventuele blijvende verschillen van inzicht worden in het advies beargumenteerd inzichtelijk gemaakt voor het college. Waar relevant worden meerdere opties aangereikt.

## **10. Medezeggenschap**

Medezeggenschap is cruciaal als een vorm van afstemming waarbij medewerkers invloed hebben op de ontwikkeling van de organisatie. De medezeggenschap streeft naar gelijkwaardigheid in een veilige werkomgeving met respect voor- en vertrouwen in elkaar. Medezeggenschap stimuleert samenwerking en verbinding binnen de ambtelijke organisatie, met het bestuur en binnen alle geledingen van de medezeggenschap.

Medezeggenschap is van alle medewerkers en wordt ondersteund door leidinggevendenden. Medezeggenschap begint op de eigen werkplek, bij het samen met directe collega's organiseren en inrichten van de werkomgeving. De medezeggenschapsorganen participeren zelf en stimuleren de participatie van medewerkers. Het zwaartepunt ligt in het goede gesprek binnen teams, bureaus of afdelingen over nieuwe ontwikkelingen. De formele medezeggenschapsorganen hebben een aanvullende rol en zien hierop toe.

Medezeggenschap is een wettelijk recht, maar ook een natuurlijke houding in de opgavegerichte organisatie. In overleg tussen medezeggenschap en WOR-bestuurder wordt ook de medezeggenschap voor niet-adviesplichtige ontwikkelingen vormgegeven.

De formele medezeggenschap heeft een formele rol bij de start en de afronding van een verandering. Tijdens het proces ligt de nadruk op participatie via informele werkvormen. Het is informeel en vanuit de inhoud van het werk, met een duidelijk eigen verantwoordelijkheid en een kritische houding. De nieuwe medezeggenschap werkt integraal en opgavegericht en organiseert zich dus naar de belangrijke organisatorische en HR-opgaven.

## E. ORGANISATIE

Werkprocessen lopen vaak dwars door bureaus en afdelingen. Toch blijft de lijnorganisatie onmisbaar als fundament van de organisatie.

### **11. De functies van de lijnorganisatie**

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie, binnen de afdelingen en daarbuiten. Het lijnmanagement bepaalt de koers van de organisatie en vertegenwoordigt daarmee de stabiliteit en continuïteit, ook in het opgevegericht werken. De lijn is bovendien de thuisbasis voor alle professionals.

Binnen de opgevegerichte organisatie heeft de lijnorganisatie drie functies:

- a. De lijnorganisatie beslist over het formuleren van opgaven en opdrachten. Iedere medewerker kan initiatief nemen. Het lijnmanagement programmeert uiteindelijk de opgaven; stelt capaciteit beschikbaar voor (afdelingsoverstijgende) opgaven en regelt de bedrijfsvoering. Het lijnmanagement legt hierover verantwoording af aan het bestuur.
- b. De lijnorganisatie blijft de plek waar het merendeel van het reguliere werk plaatsvindt. Lijnmanagers vervullen daarbij de rol van ambtelijk opdrachtgever.
- c. De lijnorganisatie heeft een functie als thuisbasis en pleisterplaats voor alle medewerkers. De indeling van onze afdelingen en bureaus is geënt op de oude beleidssectoren. Om verkokering tegen te gaan denken en werken we over de grenzen van afdelingen heen. Tegelijkertijd weerspiegelt de indeling in beleidssectoren nog steeds belangrijke velden van kennis en expertise. We benutten de afdelingen daarom als vindplaats en broedplaats van professionaliteit.

Kennisvelden die samenvallen met de indeling in afdelingen en bureaus worden binnen die eenheden actief onderhouden. De lijnorganisatie ondersteunt zodoende de professionele ontwikkeling van medewerkers.

