

# Besluit van het Directieteam van de Provincie Zuid-Holland, houdende vaststelling van werkingsprincipes ten behoeve van de Provinciale organisatie.

Het Directieteam van de provincie Zuid-Holland,

gelet op artikel 2 van de Regeling opgavegerichte organisatie provincie Zuid-Holland;

besluit:

Vast te stellen, de werkingsprincipes ten behoeve van de Provinciale organisatie

## **Inhoud**

### 1 Inleiding

### 2 Opgavegericht werken

### 3 Organisatiewaarden

#### 3.1 Passie

#### 3.2 Professionaliteit

#### 3.3 Aandacht

#### 3.4 Eigenaarschap

#### 3.5 Leren, ontdekken en ontwikkelen

### 4 Inrichting van de organisatie

#### 4.1 Geledingen van de organisatie

##### 4.1.1 De Provinciesecretaris

##### 4.1.2 De Concerndirecteur

##### 4.1.3 Het Directieteam (DT)

##### 4.1.4 Het Personeelsdomein (P-domein)

##### 4.1.5 Het Opgavendomein (O-domein)

#### 4.2 Relatie P-domein en O-domein

#### 4.3 Inrichting en werking Personeelsdomein

##### 4.3.1 Directeur Mens en Organisatie (Directeur M&O)

##### 4.3.2 Personeelsmanager (P-manager)

##### 4.3.3 Professioneel team (P-team)

##### 4.3.4 Domeinindeling

##### 4.3.5 Functies en rollen

#### 4.4 Inrichting en werking Opgavendomein

##### 4.4.1 Rollen binnen het Opgavendomein

###### 4.4.1.1 Bestuurlijk opdrachtgever (BOG)

###### 4.4.1.2 Domeindirecteur (DD)

###### 4.4.1.3 Ambtelijk opdrachtgevers (AOG)

###### 4.4.1.4 Ambtelijk opdrachtnemer (AON)

## 5 Organisatie van het werk

- 5.1 Onderscheid taken en werkzaamheden
- 5.2 Opgaven
- 5.3 Opdrachten
- 5.4 Opdrachtenregister

## 6 Coördinatie en afstemming

- 6.1 Personeelsberaad
- 6.2 Opgavenberaad
- 6.3 Programmeerberaad

## 7 Compliance & Control en Concerncontroller

- 7.1 Financial Control
- 7.2 Business Control
- 7.3 Planning en Control
- 7.4 I-control
- 7.5 Risicomanagement
- 7.6 Audit
- 7.7 Overige onafhankelijke functies
- 7.8 Concerncontroller

## 8 Positionering Dienst Beheer Infrastructuur (DBI)

## 9 Professionele teams (P-Teams)

## 10 Matchen

### 10.1 Uitgangspunten matchingsproces

- 10.1.1 Doelstelling van professioneel matchen
- 10.1.2 Dynamiek
- 10.1.3 Professionele teams

### 10.2 Matchingsprocedure

- 10.2.1 Fase 0: Informeel matchen
- 10.2.2 Fase 1: Publicatie van tijdelijke resultaatopdracht
- 10.2.3 Fase 2: Matchtafel
- 10.2.4 Fase 3: Externe werving

Bijlage 1 - Profiel Directeur Mens en Organisatie

Bijlage 2 - Profiel personeelsmanager

Bijlage 3 - Koppeling rollen met functiegebouw

Bijlage 4 - Profiel Domeindirecteur

Bijlage 5 - Profiel Programmadirecteur

Bijlage 6 - Professionele Teams c.a.

## **1 Inleiding**

In artikel 2 van de organisatieregeling is bepaald dat het Directieteam met inachtneming van de in de Organisatieregeling vastgestelde uitgangspunten werkingsprincipes kan vaststellen ten aanzien van de opgavegerichte organisatie. Deze werkingsprincipes kunnen zowel een toelichting inhouden, als een verdere detaillering van de in de organisatieregeling vastgestelde (hoofd)regels.

De bedoelde werkingsprincipes zijn vervat in het onderhavige document en zijn dynamisch van aard. Aan de hand van ervaringen of conclusies uit de praktijk kunnen de bedoelingen en uitwerkende regels worden bijgesteld of verder worden uitgewerkt. Uiteraard zal het geheel wel steeds moeten blijven passen binnen de organisatiestructuur en uitgangspunten zoals die door het college van Gedeputeerde Staten in de organisatieregeling zijn vastgesteld. In deze werkingsprincipes kunnen geen nieuwe regels gesteld worden die niet in essentie in de Organisatieregeling zelf gesteld zijn.

## **2 Opgavegericht werken**

De ambities van GS vormen het startpunt voor het werken bij de Provincie Zuid-Holland werken. De omstandigheden waarin geopereerd wordt wijzigen (bijna) dagelijks, evenals de vereisten vanuit de maatschappij. Het management van de ambtelijke organisatie dient zich ervan bewust te zijn dat een grote organisatie zoals de provincie Zuid-Holland continue bijsturing vereist in de vorm van kwaliteitsversterking. Van nature zijn rechtmatigheid, betrouwbaarheid en doelmatigheid belangrijke parameters waarop gestuurd wordt in het kader van organisatieontwikkeling. De snelheid en complexiteit van maatschappelijke ontwikkelingen vragen in toenemende mate flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie.

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

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

## **3 Organisatiewaarden**

De plaats, functie en betekenis van de provincie Zuid-Holland, en daarmee het werk wat in dat kader verricht wordt, willen we steeds aan de dag leggen vanuit de volgende organisatiewaarden:

### 3.1 Passie

Medewerkers van de provincie Zuid-Holland hebben passie voor hun werk. Zij dienen het bestuur en de samenleving. Er wordt gewerkt vanuit doelen en dragen bij aan effectieve oplossingen voor maatschappelijke opgaven. Er wordt als midden-bestuur toegevoegde waarde geleverd als verbinder te midden van collega-overheden en maatschappelijke partijen. Rollen worden afgestemd op de situatie en er wordt alert gereageerd op kansen die zich voordoen.

### 3.2 Professionaliteit

Medewerkers van de provincie Zuid-Holland nemen als deskundige professionals verantwoordelijkheid voor hun werk. Zij zijn transparant en aanspreekbaar, onderhouden hun expertise en zorgen voor kwaliteit. Zij participeren actief in de organisatie, zijn toegewijd en betrouwbaar in hun rol en handelen integer. Bij dit alles gaan zij uit van vertrouwen en respecteren de verantwoordelijkheid van collega's en dragen ook bij aan hun werk. Met externe partners wordt op dezelfde manier omgegaan.

### 3.3 Aandacht

Medewerkers van de provincie Zuid-Holland hebben aandacht voor de situatie en voor de ander. Men staat er voor open dat dingen anders in elkaar kunnen zitten dan gedacht en zoekt 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 in de situatie waarin we ons bevinden.

Rechtmatigheid en rechtvaardigheid zijn onze norm. Opgavegericht werken betekent in iedere situatie open staan om de oplossing te zoeken met de meeste toegevoegde waarde.

### 3.4 Eigenaarschap

Opgaven en opdrachten 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 wordt iedereen een thuisbasis geboden in een professioneel team met continuïteit, vertrouwdheid en sociale samenhang, waardoor de medewerker zich aan de provincie Zuid-Holland verbonden kan voelen en trots kan zijn op de organisatie. Men voelt zich eigenaar van zijn of haar werk en neemt daar actief verantwoordelijkheid voor.

### 3.5 Leren, ontdekken en ontwikkelen

Medewerkers van de provincie Zuid-Holland zoeken voortdurend verbeteringen en passen zich aan op veranderende omstandigheden. Zij staan open voor nieuwe ideeën, benutten hun kennis en ervaring, maar blijven niet langer dan nodig discussiëren in theorie. Verbeteringen worden in de praktijk uitgetoetst. Er wordt gereflecteerd op wat goed of fout gaat en er wordt waar nodig en mogelijk bijgesteld.

## **4 Inrichting van de organisatie**

### 4.1 Geledingen van de organisatie

Realisatie van opgaven en opdrachten vereist dat de expertise, kracht en potentie van medewerkers maximaal ontsloten wordt en beter in positie wordt gebracht. De vorming van professionele teams, een goed ontwikkelde strategische personeelsplanning en explicieter invulling geven aan de rol van P-manager door het management zijn belangrijke stappen hierin. Ook is centrale sturing nodig op de arbeidscapaciteit, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin.

De eerste beweging speelt zich af in het opgedomein (O-domein, zie artikel 8 van de Organisatieregeling). In dit domein ligt de focus op het integraal sturen op alle opgaven en opdrachten die nodig zijn om de bestuurlijke ambities te realiseren, waaronder het in overleg met de bestuurders formuleren van kaders, redeneerlijnen en richtinggevende uitspraken. Evenals het prioriteren daarvan en het formuleren van de vraag naar arbeidscapaciteit. Een belangrijk onderdeel daarbij is centrale sturing op financiën.

De tweede beweging speelt zich af in het personeelsdomein (P-domein, zie artikel 7 van de Organisatieregeling). In dit domein ligt de focus op de ontwikkeling van medewerkers, de duurzame en flexibele inzet van medewerkers op basis van hun kwaliteiten en de centrale regie op onze arbeidscapaciteit.

Voor iedere opgave en opdracht formuleren we de te leveren resultaten in de tijd en wordt de inzet van middelen en arbeidscapaciteit bepaald. Door zo alle werkzaamheden in opgaven en opdrachten te formuleren kan het geheel van, en de samenhangen tussen de verschillende opgaven en opdrachten worden overzien. Dat bevordert de integrale afweging en inzet van middelen en arbeidscapaciteit en leidt door betere kaderstelling vooraf. Ook leidt het tot meer grip op de inzet van middelen en meer grip op de verantwoording achteraf. Meer grip op inhoud vraagt ook aandacht voor "in control" zijn, daarom is de opgave compliance en control opgenomen (zie hoofdstuk 5 van de Organisatieregeling). Om in de hier geschetste doorontwikkeling meer flexibiliteit en wendbaarheid te bereiken is een daarbij passende nieuwe inrichting van de organisatie ontworpen, die in zijn grondtrekken in de organisatieregeling is beschreven en die op onderdelen in de onderhavige werkingsprincipes nader invulling wordt gegeven.

In artikel 3 van de Organisatieregeling wordt bepaald hoe de top van de ambtelijke organisatie eruit zal zien. Deze wordt samengesteld door de volgende geledingen:

#### 4.1.1 De Provinciesecretaris

De functie van Provinciesecretaris is verplicht gesteld in de Provinciewet. Die wet bepaalt dat er in iedere provincie een door Gedeputeerde Staten aan te wijzen secretaris is. Wat de functie van de Provinciesecretaris betreft stelt de Provinciewet dat deze met name Gedeputeerde Staten van hun taken terzijde staat. De Provinciesecretaris doet dit uiteraard samen met de ambtelijke organisatie. In de genoemde wettelijke functiebeschrijving van de Provinciesecretaris kan gelezen worden dat de secretaris hoofd is van de provinciale ambtelijke organisatie en dat de secretaris verantwoording verschuldigd is aan gedeputeerde Staten over de wijze waarop deze functie ten dienste van het college wordt vervuld.

Op grond van de Provinciewet dienen Gedeputeerde Staten ook een instructie op te stellen, waarin nadere regels worden gesteld over de taak en de bevoegdheden van de Provinciesecretaris. Daarnaast dient het college een vervangingsregeling voor de Provinciesecretaris op te stellen. Voor zover de organisatieregeling taken en bevoegdheden aan de secretaris opdraagt of diens vervanging regelt, voorziet de organisatieregeling mede in deze wettelijke verplichtingen.

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. De Provinciesecretaris is integraal eindverantwoordelijk voor het functioneren van de ambtelijke organisatie en is uit dien hoofde voorzitter van het Directieteam. Op basis van een portefeuilleverdeling met de concerndirecteur de provinciesecretaris Personeelsmanager voor een aantal domeinregisseurs en ambtelijk opdrachtgevers, waaronder de Ambtelijke opdrachtgevers die bezoldigd worden in schaal 16 en hoger (zijnde de zogenoemde Programmadirecteuren). Daarnaast is de Provinciesecretaris in alle gevallen Personeelsmanager van de Ambtelijke opdrachtgevers van de opdrachten vallende onder artikel 16 van de organisatieregeling. De provinciesecretaris voert zijn/haar jaargesprekken met de Commissaris van de Koning en de portefeuillehouder P&O.

#### 4.1.2 De Concerndirecteur

De Concerndirecteur draagt actief bij aan het functioneren van de domeinen en het Directieteam en het functioneren van de afstemming binnen de organisatie en met het bestuur. Op basis van een portefeuilleverdeling met de Provinciesecretaris is de Concerndirecteur Personeelsmanager voor een aantal domeinregisseurs en ambtelijk opdrachtgevers, waaronder de Ambtelijke opdrachtgevers die bezoldigd worden in schaal 16 en hoger (zijnde de zogenoemde Programmadirecteuren). De Concerndirecteur is betrokken bij bepaalde speerpunt-dossiers en is desgevraagd inzetbaar voor complexe vraagstukken, externe contacten of, wanneer de voortgang stopt, in proces of inhoud. In uitzonderlijke gevallen kan de Concerndirecteur fungeren als ambtelijk opdrachtgever.

#### 4.1.3 Het Directieteam (DT)

Het Directieteam wordt gevormd door de provinciesecretaris en de concerndirecteur. Het Directieteam ziet toe op het samenhangend functioneren van de organisatie als geheel, waaronder samenbindend leiderschap en de benodigde randvoorwaarden voor opgavegericht werken: structuren, processen, rollen, mechanismen, regels, normen en andere (beheers)instrumenten. Deze systeemverantwoordelijkheid wordt gedeeld met de regisseurs en opdrachtgevers. Het Directieteam interveeiert zo min mogelijk in de werk- en besluitvormingsprocessen van de domeinen. Een lid van het DT is voorzitter van het programmeerberaad. Vanuit die rol is het Directieteam betrokken bij de Planning en Control cyclus.

#### 4.1.4 Het Personeelsdomein (P-domein)

Binnen het Personele domein wordt zorg gedragen voor de duurzame en flexibele inzetbaarheid van medewerkers in opgaven en opdrachten binnen het Opgavendomein, op basis van hun kwaliteiten en organisatieoelen. Binnen het P-domein wordt centrale regie gevoerd op arbeidscapaciteit en de daaraan gerelateerde financiën. Definitieve besluitvorming over arbeidscapaciteit en financiën loopt via de P&C cyclus en is belegd bij GS . Op de inrichting en werking van het personeelsdomein wordt onder 4.3 verder ingegaan.

#### 4.1.5 Het Opgavendomein (O-domein)

Binnen opgavendomein van de organisatie is de verantwoordelijkheid belegd voor het overzicht van alle opdrachten die nodig zijn om de bestuurlijke ambities, maatschappelijke opgaven en uitvoerende werkzaamheden te realiseren, evenals het prioriteren daarvan en het formuleren van de vraag naar arbeidscapaciteit. Op de inrichting en werking van het opgavendomein wordt onder 4.4. verder ingegaan.

