

# Sturingsconcept

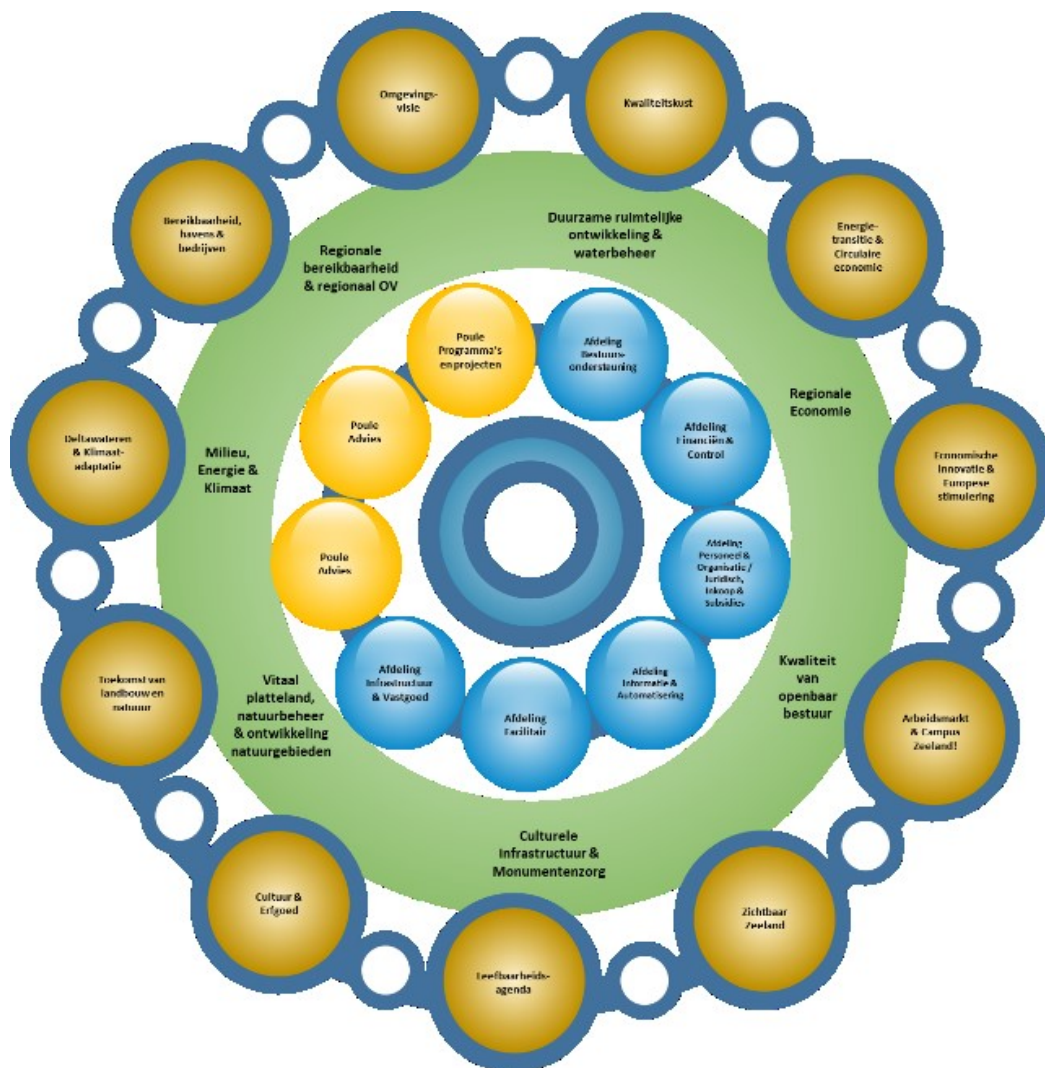
OPGAVENGERICHT WERKEN

# Sturingsconcept

Opgavengericht werken

Datum: 10 oktober 2018

Versienummer: 3.0



## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2. Onze koers en visie</b>	<b>5</b>
2.1. Werken als één organisatie	5
2.1.1. Opgavengericht met partners buiten	5
2.1.2. Werken in opdrachten aan concrete meerwaarde	5
<b>3. Vertaling naar een andere manier van werken en sturen</b>	<b>7</b>
3.1. We werken allemaal volgens twee principes	7
3.2. Van maatschappelijk effect naar opdrachten	7
3.3. Differentiatie in sturingsvorm: dynamisch en gestructureerd	7
3.4. Het bezetten van de opdrachten	8
3.5. Versterken van het opdrachtgever-opdrachtnemerschap	8
3.6. De rollen in ons model van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap	8
3.7. Functionele sturing en hiërarchische sturing	10
3.8. De organisatie gericht naar buiten	11
<b>4. De sturingsrollen binnen onze organisatie</b>	<b>12</b>
4.1. De directie	12
4.2. De programma- en projectleiders	13
4.3. De poulemanager	14
4.4. De afdelingsmanager	14
4.5. Bevoegdheden, mandaten en budgetten	14
4.6. Substructuur in afdelingen	14
4.6.1. De unitmanager	14
4.6.2. De teamcoördinator	15
<b>5. De verschillende overlegvormen</b>	<b>16</b>
5.1. Het directieberaad	16
5.2. Het opgavenberaad	16
5.3. Het opdrachtenberaad	17
5.4. Het bedrijfsvoeringsoverleg	18
<b>6. Medewerkers zorgen voor resultaten</b>	<b>19</b>
6.1. Het Abdijplein	19
6.2. Goed werkgever- en werknemerschap	20
<b>Colofon</b>	<b>22</b>

## 1. Inleiding

De ambtelijke organisatie van de Provincie Zeeland blijft zich permanent ontwikkelen met als doel zich strategisch en met de juiste capaciteit te organiseren rondom de majeure maatschappelijke opgaven van Zeeland. Een organisatie die zorgt dat zij in de basis haar wettelijke taken adequaat uitvoert en tegelijkertijd er op is ingericht om in te kunnen inspelen op nieuwe maatschappelijke vraagstukken. De wijze waarop wij ons als Provincie tot andere Zeeuwse overheden, instellingen en inwoners verhouden is de afgelopen jaren niet hetzelfde gebleven. Meer nog dan in het verleden, moeten we in Zeeland de krachten bundelen om samen de gewenste resultaten voor de Zeeuwse samenleving te bereiken. Dat geldt voor bijna alle onderdelen in ons werk.