Omdat het werk niet meer gebonden is aan de indeling van de lijnorganisatie is er minder snel behoefte aan het aanpassen van die structuur. Ontwikkeling van werkwijzen is belangrijker dan ontwikkeling van structuren. Als er toch behoefte is om lijnstructuren aan te passen dan wordt gezorgd voor tijdige participatie en medezeggenschap.

### **12. Vakgenootschappen**

Vakgenootschappen bestaan onafhankelijk van de lijnindeling. Een vakgenootschap is een verzameling van collega's met eenzelfde specialisme. Vakgenootschappen richten zich op verbinding tussen die professionals: netwerkvorming, vindbaarheid en het aanboren van kennis (binnen en buiten de organisatie). Vakgenootschappen kunnen zich ook richten op verdieping in de ontwikkeling van de professie zelf: de inhoud, het waartoe, de uitwisseling van ervaringen en het ontwikkelen van aanpakken, modellen of kwaliteitsnormen.

De basis van een vakgenootschap is de wens van de professionals om het maximale uit hun vak te halen en het vak samen verder te brengen. Om daarmee een bijdrage te leveren aan de organisatie en de maatschappelijke vraagstukken. Vakgenootschappen streven een balans na tussen de eigen professionele ontwikkeling en de meerwaarde die het vakgenootschap heeft voor de organisatie.

Een vakgenootschap is geen organisatie-eenheid, maar een initiatief vanuit de professionals zelf. De organisatie richt geen vakgenootschappen op en belegt ook geen opdrachten bij een vakgenootschap. De organisatie geeft wel ondersteuning aan vakgenootschappen, in tijd, capaciteit en facilitering.

### 13. Organisatie-eenheden

De lijnorganisatie is opgebouwd in twee lagen, 'afdelingen' en 'bureaus'.

*(Om minder hiërarchie in de organisatie te krijgen zijn de directies DRM en DLB per 1 juli 2016 opgeheven. Het voornemen is om dit uitgangspunt ook voor de directie DCZ te laten gelden. Hierover zal aparte besluitvorming in GS plaatsvinden.)*

#### - Afdeling

Primaire eenheid in onze organisatiestructuur. Doorgaans een combinatie van enkele bureaus.

(Eén van onze primaire eenheden is de Dienst Beheer Infrastructuur. Deze heeft in het verleden de benaming 'dienst' gekregen en is opgedeeld in afdelingen en bureaus. De plek van DBI in de organisatie is voor het overige vergelijkbaar met die van andere afdelingen. Waar gesproken wordt over afdelingen wordt mede bedoeld DBI.)

#### - Bureau

Onderdeel van een afdeling. De vaste thuisbasis van medewerkers, ook als zij hun dagelijks werk buiten het bureau verrichten.

### 14. Medewerkers

- Medewerkers zijn het hart van de organisatie. Zij verrichten het werk met inzet van hun kennis en vaardigheden.
- Ieder personeelslid heeft een (vaste of tijdelijke) aanstelling bij de provincie. De aanstelling is gebaseerd op een functiebeschrijving met taken en competenties, maar iedere medewerker is in goed overleg inzetbaar in de breedte van de organisatie (aanstelling in algemene dienst).
- Ieder personeelslid heeft één leidinggevende die de personele zorg uitoefent, met de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Iedere medewerker neemt zelf verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van zijn/ haar professionaliteit en inzetbaarheid; de leidinggevende faciliteert daarbij.
- Iedere medewerker maakt met zijn leidinggevende nadere afspraken over het werkpakket, de wijze van functievervulling en ontwikkeling en de wijze van beoordeling. Daarbij hoort ook het in overleg met de direct leidinggevende opteren voor klussen en opgaven buiten de eigen afdeling.
- Iedere medewerker vervult de rol van behandelend ambtenaar voor de hem of haar toevertrouwde klussen en/of de rol van expert/ adviseur (toeleveraar) bij de klussen op opgaven van collega's. Ieder daartoe gekwalificeerd personeelslid kan ook in aanmerking komen voor de rol van ambtelijke opdrachtgever.