### 4.2 Relatie P-domein en O-domein

Voor zover in bepaalde gevallen niet anders wordt besloten, zoals bijvoorbeeld voor de Dienst beheer infrastructuur (zie onder 9), zijn het O-domein en het P-domein van elkaar gescheiden. In ieder geval zullen de O- en P-componenten binnen de Dienst Beheer Infrastructuur voorlopig nog in één hand blijven. Dit zal worden vormgegeven door zowel de rol van Directeur Mens- en Organisatie, als die van Domeindirecteur voor deze dienst vooralsnog bij de directeur DBI te leggen.

Het O-domein en P-domein komen samen in een proces van programmeren waarin de vraag naar, en aanbod van arbeidscapaciteit bij elkaar gebracht en gematcht wordt. Verder zal in het programmeerproces (her)prioritering plaatsvinden van opgaven en opdrachten op concernniveau, worden dilemma's rondom prioritering en matching besproken en wordt eventueel besluitvorming daarover voor het DT voorbereid. O- en P-domein zijn in dit proces beiden op gelijke voet verantwoordelijk voor het programmeren, ieder vanuit een andere rol.

### 4.3 Inrichting en werking Personeelsdomein

De inrichting van het personeelsdomein is vervat in artikel 7 van de organisatieregeling. Daarin zijn de rollen en functies gedefinieerd:

#### 4.3.1 Directeur Mens en Organisatie (Directeur M&O)

De personeelsverantwoordelijkheid en de sturing op de arbeidscapaciteit, zowel kwalitatief als kwantitatief, ligt bij de Directeuren M&O. Daarnaast voeren zij de regie op de sturing en control op het geheel van de toegewezen personeelsbudgetten. Voor de Directeuren M&O is een profiel opgesteld, dat als bijlage 1 is opgenomen bij de onderhavige werkingsprincipes.

Met het creëren van deze specifieke P-functie ontstaat voor de directeuren in het O-domein de benodigde focus om zich vooral te richten op vooral op de integraliteit, samenhang van steeds complexer wordende opgaven. De rol van de Directeuren Mens en Organisatie is daarbij om verantwoordelijkheid te nemen voor, en sturing te geven aan de arbeidscapaciteit en ervoor te zorgen dat de juiste medewerkers op die opgaven inzetbaar zijn. Zowel nu als in de toekomst. De opgavesturing kan zich zodoende volledig richten op het werk: de opgaven en opdrachten in zowel de dynamische als de stabiele processen. Met het oog het oog hierop zijn de rollen van de directeuren in het O-domein en het P-domein ontvlecht.

#### 4.3.2 Personeelsmanager (P-manager)

Personeelsmanagers zijn voor de personele functie de direct leidinggevenden van de medewerkers die in de verschillende Professionele teams hun thuisbasis hebben (zie ook onder Professioneel Team). Zij zijn verantwoordelijk voor de behartiging van de arbeidscapaciteit die op enig moment in de aan hen toegewezen P-teams is ondergebracht en zijn tevens verantwoordelijke voor de daarvoor aan hen toegekende personeelsbudgetten. In geval van vacatures verrichten zij de werving en selectie. Daarnaast fungeert de P-manager als aanspreekpunt en steunpilaar voor de medewerkers van hun P-teams. Zij faciliteren, coachen en sturen het Professionele team. Belangrijke functie is verder het monitoren van de kennis, competenties, ervaring, capaciteiten en ambities van de medewerkers van het Professionele team. Dit zowel met het oog op de behoeften en belangstellingen van de medewerkers, als vanuit de vraag wat de organisatie nodig heeft om de opgaven op een goede manier te kunnen vervullen.

Anders dan het geval is voor de directeur binnen het P- en O-domein, bestaat op tactisch en operationeel niveau de mogelijkheid om zowel een O-rol (Ambtelijk opdrachtgever of Ambtelijk opdrachtnemer) als een P-rol (Personeelsmanager) te combineren.

Voor de Personeelsmanager is een profiel opgesteld, dat als bijlage 2 is opgenomen bij de onderhavige werkingsprincipes

#### 4.3.3 Professioneel team (P-team)

De organisatie heeft behoefte aan medewerkers die nu en in de toekomst 'fit for the job' en optimaal inzetbaar zijn (professioneel, vitaal, gemotiveerd) op de opgaven waar aan gewerkt wordt. Medewerkers willen personele zorg en aandacht, ruimte voor persoonlijke, professionele ontwikkeling, kennisuitwisseling en ingezet worden op passend, uitdagend werk. Dit organisatiebelang en deze persoonlijke behoeften komen samen in Professionele teams (P-teams).

Een P-team is een eenheid van medewerkers die dezelfde professie en rol uitoefenen (een inhoudelijke expertise of een rol). Een P-team wordt aangestuurd door een Personeelsmanager. Deze heeft in beginsel drie taken: begeleiding van individuele medewerkers (goede gesprek, ziekte etc.), stimuleren, organiseren en faciliteren van de professionele ontwikkeling van (hun) professionele teams en in het programmeren van arbeidscapaciteit (koppelen van de vraag uit opdrachten aan het aanbod in de arbeidscapaciteit). De Personeelsmanager is daarmee verantwoordelijk voor de personele zorg en aandacht van zijn/haar medewerkers, het faciliteren en stimuleren van de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers en levert (in onderlinge afstemming met zijn/haar medewerkers) capaciteit en expertise aan opdrachtteams.

#### 4.3.4 Domeinindeling

Alle medewerkers van de provincie worden ingedeeld in een Professioneel team. Alle Professionele teams tezamen vormen de aanbod kant van onze organisatie (P-domein). Daarbij kan gekozen worden voor een clustering van de professionele teams in professionele domeinen. Met dit alles wordt voorkomen dat expertise en capaciteit versnipperd door de organisatie heen wordt ondergebracht, zoals in het verleden wel eens het geval was.

#### 4.3.5 Functies en rollen

De functies binnen de provincie Zuid-Holland zijn specialist, operationeel medewerker, regisseur/verbinder, realisator en ondersteuner, strategisch leider en tactisch/operationeel leidinggevende. Vanuit die functies vervullen medewerkers onder meer de rollen van opdrachtgever, opdrachtnemer, toeleveraar, directeur en P manager.

### 4.4 Inrichting en werking Opgavendomein

#### 4.4.1 Rollen binnen het Opgavendomein (O-domein)

De inrichting van het Opgavendomein is vervat in artikel 8 van de organisatieregeling. Daarin zijn voor het O-domein de volgende rollen gedefinieerd:

##### 4.4.1.1 Bestuurlijk opdrachtgever (BOG)

Bestuurlijk opdrachtgevers zijn de leden van Gedeputeerde Staten tot wier portefeuille een opgave of opdracht behoort of aan wie door gedeputeerde Staten het bestuurlijk opdrachtgeverschap van een opgave op opdracht is toegewezen en hebben tot taak bestuurlijke sturing te geven aan deze opgaven en opdrachten. Indien sprake is van eerste en tweede portefeuillehouderschap, stemmen de Bestuurlijk opdrachtgevers onderling af.

##### 4.4.1.2 Domeindirecteur (DD)

De Domeindirecteuren zijn aanspreekpunt voor GS en DT op het geheel van opgaven en opdrachten en sturen op het borgen van de integraliteit en samenhang tussen opgaven en opdrachten binnen het aan hen toevertrouwde domein. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de inrichting van de beheersing en de sturing van de opgaven. Hiervoor is het nodig dat zij in nauw contact staan met hun ambtelijk opdrachtgevers (AOG) die samen met de Ambtelijk opdrachtnemer de opdrachten realiseren die uit een opgave voortkomen.

Daarnaast zijn de Domeindirecteuren verantwoordelijk voor de sturing en control op het geheel van de aan de opgaven en opdrachten toegewezen materiele budgetten. De Domeindirecteuren spelen bij dit alles ook een cruciale rol in het prioriteren en programmeren, waarbij uiteraard het bestuur het laatste woord heeft.

Zowel de Domeindirecteur als de hierna te noemen Ambtelijk opdrachtgevers van opdrachten zijn verantwoordelijk voor het oppikken van signalen van buiten de organisatie en voor het inzetten van hun netwerk. Beide zijn hierin gelijkwaardig. Beide rollen vereisen concernverantwoordelijkheid om relevante informatie met elkaar te delen.

Voor de Domeindirecteuren is een profiel opgesteld, dat als bijlage 4 is opgenomen bij de onderhavige werkingsprincipes



#### 4.4.1.3 Ambtelijk opdrachtgevers (AOG)

Ambtelijk opdrachtgevers zijn de functionarissen die ambtelijk eindverantwoordelijk zijn voor opdrachten. De ambtelijk opdrachtgever vervult deze rol door de gehele opdracht heen. Wanneer een opdracht in deelopdrachten is onderverdeeld, dan is de ambtelijk opdrachtgever van de opdracht tevens ambtelijk opdrachtgever van de daaronder ressorterende deelopdrachten. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de sturing, inrichting en beheersing van het geheel aan opdrachten die zij behartigen.

Er vindt geen dubbele sturing plaats tussen de Domeindirecteur en de ambtelijk opdrachtgevers. Alles wat binnen de scope van een opdracht valt, is primair de verantwoordelijkheid van de voor die opdracht aangewezen ambtelijk opdrachtgever. Dit betreft in ieder geval het materieel budget voor de opdracht, de uitoefening voor de opdracht aan de dag te leggen bevoegdheden (Mandaat), de te maken strategische keuzes en het bestuurlijk overleg met de bestuurlijk opdrachtgever en de Domeindirecteur voor de opgave waaronder de opdrachten van de ambtelijk opdrachtgever vallen. In gevallen waarin de scope (materieel budget, bevoegdheden, strategische keuzes) overschreden zijn, dan is het de verantwoordelijkheid van de betreffende Domeindirecteur om daarop te acteren. Daar waar nodig kan worden geïntervenieerd.

Naast reguliere ambtelijk opdrachtgevers is een bijzondere categorie ambtelijk opdrachtgevers voorzien, waaraan in de Organisatieregeling de naam "Programmadirecteur" is meegegeven. Het gaat hier om medewerkers welke geplaatst zijn in salarisschaal 16 of hoger, welke eerder wel werden aangeduid met de term "vrijgesteld ambtelijk opdrachtgever".

Programmadirecteuren onderscheiden zich in die zin van reguliere ambtelijk opdrachtgevers, dat zij veelal de grotere opdrachten zullen behartigen en dat de Programmadirecteuren hun personeelsmanager vinden binnen het DT (zie artikel 6, derde lid onder c van de Regeling opgavegerichte organisatie provincie Zuid-Holland). Inhoudelijk verschilt de rol van programmadirecteur niet van die van ambtelijk opdrachtgever. De bepalingen betreffende het ambtelijke opdrachtgeverschap zijn voor de programmadirecteuren van gelijke betekenis.

Ter illustratie van het profiel voor de Programmadirecteuren is een vacaturetekst voor deze rol als bijlage 5 is opgenomen bij de onderhavige werkingsprincipes.

In de samenwerking tussen Domeindirecteuren en Ambtelijke opdrachtgevers is de Ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor het tot stand komen van de aan hen toegewezen opdrachten. De Domeindirecteur is verantwoordelijk voor het borgen van de integraliteit en samenhang tussen (alle) opgaven en opdrachten binnen het aan hem/haar toevertrouwde domein. Hoewel er geen hiërarchische relatie is tussen de Domeindirecteur en de Ambtelijk opdrachtgever gelden in hun onderlinge verhouding wel de volgende uitgangspunten:

- De Domeindirecteur kan bij escalatie een rol hebben als ultimatum remedium bij/tussen opdrachten, in overleg met Ambtelijk opdrachtgever en de Bestuurlijk opdrachtgever;
- De Domeindirecteuren zijn (evenals de Directeuren Mens en Organisatie) gebonden aan eerdere bestuurlijke besluitvorming inzake toewijzing van middelen ten behoeve van (geraamde) arbeidscapaciteit;
- De Domeindirecteur definieert en/of initieert -in overeenstemming met de begroting- de opdrachten, stelt opdrachtprofielen vast, accordeert scopewijzigingen en dechargeert de Ambtelijk opdrachtgever bij het einde van de diens opdracht.

Ambtelijk opdrachtgevers worden door een Directeur Mens en Organisatie aangewezen en aan een opdracht verbonden. Dit aan de hand van het daarvoor vastgesteld matchingsproces (zie hoofdstuk 10).

#### 4.4.1.4 Ambtelijk opdrachtnemer (AON)

De Ambtelijk opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het feitelijk realiseren van een aan hem toegewezen opdracht of deelopdracht. Als zodanig kan elke opdracht of deelopdracht dan ook slechts één Ambtelijk opdrachtnemer hebben. Hij/zij zorgt voor het proces om op een verantwoorde manier te komen tot de uitkomst met de meeste toegevoegde waarde voor de betreffende opdracht of deelopdracht en de opgave ten dienste waarvan de opdracht wordt uitgevoerd.

De Ambtelijk opdrachtnemer kan een opdracht of deelopdracht alleen behartigen, of kan daarin worden ondersteund door een team dat bijdraagt aan de realisatie van de opdracht of deelopdracht. De medewerkers van het team werken daarin samen aan een opdracht op basis van hun kennis en/of kunde en/of uitvoerende capaciteit en dragen daarmee bij aan het realiseren van de opdracht. In die gevallen is het de Ambtelijk opdrachtnemer die sturing geeft aan de werkzaamheden van het team dat aan de opdracht of deelopdracht werkt.

In de uitvoering van een opdracht of deelopdracht respecteren de Ambtelijk opdrachtnemers en de eventueel onder hun leiding en verantwoordelijkheid werkzame medewerkers de professionaliteit van collega's die vanuit de opdracht of deelopdracht actief om toelevering van expertise zijn gevraagd, of deze expertise passief uit betrokkenheid bij de opdracht of deelopdracht en de verdere provinciale organisatie inbrengen. Deze inbreng wordt serieus en gewetensvol afgewogen en in het kader van te nemen beslissingen en er wordt beargumenteerd waarom en op welke wijze de betreffende inbreng daar wel of niet bij betrokken wordt. In besluitvormingsformulieren worden ontvangen adviezen ongewijzigd en volledig opgenomen en expliciet afgewogen, zodat het bestuur of gemandateerde beslissers die afweging kunnen volgen en beoordelen. Toeleveranciers van expertise worden geïnformeerd wanneer er wordt afgeweken van hun adviezen.

Om de rol van Ambtelijk opdrachtnemer optimaal te kunnen vervullen worden de Ambtelijk opdrachtnemers zoveel mogelijk van de gemandateerde bevoegden te voorzien die nodig zijn voor de realisatie van de opdracht. Daarbij zullen de Ambtelijk opdrachtnemers daar waar mogelijk van de daarbij benodigde bevoegdheden worden voorzien.

