

Organisatieregeling Opgavegericht werken 2018

Hoe werken we bij PZH?

April 2017 – *Update Maart 2018*
(gebaseerd op Route 2.0)

Versie 22 maart 2018

De Organisatieregeling is een levend document, dat steeds wordt aangepast aan de actuele stand van zaken in de organische ontwikkeling van de organisatie.

Aanpassing vindt tenminste eenmaal per jaar plaats, of vaker, als er belangrijke vernieuwingen zijn afgesproken die de tekst van de Organisatieregeling raken.

De Organisatieregeling dient als centrale vindplaats voor: Hoe werken wij? Wat zijn de geldende afspraken? De Regeling wordt daartoe steeds vastgesteld door GS.

De huidige update is enerzijds de gewone jaarlijkse update en anderzijds een verwerking van de inhoud van Route 2.0 tot op dit moment. Met deze update wordt de stand van zaken vastgelegd in de overdracht naar een nieuwe provinciesecretaris, die na afronding van het Route 2.0-proces indien nodig een volgende update zal inbrengen, in overleg met bestuur, concernteam, organisatie en medezeggenschap.

De belangrijkste bestuurlijk punten van doorontwikkeling zijn:

- . een beschrijving van de nu doorontwikkelde formule voor Gebiedsgericht Werken;*
- . het opnemen van alle leidinggevendenden in een ‘managementgroep’ van waaruit zij afhankelijk van de op dat moment vereiste competenties als BA of AO kunnen worden gematcht naar een bepaalde opgave of als lijnmanager naar een bepaalde afdeling, dit als volgende stap om niet de lijn maar de opgave centraal te stellen;*
- . het omvormen van de onderscheiden overlegtafels naar één open overlegtafel, waar wekelijks verschillende onderwerpen worden geagendeerd, met toegang voor niet alleen het management maar ook andere medewerkers die op die agenda van toegevoegde waarde zijn;*
- . het als vast gesprekspunt delen van de ‘systeemverantwoordelijkheid’ door het DT met de managers in het Concernteam (met extern de titel ‘directeur’);*
- . het beter uitschrijven van de verantwoordelijkheid van de lijnafdelingen voorafgaand en na afloop van het uitzetten van opdrachten (eigenaarschap) en het daarop voor het bestuur aanspreekbaar zijn;*
- . een doorontwikkeling van de rol van de Matchtafel, niet meer als het enige instrument voor afdelingsoverstijgende matching, maar als regisseur van de verschillende vormen en fasen van matching binnen afdelingen en afdelingsoverstijgend;*
- . het verwerken van de nieuwe CAO die uitgaat van generieke functies en het tijdelijk toedelen van klussen, inclusief consequenties voor structurele en tijdelijke beloningen (uiteraard altijd binnen de reeds beschikbare Arbeids capaciteitsbudgetten en zonder consequenties voor de begroting);*
- . het beschrijven van de vorming van Expertisecentra, die nu in opbouw zijn.*

- A. Grondbeginselen opgavegerichte organisatie
- B. Organisatiewaarden
- C. Opgavegericht werken
- D. Afstemmen
- E. Organisatie
- F. Bedrijfsvoering, sturen en verantwoorden

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
- GS-besluit Opheffing directie DCZ – december 2017
- 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
- Notitie 'Wat maakt een manager tot een concernmanager?' – maart 2017
- Ambitienotitie Omgevingsbeleid – december 2017
- Notitie Implementatie CAO – december 2017
- Spelregels Matchingsproces – februari 2017
- Notitie Professioneel Opdrachtgeverschap – maart 2018
- Route 2.0 – maart 2018

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'. Opgavegerichtheid is een manier om je werk te benaderen. 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.

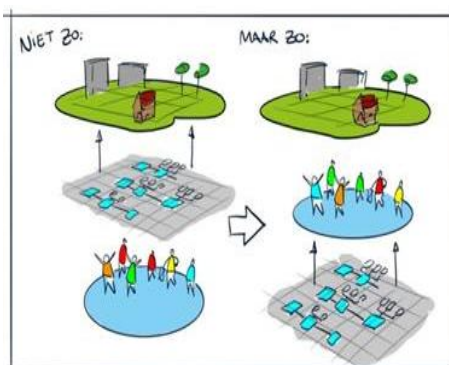
Dit geldt in al ons werk. In al ons werk dienen we bestuur en samenleving. In al ons werk werken we opgavegericht. Of het nu gaat om een netwerk van belanghebbenden of een individuele aanvrager. Of het gaat om een grote maatschappelijke opgave, of een kleine (interne) opgave. In al ons werk dragen we 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. Met de ambities klimaatbestendige delta; nieuwe economie; meerkernige metropool; energievernieuwing; best bereikbare provincie en gezonde en aantrekkelijke leefomgeving 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 is een mentale houding. Het 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. Een opgave is een (maatschappelijk of intern) vraagstuk waar we een oplossing of verbetering in willen bereiken.