### 15. Leidinggevende functies

Het uitgangspunt van integraal management stelt bijzondere eisen aan de kwaliteiten van leidinggevend. Voor de invulling van leidinggevende functies is een nieuw leiderschapsprofiel opgesteld. Aandachtspunten daarin zijn:

- Basis op orde;
- Richting, ruimte en steun geven;
- Professionaliteit en talentontwikkeling;
- Verbinding en samenspel;
- Omgaan met invloed;
- Dialoog en experiment;
- Persoonlijk leiderschap.

Iedere leidinggevende neemt een eigen verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van zijn/ haar professionaliteit en rolvulling



conform het leiderschapsprofiel. De organisatie biedt ondersteuning op ontwikkelpunten. De ontwikkeling van leidinggevende wordt in start- en beoordelingsgesprekken besproken aan de hand van 360 graden input.

Naast leidinggevend in de lijnorganisatie zijn er opdrachtgevers, projectleiders, programma-managers etc. Ook zij verzorgen sturing.

- Zij sturen 'functioneel', dat wil zeggen zij sturen op inhoud en kwaliteit.
- Zij sturen 'operationeel', dat wil zeggen: zij sturen op planning en prioriteitstelling.
- Zij hebben echter geen hiërarchische verantwoordelijkheid. Zij sturen dus niet 'personeel' (aanstelling, jaargesprekken, etc.). Zij treden wel op als informant in de jaargesprekscyclus.

Binnen de lijnorganisatie worden de volgende leidinggevende functies onderscheiden:

**- Hoofd**

Leidinggevende van de medewerkers van het bureau. Inhoudelijk verantwoordelijk voor het reguliere werk dat binnen het bureau wordt gedaan. Vervult voor dat werk de rol van ambtelijk opdrachtgever.

Verantwoordelijk voor het onderhouden van inhoudelijke expertise en competenties in het bureau en de matching van medewerkers aan opgaven, zowel binnen de afdeling als afdelingsoverstijgend.

Bewaakt de algemene lijn; coacht medewerkers; staat in voor de vakmatige kwaliteit van bestuurlijke adviezen en/of geleverde diensten.

Draagt bij aan de advisering van de gedeputeerde, de organisatie en het verloop van het portefeuilleoverleg.

Vertegenwoordigt de provincie in externe contacten. Treedt bemiddelend op in complexe overleggen met externe partijen.

Daarnaast in sommige opgaven inhoudelijk betrokken in een rol als AO, BA of EA (toeleveraar).

Integraal verantwoordelijk voor het managen van de bedrijfsvoering van het bureau. In het verband van het afdelingsmanagementteam (AMT) medeverantwoordelijk voor het integraal management op afdelingsniveau.

Draagt bij aan de sturing op concernniveau en de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

**- Afdelingshoofd / afdelingsdirecteur**

Medeverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie als geheel. Stelt zich op als 'concernmanager', dat wil zeggen: denkt en handelt vanuit het belang van het concern en het collegiaal bestuur en niet dat van de eigen afdeling of beleidssector.

Neemt deel aan de sturing en ontwikkelvraagstukken op concernniveau: van strategievorming tot organisatieontwikkeling, lerend vermogen, managementstijl en cultuur.

Integraal verantwoordelijk voor de programmering van werkzaamheden en de kwaliteit van de producten van de afdeling. Integraal verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en ontwikkeling van de afdeling als onderdeel van de provinciale organisatie.

Direct leidinggevende voor de hoofden van de bureaus.

Daarnaast in sommige opgaven inhoudelijk betrokken in een rol als AO, BA of EA (toeleveraar).



Verantwoordelijk voor organisatie en verloop van het portefeuilleoverleg. Bewaakt daarbij de algemene lijn en de goede werkverhoudingen. Coacht behandelend ambtenaren en draagt bij aan de strategische advisering van de gedeputeerde.