Al met al is de Ambtelijk opdrachtnemer de spin in het web die er voor staat de opdracht van begin tot eind onder zijn leiding uit te voeren en het gestelde resultaat te realiseren. De Ambtelijk opdrachtgever van de opdracht geeft de Ambtelijk opdrachtnemer daarbij zo maximaal mogelijk de ruimte om diens rol ten volle waar te maken.

## **5 Organisatie van het werk**

Alle taken en werkzaamheden die binnen de provincie worden uitgevoerd worden geformuleerd in opgaven en opdrachten die gelieerd zijn aan, en hun basis vinden in de provinciale begroting. In alles wat we doen is de opgave leidend. Deze vloeit voort uit een gezamenlijke programmering, welke uiteindelijk zijn weerslag heeft gekregen in een door Provinciale Staten vastgestelde begroting.

## 5.1 Onderscheid taken en werkzaamheden

In de werkzaamheden van de provincie kunnen in de kern twee processen onderscheiden worden, te weten dynamische en stabiele processen.

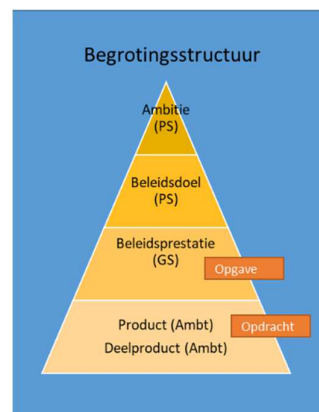
Dynamische processen zijn de meer ontwikkelgerichte werkzaamheden in de organisatie, zoals de maatschappelijke opgaven die vanuit transitie ontstaan. Denk hierbij aan de opgaven stikstof en energietransitie en rondom belangrijke thema's als economie, klimaat en biodiversiteit, mobiliteit en wonen. Maar ook diverse opgaven op het gebied van digitalisering, data gedreven werken en inclusie kunnen hieronder geschaard worden. Het werk in de dynamische processen kan gedefinieerd worden als activiteiten die een tijdelijk karakter kennen, waarbij de inhoud, rol en aanpak tot realisatie met externe partners verschillend kan zijn.

Stabiele processen zijn de meer bedrijfsmatige, beheersmatige en uitvoerende werkzaamheden in de organisatie, zoals subsidieverstrekking, beheer en onderhoud van wegen en bruggen, maar ook personeels- en salarisadministratie, inkoop, gebouwenbeheer en het op orde hebben van financiële en juridische processen.

Ondanks deze verschillen worden zowel de dynamische als de stabiele processen in opgaven en opdrachten geformuleerd. Voor al het werk wordt in opgaven en opdrachten vastgelegd wat het beoogde resultaat is en welke middelen (geld, tijd en menskracht) ervoor nodig zijn om dat resultaat te bereiken. Hierdoor ontstaat meer inzicht in de samenhang en stelt het beter in staat om prioriteiten te stellen en het werk goed te programmeren.

Daarnaast wordt een link gelegd naar de structuur uit de begroting, die leidend is. De structuur van de begroting wordt niet aangepast. De begroting is ingedeeld in beleidsambities, beleidsdoelen, beleidsprestaties en (deel)producten. Beleidsprestaties zijn de opgaven, De (deel)producten en investeringen (projecten) zijn de opdrachten (zie de visualisatie). Mandaten worden zodanig ingericht dat het de effectieve uitvoering van opgaven en opdrachten ondersteunt en bevordert. De administratieve systemen moeten worden aangepast en volgen de nieuwe organisatiestructuur.

Door al het werk in opgaven en opdrachten te formuleren is het niet meer relevant of iets onder een dynamisch of stabiel proces valt. Het bevestigt bovendien dat alle medewerkers, generalist of specialist, waar dan ook in de organisatie, van gelijk belang zijn en even veel worden gewaardeerd.



Wel zijn er verschillen in de wijze van uitvoering van opgaven in dynamische en van stabiele processen. Opgaven in het dynamische proces zijn in de regel minder voorspelbaar en zullen vaker om bijstelling vragen dan opgaven in het stabiele proces. Zo zal voor de realisatie van opgaven stikstof of energietransitie meer programmatisch of projectmatig gewerkt worden aan de verschillende opdrachten die ervoor zorgen dat we de doelstellingen van deze opgaven realiseren, terwijl voor de realisatie van opgaven op bijvoorbeeld het gebied van bedrijfsvoering meer in processen gewerkt worden en op basis van de uitvoering steeds verbeteringen worden aangebracht hierbinnen. Wanneer werk verandert, kan dat aanleiding geven tot herprogrammering en prioritering van opgaven en opdrachten.

## 5.2 Opgaven

Opgaven zijn in artikel 10 van de Organisatieregeling gedefinieerd als zijnde de beleidsprestaties als bedoeld in de Financiële verordening van de provincie Zuid-Holland, welke door Gedeputeerde Staten zijn geformuleerd ter realisatie van de in de begroting opgenomen beleidsdoelen. Vanuit de financiële verordening is zodoende de eerder genoemde koppeling met de begroting aangebracht.

Eerder is aangegeven dat de (tenuitvoerlegging van) opgaven aan de eindverantwoordelijkheid van een Domeindirecteur wordt opgedragen. Deze toedeling vindt plaats in het zogenoemde "Opgavenberaad", behoudens gevallen waarin het Directieteam anders besluit.

### 5.3 Opgaven

Opgaven worden ten uitvoer gebracht in opdrachten. Deze zullen in de regel corresponderen met de (deel)producten en investeringen (projecten) in de begroting. Vanwege de omvang of complexiteit van bepaalde opdrachten kan het daarbij aangewezen zijn dergelijke opdrachten verder onder te verdelen in verschillende deelopdrachten. Het is de Ambtelijk opdrachtgever van een opdracht die kan besluiten tot het inrichten van deelopdrachten. Daarbij volgt de Ambtelijk opdrachtgever zoveel mogelijk de structuur van de begroting.

Voor elk van de opdrachten wordt een Ambtelijk opdrachtgever aangewezen. Deze Ambtelijk opdrachtgever van de opdracht blijft vervolgens ambtelijk opdrachtgever door de gehele opdracht heen en is daarmee tevens Ambtelijk opdrachtgever van de eventuele deelopdrachten waarin een opdracht eventueel wordt verdeeld. Wel is het mogelijk dat voor elk van de afzonderlijke (deel)opdrachten verschillende Ambtelijk opdrachtnemers worden aangewezen. Eveneens is het mogelijk dat aan één Ambtelijk opdrachtnemer meerdere opdrachten of deelopdrachten worden toevertrouwd.

### 5.4 Opdrachtenregister

Alle opdrachten worden opgenomen in een register waarin naast een beschrijving van de naam en scope van de opdrachten tevens geregistreerd wordt wie, en voor welke perioden, als ambtelijk opdrachtgever en Ambtelijk opdrachtnemer van de opdracht of deelopdracht is aangewezen en onder welke opgave de betreffende opdracht of deelopdracht valt. In gevallen waarin een opgave niet in opdrachten of deelopdrachten is onderverdeeld kan de opgave als zelfstandige opdracht in het register gedefinieerd worden.

Het opgavenregister is van cruciaal belang voor de werking van verschillende rollen en systemen. Zo zullen bevoegdheden (mandaat en budgetbevoegdheid) functioneel worden toegekend aan functionarissen die in het register vermeld zullen staan. Ontbreekt een vermelding in het opdrachtenregister, dan kan men de betreffende bevoegdheden niet (rechtmatig) uitoefenen. Als gevolg daarvan is het register tevens van belang in het kader van de rechtmatigheidscontrole op de (met name financiële) beslissingen die binnen de provinciale organisatie genomen worden. Bovendien kan het opdrachtenregister ook op andere manieren identificerende werking hebben voor provinciale systemen, zoals bijvoorbeeld de autorisatie van toegang tot ICT-systemen. Het opdrachtenregister is daarmee ook een bronsysteem wat moet voldoen aan de eisen in het kader van informatiebeveiliging. En tenslotte vervult het opdrachtenregister een belangrijke functie voor transparantie naar binnen en buiten de organisatie. Aan de hand van het register kan immers worden vastgesteld of een functionaris bijvoorbeeld wel bevoegd was een bepaald besluit te nemen. Voor de mandaten en de budgetbevoegdheden wordt een aparte regeling opgesteld.

Met het oog op een en ander is het van belang het opdrachtenregister steeds up-to-date te houden en mutaties in de daarin opgenomen gegevens zo snel mogelijk door te voeren. Daarbij moet in het oog gehouden worden dat een vermelding van gegevens in het register geen zelfstandige betekenis heeft. Het is steeds een registratie van formele besluiten die overigens op basis van de Organiseringsregeling zijn genomen. Het is daarom van belang om ook die onderliggende besluitvorming op orde te hebben en tegen de achtergrond van het register te archiveren. Een rechter of accountant kan immers altijd vragen naar het besluit waarmee een in het register opgenomen hoedanigheid is verleend.

Naast genoemde sleutelfuncties van het opdrachtenregister, kan het tevens een functie vervullen voor portfoliomanagement. Door het toepassen van portfoliomanagement kunnen nieuwe wensen, voortschrijdende inzichten en oplevering van opdrachten vertaald worden naar de betekenis daarvan binnen het geheel van alle opgaven en opdrachten en de daarvoor benodigde mensen (arbeidscapaciteit) en (financiële) middelen. Hierdoor is het mogelijk om waar nodig en wenselijk periodiek te herijken, te prioriteren en te programmeren. Het opdrachtenregister kan daarbij een handzaam instrument vormen bij het sturen op deze dynamiek te sturen.

De verantwoordelijkheid voor de juistheid en het up-to-date houden van het opdrachtenregister is in de Organisatieregeling belegd bij het Opgavenberaad.

## **6 Coördinatie en afstemming**

### 6.1 Personeelsberaad (P-beraad)

In het Personeelsdomein (P-domein) ligt de focus op de ontwikkeling van medewerkers en de duurzame en flexibele inzet van medewerkers, een en ander op basis van hun kwaliteiten en de centrale regie op arbeidscapaciteit. Met het oog daarop wordt de centrale regie op arbeidscapaciteit op concernniveau gelegd. De sturing hierop gebeurt in het Personeelsberaad (P-beraad) waarin de Directeuren Mens & Organisatie zitting hebben. Het P-beraad vormt als zodanig is een cruciaal overleg om de regie op de arbeidscapaciteit vorm te geven, de sturing van het Personeelsmanagement van P-managers af te stemmen en relevante thema's m.b.t. organisatieontwikkeling te signaleren en eventueel vertalen naar opdrachten. Zowel het Personeelsberaad als de afzonderlijke Directeuren Mens en Organisatie zijn bij dit alles wel gebonden aan eerdere bestuurlijke besluitvorming inzake toewijzing van (geraamde) arbeidscapaciteitsmiddelen ten behoeve van specifieke opdrachten.

Het Personeelsberaad wordt voorzien van voldoende ambtelijke ondersteuning om de opgedragen taken goed te kunnen uitvoeren,

### 6.2 Opgavenberaad (O-beraad)

In het Opgavedomein (O-domein) ligt de focus op het integraal sturen op alle opgaven en opdrachten die nodig zijn om de bestuurlijke ambities te realiseren, waaronder het in overleg met de bestuurders formuleren van kaders, redeneerlijnen en richtinggevende uitspraken. Evenals het prioriteren daarvan en het formuleren van de vraag naar arbeidscapaciteit. Dit gebeurt in het Opgavenberaad (O-beraad) waarin de Opgavedirecteuren zitting hebben.

Het Opgavenberaad wordt voorzien van voldoende ambtelijke ondersteuning om de opgedragen taken goed te kunnen uitvoeren,

### 6.3 Programmeerberaad

Programmeren is het samenspel tussen het O- en P-domein en onder andere bedoeld om vraag naar en aanbod van arbeidscapaciteit bij elkaar te brengen en te matchen, marginale (her)prioriteren in opdrachten op concernniveau, dilemma's rondom prioritering en matching te bespreken en eventueel besluitvorming daarover voor het DT voor te bereiden. O- en P-domein zijn beiden verantwoordelijk voor het programmeren, ieder vanuit een andere rol.

Het programmeerberaad vormt zodoende de verbindende én besluitvormende schakel tussen opgaven, de daaruit voortvloeiende opdrachten en arbeidscapaciteit: opdrachten kwantitatief en kwalitatief koppelen aan personeel. Daarbij is van belang dat over de gehele linie steeds gewerkt wordt met gedefinieerde opdrachten, waardoor helder wordt en uniform is uitgewerkt wat hierin de bedoeling is en voor opdrachten o.a. de scope, fasering en benodigde competenties zijn.

Het Programmeerberaad wordt voorzien van voldoende ambtelijke ondersteuning om de opgedragen taken goed te kunnen uitvoeren.

## **7 Compliance & Control en Concerncontroller**

Alle werkzaamheden worden geformuleerd in opgaven en opdrachten, daardoor komt er meer grip op de inhoud. Meer grip op de inhoud vergt ook meer aandacht voor "in control" zijn. Voor de beheersing en werking van het systeem van opgaven en opdrachten is een adequate onafhankelijke financiële en juridische compliance en control noodzakelijk.

Om een goede sturing en beheersing mogelijk te maken worden vooraf kaders geformuleerd en wordt achteraf verantwoording afgelegd. De verschillende directeuren, personeelsmanagers en de ambtelijk opdrachtgevers en opdrachtnemers van opdrachten zijn verantwoordelijk voor een goede inrichting van de beheersing en de sturing van hetgeen aan hun respectievelijke verantwoordelijkheden is toevertrouwd. Voorstellen voor nieuwe opdrachten of aanpassing daarvan vanuit de ambtelijke organisatie worden door de compliance en control-opgave binnen de organisatie getoetst aan de financiële, personele en juridische en kaders zoals die door GS zijn vastgesteld en in wet- en regelgeving besloten liggen.

De samenhangende activiteiten van de financiële en juridische advisering, kaderstelling en toetsing worden ondergebracht in één opgave compliance en control waarvoor de aard, omvang en arbeidscapaciteit wordt vastgesteld. Deze opgave is onafhankelijk en faciliteert de organisatie en adviseert over de verschillende stappen in het programmering & prioritering- en besluitvormingsproces ten behoeve van de ambtelijke organisatie en Gedeputeerde Staten. De compliance en control opgave heeft een onafhankelijke positie om gevraagd en ongevraagd te adviseren, te toetsen en kaders te stellen. Om de onafhankelijkheid te borgen is de opgave centraal en direct onder het directieteam gepositioneerd.