De werkzaamheden die we daarvoor verrichten noemen we hier 'klussen'.

De afspraak hoe we een bepaalde opgave met bepaalde klussen, middelen en personen gaan inzetten noemen we de **opdracht** (zie ook punt 3. Programmeren).

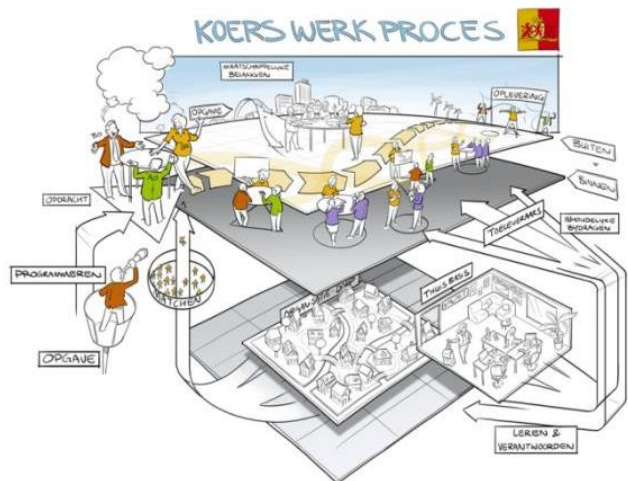
We kennen vele grote en kleine opgaven.

Van maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie tot interne opgaven zoals de ICT-voorzieningen.

Binnen de opgaven kennen we grote klussen, zoals de realisatie van de Rijnlandroute of het Warmtenet en kleinere klussen, zoals het behandelen van een bezwaarschrift of het organiseren van een vergadering.

Opgavegericht werken is in de eerste plaats een mentale houding, zoals hierboven beschreven onder A. Grondbeginselen. Als houding geldt opgavegericht werken dus voor iedereen en voor al ons werk. De uitwerking van de principes van opgavegericht werken zal 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 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 concernopgaven of andere opgaven die specifieke expertise vragen 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 toelieferingen 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 gekwalificeerde professional die is aangewezen als ambtelijk verantwoordelijk voor de opdracht. De AO stelt namens de organisatie de opdrachtformulering vast en is verantwoordelijk voor de ambtelijke goedkeuring/ acceptatie van het eindresultaat. De ambtelijke opdrachtgever is verantwoordelijk voor het creëren van de condities voor de realisatie van de opgave; van totstandkoming t/m uitvoering en overdracht.

Zolang de opdracht loopt en binnen de scope van die opdracht is de ambtelijke sturing van de opdracht overgedragen vanuit de lijn naar de ambtelijk opdrachtgever. De ambtelijk opdrachtgever beslist over de richting en het tijdspad, stuurt op mijlpalen en stelt (tussentijdse) resultaten vast. De ambtelijk opdrachtgever geeft hiermee functioneel en operationeel leiding aan de behandelend ambtenaar. Hij/zij brengt de behandelend ambtenaar (BA) in positie, stelt de BA centraal en faciliteert, helpt en coacht in de opgave.

- Behandelend Ambtenaar

De BA is verantwoordelijk voor het realiseren van de opdracht. Hij/zij ontwerpt het proces om op een verantwoorde manier te komen tot de uitkomst met de meeste toegevoegde waarde voor de achterliggende opgave(n).

De behandelend ambtenaar wordt soms ondersteund door een team dat helpt bij het uitoefenen van deze rol. De behandelend ambtenaar treedt dan op als project-/ programmaleider en geeft functioneel en operationeel leiding aan het team dat onder zijn/ haar verantwoordelijkheid werkt aan de realisatie van de 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. Managementteams en andere overlegtafels leveren als toeleveraar inhoudelijke bijdragen, maar laten de beslissing hoe die bijdragen te verwerken over aan de driehoek.

Transparantie en verantwoording staan daarbij centraal: de behandelend ambtenaar informeert toeleverars 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).



- 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.

Het **bestuurlijk opdrachtgeverschap** vloeit voort uit de portefeuilleverdeling binnen GS. In portefeuilleoverstijgende opdrachten wordt de bestuurlijk opdrachtgever aangewezen door het college van GS.