Vertegenwoordigt de provincie in externe contacten. Treedt bemiddelend op in complexe overleggen met externe partijen.

De provinciesecretaris kan afdelingshoofden in verband met de externe vertegenwoordiging toestemming geven voor het voeren van de titel (afdelings)directeur.

#### **- *Concerndirecteur***

Lid van het directieteam. Draagt actief bij aan de systeemverantwoordelijke rol van het Directieteam en het functioneren van de afstemming binnen de organisatie en met het bestuur.

Op basis van een inhoudelijke portefeuillevdeling betrokken bij bepaalde speerpunt-dossiers, doorgaans als ambtelijk opdrachtgever. Desgevraagd inzetbaar voor complexe vraagstukken, externe contacten of als de voortgang stukt in proces of inhoud.

Daarnaast in sommige opgaven inhoudelijk betrokken in een rol als AO, BA of EA (toeleveraar).

Ieder DT-lid kan, op basis van een portefeuillevdeling, worden belast met de verantwoordelijkheid voor bepaalde beleidsinhoudelijke en/of ondersteunende afdelingen. In die gevallen is hij/zij direct leidinggevende voor de afdelingshoofden die aan hem of haar rapporteren.

#### **- *Provinciesecretaris/ Algemeen Directeur***

De provinciesecretaris is eerste adviseur van het college en de Commissaris van de Koning en eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de ambtelijke advisering en de uitvoering van collegebesluiten.

Als algemeen directeur integraal eindverantwoordelijk voor het functioneren van de ambtelijke organisatie. Uit dien hoofde voorzitter van het DT.

Direct leidinggevende voor de leden van het DT, een aantal afdelingshoofden en de concerncontroller.

Daarnaast in sommige opgaven inhoudelijk betrokken in een rol als AO, BA of EA (toeleveraar).

Bestuurder in de zin van de WOR.

Voert zijn/ haar jaargesprekken met de Commissaris van de Koning en de portefeuillehouder P&O.

### **16. Directieteam (DT)**

- De managementopgave op concernniveau betreft het samenhangend functioneren van de organisatie als geheel. Deze 'systeemverantwoordelijkheid' wordt behartigd door het DT. Dit houdt in dat het DT toeziet op het samenhangend functioneren van de organisatie als geheel, waaronder samenbindend leiderschap en de benodigde randvoorwaarden voor opgabegericht werken: de structuren, processen, rollen, mechanismen, regels, normen en andere (beheers)instrumenten.
- Het DT intervenueert zo min mogelijk in de dagelijkse werkprocessen. Het DT houdt zich primair bezig met:
  - De lange termijn: missie, visie en strategie.
  - Concernbrede cohesie en synergie.
  - Continuïteit en kwaliteit van de organisatie, management en personeel.
  - Leiderschaps- en organisatieontwikkeling.
  - Het (mede) onderhouden van vitale externe relaties op concernniveau.  
(Het onderhouden van dergelijke relaties is uiteraard niet voorbehouden aan het DT, ook GS-

leden en hoofden en afdelingshoofden hebben hierin een belangrijke rol, net als – afhankelijk van de opgave - behandelend ambtenaren en hun teams.)

- Het DT bestaat uit de provinciesecretaris en een of meer concerndirecteuren belast met de verantwoordelijkheid voor door het DT benoemde thema's, programma's/projecten en/of met de aansturing van een aantal afdelingen en/of belast. Het secretariaat van het DT ligt bij de staf van de provinciesecretaris.

## **17. Mandatering**

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van lijnmanagers zijn vastgelegd in functiebeschrijvingen en jaargesprekken. In lijn met het opgavegericht werken is de uitoefening van mandaten niet langer voorbehouden aan lijnfunctionarissen. Het mandaat om inhoudelijke of inkoopbeslissingen te nemen kan liggen bij functionarissen in de lijn of bij functionarissen in de driehoek.