De compliance en control functie bestaat uit de volgende samenhangende onderdelen:

### 7.1 Financial control

Financial control is gericht op financiële informatievoorziening en de inrichting van de financiële structuur. Vanuit Financial control-rol binnen de opdracht compliance en control wordt ervoor gezorgd dat (financiële) informatievoorziening geleverd wordt die voldoet aan de relevante wet- en regelgeving. Tegelijkertijd is het zijn of haar taak om een flexibele financiële structuur in te richten die snel kan insprijnen op een veranderende informatiebehoefte vanuit de business. De Financial control-rol binnen de opdracht compliance en control is verder verantwoordelijk voor de financiële rapportages.

### 7.2 Business control

Business control is de adviseur en ondersteuner van de O domeinen en de P-domeinen. Business control is gericht op de financiële, juridische en personele compliance en control van O- en P domeinen. Aanspreekpunt voor de business controller is de domeindirecteur waarbij in overleg wordt bepaald welke opdrachten binnen het domein extra inzet behoeven. Business Control adviseert vanuit de financiële, fiscale en juridische kaders op alle documenten die ter besluitvorming bij DT en GS voorliggen.

### 7.3 Planning en Control

Planning en Control is gericht op de kaderstelling en de regievoering op de P&C producten. Planning en Control vervult een regisserende rol om de P&C producten kwalitatief en tijdig voor besluitvorming aan GS en PS aan te bieden. Vanwege de samenhang maken ook de fiscale functie en de treasury functie hier onderdeel van uit.

### 7.4 I-control

I-control is gericht op de inrichting, bewaking en borging van het informatiebeheer.

### 7.5 Risicomanagement

Risicomanagement is het identificeren en kwantificeren van risico's binnen onze organisatie en het opstellen van maatregelen om deze risico's te mitigeren. Risicomanagement gaat over de beleidsmatige kaders en de systematiek van risicomanagement op concernniveau. De Ambtelijk opdrachtgevers en domeindirecteuren zijn verantwoordelijk voor de inrichting van risicomanagement binnen de opgaven en (deel)opdrachten.

### 7.6 Audit

De auditfunctie is gericht op het uitvoeren van onafhankelijke audits en de interne controlewerkzaamheden (AO-IC). De organisatie van de Provincie Zuid-Holland kent van oudsher al verschillende auditfuncties, in de vorm van de Eenheid Audit en Advies (EAA) en het team AO/IC. De interne auditfuncties opereren onafhankelijk, hetgeen onder andere wordt gewaarborgd door eigen onderzoeksplannen die door Gedeputeerde Staten worden vastgesteld. De audits richten zich steeds meer op de strategische risico's die uit provincie brede risico-inventarisaties naar voren komen. In de uitvoering van onderzoeken (methode, aanpak, rapportage) zijn de auditors en onderzoekers onafhankelijk.

### 7.7 Overige onafhankelijke functies

Onder de compliance en control opgave vallen ook de al dan niet wettelijk aangewezen functies, die vanuit de aard van de werkzaamheden een onafhankelijke positie vergen alsmede de ondersteuning voor de rechtsbeschermingsfuncties. Te noemen zijn in ieder geval de Functionaris gegevensbescherming (FG) uit hoofde van de Avg en de Provinciearchivaris.

Verder zijn in wet en regelgeving voorzieningen getroffen die het mogelijk maken de rechtsbeschermingsfuncties zo onafhankelijk mogelijk te kunnen laten functioneren. Voor de behandeling van deze bezwaren is in artikel 7:13 van de Algemene wet bestuursrecht de mogelijkheid geopend een onafhankelijke bezwarencommissie in het leven te roepen, die de provincie omtrent de ten aanzien van de bezwaren te nemen beslissingen adviseert. Van belang is dat de onafhankelijke commissie ook ambtelijk zo onafhankelijk mogelijk wordt ondersteund. Bovendien heeft deze ambtelijke taak een sterke relatie met compliance en control. In bezwaarschriftprocedures is immers ook de vraag aan de orde of de provincie aan haar wettelijke verplichtingen heeft voldaan (compliance) en zijn de antwoorden op deze vraag van belang voor mogelijke bijsturing op provinciale processen (control). Naast de bezwaarbehandeling wordt onder de rechtsbeschermingstaken ook klachtbehandeling begrepen als bedoeld in artikel 9:1 van de Algemene wet bestuursrecht. De behandeling van deze klachten worden bij de provincie behartigd door onafhankelijk opererende externe klachtfunctionarissen.

Om genoemde redenen wordt aan de hier genoemde functies een onafhankelijke positie gegeven onder compliance en control. Dit is in artikel 16 eerste lid ook expliciet benoemd.

## 7.8 Concerncontroller

Concerncontrol is een belangrijke en zelfstandige opdracht binnen de compliance en control functie als geheel. Het is gericht op het verkrijgen van zekerheid (assurance) over de kwaliteit van sturing en beheersing. Concerncontrol wordt gezien als de onafhankelijke en kritische functie op strategisch niveau, waarin vanuit een brede blik op de organisatie de samenhang tussen beleid en bedrijfsvoering (o.a. juridisch, financieel, personeel, informatievoorziening) wordt bewaakt en bevorderd.

De Concerncontroller direct gepositioneerd is onder de provinciesecretaris, is onafhankelijk en heeft dus geen enkel belang bij welk onderwerp dan ook anders dan het bestuurlijke en organisatorische belang. De Concerncontroller geeft (on-)gevraagd advies over de (samenhang) van beleid, uitvoering en bedrijfsvoering aan bestuur en directeuren/opdrachtgevers/opdrachtnemers. De concerncontroller levert daarmee een duidelijke toegevoegde waarde voor bestuur, management en opdrachtgevers. De adviezen van de concerncontroller zijn in beginsel dan ook niet vrijblijvend. Met het oog daarop heeft de concerncontroller direct toegang tot alle relevante informatie en tot alle beraden. De Concern Controller is als zodanig dan ook een sparringpartner op de majeure risicovolle externe en intern dossiers voor bestuur en directeuren/opdrachtgevers/opdrachtnemers en dan niet alleen financieel, maar op zowel beleid, uitvoering, bedrijfsvoering als de samenhang daarin.

Aan de Concerncontroller is bovendien een toezichhoudende en signalerende functie toebedeeld met betrekking tot de integriteit binnen de ambtelijke organisatie. De Concerncontroller draagt daarvoor geen verantwoordelijkheid, doch heeft tot taak er op toe te zien dat de binnen de provincie vastgestelde regels op het gebied van integriteit door de diverse betrokkenen naar behoren wordt nageleefd en zo nodig ter zake te rapporteren aan de provinciesecretaris, die eindverantwoordelijk is voor de (bewaking van) de integriteit binnen de provinciale organisatie.

## 8 Positionering Beheer Infrastructuur

Het college heeft besloten dat in ieder geval voor de Dienst Beheer Infrastructuur bij omschakeling naar een nieuwe opgavegerichte organisatie inrichting voorlopig nog de bestaande organisatie in stand blijft. Dit betekent concreet dat het inrichtingsplan uit 2017 vooralsnog blijft gelden met de daarin beschreven rollen, taken en verantwoordelijkheden. DBI sluit verder wel zoveel mogelijk aan bij de organisatie ontwikkeling zoals beoogd. Door de interim directeur wordt in samenspraak met het MT DBI een ontwikkelplan opgesteld.

DBI werkt opgave gericht aan de opgave "Beheer en onderhoud op orde en duurzaam". Het betreft een stabiele opgave die is uitgewerkt in opdrachten. Programmering van de opdrachten vindt plaats op basis van assetmanagement principes.

De inrichting van DBI is in artikel 17 van de Regeling opgavegerichte organisatie provincie Zuid-Holland vertaald naar de nieuw gedefinieerde organieke rollen en gremia, waarbij verschillende rollen in de daartoe aangewezen medewerkers verenigd worden. Dit maakt het mogelijk de bestaande organisatie en werkwijzen de facto ongewijzigd voort te zetten. Een en ander betekent dat de Bestaande directeur DBI zowel de rol van Domeindirecteur als die van Directeur mens en organisatie wordt toebedeeld. Daarnaast verkrijgt de directeur DBI de rol van Ambtelijke opdrachtgever van de opdrachten die onder de opgave van DBI worden behartigd. De bestaande eenheden kunnen voortbestaan als P-teams, waarbij de voormalige hoofden van de eenheden zowel de rol van personeelsmanager kunnen krijgen, als die als die van Ambtelijk opdrachtnemer van de opdracht waarmee het team belast is.



## **9 Professionele teams (P-Teams)**

Iedere medewerker is administratief gezien lid van één professioneel team. Dat is ook de plek waar het P-management voor de medewerker is geregeld.

De huidige kernactiviteit (rol, taak of vakinhoudelijke kennis) van de medewerker in het werk is bepalend voor de plaatsing van een medewerker in een professioneel team. Het zwaartepunt bepaalt in welk professioneel team een medewerker wordt geplaatst.

Een PT is een team van medewerkers die dezelfde professie uitoefenen en dat beschikt over de juiste capaciteit (kwantitatief en kwalitatief) die nodig is voor het realiseren van de opdrachten, of bezig is om die te ontwikkelen.

De omvang van een professioneel team is in beginsel tussen de 8 en 15 mensen groot. De omvang kan hiervan afwijken vanwege specifieke omstandigheden (pas toe of leg uit-principe). Het P-beraad beslist over afwijkingen. Iedere medewerker kan desgewenst, en in overleg met de eigen P-manager, aansluiten bij andere professionele teams en/of vakgenootschappen als dit past in het kader van deling en ontwikkeling van competenties en kennis.

Een nadere uitwerking van Professionele teams is opgenomen in bijlage 6.

## **10 Matchen**

De Organisatieregeling schrijft voor dat het matchingsproces vastgesteld wordt in deze werkingsprincipes. In dit hoofdstuk wordt hieraan op hoofdlijnen invulling gegeven. Een nadere uitwerking van het matchingsproces wordt gegeven in de 'memo matchingsproces'.

Hierna beschrijven we eerst de uitgangspunten bij het matchingsproces, daarna het inhoudelijke matchingsproces.

### **10.1 Uitgangspunten matchingsproces**

#### **10.1.1 Doelstelling van professioneel matchen**

Professionals worden flexibel en kwalitatief gematcht op opdrachten uit het opdrachtenregister die voortkomen uit het programmeerproces. Dit vindt plaats aan de hand van een transparant matchproces wat past binnen de kaders van de CAO provinciale sector. Professionals worden ingezet op de plek waar zij het meest van toegevoegde waarde zijn en waar organisatie- en persoonlijke ambities worden gerealiseerd. Houding en gedrag en een zekere mate van uniformiteit zijn hierbij randvoorwaardelijk.

#### **10.1.2 Dynamiek**

Professionals zijn actief in een periode die steeds dynamischer en meer digitaal wordt en waarbij er hogere eisen (aan de provincie) worden gesteld. Van hen wordt verwacht dat zij midden in de samenleving staan en verbinden met hun omgeving. Dit vraagt flexibiliteit, verschillende typen dienstverbanden, duurzame inzetbaarheid, leren en ontwikkelen en een omgeving waarin ze zelf hun talenten, kennis en vitaliteit ontwikkelen en op peil houden. Op deze ontwikkelingen is de P-manager vanuit personele zorg nauw aangesloten.

#### **10.1.3 Professionele teams**

Elke medewerker maakt onderdeel uit van een professioneel team. Hier vindt het gesprek plaats tussen de P-manager en de medewerker over hoe je goed blijft toegerust als medewerker om steeds

van toegevoegde waarde te zijn in het realiseren van opdrachten. Afspraken hierover worden geborgd in het professionele profiel van de medewerker.

Het inhoudelijke werk en de resultaatverantwoordelijkheid vindt plaats in teams. Al ons werk vertalen we volgens de werkingsprincipes door naar opdrachten met een helder geformuleerd resultaat en activiteiten die nodig zijn en aan welke doelen van de provincie dit bijdraagt. Wanneer er een nieuwe capaciteitsvraag ontstaat binnen een opgave beschrijft de AOG (en in sommige gevallen de BA) een tijdelijke resultaatopdracht. Hier is bijvoorbeeld naast een heldere opdrachtbeschrijving ook opgenomen wat de duur van de opdracht is, het beoogde resultaat en het niveau van de opdracht.

## 10.2 Matchingsprocedure

Grofweg zijn er twee situaties die aanleiding geven tot een matchingsprocedure:

Er wordt een nieuwe opdracht geformuleerd in de besluitenlijst van het programmeerbaar. Daarmee ontstaat er een matchvraag. In het matchproces wordt een ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer aangewezen. Daarna het team. De organisatie van de opdracht wordt verwerkt in het opdrachtenregister.

Wanneer er bestaand werk binnen een opdracht vrijvalt. In dit geval wordt door de domein directeur en ambtelijk opdrachtgever de afweging gemaakt of vervanging nodig is en zo ja, of het werk kan worden opgevangen binnen het opdrachtteam? Is dat het geval, dan is er in die situatie die ontstaat geen matchvraag. Is het niet het geval, dan kan een matchingsprocedure gestart worden (zie hiervoor onder 1).

Bepaling van de te volgen matchprocedure of hoofdlijnen. Het concrete werkproces volgt in de navolgende memo matchingsproces.

Allereerst dient vastgesteld te worden of er sprake is van een dynamische opdracht of een stabiele opdracht. Aan iedere opdracht uit het opdrachtenregister dient een label gekoppeld te zijn dat aangeeft of een opdracht dynamisch van aard is of stabiel. Stabiele opdrachten worden uitgezet via de reguliere jaarplanprocedure/professionele teams waar de kennis te vinden is, omdat de capaciteitsinzet (binnen een zekere marge) goed voorspelbaar is. Dynamische opdrachten verlopen via de onderstaande matchingsprocedure.

### Matchprocedure dynamische opdrachten

#### 10.2.1 Fase 0: Informeel matchen

In deze fase wordt een tijdelijke resultaatopdracht op informele wijze gematcht. Deze individuele opdrachten worden door de Ambtelijke Opdrachtgever gedeeld met de P-manager en alle professionele teams waar de gevraagde capaciteit logischerwijs te vinden is. Leidt dit niet tot een match dan start de fase 1 van het matchproces.

#### 10.2.2 Fase 1: Publicatie van tijdelijke resultaatopdracht

In fase 1 van het matchingsproces wordt de tijdelijke resultaatopdracht gepubliceerd op de centrale opdrachtenmarkt waarna professionals uit de professionele teams hun interesse kenbaar kunnen maken door te reageren via de opdrachtenmarkt. Na de publicatie kan de opdracht niet eerder dan na 5 werkdagen worden besproken op de matchtafel.