Bij opdrachten die binnen de lijn worden uitgevoerd wordt het **ambtelijk opdrachtgeverschap** vervuld door de lijnmanager of door iemand anders die daarvoor specifiek is aangewezen. Het aanwijzen van een specifieke ambtelijk opdrachtgever is een (gezamenlijke) beslissing van het betrokken lijnmanagement. Het lijnmanagement maakt de ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor de opdracht en zorgt dat de resultaten van de opdracht ook weer landen in de organisatie. Deze taak van de lijn noemen we de 'eigenaarsrol' (zie notitie 'Professioneel opdrachtgeverschap').

De '**eigenaar**' is, voorafgaand aan de opdracht, verantwoordelijk voor het programmeren en initiëren van opdrachten; de lijnorganisatie bepaalt dat er een opdracht wordt uitgezet en wat daarbij de opgave/ het gewenste resultaat is. De 'eigenaar' oftewel de lijnorganisatie is, na afronding van de opdracht, ook verantwoordelijk voor het landen van de resultaten van de opdracht binnen de provinciale organisatie.

Gedurende de opdracht kan de driehoek desgewenst input vragen van eigenaren, maar de eigenaren hebben in die fase geen sturende rol. De kunst is om in de formulering van de scope van de opdracht vooraf alle ingrediënten en randvoorwaarden mee te geven die voor de eigenaren/ lijnorganisatie van belang zijn.

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 in een bijzondere bijeenkomst van het Concernteam. Hierbij worden ook andere collega's uitgenodigd die kunnen bijdragen aan de programmering. In het bijzonder (beoogde) trekkers van concernopgaven.
- De programmering eindigt met een opdrachtformulering met de vijf hiervoor genoemde ingrediënten en profielen voor de behandelend ambtenaar en eventuele andere sleutelrollen.

4. 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 vaststelt 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 geldt ook voor de 'eigenaren' die namens de organisatie beslist hebben over de scope en de inrichting van de driehoek.

- 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 vakafdelingen ('eigenaarschap'). 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 overlegtafels en in de portefeuille-overleggen. De afdelingen AOG, APP, IMC en andere afdelingen die capaciteit leveren dragen 'als afdeling' geen eigen verantwoordelijkheid voor die projecten en programma's. Hun verantwoordelijkheid beperkt zich tot het beschikbaar stellen van capaciteit met de gevraagde competenties.

- 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

5. 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 betrokkenen zelf.

- De behandelend ambtenaar beziet iedere opgave integraal en gaat actief op zoek naar bijdragen. Er is geen 'verplichte consultatielijst' meer. De behandelend ambtenaar analyseert aan de voorkant welke kennis/expertise er voor de opgave nodig is en betreft uit eigen beweging collega's met de gewenste kennis/expertise.

Dit geldt zowel voor inhoudelijke afstemming als voor afstemming met de bedrijfsvoeringsafdelingen.

- De behandelend ambtenaar weegt de ingewonnen bijdragen serieus en gewetensvol af. Hij/ zij informeert toeleverars 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 (toelevaar) 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, aan de nieuwe open Tafel 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.

Signalering en escalatie

In geval een toeleveraar/ expert 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 BA/ AO met mandaat een afweging maakt tussen: aanpassing van het voorgenomen besluit of beargumenteerd vasthouden aan dat besluit. Dit wordt teruggekoppeld aan de adviseur en expliciet vermeld in het voorstel en/of besluit.

In geval de toeleveraar/ expert meent dat er hierdoor een risico ontstaat dat dit rechtvaardigt, dan signaleert hij/zij dat bij zijn of haar eigen leidinggevende. Desgewenst kan die een nadere afstemming met de AO of op hoger managementniveau initiëren.

6. Overlegtafels

Voor de concernbrede afstemming op managementniveau vindt overleg plaats aan de open Tafel. Hier worden wekelijks onderwerpen geagendeerd op de terreinen van Organisatieontwikkeling, Bedrijfsvoering, Beleid en Strategie. De onderwerpen worden geagendeerd in (parallele) open deelsessies, waaraan behalve door de leden van het Concernteam ook wordt deelgenomen door andere collega's die op het betreffende onderwerp toegevoegde waarde kunnen leveren.

De deelnemers leveren hun input niet als belangenbehartiger van hun afdeling of sectorbeleid, maar vanuit hun kennis en expertise en vanuit hun medeverantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie als geheel.

De Tafel-bijeenkomsten zijn niet bedoeld om integrale inhoudelijke afstemming over te nemen, maar om af te stemmen over managementaangelegenheden en vanuit managementoptiek bij te dragen aan opgaven met concernbrede betekenis.

Ieder onderwerp wordt inhoudelijk voorbereid door de BA en AO van dat onderwerp. Zij bereiden vragen, discussiepunten en werkvormen voor, die erop gericht zijn input te verzamelen die van toegevoegde waarde is voor de opgave.