Budgetbevoegdheden worden door het DT vastgelegd in de Budgethoudersregeling.

Mandatering wordt door het college vastgelegd in het Mandaatbesluit. De mandatering verloopt vanuit het college via de lijn, beginnend bij provinciesecretaris tot aan de mandaathouder. Mandaten gelden altijd onder voorbehoud van bestuurlijk gevoelige aspecten en kunnen altijd worden herroepen.

We leggen initiatief en het mandaat zo laag mogelijk in de organisatie. Het initiatief om een bepaald besluit voor te stellen ligt doorgaans bij de behandelend ambtenaar. Vanuit het vier-ogen-principe ligt het mandaat om dat besluit af te doen doorgaans bij diens leidinggevende c.q. de ambtelijk opdrachtgever.

Als er behoefte is om een mandaat vanuit de lijn onder te mandateren aan de behandelend ambtenaar van een project of programma, dan wordt dit aangemeld bij de provinciesecretaris. Na goedkeuring volgt vaststelling en publicatie in het Provinciaal Blad.

Als er behoefte is om bepaalde meer uitvoerende mandaten van een leidinggevende/ opdrachtgever onder te mandateren aan een behandelend ambtenaar dan wordt dit aangemeld bij de provinciesecretaris. Ook hier volgt na diens goedkeuring, de vaststelling en publicatie.

Alle (onder)mandaatbesluiten worden opgenomen in het mandaatregister. Het mandaatregister bevat tevens de namen van de ondergemandateerden.

## **18. Huisvesting**

De inrichting van de provinciale gebouwen staat ten dienste van het werk dat we verrichten.

Uitgangspunt is een flexibele inrichting waarin iedereen een werkplek kan vinden die het beste past bij de activiteit van dat moment. Het doel van de flexibele inrichting is het vergemakkelijken van informeel contact tussen collega's over de grenzen van afdelingen heen, in het bijzonder het in wisselende verbanden bijeen zitten van collega's op momenten dat zij vanuit verschillende afdelingen aan gezamenlijke opgaven werken.

Om die reden worden werkplekken schoon achtergelaten als je langer dan een uur elders bent.

In afwachting van de renovatie van gebouw C zijn een beperkt aantal collega's nog gehuisvest op een vaste plek. Voor bijzondere functies of bijzondere persoonlijke omstandigheden blijft toewijzing van een vaste plek altijd mogelijk.

De inrichting van het gebouw wordt in overleg met de lijnorganisatie verzorgd door de afdeling Facilitaire Zaken. Daarbij wordt gelet op het bereiken van een goed evenwicht tussen reguliere arbo-werkplekken en andersoortige werkplekken zoals ontmoetingsplekken, atelieruimtes, stilleruimtes, en telefoneerruimtes.

Ten behoeve van de herkenbaarheid van de thuisbasis zijn in het gebouw voor de verschillende lijnafdelingen kernplekken aangewezen. Er zijn echter geen gereserveerde domeinen. Iedere collega is welkom om in het hele gebouw de werkplek te zoeken die op dat moment voor hem of haar het beste past. Opgaveteams, projectgroepen, MT's e.a. krijgen de mogelijkheid om op bepaalde momenten werkgroepuimtes, vergaderruimtes of bepaalde reguliere werkplekken te reserveren zodat zij (ook afdelingsoverstijgend) gemakkelijk direct contact kunnen houden.