### 10.2.3 Fase 2: Matchtafel

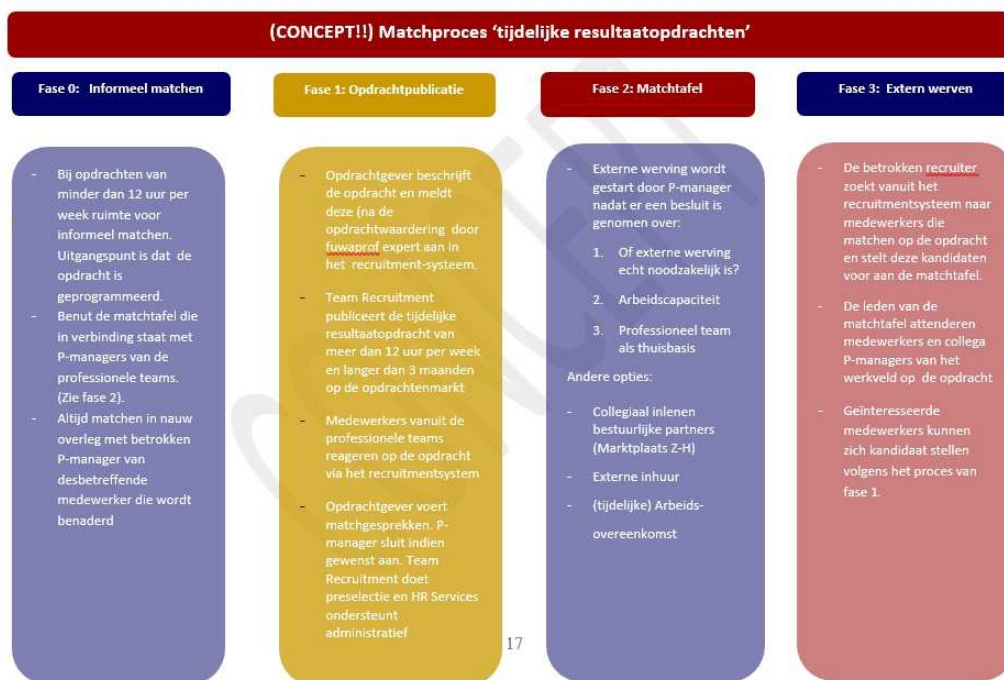
Wanneer fase 1 niet heeft geleid tot een match, wordt fase 2 gestart via de matchtafel. Het uitgangspunt is om horizontaal te matchen aan de hand van het professioneel profiel van de medewerker. De matchtafel is een overleg van p-managers die samen de vraag en mensen samenbrengen. Dit overleg wordt voorgezeten door één van de p-managers. Deze persoon rapporteert na ieder overleg naar de p-domeinmanagers en zorgt voor een transparante besluitvorming zodat de gehele organisatie bekend is met de genomen besluiten. Vanuit het recruitmentsysteem wordt een selectie gemaakt van medewerkers die binnen het profiel passen die voorliggen voor leden van de matchtafel.

De betrokken recruiter bij de matchtafel ondersteunt de P-managers door vanuit het recruitmentsysteem een selectie te maken van medewerkers die aansluiten op het gevraagde profiel en stelt deze als suggestie voor aan de leden van de matchtafel. De Personeelsmanagers vullen waar wenselijk deze lijst van potentiële kandidaten verder aan en de juiste kandidaten worden geselecteerd.

### 10.2.4 Fase 3: Externe werving

Wanneer er geen match tot stand komt wordt gekozen voor collegiale inlening bij bestuurlijke partners, externe inhuur of externe werving door het openstellen van een vacature (door Personeelsmanager waar de toekomstige medewerker logischerwijs de thuisbasis vindt).

Het matchingsproces laat zich samenvatten in onderstaande schematische weergave:



## Bijlage 1 - Directeur Mens en Organisatie (Directeur M&O)

### Preambule

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

De rolbeschrijving van Directeur mens en organisatie is bewust nog niet 'in beton gegoten'.

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

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

<b>Rolbeschrijving:</b>	De Directeur mens en organisatie
<b>Omschrijving "Waarom?*"</b>	De provincie Zuid-Holland wil een wendbare en opgavegerichte organisatie zijn, die adequaat inspeelt op maatschappelijke vraagstukken en de daarmee samenhangende ambities van ons college van Gedeputeerde Staten. Als Directeur mens en organisatie heb je een belangrijke rol om regie te voeren op ons totale personeelsbestand in al haar facetten, zodat ons personeel optimaal is toegerust om bij te dragen aan het realiseren van deze ambities en daaruit voortkomende opdrachten. Daarbij werkt de Directeur mens en organisatie vanuit het bewustzijn dat de rol van de provinciale organisatie binnen de maatschappij aan verandering

<sup>1</sup> In de bijlage "context rolbeschrijving Directeur Mens en Organisatie" wordt dit nader toegelicht.

	<p>onderhevig is en weet de veranderingen te vertalen in organisatievraagstukken.</p>
<b>Omschrijving “Wat?”</b>	<p>De Directeur mens en organisatie levert de volgende hoofdresultaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omschrijven van vraagstukken die op ons afkomen en deze vertalen in organisatieontwikkeling, HRM beleid, leiderschapsontwikkeling, strategie op werving en keuzes ‘zelf doen versus uitbesteden’.</li> <li>• Sturen en regie voeren op het gehele personeelsbestand, strategische personeelsplanning en beheersing van arbeidscapaciteit en loonkosten.</li> <li>• Regie voeren op 1 van de professionele domeinen en HRM thema’s.</li> <li>• Leidinggeven aan individuele P-managers en teams van P-managers.</li> </ul>
<b>Omschrijving “Hoe?”</b>	<p>Als Directeur mens en organisatie leg je verantwoording af aan het Directieteam.</p> <p>Je maakt deel uit van een team met andere Directeuren mens en organisatie en vormt met elkaar het Personeelsberaad (P-beraad).</p> <p>Je bent als collectief van Directeuren mens en organisatie verantwoordelijk voor het strategisch personeelsbeleid van de PZH en draagt vanuit de aanbodkant (adequaat personeelsbestand in kwalitatieve en kwantitatieve zin) bij aan het proces van prioriteren, programmeren en matchen op concernniveau.</p> <p>Je voert vanuit een bredere organisatiestrategie regie op een van de professionele domeinen en HRM thema’s. Je bent leidinggevende/peoplemanager van een aantal P-managers (die op hun beurt elk een aantal professionele teams aansturen).</p> <p>Je wordt geadviseerd en ondersteund door P-adviseurs en F-adviseurs.</p>
<b>Wie?*</b>	<p>Je geeft ruimte zodat er een cultuur van vertrouwen ontstaat en bent in staat een omgeving te creëren waar de verantwoordelijkheden duidelijk zijn belegd. Je bent een mensgerichte en integere collega die in staat is jouw teams van P-managers vertrouwen te geven, te enthousiasmeren en handvatten te geven om stappen te zetten zodat de opdrachten die geformuleerd zijn, uitgevoerd worden. Je neemt een passende leiderschapsrol. Je faciliteert inspiratie voor</p>

	<p>professionals, vermijdt slachtofferschap en dwingt oplossingsrichtingen af.</p> <p>Je bent politiek bewust en hebt affiniteit met de aard van de (toekomstige) inhoudelijke uitdagingen die ons college oppakt. Je bent ondernemend en in staat scherp te brengen in de opdrachten die voor ons liggen. Al in een vroege fase weet je de korte-, middel- en lange termijn vraag vanuit de opdrachtenhoek te herkennen. Om dit goed te kunnen doen, ben je een enthousiaste netwerker die de organisatie goed kent zodat de juiste strategische vraagstukken opgepakt en gerealiseerd worden.</p>
--	---

### **Rol van de Directeur Mens en Organisatie: uitwerking van het “wat”**

De rol van Directeur mens en organisatie kent de volgende vier hoofdverantwoordelijkheden:

#### 1. Bijdragen aan organisatie-ontwikkeling

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

#### 2. Sturen en regie voeren op het gehele personeelsbestand

- De Directeuren mens en organisatie voeren gezamenlijk centrale regie op het totaal van de arbeidscapaciteit van de PZH, in kwantitatieve en kwalitatieve zin:
  - Kwantitatief: sturen op en in control zijn op het totaal van de arbeidscapaciteit (zo'n 1.800 fte) en het loonkostenbudget (zo'n 160 miljoen). Het mandaat van de middelen is belegd bij de voorzitter van het programmeerberaad.
  - Kwalitatief: zorg dragen voor een inclusief, divers, vitaal, professioneel en duurzaam inzetbaar personeelsbestand.

- Reflecteren op de toegevoegde waarde van de provincie en de gewenste ontwikkelingen van het huidige personeelsbestand, zodat de Directeur mens en organisatie deze kan vertalen in strategische personeelsplanning op concernniveau. De Directeuren mens en organisatie zijn eindverantwoordelijk voor SPP. Zij doen dit in afstemming met o.a. Domeindirecteuren & opdrachtgevers (vraagkant), P-managers (aanbodkant) en P&O professionals (experts).
- Directeuren mens en organisatie volgen recente maatschappelijke ontwikkelingen en trends op de arbeidsmarkt en vertalen dit, in samenwerking met P-managers en P&O-professionals, naar kansen en mogelijke toepassingen binnen de organisatie. Denk hierbij aan het realiseren van aanpassingen in het aanbod van de Academie (opleiding/ontwikkelinterventies), vorming van expertisecentra/communities of practice, recruitment, aanpak van door- en uitstroom, leiderschapontwikkeling, kwaliteitsimpulsen op het gebied van goed werkgeverschap, etc.) Elke Directeur mens en organisatie voert regie op een of meerdere strategische HRM thema's.
- Vanuit het P-beraad zorgen de Directeuren mens en organisatie voor afstemming met de matchtafel; zij halen daar ook relevante trends op en toetsen deze aan eigen waarnemingen en die van de P-managers waarmee zij nauw in contact staan. Denk hierbij aan trends in de matching van professionals op een taak juist de mismatch. Deze trends geven, o.a. naast SPP, inzicht in de noodzaak van gewenste ontwikkeling van professionals / professionele teams en de eventuele werving en selectie van nieuwe medewerkers, waar ontwikkeling van professionals niet (tijdig) mogelijk is en/of aanvullende arbeidscapaciteit benodigd is in de organisatie.
- Vanuit deze gezamenlijk sturing brengt het P-beraad de knelpunten in in het programmeerberaad. Het programmeerberaad bepaalt de aanpak van een knelpunt in de arbeidscapaciteit.

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

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

### 4. Coachend leidinggeven en personeelszorg

- Elke Directeur mens en organisatie geeft leiding aan een aantal P-managers (die op hun beurt elk een aantal professionele teams aansturen). De 'span of attention' voor Directeuren mens en organisatie is zo'n 25-35 P-managers.
- De samenwerking tussen de Directeuren mens en organisatie en de P-managers is cruciaal om op de werkvloer strategische doelstellingen te kunnen verwezenlijken. Het commitment van de P-managers is noodzakelijk en vraagt van de Directeuren Mens en Organisatie om de P-managers mee te nemen in de gewenste veranderingen. Ze bespreken met elkaar de uitdagingen die zich voordoen en bepalen met elkaar de aanpak. De Directeuren mens en organisatie ontwikkelen samen met de P-managers en de P&O professionals tools om nieuw beleid te realiseren.

- Deze leidinggevende rol van Directeuren mens en organisatie is op individueel niveau vergelijkbaar met die van de P-managers. Het omvat alle elementen van peoplemanagement: goede gesprekken, huidig en toekomstig functioneren, loopbaanontwikkeling, persoonlijke professionele ontwikkeling, personele zorg in termen van vitaliteit, balans in bronnen van arbeidsvreugde, ziekteverzuimbegeleiding, etc. Voor nadere informatie lees de rolbeschrijving van de P-manager.
- Behalve leiding geven aan de individuele managers draagt de Directeur mens en organisatie in zijn leidinggevende rol ook bij aan de ontwikkeling van de de P-managers als team binnen een professioneel domein (proces van teamvorming begeleiden) en de PZH groep van P-managers als collectief (leiderschapsontwikkeling). Belangrijk aandachtspunt is dat dit gebeurt vanuit de context van de organisatie-ontwikkeling. De Directeur mens en organisatie heeft daarom ook kennis van het systemisch domein. Traditioneel werken we binnen de PZH veel vanuit het analytische domein. Dat wil zeggen dat we uitgaan van feiten en data, van objectiviteit gericht op het oplossen van problemen en actie. Daarbij zoomen we in op het probleem en delen het op in deelproblemen. In het systemische domein wordt een probleem niet gezien als iets dat moet worden opgelost, maar als een symptoom van een onderliggend vraagstuk. Daarbij zoomen we niet in, maar zoomen we juist uit en beschouwen het geheel en de context van het probleem. De aandacht ligt daarbij niet op actie, maar op het organiseren van verbindingen. Zien we het analytische domein als de bovenstroom, dan is het systemisch domein de onderstroom. Veel organisatievraagstukken zijn alleen verder te brengen door te schakelen tussen boven- en onderstroom.

### **Rol van de Directeur Mens en Organisatie: uitwerking van het “wie”**

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

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

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

Je hebt affiniteit met de aard van de (toekomstige) uitdagingen van de provincie, je volgt maatschappelijke ontwikkelingen en kent de 'business' en begrijpt wat goed opdrachtgever-opdrachtnemerschap betekent voor een gelijkwaardige samenwerking. Daarnaast heb je een proactieve, resultaatgerichte en enthousiaste manier van (net)werken. Je bedenkt graag hoe ambities en doelen gerealiseerd kunnen worden en stuurt op de realisatie daarvan.