De Tafel neemt de beslissingsbevoegdheid van de BA en AO niet over. De BA en AO verzorgen zelf een terugmelding waarin zij aangeven hoe zij de opgehaalde input betrekken in het vervolg van de opdracht.

Als een (eind)product van een opdracht op enig moment (ambtelijk) is vastgesteld door de AO, dan wordt dit ten behoeve van de concernbrede kenbaarheid aangemeld bij de Tafel en verspreid als bijlage bij de agenda. Deze kennisgeving geldt in ieder geval voor concernopgaven, maar kan ook worden benut voor andere opgaven met concernbrede betekenis.

De planning en agendering van onderwerpen in de verschillende deelsessies wordt verzorgd en ondersteund door een secretariaatsteam, onder eindverantwoordelijkheid van de provinciesecretaris.

- Op het terrein van Organisatieontwikkeling wordt in ieder geval gesproken over de organisatiekoers, de route daarheen en de achterliggende veranderstrategie.

- Op het terrein van inhoudelijke beleidsopgaven wordt in ieder geval gesproken over de ontwikkelingen binnen de concernopgaven en het gebiedenbeleid. 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.

- Op het terrein van bedrijfsvoering wordt in ieder geval gesproken over strategische afstemming tussen het integraal management (eerste lijn) en bedrijfsvoeringsfuncties (tweede lijn). Waar het de rolneming en ondersteuning van direct leidinggevendens betreft worden de direct leidinggevendens zelf rechtstreeks betrokken in de afstemming.

7. Afstemming Gebiedsgericht werken

We bezien al onze handelen in het licht van de opgaven en ambities van de provincie en onze partners in bredere samenhang met de gebieden. Daarom werken we gebiedsgericht.

We letten daarbij op de bredere samenhang binnen de gebieden waar ons handelen landt. Om die reden organiseren gebiedsteams de ontwikkeling en uitwisseling van kennis over het verhaal van gebieden en de opgaven die daar spelen.

Er geldt een haal- en brengplicht voor behandelend ambtenaren die met hun opgave actief zijn in een bepaald gebied. Voor ieder handelen in gebieden is de kennis vanuit de gebiedsteams een belangrijke toelevering.

De indeling van gebieden is dynamisch en ontstaat aan de hand van opgaven zoals die spelen in een gebied. Gebiedsindelingen kunnen ook overlappend zijn.

Een gebied dat door ons in het kader van gebiedsgericht werken wordt opgepakt, wordt voorzien van:

- Een Bestuurlijk Regisseur (BO), die signaleert en adresseert wat er in een gebied speelt en die bestuurlijk aanspreekpunt vormt voor een specifiek gebied;
- Een Ambtelijk Opdrachtgever (AO), die zorgt dat per gebied het gebiedsverhaal en de dragende opgaven (ontwikkelperspectief) op orde zijn en dat invulling gegeven wordt aan de signalerende en agenderende rol;
- Een Gebiedsregisseur (BA) die, ondersteund door een beperkt gebiedsteam, in de gebieden optreedt als algemeen aanspreekpunt.

De gebiedsteams signaleren wat er in een gebied speelt. Zij benutten hun kennis van het gebied om verbinding en samenhang tussen de opgaven tot stand te brengen. Vanuit die verbinding en samenhang agenderen en adresseren zij (ambtelijk en bestuurlijk, extern en intern) kansen en knelpunten. De gebiedsteams signaleren ambtelijk en bestuurlijk als de voortgang van gebiedsafspraken hapert en/of als de gebiedsgerichte afstemming tussen verschillende onderdelen van de provinciale organisatie achterblijft.

Gebiedsteams organiseren dat er per gebied een gebiedsverhaal met dragende opgaven (ontwikkelperspectief) komt en dat de provinciale inzet daarbij bepaald wordt. Zij faciliteren de totstandkoming van bestuurlijke afspraken met gebieden, gebiedsconvenanten, etc. Maar zij zijn niet verantwoordelijk voor de uitvoering daarvan. De vakafdelingen/ opgaveteams hebben de inhoudelijke expertise en zijn verantwoordelijk voor de realisatie van opgaven.

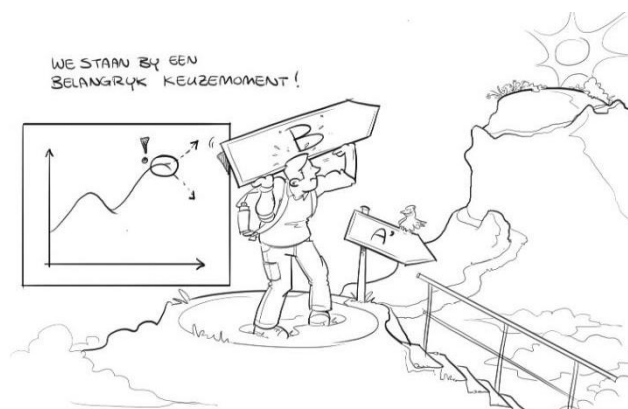
8. Bestuurlijke afstemming

- 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 weging 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/ kwaliteit van de stukken), 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.