## F. STUREN EN VERANTWOORDEN

### 19. Sturingsmodel

- De werkwijze van de organisatie is geënt op opgavegericht werken. Voor iedere klus is er een behandelend ambtenaar en één ambtelijk opdrachtgever.
- Voor reguliere klussen binnen de afdeling/ bureau wordt de rol van ambtelijk opdrachtgever vervuld door de direct leidinggevende.  
Voor bureau- of afdelingsoverstijgende klussen kan een ander worden aangewezen als ambtelijk opdrachtgever. De personele en hiërarchische leiding blijft bij de direct leidinggevende.
- Het lijnmanagement is gezamenlijk verantwoordelijk voor het formuleren van overstijgende klussen.
- Het afleggen van verantwoording voor afdelingsoverstijgende opdrachten gebeurt door de ambtelijk opdrachtgever. Concernopgaven worden verantwoord via het concernjaarplan en de concernrapportage.
- De overige activiteiten worden verantwoord via de afdelingsjaarplannen en afdelingsrapportages. De afdelingsplannen en afdelingsrapportages worden vastgesteld door het verantwoordelijke DT-lid. De concernrapportage wordt vastgesteld door het DT.

### 20. Jaarplannen

- De planning van reguliere en projectmatige werkzaamheden is geregeld in afdelingsjaarplannen, en het concernjaarplan.
- Het jaarplan van een afdeling is afgeleid van de opgaven en de begroting. In het jaarplan is ruimte gereserveerd voor bijdragen aan afdelingsoverstijgende opgaven. De capaciteit voor concernopgaven wordt via de gezamenlijke programmering bepaald voorafgaand aan het opstellen van de afdelingsjaarplannen.  
Indien als gevolg van organisatiebrede matching een onevenredige belasting van bepaalde afdelingen zou ontstaan, dan wordt daarover een compenserende afspraak gemaakt.
- De afdelingsjaarplannen worden onderling afgestemd tussen de afdelingen.
- De afdelingsjaarplannen worden vastgesteld in overleg tussen het afdelingshoofd en het lid van het DT waaraan dat afdelingshoofd rapporteert. Het mandaat van afdelingshoofden is verbonden aan het vastgestelde afdelingsjaarplan.
- Het afdelingshoofd legt aan dit DT-lid tweemaal per jaar schriftelijk verantwoording af over de voortgang van het jaarplan en de uitputting van de middelen. De behandelend ambtenaar informeert daartoe zijn ambtelijk opdrachtgever over voortgang, resultaten, risico's en ontwikkelingen op de wijze en in de frequentie die zijn vastgelegd in het plan van aanpak.
- De bestuurlijke verantwoording over de uitvoering van de begroting vindt plaats via de P&C-cyclus. De ambtelijke verantwoording over het jaarplan wordt in uitvoerende zin zoveel mogelijk in datzelfde proces meegenomen.

### 21. Doelen, budget en formatie

- De begroting van PS is kaderstellend. Bestuurlijke ambities worden daarin vertaald in doelen, effecten, resultaten en indicatoren.
- De Budgethoudersregeling bepaalt welke ambtenaren optreden als houder van een bepaald budget.
- Jaarlijks wordt tevens voor iedere afdeling een taakstellend budget voor arbeidscapaciteit vastgesteld. Dit budget is een optelsom van de personele middelen beschikbaar gesteld in de begroting en dat deel van de materiële budgetten waarvoor inzet voor arbeidscapaciteit is goedgekeurd.

- Binnen de grenzen van het toegekende budget en na advies van P&O beslist het afdelingshoofd over de omvang en samenstelling van de afdelingsformatie. Aanpassing van de formatie wordt geregistreerd in een centraal formatieoverzicht.
- De WOR-bestuurder overlegt met de Ondernemingsraad over het beleid en de wijze van toetsing van de formatie.