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



## **Bijlage A: Context Rolbeschrijving Directeur mens en organisatie**

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

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

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

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

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

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

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

## 1.1 Profiel: de P-manager

<b>Titel resultaatopdracht</b>	De P-manager
<b>Omschrijving "Waarom?*"</b>	<p>Het is de ambitie van de provincie Zuid-Holland om een opgavengerichte en lerende professionele organisatie te zijn. Dat betekent onder meer dat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. vakmanschap en inzet op talent worden gefaciliteerd;</li> <li>2. medewerkers worden uitgenodigd en uitgedaagd tot vernieuwende ideeën;</li> <li>3. medewerkers voldoende ontwikkelingsmogelijkheden hebben.</li> </ol> <p>De P-manager vervult daarin een belangrijke rol.</p> <p>Medewerkers hebben steeds vaker één of meer inhoudelijke opdrachtgevers en één P-manager. De P-managers zijn verantwoordelijk voor een duurzame match tussen talent en resultaat: de juiste mens, voor de juiste periode, op de juiste opdracht. De P-manager is de formeel leidinggevende van medewerkers.</p> <p>Het is belangrijk dat medewerkers zo veel mogelijk, vanuit persoonlijk leiderschap, worden toegerust met bagage waarmee zij hun werk nu en in de toekomst vorm en inhoud kunnen geven. O-managers formuleren de opdracht. P-managers realiseren de optimale matching van medewerkers op opdrachten (als behandelend ambtenaar of toeleverancier) en faciliteren de benodigde ontwikkeling van de medewerkers. De P-manager dient een passende leiderschaps-rol in te nemen en de professionele teams te faciliteren om steeds meer verantwoordelijkheid te nemen. Tot slot is het van belang dat P-managers, in zowel het heden als in de toekomst, kwalitatief en kwantitatief zorgdragen voor een goede personele bezetting van de professionele teams om de doelstellingen van de provincie Zuid-Holland te behalen.</p>
<b>Omschrijving "Wat?"</b>	<p>De P-manager levert de volgende hoofdresultaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de professionele teams beschikken over de benodigde kennis, ervaring en competenties; hiertoe kan de P-manager besluiten nemen over de omvang en de samenstelling van de formatie van de professionele teams, in lijn met het HR-beleid. Wijzigingen in de omvang en samenstelling van de professionele teams gaan altijd in samenspraak met de P-domeinregisseur.*</li> <li>• de P-managers zijn sparringpartner van de P-domeinregisseurs op actuele vraagstukken en aanpak;</li> <li>• expertise, talenten en ambities van medewerkers komen optimaal tot hun recht;</li> <li>• medewerkers zijn geholpen bij de ontwikkeling in hun rol(len), vakgebied(en) en duurzame inzetbaarheid;</li> <li>• medewerkers leveren de met de opdrachtgever afgesproken resultaten binnen de afgesproken tijd en middelen;</li> <li>• strategische personeelsplanning (SPP), continu;</li> <li>• op basis van SPP, matching en de capaciteitsplanning worden de juiste nieuwe medewerkers aangetrokken;</li> <li>• de capaciteitsplanning is inzichtelijk en op orde, evenals de realisatie daarvan;</li> <li>• waar nodig en binnen afgesproken kaders wordt zorggedragen voor passende externe inhuur;</li> <li>• met medewerkers worden goede gesprekken gevoerd over loopbaan, persoonlijke ontwikkeling, welzijn, vitaliteit, verzuim, waardering, etc;</li> <li>• begeleiding en re-integratie van zieke medewerkers (verantwoordelijkheden vanuit de Wet Poortwachter);</li> <li>• een omgeving die steeds dynamischer en meer digitaal wordt, vraagt van medewerkers dat ze zelf hun talenten, kennis en vitaliteit ontwikkelen en op</li> </ul>

	<p>peil houden. Op deze ontwikkelingen is de P-manager vanuit personele zorg nauw aangesloten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• medewerkers in staat stellen en faciliteren om een verschuiving van een taak- en functiegerichte naar een resultaatgerichte manier van werken te realiseren. het leveren van een bijdrage aan het benodigde HR-beleid om de HR-doelstellingen en ambities te realiseren.</li> </ul> <p><b><u>Zie de uitgebreide omschrijving in de volgende paragraaf (1.2).</u></b></p>
<p><b>Omschrijving “Hoe?”</b></p>	<p>Als P-manager leg je formeel verantwoording af aan een P-domeinregisseur. De P-manager(s) is (zijn) verantwoordelijk voor</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. optimale bediening van de opdrachtgevers;</li> <li>2. leren &amp; ontwikkelen van medewerkers;</li> <li>3. snelle en adequate (optimale) matching van medewerkers op opdrachten en</li> <li>4. het ontwikkelen van en mede invulling geven aan het HR-beleid, in samenwerking met o.a. HR-professionals.</li> </ol> <p>Voor een P-manager is het belangrijk dat hij/zij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• thuis is in de organisatie; betrokken is bij de organisatie-ontwikkeling; het ‘veranderverhaal’ van de organisatie-ontwikkeling op een aansluitende, passende manier uitdraagt richting medewerkers;</li> <li>• gevoel heeft bij wat er leeft bij medewerkers in de organisatie;</li> <li>• De politieke actualiteit kent, zicht heeft op de opgaven en de context van deze;</li> <li>• snel doorpakt bij signalen van opdrachtgevers en opdrachtnemers/ medewerkers en tijdig rapporteert en/of escaleert;</li> <li>• samen met collega P-managers en HR-professionals continu wil werken aan de tevredenheid, arbeidsproductiviteit, kwaliteit/ professionaliteit en bevoegheid van de medewerkers;</li> <li>• vertrouwen creëert door te toetsen en te ervaren of medewerkers op afstand blijven of dichterbij komen;</li> <li>• zoveel mogelijk een teamgevoel creëert bij de groep medewerkers die hij/zij faciliteert;</li> <li>• deelneemt aan het P-overleg en bijeenkomsten m.b.t. doorontwikkeling van het HRM-beleid (kennis, SPP, intervisie, etc).</li> <li>• deelneemt/vertegenwoordigd is aan de matchtafel</li> <li>• escaleert hij/zij richting het P-beraad</li> </ul>
<p><b>Wie?*</b></p>	<p>Je kent jezelf, bent een mensgerichte en integere collega die in staat is mensen vertrouwen te geven en beslissingen durft te nemen. Je stimuleert mensen om duurzaam inzetbaar te zijn voor de organisatie en daarin persoonlijk leiderschap te tonen. Je bent ondernemend en in staat scherp te brengen in de geformuleerde (team)opdrachten van opdrachtgevers. Je faciliteert teams naar zelforganisatie en neemt daarin een passende leiderschapsrol.</p> <p>Je bent altijd aanspreekbaar en benaderbaar, onder andere door je kwetsbaarheid te durven tonen. Je bent open en eerlijk, spreekt expliciet verwachtingen uit, geeft zelf het goede voorbeeld en je staat open voor feedback. Je weet een juiste balans aan te brengen tussen mensgericht handelen en gezonde zakelijkheid.</p> <p>Je hebt affiniteit met de aard van de (toekomstige) inhoudelijke opdrachten van de opdrachtgevers en je weet wat goed opdrachtgever- opdrachtnemerschap betekent in de samenwerking.</p> <p>Daarnaast ben je in staat om de juiste persoon op de juiste opdracht te matchen en heb je een proactieve, resultaatgerichte en enthousiaste manier van (net)werken. Je bedenkt graag hoe de HR-ambities en doelen gerealiseerd kunnen</p>

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

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

## 1.2 Rol van de P-manager (door Ruud van Rheenen)

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

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

### Verantwoordelijkheid 1 | Personeelszorg

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

Link met de volgende elementen uit het Leiderschapsprofiel:

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

De volgende verantwoordelijkheden horen hierbij:

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

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

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

Link met de volgende elementen uit het Leiderschapsprofiel:

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

De volgende verantwoordelijkheden horen hierbij:

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

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

De volgende verantwoordelijkheden horen hierbij:

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

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

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

Link met het volgende element uit het Leiderschapsprofiel:

- Richting, ruimte en steun geven

De volgende verantwoordelijkheden horen hierbij:

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

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

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

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

Link met volgende element uit Leiderschapsprofiel:

- Omgaan met invloed

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

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



**Bijlage 3 - Koppeling rollen met functiegebouw (paragraaf 4.3.5)**

Functie (ik ben)			P domein									O domein						
Rol (ik doen)		BOG P&O	Provinciesecretaris	Concerndirecteur	Domeindirecteur M&O	P-manager	PTeam-Lid	Werk-structuur	P en/of O	BOG	Provinciesecretaris / 1 <sup>e</sup> adviseur GS	Concerndirecteur	Domeindirecteur	AOG	AON	O-teamlid/ Adviseur/ Toeleverancier/ ondersteuning etc.	Werk-structuur	
Strategisch leider	18	NVT		x		x		DT	en	NVT	x	x				x	DT	
	17			x		x		DT, P-beraad	en			x					x	DT, O-beraad?
	16				x	x	x	Matching P-Team?	of				x	x	x	x		Matching O-beraad/ O-team*
	15 t/m 13					x	x	P-Team	en/of					x	x	x		O-team
Tactisch/ operationeel leider	12 t/m 8					x	x	P-Team	en					x	x	x		O-team
Regisseur/ Verbinder	16 t/m 10						x	P-Team	en					x**	x	x		O-team
Realiseren en ondersteunen	9 t/m 4						x	P-team	en						x	x		O-team
Specialist	14 t/m 8						x	P-team	en						x	x		O-team
Operatie	7 t/m 1					x	P-team	en					x	x		O-team		

\*Programmadiirecteur, vrijgesteld AOG schaal 16

\*\* vanaf schaal 13

Rol P-team lid ontbreekt en O-team ook

## Bijlage 4 - De Domeindirecteur

De Domeindirecteur stemt af over de grenzen van de verschillende ambities en opdrachten heen en stuurt in overleg met collega's en bestuurders. De Domeindirecteur zorgt voor integraliteit van de individuele opdrachten. De Domeindirecteur bewaakt de samenhang en signaleert bestuurlijke, maatschappelijke en organisatorische dilemma's. De Domeindirecteur is geen hiërarchisch leidinggevende.

### Samenhang en onderscheid

De realisatie van de opdracht is belegd in de opdracht driehoek, het borgen van de samenhang en integraliteit bij de Domeindirecteur. De Domeindirecteur werkt tussen de opdrachten en als opdrachten buiten de scope gaan en heeft een rol bij de escalatie. In deze vaak grijze gebieden zijn pragmatisme, professionaliteit en vertrouwen kernwoorden.

### 1. Het formele profiel

<b>Titel resultaatopdracht</b>	De Domeindirecteur
<b>Omschrijving "Waarom?"</b>	<p>De provincie Zuid-Holland wil een wendbare en flexibele organisatie zijn. Dit maakt mogelijk mee te bewegen rond maatschappelijke vraagstukken, daarop geformuleerde ambities van ons college van Gedeputeerde Staten en de inzet van middelen op het realiseren van doelen passend bij onze verantwoordelijkheden.</p> <p>Als Domeindirecteur ben je verantwoordelijk voor de integraliteit en samenhang van de lopende opdrachten, bewaak je of de ambities uit het coalitieakkoord gerealiseerd worden en ben je op de ambities het aanspreekpunt voor buiten en het aanspreekpunt van GS.</p> <p>Als Domeindirecteur kijk je naar de individuele opdrachten vanuit verschillende perspectieven. De optelsom en weging vormen input voor het Opgaven- en Programmeerbaar. Hiermee speel je een bepalende rol in het programmeren en prioriteren van het werk van de provincie.</p>
<b>Omschrijving "Wat?"</b>	<p>De Domeindirecteuren komen samen in het Opgavenberaad. Zij hebben in dit beraad een collectieve verantwoordelijkheid.</p> <p>De Domeindirecteur levert de volgende resultaten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Integraliteit/samenhang<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sturing en afstemming over de grenzen van de verschillende ambities en opdrachten heen; het bewaken van de samenhang en signaleren van (bestuurlijke, maatschappelijke en organisatorische) dilemma's.</li><li>✓ Systeemverantwoordelijkheid voor maatschappelijke vraagstukken en inspelen op de veranderende wereld.</li></ul></li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verantwoordelijkheid voor opdrachtoverstijgende scopewijzigingen en nieuwe afwegingen.</li> <li>✓ Perspectief aanbrengen: het signaleren, verkennen, onderzoeken en laten doorwerken van nieuwe relevante maatschappelijke ontwikkelingen.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanspreekpunt en vertegenwoordiging naar buiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vertegenwoordiging op directeursniveau namens de provincie in externe netwerken op specifieke thema's.</li> <li>✓ Aanspreekpunt voor de buitenwereld over niet-opdrachtspecifieke zaken</li> </ul> </li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanspreekpunt GS en directie voor de gehele opdrachtenportefeuille en de maatschappelijke opgaven. De Domeindirecteuren zijn hier gezamenlijk verantwoordelijk voor en verdelen onderling op welk domein, opgave/thema en/of gebied zij individueel aanspreekpunt zijn voor GS-leden en DT. De Domeindirecteur speelt een rol in de prioritering wat, hoe, wanneer op de tafel van de gedeputeerde komt (om het voor de bestuurder hanteerbaar te maken). Op deze manier behouden de GS-leden naast de AO als contactpersoon op een individuele opdracht ook één aanspreekpunt voor een samenhangend cluster van opdrachten. Als Domeindirecteur ben je hiervoor verantwoordelijk en verzorg je de coördinatie hiervan.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturing <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De opdrachtgevers zijn verantwoordelijk voor de budgetten van de opdrachten, terwijl de Domeindirecteur verantwoordelijk is voor de overkoepelende sturing en control van de materiële budgetten.</li> <li>✓ Als deelnemer van het Opgavenberaad verantwoordelijk voor het aanleveren van input ten behoeve van het Programmeerberaad.</li> </ul> </li> </ul>
--	--

<b>Omschrijving "Hoe?"</b>	<p>Hoe doet een Domeindirecteur het?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis van de inhoud Je onderkent tijdig de politieke/maatschappelijke afbreukrisico's voor DT en/of GS en anticipeert met de juiste interventies en laat hierin stevigheid zien. Je bent op de hoogte wat er speelt op bestuurlijk en politiek niveau.</li> </ul> <p>Volgt en laat blijken op de hoogte te zijn van recente ontwikkelingen en trends op het eigen werkterrein en in de omgeving/samenleving. Je overziet de voor de organisatie relevante ontwikkelingen en borgt daarmee de systeemverantwoordelijkheid. Daarin benut je kansen dan wel creëert deze in het belang van de organisatie. Zorgt voor eliminatie of adaptatie bij bedreigingen. Bij je handelen ben je je bewust van de politiek-bestuurlijke gevoeligheid van onderwerpen.</p>
----------------------------	---

- Relatie met ambtelijk opdrachtgevers

Alles wat binnen de scope van de opdracht valt, is het domein van de ambtelijk opdrachtgever. Dit betekent budget, mandaat, strategische keuzes en bestuurlijk overleg met de bestuurlijk opdrachtgever. Als de driehoek (inclusief bestuurlijk opdrachtgever) constateert dat de scope (budget, mandaat, strategische keuzes) overschreden wordt, is het de verantwoordelijkheid van de Domeindirecteur(en) om te handelen.

Zowel de Domeindirecteur (ambities GS en maatschappelijke thema's), als de AO (op het vlak van opdrachten) zijn verantwoordelijk voor het oppikken van signalen van buiten en voor het handig inzetten van hun netwerk. Beide rollen zijn hierin gelijkwaardig. Beide rollen vereisen concernverantwoordelijkheid om relevante informatie met elkaar te delen.

De Domeindirecteur is samen met de Directeur Mens en Organisatie eindverantwoordelijk voor het maken van een passende match van opdracht en ambtelijk opdrachtgever. De Domeindirecteur stelt een opdrachtprofiel op, de Domeindirecteur dient het opdrachtprofiel in bij de matchtafel en kiest op basis van het advies van de matchtafel een passende AO voor de opdracht.

De Domeindirecteur is verantwoordelijk voor het in ontvangst nemen van de gerealiseerde opdracht en voor de decharge van de AO (bij einde opdracht, of bij faseovergang).

- Verbindend

Als Domeindirecteur maak je mogelijk dat opdrachten optimaal in samenhang worden uitgevoerd, waardoor de opdrachtgevers en BA's kunnen focussen op de opdrachtrealisatie.