9. 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 leidinggevenden.

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. Over de praktische inrichting hiervan worden aan het begin van een verandertraject in een startnotitie afspraken gemaakt tussen OR en WOR-bestuurder.

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.

10. De functies van de lijnorganisatie

Binnen de opgabegerichte organisatie heeft de lijnorganisatie twee functies:

a. De lijnorganisatie beslist over het programmeren van opgaven en opdrachten; stelt capaciteit beschikbaar en regelt de bedrijfsvoering. Het lijnmanagement is daarmee als 'eigenaar' verantwoordelijk voor de opdrachtenportefeuille die door hen is ingericht en legt daarover verantwoording af aan het bestuur.

Veel werk wordt uitgevoerd binnen het verband van de lijnorganisatie. Lijnmanagers vervullen daarbij de rol van ambtelijk opdrachtgever.

Diverse opdrachten worden buiten het verband van de lijn georganiseerd door het aanwijzen van een ambtelijk opdrachtgever en behandelend ambtenaar. Binnen de scope van die opdrachten zijn de sturende bevoegdheden overgedragen aan de driehoek van behandelend ambtenaar, ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever.

b. De lijnorganisatie heeft een functie als thuisbasis en pleisterplaats voor alle medewerkers. De indeling van onze afdelingen en bureaus is geënt op 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.

11. Organisatie-eenheden

De lijnorganisatie is opgebouwd in twee lagen, 'afdelingen' (inclusief DBI) en 'bureaus'.

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 en Expertisecentra

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 onafhankelijk van de indeling van de lijnorganisatie.

Vakgenootschappen richten zich ook 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.

Voor het onderhouden van een aantal kernexpertises worden **Expertisecentra** ingericht. Deze Expertisecentra zijn kleine organisatorische verbanden, die een taak vervullen als spil in een breder netwerk van professionals. Expertisecentra ondersteunen de netwerken van professionals in praktisch faciliterende zin, maar ook door het formuleren van professionele standaarden van 'goed werk' en het organiseren van vormen van certificering voor professionals.

In voorbereiding zijn thans Expertisecentra op de volgende terreinen: Opdrachtgeverschap, Programmamanagement en/of Projectmanagement, Projectondersteuning, Projectbeheersing, (Interim)Management, Opgavegericht werken en Faciliteren van leerprocessen.

(De organisatorische vormgeving en financiering van expertisecentra zal in de komende periode nader worden bezien, ook in relatie tot de capaciteitleverende afdelingen AOG, APP en IMC.)

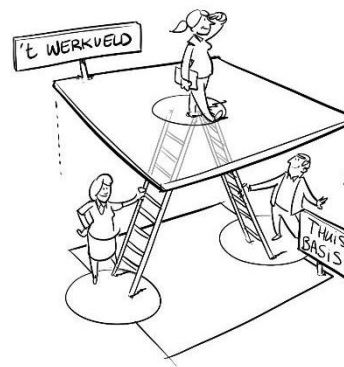
13. Medewerkers

- 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). We werken daarmee al in de geest van de nieuwe CAO, die bepaalt dat de beschrijving van individuele functies wordt vervangen door een beperkt aantal generieke functiebeschrijvingen en het voor kortere of langere tijd werken aan specifieke opdrachten (uiterlijk 1-1-2020).
- Ieder personeelslid heeft één personeel 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 aan het begin van ieder jaar met zijn leidinggevende afspraken over de inrichting van de jaargesprekken, zoals bedoeld in de CAO. In dat kader worden ook nadere afspraken gemaakt over het werkpakket, de wijze van functievervulling en ontwikkeling en de wijze van beoordeling. Daarbij hoort ook het in overleg met de direct leidinggevende over het opteren voor klussen 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 van collega's. Ieder daartoe gekwalificeerd personeelslid kan ook in aanmerking komen voor de rol van ambtelijke opdrachtgever.