## **22. Bedrijfsvoering**

- Ondersteunende processen sluiten zoveel mogelijk aan bij het werk aan maatschappelijke opgaven en de dienstverlening van gebruikers.
- De bedrijfsvoeringsaspecten zijn integraal onderdeel van de verantwoordelijkheid van de managers en voor zover van toepassing van de ambtelijk opdrachtgevers en de behandelend ambtenaren. We noemen dat de eerste lijn van bedrijfsvoering of eerste lijn-controltaak.
- Deze eerstelijns verantwoordelijkheid wordt ondersteund vanuit de bedrijfsvoeringsafdelingen waarin de middelenfuncties centraal in de organisatie zijn ondergebracht.
- Deze ondersteuning vindt plaats door middel van advisering, uitvoering, kaderstelling en signalering.
- Afspraken en verwachtingen over deze ondersteuning worden periodiek binnen de organisatie besproken en beschreven in het Dienstverleningsconcept Bedrijfsvoering.
- Het Dienstverleningsconcept Bedrijfsvoering wordt periodiek binnen de organisatie afgestemd als richtinggevend kader voor afspraken en verwachtingen over de dienstverlening. Belangrijke principes zijn daarbij wederzijdse verantwoordelijkheid; eigen werkzaamheid en standaardisatie via automatisering waar dat kan en maatwerk waar nodig; toegankelijkheid en transparantie; betrouwbaarheid en voorspelbaarheid; en de balans tussen effectiviteit en efficiency.
- Als referentie voor onze bedrijfsvoering neemt de provincie deel aan de landelijke benchmark 'Vensters voor Bedrijfsvoering'.

## **23. Strategisch personeelsplan en bezetting**

- De afdelingsleiding is bevoegd om te beslissen over het aanstellen van personeel, binnen het toegekende budget en na advies van P&O. Iedere afdeling hanteert hierbij een strategisch personeelsplan, waarin de bezetting en inzet van arbeidscapaciteit meerjarig in beeld wordt gebracht.
- In geval de P&O-adviseur zich niet kan verenigen met een voorgenomen besluit dan signaleert hij of zij dat door middel van een expliciet en beargumenteerd negatief advies. Voor eventuele opschaling van de besluitvorming geldt hetgeen is aangegeven in punt 8.
- Het profiel voor leidinggevende functies wordt voor openstelling besproken in het DT.

## **24. Control**

- Er is een concerncontroller, rechtstreeks gepositioneerd onder de provinciesecretaris, met een directe adviesrelatie naar DT en de portefeuillehouder Middelen
- De concerncontroller verzorgt de derde sturingslijn, aanvullend op de eerste sturingslijn van het integraal management en de tweede sturingslijn van advisering, uitvoering, kaderstelling en signalering door de ondersteunende afdelingen.
- De taak van concerncontrol is gericht op het functioneren van het systeem van sturing binnen de organisatie. De concerncontroller reflecteert op en adviseert over de opzet en toetsing van systemen en processen, zoals risicomangement, beleidsevaluaties, het besluitvormings- en verantwoordingsproces, de verschillende overlegtafels, e.d.
- De concerncontroller signaleert en adviseert over inconsistenties in de werking van de verschillende kaders, evenals inconsistenties tussen kaders en de organisatiekoers. De

concerncontroller baseert zich daarbij mede op de bevindingen van AO/IC die regelmatig de toepassing van regels en procedures toetst.

- De concerncontroller fungeert als klankbord en sparringpartner naar afdelingshoofden op het gebied van sturen, beheersen en verantwoorden, en verzamelt op basis hiervan tevens signalen die concernbreed aandacht behoeven.
- De concerncontroller is organiek leidinggevende van het hoofd van de eenheid Audit en Advies. De eenheid blijft functioneel onafhankelijk bij de uitvoering van haar audits.
- De werkplannen van EAA en concerncontrol worden in onderling overleg opgesteld en vastgesteld door de provinciesecretaris. In het werkplan concerncontrol kan ook een beroep gedaan worden op capaciteitsinzet vanuit de eerste of tweede lijn.

## **25. Verantwoorden**

- De organisatie legt jaarlijks verantwoording af aan GS via de P&C-cyclus: Begroting en Rekening; Voorjaarsnota en Najaarsnota.
- De bestuurlijke verantwoordingsinformatie is op dezelfde bronnen gebaseerd als intern ambtelijke verantwoordingsinformatie.