Je hebt een regisserende rol om de verbinding en samenhang te organiseren tussen de lopende opdrachten. Je borgt dat nieuwe opdrachten die ontstaan door bijvoorbeeld nieuwe bestuurlijke wensen, in- en externe ontwikkelingen en veranderende wetgeving passen binnen het geheel van de opdrachtenportefeuille. Dat betekent programmeren, prioriteren en posterioriteren.

Je stimuleert opdrachtgevers van opdrachten om verbinding met elkaar te leggen waar nodig en wenselijk. Je moedigt opdrachtgevers aan om zoveel als mogelijk zelf dilemma's met elkaar op te lossen binnen het mandaat van de opdracht. Waar dat niet lukt of mogelijk is agendeer je dilemma's in het Opgavenberaad om te bespreken met de collega- Domeindirecteuren, eventueel in aanwezigheid van een of meerdere opdrachtgevers en/of BA's.

Als Domeindirecteur ben je verantwoordelijk voor de coördinatie van de samenhang en integraliteit van alle opdrachten op het domein waarvoor je verantwoordelijk bent. De Domeindirecteuren zijn

	<p>gezamenlijk verantwoordelijk voor het geheel. Enerzijds heb je aandacht voor de korte en middellange termijn sturing en anderzijds ben je verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een visie op strategisch niveau gekoppeld aan de opdrachten voor de lange termijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slagkracht Wat zijn de mandaten?</li> <li>• Ondersteuning Ondersteuningsstructuur (O-domein en als onderdeel het Opgavenberaad en de AOG's (tafel): <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Strategische functies koppelen aan Opgavenberaad (inclusief kennis in vakgroepen/afdelingen).</li> <li>✓ FJZ en andere bedrijfsvoeringsadviseurs</li> <li>✓ Portfolio-coördinator</li> <li>✓ Secretarieel (onderdeel van portfolio-coördinator?)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Wie?</b></p>	<p>Als Domeindirecteur ben je verantwoordelijk voor het in samenhang doen realiseren van alle opdrachten in jouw domein in een collegeperiode. Deze verantwoordelijkheid hangt samen met die van je collega-Domeindirecteuren: het concernbelang is immers gelegen in het integraal behalen van de collegedoelstellingen.</p> <p>Als Domeindirecteur ben je:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faciliterend waar mogelijk: je realiseert brede afstemming zodat de smalle sturing binnen de driehoek van de opdracht optimaal kan plaatsvinden.</li> <li>✓ Zelf smal sturend waar nodig: als het gaat om de samenhang en prioritering tussen opgaven en opdrachten.</li> </ul> <p>Je bent je bewust van de dynamiek, processen en belangen van de verschillende opdrachten en stemt je aanpak hierop af. Je legt en onderhoudt contacten met relevante personen en neemt een actieve initiërende rol op je naar opdrachtgevers en binnen je eigen netwerk. Je organiseert zowel in- als extern de juiste coalities om steun en medewerking te verkrijgen. Je benut optimaal je netwerk om de realisatie van de ambities, opgaven en opdrachten te bereiken.</p>

## Bijlage 5 - Profiel Programmadirecteur (AOG in functieniveau schaal 16)

In deze rol stuur je complexe provinciale opgaven aan die voortkomen uit de 8 ambities in het Coalitieakkoord. Zoals goede woon-werk locaties, betere bereikbaarheid en een veilige leefomgeving. Hierbij werken we steeds meer opgavegericht. Dit is een van de zwaardere opdrachtgeversrollen bij de provincie Zuid-Holland, waarin je de provincie op directeursniveau vertegenwoordigt richting betrokken partners en partijen. Kom jij een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de provincie leveren?

### Opgavegericht werken

We bevinden ons in een netwerksamenleving. Bedrijven, organisaties en inwoners nemen vaker zelf het heft in handen; individueel en met elkaar, in kleine en grote sociale verbanden, offline en online. Onze rol als provincie verandert daardoor ook. Van 'probleemoplosser' naar 'procesregisseur', waarin de ambtelijke organisatie zich rondom de bestuurlijke ambities, de zogeheten opgaven, uit het coalitieakkoord vormt.

Onze organisatie is daarom in transitie van een lijnorganisatie naar een opgavegerichte organisatie. Dit maakt ons wendbaarder en het zorgt voor sturing op de maatschappelijke opgaven. We bevinden ons in de fase waarbij momenteel nog verschillende organisatorische mengvormen van een lijn- en opgavegerichte organisatie naast elkaar bestaan. Als opdrachtgever moet je met de spanning die hieruit soms ontstaat, kunnen omgaan. Het perspectief voor de organisatie is echter duidelijk: we richten ons meer en meer op opgaven en organiseren ons werk in opdrachten. Deze opdrachten zijn groot, complex en er wordt integraal – vanuit verschillende afdelingen binnen de organisatie – aan gewerkt.

Een voorbeeld van een grote opdracht is de uitvoering van de aanleg van de Rijnlandroute. Hier is onze ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor de strategie en regie op het ambtelijke en bestuurlijke besluitvormingsproces. Een belangrijk onderdeel in deze opdracht is het overleggen met andere overheden. Bijvoorbeeld met Rijkswaterstaat over de samenwerking en met gemeenten over de verdeling van de kosten. Een ander voorbeeld van een zeer complexe opdracht is de invoering van de Omgevingswet. Lees [hier](#) het verhaal van onze collega's. Hierin is de ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor de opzet van de interne en externe koers voor de invoering van deze nieuwe wet. Om een tijdige invoering te kunnen realiseren, vraagt dit om in te spelen op de politieke dynamiek en het samenwerken met andere overheden. Ook is de Greenports opgave een goed voorbeeld van een grote integrale opdracht die de provincie hoog op de agenda heeft staan. Hierbij heeft de opdrachtgever een sturende rol richting het opgaveteam en is verantwoordelijk voor het organiseren van draagvlak, een integrale aanpak en duidelijke afspraken.

### De functie

In de rol van ambtelijk opdrachtgever word je (mede)verantwoordelijk voor deze portefeuille en stuur je meerdere van dit soort complexe opdrachten aan. Het pakket aan opdrachten waar je verantwoordelijk voor bent, is inhoudelijk heel uiteenlopend. Het varieert van de realisatie van grote infrastructurele projecten tot het uitvoeren van strategische beleidsverkenningen. En van het stimuleren van regionale samenwerkingen tot projecten op het gebied van economie, landbouw en ruimtelijke ordening.

De opdrachten kunnen zich in allerlei stadia van ontwikkeling bevinden, variërend van strategische verkenning tot realisatie. Je werkt hierbij samen met diverse partners. Deze variëren per opdracht van andere gemeenten, provincies, Rijksoverheid, tot ondernemers. Je anticipeert op bestuurlijke gevoelheden,

actuele ontwikkelingen en veranderende bestuurlijke uitgangspunten bijvoorbeeld door wijziging van de politieke context.

Andere werkzaamheden die horen bij deze rol zijn:

- je neemt namens de ambtelijke organisatie de opdracht van het college aan. Je bespreekt met de bestuurlijk opdrachtgever of de opgegeven doelstellingen haalbaar zijn;
- je bewaakt en stuurt de opdrachten in relatie tot inzet van middelen en andere programma's en lijnactiviteiten. Hierbij handel je zelfstandig, zonder direct leidinggevenden;
- je bent koersbepalend bij het realiseren van de opdracht en zorgt ervoor dat middelen uit de organisatie vrijkomen die nodig zijn om de doelstellingen te behalen;
- je legt verantwoording af over het behaalde resultaat aan de bestuurlijk opdrachtgever;
- je fungeert als het laatste ambtelijk escalatieniveau en vervangt waar nodig de bestuurder in overleggen.

Tot slot maak je onderdeel uit van het opgavenmanagement van de provinciale organisatie. Van managers bij de provincie Zuid-Holland wordt leiderschap verwacht dat de organisatie verder brengt in de gewenste richting, waarbij je inspireert en voorbeeldgedrag laat zien op professioneel opdrachtgeverschap. Je coacht, faciliteert en geeft richting aan verschillende behandelend ambtenaren en de daarbij horende teams.

### **Kandidaatprofiel**

We zoeken een omgevingsbewust persoon met kennis en een visie op de opgaven die in het coalitieakkoord benoemd zijn. Je werkt resultaatgericht en bent bedreven in onderhandelen op (inter)provinciaal niveau. Je schat bestuurlijke (regionale) verhoudingen goed in en je bent bekend met de bestuurlijke, politieke, financiële en technische risico's van de opdracht(en).

Daarnaast:

- is de wereld van het openbaar bestuur – zowel ambtelijk als bestuurlijk – voor jou bekend terrein. Je hebt diepgaand inzicht in de besluitvormingscircuits;
- weet je standpunten van betrokken partners te beïnvloeden, in- en externe allianties te vormen en een extern netwerk in te richten en te onderhouden;
- heb je ruime kennis van en ervaring met procesmatig, programmatisch en projectmatig werken. Op basis van een omgevingsanalyse weet je bestuurlijke en ambtelijke strategieën te bepalen om de opdrachten te realiseren en behoud je continue overzicht en focus;
- heb je uitgebreide managementervaring. Je bent in staat om vernieuwend te denken en je durft feedback te geven en te ontvangen.

Ook als je geen achtergrond in de publieke sector hebt, maar wel aantoonbare affiniteit en ervaring hebt met het openbaar bestuur, nodigen we je uit om te reageren.

## **Besluiten te nemen over de Professionele Teams c.a. – 1.0 def t.b.v. DT(22/01/2023)**

### **Inhoud**

- A. Ter inleiding
- B. De professie centraal om organisatie- en persoonlijk (ontwikkel-) belang te dienen
- C. Professionele ontwikkeling is een individuele én collectieve verantwoordelijkheid
- D. Wisselwerking tussen professionele teams en vakgenootschappen
- E. Professionele teams worden aangestuurd door P-managers
- F. Professionele teams blijven in ontwikkeling
- G. Professionele teams in het grotere geheel: clustering in het Professioneel Domeinen Model
- H. Procesbeschrijving P-team opheffen, samenvoegen, splitsen, of deelnemer laten overstappen.

### **Bijlagen**

- 1. Overzicht met professionele teams, startsituatie.
- 2. Professioneel Domeinen Model

#### **A. Ter inleiding**

- 1. Medewerkers zijn altijd geplaatst in één professioneel team en werken aan minimaal één of meerdere opdrachten in een opdrachtenteam. Via het professionele team kunnen ze onderdeel zijn van een vakgenootschap. En/of kunnen ze deelnemen in een vakcirkel. Het professionele team maakt weer onderdeel uit van een professioneel domein. In ieder verband zal aandacht zijn aan de sociale en samenbindende component. We gaan ervan uit dat met dit samenstel aan 'plekken' dat een medewerker zich 'thuisvoelt' om bepaalde activiteiten te doen: professionele ontwikkeling, sparren over de inhoud, sociale activiteiten. Jaarlijkse uitjes kunnen georganiseerd per professioneel team en per domein.

#### **B. De professie centraal om organisatie- en persoonlijk (ontwikkel-) belang te dienen**

- 2. Een PT is een team van medewerkers die dezelfde professie uitoefenen en dat beschikt over de juiste capaciteit (kwantitatief en kwalitatief) die nodig is voor het realiseren van de opdrachten, of bezig is om die te ontwikkelen.
- 3. Onze organisatie heeft behoefte aan medewerkers die nu en in de toekomst 'fit fort he job' en optimaal inzetbaar zijn (professioneel, vitaal, gemotiveerd) op de opgaven en opdrachten waar wij aan werken. Medewerkers willen personele zorg en aandacht, ruimte voor persoonlijke, professionele ontwikkeling, kennisuitwisseling en ingezet worden op passend, uitdagend werk. Dit organisatiebelang en deze persoonlijke behoeften komen samen in professionele teams.
- 4. Een P-team is een eenheid van medewerkers die dezelfde professie uitoefenen (een vak, inhoudelijke kennis of een rol). We beschouwen onze professies daarom als die zaken waar wij het grootste deel van onze werktijd aan besteden; bijvoorbeeld het inbrengen van (technisch) inhoudelijke kennis, of het invullen proces(matige) rollen. Bijvoorbeeld: "Als projectondersteuners zijn we bezig met verslagen, vergaderingen, financiën en veel meer. Alles leidt er toe dat we ondersteuning bieden aan een opdracht. Onze professie is dus 'projectondersteuning'."



5. Iedere medewerker is *administratief* gezien lid van één professioneel team. Dat is ook de plek waar het P-management voor de medewerker is geregeld.
6. De huidige kernactiviteit (rol, taak of vakinhoudelijke kennis) van de medewerker in het werk is bepalend voor de plaatsing van een medewerker in een professioneel team. Het zwaartepunt bepaalt in welk professioneel team een medewerker wordt geplaatst.
7. Iedere medewerker kan desgewenst, en in overleg met de eigen P-manager, *aansluiten* bij andere professionele teams en/of vakgenootschappen als dit past in het kader van deling en ontwikkeling van competenties en kennis. In het geval van aansluiten bij een ander professioneel team gaat dit niet automatisch gepaard met een overplaatsing (zie verder onder G).
8. De omvang van een professioneel team is in beginsel tussen de 8 en 15 mensen groot. De omvang kan hiervan afwijken vanwege specifieke omstandigheden (pas toe of leg uit-principe). Het P-beraad beslist over afwijkingen. Het P-beraad zal voor dit doel een aantal criteria ontwikkelen. NB: dit aantal betreft het aantal *administratief* in een professioneel team geplaatste medewerkers; dus waar de P-manager ook de personele zorg voor draagt.
9. Externen, trainees en stagiaires kunnen tijdelijk deel uitmaken van een professioneel team

### **C. Professionele ontwikkeling is een collectieve én individuele verantwoordelijkheid**

10. De kerntaak van het PT bestaat uit het delen, ontwikkelen en borgen van kennis die nodig is om de huidige en toekomstige opdrachten te realiseren. Dit kan technisch-inhoudelijke kennis betreffen, maar ook kennis vanuit een specifieke rol. Een P-team werkt aan het gezamenlijk ontwikkelen van een professionele identiteit en/of professionele norm (een gedeelde opvatting over de betekenis van de professie en 'goed werk' in de praktijk). Dit is een verantwoordelijkheid voor ieder lid van dat professionele team. De P-manager heeft hierbij een stimulerende, faciliterende en sturende rol.
11. Het PT bepaalt zelf in samenspraak met de P-manager hoe het kennis deelt, ontwikkelt en borgt. Dit is afhankelijk wat de inhoudelijke opdrachten nu en de komende 5 jaar van de betreffende professie vragen én van de inzichten, kennis, kunde en voorkeuren van de professionals. Ook wordt binnen het PT in overleg met de P-manager bepaald wat de groep als geheel hierin te doen heeft en wat dit betekent voor de individuele leden van het PT.
12. Ieder professioneel team maakt een teamplan en houdt dat actueel. In een teamplan is tenminste opgenomen:
  - De professionele norm/houvast, waarden én identiteit van het team en afspraken/acties over hoe deze in de praktijk 'levend' worden gehouden;
  - Hoe het team het delen, ontwikkelen en borgen van kennis vormgeeft, voor nu en in de toekomst;
  - Een planning van de concrete activiteiten van het PT in het komend jaar;
  - Hoe het team, met behulp van de P-manager, de bemensing (matching) van de opgaven vormgeeft.
  - De doelstelling van het team en de ontwikkeldoelstellingen van het PT;
  - Wat er nodig is om van een PT een goed functionerende groep te maken. Denk hierbij aan: gedeelde waarden, afspraken rond samenwerken en aanspreken, deelname aan andere netwerken, soft skills, hard skills zoals bijvoorbeeld certificeringen, afspraken over

actief deelnemen maar vanwege de personele thuisbasis: ook zorgen voor elkaar, vervanging bij ziekmeldingen,;

- De organisatie van het PT, waaronder: deelnemers en rol- en taakverdeling;

Nb: Op Binnenplein zal een overzicht worden opgenomen van alle professionele teams, met de mogelijkheid om het teamplan (of vanwege de privacy een deel daarvan) in te zien..