14. Matchen

- Matching is het proces waarin klussen worden gekoppeld aan medewerkers. Het doel is om een optimaal evenwicht te vinden tussen het belang van de organisatie en het belang van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Effectieve matching vergroot onze toegevoegde waarde doordat medewerkers en organisatie gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het koppelen van kwantiteit en kwaliteit van medewerkers, om zodoende onze opgaven te realiseren.
- 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). In gevallen waarin dat niet lukt of niet wenselijk is, wordt in een tweede fase van het matchingsproces gezocht naar afdelingsoverstijgende matching. Het doel van afdelingsoverstijgend matchen 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. Vanuit de vlootschouw en jaargesprekken ('het goede gesprek') wordt een overzicht van competenties en ontwikkelbehoeften ingericht, dat bij P&O organisatiebreed beschikbaar komt. Medewerkers kunnen daarin ook zelf hun kwaliteiten en ambities kenbaar maken.
- Om ontwikkelkansen te stimuleren worden beschikbare klussen vooraf op het Binnenplein bekend gemaakt (Matchpoint). Iedereen, dus organisatiebreed, krijgt de gelegenheid om zijn of haar belangstelling voor een klus te melden.



- Bij matching worden meerdere criteria afgewogen vanuit medewerkersbelang én organisatiebelang:
 - de passendheid in het profiel (en het opgaveteam);
 - de ambitie van medewerkers;
 - de loopbaanontwikkeling van medewerkers;
 - de inzetbaarheid van medewerkers (in relatie tot hun bestaande klussen).
- Matching gaat over het verrichten van klussen vanuit je huidige functie (en dus niet de werving- en selectie voor vacatures). Matching betekent in principe dus geen verandering van functie, geen detachering en geen wijziging in de beloning. Conform de CAO kan het meerjarig verrichten van klussen op een ander niveau dan de eigen inschaling leiden tot een aanpassing van die inschaling. In het jaargesprek met de eigen leidinggevende worden eventuele consequenties voor de loopbaanontwikkeling besproken.
- Als een tijdelijke opdracht langer dan 3 maanden en 16 uur per week in de beloningsmatrix een hoger schaalniveau vraagt dan dat van de gematchte medewerker, dan kan conform de nieuwe CAO een tijdelijke extra beloning worden verstrekt.
- Voor de inzet op gezamenlijk geprogrammeerde (concern)opgaven vindt tussen afdelingen in principe geen onderlinge compensatie of verrekening plaats. Aan gezamenlijk werk dat we gezamenlijk oppakken levert iedere afdeling een aandeel. Bij grote of structurele onevenwichtigheden vindt overleg plaats.
- Voor regievoering over alle fasen van het matchingsproces is een Matchtafel ingericht. De afdelingen vaardigen één van hun MT-leden af als vast lid van de Matchtafel.
- De Matchtafel ontwikkelt spelregels voor matching en spreekt betrokkenen daar op aan. Waar klussen onbezet blijven of medewerkers op grond van hun loopbaanontwikkeling nieuwe kansen nodig hebben kan de Matchtafel ook zelf matchingsvoorstellen doen. De leden van Matchtafel hebben daartoe het mandaat om hun AMT te binden.
- Matchingsvoorstellen worden altijd 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.

15. Leidinggevende functies

Leidinggeven is een rol die wordt behartigd in de lijn en/of in de opgave. Ambtelijk opdrachtgevers en behandelend ambtenaren (projectleiders/ programmamanagers etc) geven binnen de opdracht functioneel en operationeel leiding, dat wil zeggen, zij sturen op inhoud en kwaliteit respectievelijk op planning en prioriteitstelling.

Personeel leidinggeven ('hiërarchische verantwoordelijkheid') is voorbehouden aan lijnmanagers, die verantwoordelijk zijn voor het functioneren van hun organisatie-eenheid als thuisbasis voor de daarin ondergebrachte medewerkers.

Leidinggeven is geen eenrichtingsverkeer maar een wederkerige relatie. Het gaat om een dialoog tussen de rollen van lijnmanager- medewerker en opdrachtgever- behandelend ambtenaar.

Matching van leidinggevende rollen

Alle managers (lijnmanagers, opdrachtgevers, programmamanagers en projectleiders vanaf schaal 14) zijn lid van de 'Managementgroep PZH'. Vanuit hun aanstelling in algemene dienst worden zij steeds voor een bepaalde periode belast met rollen in het lijnmanagement en/of het management van inhoudelijke opgaven.

Niet iedere manager hoeft alle lijn- of opgaverollen aan te kunnen. We streven via de vlootshouw naar een soort 'certificering' van managers als *leidinggevend professional*, die voldoet aan het algemene profiel en specifiek gekwalificeerd is voor bepaalde rollen.

Het toedelen van die rollen gebeurt op basis van matching van hun kwaliteiten met de aard van de uitdaging die op dat moment speelt in de lijn of de opgave. De procedure voor deze matching wordt nader uitgewerkt, met oog voor betrokkenheid van de medewerkers in het team of de afdeling én voor de doorstroommogelijkheden voor talenten.

Ook de rechtspositionele vormgeving van het werken vanuit een 'portefeuilleverdeling' binnen de Managementgroep PZH zal nader worden uitgewerkt, in lijn met de nieuwe CAO.

Profiel en gedrag van leidinggevendenden

Voor de invulling van leidinggevende functies is een leiderschapsprofiel opgesteld dat geldt voor zowel lijnmanagers als opgavemanagers. 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 vlootshouw en jaargesprekken besproken aan de hand van 360 graden input.



Handelen als concernmanager

Alle leidinggevendenden gedragen zich in de eerste plaats als een concernmanager. Dit betekent dat zij denken en handelen vanuit loyaliteit aan het perspectief van de gehele organisatie. Zij zien de verantwoordelijkheid voor het gehele concern én de eigen eenheid als onlosmakelijk verbonden. De concernmanager verbindt zijn/haar eenheid actief aan de organisatiekoers en de ontwikkelthema's op concernniveau.

De concernmanager zorgt voor een onafhankelijke en integrale advisering aan het college. Hij/ zij adviseert individuele portefeuillehouders vanuit het perspectief van collegiaal bestuur.

De concernmanager draagt een integrale managementverantwoordelijkheid. Dit betekent in eigen huis (organisatie-eenheid of opgave) de basis op orde (financiën, personeel, kwaliteit producten, archivering, etc) en actief bijdragen aan de gezonde bedrijfsvoering op concernniveau.

De concernmanager zorgt uit eigen beweging voor het leveren van afdelingsbijdragen en het voldoen aan afspraken die horen bij het goed functioneren van de organisatie. De concernmanager stuurt niet op het per sé halen van vooraf vastgelegde prestaties, maar op het vermogen om te gaan met onzekerheden en in te spelen op wisselende omstandigheden en wisselende prioriteiten.

De concernmanager streeft niet naar maximalisatie van de eigen middelen ten koste van andere afdelingen of het concern. De concernmanager distantieert zich niet van regels en afspraken die in de organisatie zijn gemaakt. De concernmanager signaleert wel als het wenselijk is om afspraken aan te passen, maar doet dat op collegiale wijze en voelt zich daar dan ook zelf medeverantwoordelijk voor. Concernmanagers spreken elkaar onderling aan op constructief en collegiaal gedrag. De werking van het collectief is een verantwoordelijkheid van ieder lid, die niet kan worden uitbesteed aan het naast hogere niveau.

16. Lijnmanagement

Lijnmanagement is een rol die met wederzijds goedvinden voor een bepaalde periode wordt toegedeeld. De lijnmanager is inhoudelijk verantwoordelijk voor het werk dat binnen het bureau of de afdeling wordt gedaan. De lijnmanager vervult binnen zijn/ haar eenheid de rol van ambtelijk opdrachtgever, voor zover die rol niet is neergelegd bij een specifiek aangewezen andere ambtelijk opdrachtgever.

De manager van een bureau is personeel leidinggevende van de medewerkers van het bureau. Hij/ zij is verantwoordelijk voor het onderhouden van expertise en competenties in het bureau en de matching van medewerkers aan opgaven, zowel binnen de afdeling als afdelingsoverstijgend.

De manager van een afdeling is direct leidinggevende voor de managers van de bureaus in die afdeling.

De lijnmanager is integraal verantwoordelijk voor het managen van de bedrijfsvoering van het bureau/ de afdeling en in het verband van het afdelingsmanagementteam (AMT) medeverantwoordelijk voor het integraal management op afdelingsniveau, in het bijzonder onderwerpen die in een aandachtsverdeling binnen het AMT aan de betreffende manager zijn toebedeeld.

De lijnmanager bewaakt de algemene lijn, coacht medewerkers en staat in voor de vakmatige kwaliteit van bestuurlijke adviezen en/of geleverde diensten. Hij/ zij draagt bij aan de advisering van de GS-leden en het verloop van het portefeuilleoverleg.

De lijnmanager treedt in externe contacten op als vertegenwoordiger van de provincie als geheel. Hij/ zij treedt bemiddelend op in complexe overleggen met externe partijen.

De provinciesecretaris kan managers van afdelingen in verband met de externe vertegenwoordiging toestemming geven voor het voeren van de titel (afdelings)directeur. *(Dit geldt voortaan voor de vakafdelingen die zijn vertegenwoordigd in het Concernteam.)*

Integraal management

We gaan uit van integraal management, dat wil zeggen dat de lijnmanagers binnen hun eenheid zelf verantwoordelijkheid dragen voor inhoud, personeel en bedrijfsvoering.

De middenfuncties ondersteunen die integrale verantwoordelijkheid 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 uitoefenen 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 bedrijfsvoeringsafdelingen stellen wel een Handreiking op met suggesties over onderwerpen en omstandigheden waarvoor expliciete advisering in de rede ligt.