13. Iedere medewerker besteedt minimaal 10% tijd (op een fulltime werkweek) aan de eigen- en gezamenlijke ontwikkeling van de leden van het PT. N.B.: dit betreft dus tijd die niet in directe zin aan de opdrachten kan worden besteed. Hoe dit wordt vormgegeven is onderdeel van het goede gesprek; het resultaat hiervan in acties en afspraken wordt in het verslag van het goede gesprek vastgelegd.
14. Ieder lid van het PT maakt een Persoonlijk Professioneel Profiel (PPP) en houdt dat actueel. Een PPP bevat de volgende elementen:
  - Welke kennis en kunde je in huis hebt;
  - Hoe je je als individu kan en wil ontwikkelen;
  - Waar kunnen we jou voor bellen?
15. Het persoonlijke profiel vormt de basis voor de professionele ontwikkeling. Met de P-manager worden afspraken gemaakt over de verdere individuele invulling en uitvoering; dat kan individueel zijn door bijvoorbeeld een training te volgen, in het 'eigen' professioneel team zijn of ook voor wat betreft de ontwikkeling van de professie mee te doen in een ander professioneel team/vakgenootschap/vakcirkel of een andere extern verband.
16. Op Binnenplein geeft iedere medewerker aan tot welk team ze behoren en aan welke opgaven ze werken en – als ze dat willen - publiceren daar hun PPP.

#### **D. Professionele ontwikkeling: wisselwerking professionele teams, vakgenootschappen en vakcirkels**

17. Aangezien de omvang van een professioneel team in beginsel tussen de 8 en 15 medewerkers groot is, kunnen er meerdere professionele teams naast elkaar bestaan met medewerkers die dezelfde professie uitoefenen.
18. Een cluster van professionele teams met dezelfde professie komt samen in een vakgenootschap. Een vakgenootschap is een verband van 2 of meer professionele teams van medewerkers met dezelfde professie waarin het delen, bewaken en ontwikkelen van die professie centraal staat. Het gaat daarbij om de uitwisseling van kennis en ervaring. Professioneel team en vakgenootschap vallen in deze gevallen dus grotendeels samen waar het gezamenlijk/in groepsverband delen. Leren en ontwikkelen betreft.
19. Een vakgenootschap bestaat uit het cluster van professionele teams met dezelfde professie en kan verder bestaan uit medewerkers die in een ander PT zitten, maar wel een deel van hun tijd besteden aan diezelfde professie (en dus ook op dat vlak een te ontwikkelen/onderhouden professie hebben). Voorbeeld: een medewerker is voor 25% van zijn/haar tijd ambtelijk opdrachtgever en voor 75% van zijn/haar tijd p-manager, dan is deze medewerker ook onderdeel van het vakgenootschap opdrachtgeverschap.
20. Een vakgenootschap werkt volgens een eigen norm en normen die vanuit het vak en/of de opdracht verplicht zijn gesteld en/of meegegeven zijn. Dit geheel vormt de basis voor het

goede gesprek. De norm geldt voor iedereen binnen het vakgenootschap. Dat zijn alle medewerkers uit de professionele teams met dezelfde professie (cluster) evenals medewerkers die administratief gezien in een ander PT zitten vanwege hun huidige kernactiviteit, maar wel een deel van hun tijd (minder dan 50%) besteden aan de professie van het vakgenootschap; voor dat deel van hun werkzaamheden zal het goede gesprek gebaseerd zijn op de norm van het vakgenootschap waar ze (ook) deel van uitmaken.

21. Elk vakgenootschap wordt gefaciliteerd en aangejaagd door een eigen expertisecentrum. Een expertisecentrum bestaat uit een afvaardiging van uit elk professioneel team en de p-manager(s). Het expertisecentrum draagt zorg voor de normontwikkeling, het collectieve teamplan van alle vakgenoten en het organiseren van vaktrainingen.
22. Een vakcirkel kan ontstaan als een aantal medewerkers in het kader van hun vak, inhoudelijke kennis of rol willen (samen-)werken aan hun professionele ontwikkeling en geen geschikte plek daarvoor vinden in het geheel aan professionele teams/de vakgenootschappen. Vorming wordt besproken met een directeur Mens & Organisatie, deelname wordt afgestemd met de eigen P-manager.
23. Ook een vakcirkel stelt een plan op; zie hiervoor onder B, punt 11.

#### **E. PT's worden aangestuurd door P-managers**

24. Aan elk professioneel team is één P-manager verbonden. De P-manager kan verbonden zijn aan meerdere professionele teams binnen of buiten een cluster/binnen of buiten het professionele domein (zie onder F voor het professionele domeinenmodel).
25. De P-manager staat aan de lat voor de personele zorg en aandacht van zijn medewerkers, faciliteert en stimuleert de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers (individueel en collectief) en levert (in onderlinge afstemming met zijn medewerkers) capaciteit en expertise aan opdrachtenteams en kent een formele rol bij werving, selectie, aanstelling en functioneren.
26. Medewerkers vanuit professionele teams worden onder regie van de P-managers via het matchproces op een transparante en zorgvuldige wijze gematcht op capaciteitsvraagstukken die voortkomen uit geprogrammeerde opdrachten.
27. De P-manager is eindverantwoordelijk om het PT kwantitatief en kwalitatief op voldoende sterkte te krijgen/houden om nu en de komende 5 jaar snel en adequaat te kunnen inspelen op (veranderende) maatschappelijke opgaven, door vanuit het professioneel team de juiste professionals te matchen op de capaciteitsvragen vanuit de opdrachten. Het gehele professionele team draagt ook deze verantwoordelijkheid en vertaalt dat naar het handelen van het team/de individuele leden.
28. Iedere P-manager beschikt ook over een PPP, in dit geval voor de rol als P-manager. In dit PPP wordt duidelijk hoe een P-manager zich verhoudt tot de rolbeschrijving van de P-manager (waarin is vastgelegd wat de 'norm' is die we als organisatie minimaal verwachten van een p-manager, zowel wat betreft benodigde kennis en competenties als in uitvoering van de taken. Denk bijvoorbeeld aan opleidingseisen, minimaal aantal gesprekken (/jaar) met medewerkers, intervisie, coaching, dossiervorming, etc. NB; deze 'norm' moet nog worden uitgewerkt).
29. De span of attention is in beginsel gebaseerd op onderstaande, afwijkingen kunnen in overleg worden vastgelegd in specifieke afspraken.

Rolinvulling		Aantal medewerkers o.b.v. fulltime werkweek exclusief zorg voor externe inhuur
p-management	opdrachtgeverschap	
100%	0%	40 – 50
75%	25%	35-40
50%	50%	20-25
25%	75%	10-15
0%	100%	0

NB: Voor het zijn van P-manager is het noodzakelijk om minimaal 25% van zijn/haar tijd aan professioneel P-management te besteden.

30. De directeurs Mens & Organisatie hebben de rol van P-manager voor het collectief van P-managers. Zij houden vinger aan de pols m.b.t. het functioneren en ontwikkelen van de professionele teams.

#### **F. PT's blijven in ontwikkeling**

31. Jaarlijks herijken we als organisatie of we nog beschikken over de juiste PT's en de juiste capaciteit (kwantitatief en kwalitatief) binnen PT's, afhankelijk van hoe de inhoud van ons werk zich ontwikkelt (ook daar zal periodiek herijking van het portfolio plaatsvinden). SPP wordt hierin als instrument gebruikt. De P-domeinregisseurs nemen hierin het initiatief en gaan hierover in gesprek met de O-domeinregisseurs en de P-managers, met ondersteuning vanuit P&O.
32. Een PT is GEEN opdrachtteam (een opdrachtteam werkt immers aan het realiseren van een opdracht en is bovendien meestal tijdelijk van aard). Een PT kan wel geheel of gedeeltelijk overlappen met een opdrachtteam (afhankelijk van de aard van de werkzaamheden). Een PT is ook GEEN expertisecentrum of vakgenootschap, we; kan het daar geheel of gedeeltelijk onderdeel vanuit maken.
33. Teambuilding vindt daar plaats waar het functioneel is voor de doelstelling van het team

#### **G. PT's in het grotere geheel: clustering in domeinen uit het professionele domeinenmodel**

34. Een PT valt binnen één werkdomein uit het professionele domeinenmodel (zie bijlage). Binnen een domein zijn (dus) meerdere professionele teams ondergebracht. Zij zijn verbonden aan elkaar door een gezamenlijke generieke rol, of kenmerk (zoals ondersteuning) die zij gezamenlijk ontwikkelen.
35. De clustering van professionele teams in het professionele domeinenmodel geeft een eerste (en niet exclusieve) basis-indeling aan voor professioneel team -overstijgende samenwerking.
36. De clustering in het professionele domeinenmodel dient dus voor het bieden van overzicht en het dient vooral ook om op concernniveau strategisch personeelsplanning te kunnen uitvoeren.

37. De in de bijlage openomen ordening van clusters van professionele teams naar professionele domeinen wordt jaarlijks herijkt en vastgesteld door het P-Beraad (indeling, naamgeving, toedeling professionele teams naar cluster/domein).

#### **H. Procesbeschrijving P-team opheffen, samenvoegen, splitsen, of deelnemer laten overstappen.**

38. De organisatie stelt met regelmaat (jaarlijks) een lijst met gewenste professionele teams vast die onze overheidsorganisatie in deze tijd minimaal moet hebben. NB: De eerste keer kan dit een relatief grote verschuiving teweeg brengen, de volgende keren zullen dit nuances zijn. Dit overzicht wordt opgesteld en vastgesteld (onder regie van het) P-Beraad.

39. Plaatsing in een professioneel team gebeurt door het samenspel van enerzijds eigen initiatief/keuze van de medewerker en anderzijds door de organisatie (P-manager) in geval van een organisatiebelang.

40. Als groepen te groot worden dan kan in overleg met de medewerkers, de betrokken P-managers en de directeuren Mens & Organisatie meerdere professionele teams gecreëerd maken op basis van specialisatie, rol, senioriteit enz.

41. Als groepen te klein zijn, dan gaat de p-manager met de mensen in gesprek over samenvoegen of verdelen over andere teams.

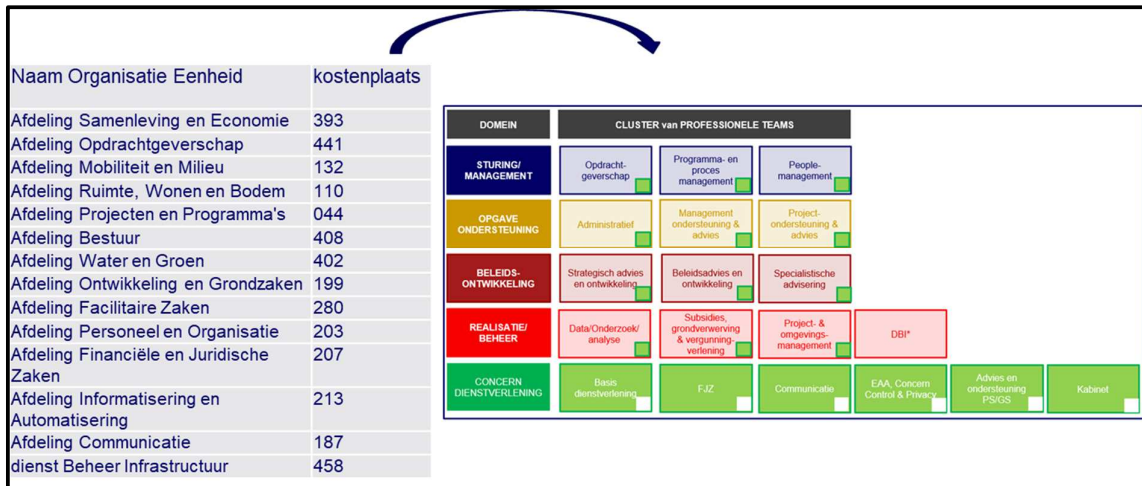
42. Als een vak, professie of kennisgebied niet in de lijst voorkomt en er is wel behoefte aan vanuit medewerkers dan kan een groepje vakgenoten voorstellen om die professie toe te laten voegen aan die organisatielijst met professionele teams, waarna zij daarop kunnen aangeven lid te willen zijn van dat PT.

43. Als besloten wordt dat deze professie (nog) niet op de lijst komt, kan dit groepje wel een vakcirkel zijn. Dit kan alsnog uitgroeien tot een professioneel team het jaar erna of blijven bestaan als vakcirkel.

44. Medewerkers die als individuen willen wisselen van professioneel team kunnen dat een keer in het jaar doen. Zij bepreken dit met de betrokken P-managers (van hun huidig en gewenst P-teams).

## Bijlage Professioneel Domeinen Model

Bijgaand model is bedoeld om het geheel aan professionele teams te ordenen. Daarmee vormt het geen klassiek organogram; wel geeft het aan hoe de P-kant van de organisatie is ingericht (en het geheel aan opgaven en opdrachten is ingericht naar (inhoudelijke) O-domeinen. De O-domeinen en de P-domeinen vormen dus samen het organogram van een opgave-gestuurde organisatie.



De kleine groene vakjes betekenen het volgende: binnen bijvoorbeeld het cluster specialistische advisering zijn ook professies/professionele teams of professionals met een extra kenmerk: bedrijfsvoering. Dit houdt in dat de medewerkers in deze teams meedoen met de professionele ontwikkeling van hun team, de clusters van teams in het domein (in dit geval beleid & ontwikkeling) en tevens blijft er een linkje met de bedrijfsvoering, wellicht via deelname in een professioneel team of vakgenootschap of vakcirkel binnen dat domein.

Waarom dan toch een apart domein concerndienstverlening? Dit is gedaan naast redenen van omvang om het onderscheid aan te brengen tussen meer intern gerichte en ondersteunende professies en de meer extern gerichte professies.