17. Concernteam (CT)

De managers van de vakafdelingen (*op dit moment Ruimte, Wonen en Bodem; Samenleving en Economie; Mobiliteit en Milieu; Water en Groen; Bestuur; Beheer en Infrastructuur; Facilitaire Zaken; Financiële en Juridische Zaken; Informatisering en Automatisering; en Personeel en Organisatie*) vormen samen met de leden van de directie het Concernteam.

Het Concernteam neemt gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het sturen van de functies van de lijnorganisatie (zie punt 11). Het Concernteam bespreekt in ieder geval:

- De organisatiekoers: lange termijn missie, visie en strategie van de organisatie;
- Continuïteit en kwaliteit van de organisatie, management en personeel;
- Leiderschaps- en organisatieontwikkeling;
- Jaarplannen, prioritering en het programmeren van opgaven.

Het Concernteam bespreekt haar onderwerpen in principe in een open gespreksvorm, dat wil zeggen met deelname en betrokkenheid van andere collega's, op basis van ieders toegevoegde waarde bij het geagendeerde onderwerp (zie punt 6. Open Tafel).

Programmering door de Concernteam 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 waarvoor alle afdelingen capaciteit vrijmaken in hun eigen jaarplan.

Deze programmering is een collectief besluit van de verantwoordelijke afdelingshoofden, onder eindverantwoordelijkheid van de provinciesecretaris, die de uitkomsten via het Concernjaarplan voorlegt aan het college.

18. Directieteam (DT)

Het directieteam wordt gevormd door de conerndirecteur en de provinciesecretaris/ algemeen directeur. Het DT ziet toe op het samenhangend functioneren van de organisatie als geheel, waaronder samenbindend leiderschap en de benodigde randvoorwaarden voor opgegegericht werken: structuren, processen, rollen, mechanismen, regels, normen en andere (beheers)instrumenten.

Deze 'systeemverantwoordelijkheid' wordt gedeeld met het Concernteam en pas in laatste instantie behartigd door het DT. Onderwerpen voor het Concernteam worden in principe niet in het DT besproken. Besluitvorming over die onderwerpen vindt plaats door de betreffende ambtelijk opdrachtgever.

Het DT intervenueert zo min mogelijk in die werk- en besluitvormingsprocessen. Het DT is wel verantwoordelijk voor de P&C-cyclus op ambtelijk niveau en het aanbieden van de P&C-producten aan het college, waaronder het Concernjaarplan. Het DT bestaat uit de provinciesecretaris en de conerndirecteur. Het secretariaat van het DT ligt bij de staf van de provinciesecretaris.

- Concerndirecteur

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

Op basis van een portefeuillevindeling met de provinciesecretaris direct leidinggevende voor een aantal lijnmanagers op afdelingsniveau.

Betrokken bij bepaalde speerpunt-dossiers, doorgaans als ambtelijk opdrachtgever. Desgevraagd inzetbaar voor complexe vraagstukken, externe contacten of, als de voortgang stopt, in proces of inhoud.

- 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 Directieteam en het Concernteam.

Direct leidinggevende voor de concerndirecteur, de concerncontroller en op basis van een portefeuillevindeling met de concerndirecteur direct leidinggevende voor een aantal managers op afdelingsniveau.

Bestuurder in de zin van de WOR.

De provinciesecretaris voert zijn/ haar jaargesprekken met de Commissaris van de Koning en de portefeuillehouder P&O.

F. BEDRIJFSVOERING, 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 klussen binnen de afdeling/ bureau wordt de rol van ambtelijk opdrachtgever vervuld door de direct leidinggevende.
Voor klussen die een bijzondere expertise vragen kan een ander worden aangewezen als ambtelijk opdrachtgever. De personele/ hiërarchische leiding blijft bij de direct leidinggevende.
- Het lijnmanagement is gezamenlijk verantwoordelijk voor het programmeren van overstijgende klussen (eigenaarsrol).
- Het afleggen van verantwoording voor afdelingsoverstijgende opdrachten gebeurt door de ambtelijk opdrachtgever. Concernopgaven worden verantwoord via het concernjaarplan en de concernrapportage. Dit wordt nader uitgewerkt in het kader van 'Opgavegericht begroten'.
- 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. De budgethouder hoeft geen lijnmanager te zijn. De provinciesecretaris houdt in het kader van de Mandaatsregeling een register waarin mandaat kan worden geregeld voor een behandelend ambtenaar (zie punt 22).
- 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. 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.

23. 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'.

24. 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, stilteruimtes, 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.

25. 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.

26. 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 risicomanagement, beleidsevaluaties, het besluitvormings- en verantwoordingsproces, de 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.

27. 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.