Om samen met partners maatschappelijke vraagstukken aan te pakken is het tevens noodzakelijk dat wij in onze organisatie intern goed op elkaar zijn ingespeeld. Zowel bestuurlijk als ambtelijk en in onderlinge interactie. Dit komt tot uiting in ons gedrag en vraagt een goede verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit geeft niet alleen duidelijkheid voor de buitenwacht, maar heeft ook een positieve uitwerking op de effectiviteit en efficiëntie van onze organisatie. Het draagt bij aan een integrale voorbereiding en uitvoering van de politiek bestuurlijke strategische inhoudelijke agenda, om zo invulling te geven aan de maatschappelijke vraagstukken waar we voor staan.

In dit document beschrijven we hoe we deze koers vertalen naar de interne wijze waarop we willen werken: wat onze sturingsprincipes zijn, hoe wij met elkaar samenwerken en welke normen en waarden daarbij worden toegepast. Formeel is dit sturingsconcept uitgewerkt in de Regeling ambtelijke organisatie en instructie voor de secretaris.

## 2. Onze koers en visie

Het is langzamerhand misschien wel het diepst uitgesleten cliché: de wereld om ons heen verandert in een rap tempo, en Zeeland verandert mee. Het gaat haast ongemerkt maar tegelijk is die verandering onontkoombaar. Inwoners worden mondiger en organiseren zich sneller en in andere verbanden dan vroeger. Die mondigheid zie je bijvoorbeeld terug in het toenemende social-media-gebruik; het organiseren van die verbanden gaat veel sneller via diezelfde social-media. Een groep gelijkgestemden is immers heel snel gevormd.

Tegelijk dringt het besef steeds meer door dat maatschappelijke problemen of vraagstukken zelden op zich staan. Ze zijn vaak complex, dynamisch en niet met één ingreep op te lossen. Al die ontwikkelingen tezamen veranderen de rol van de overheid. Die overheid is niet meer de autoriteit die 'wel eventjes' zal bepalen waar we naartoe moeten met de samenleving. Problemen moeten in samenhang en in samenspel met andere partijen worden opgelost. Dat zijn we de afgelopen jaren de netwerksamenleving gaan noemen. De Provincie is één partij in die netwerksamenleving. Wij maken er deel vanuit, spelen onze rol erin, maar hebben het niet alleen voor het zeggen.

Natuurlijk doen we als Provincie nu ook al veel samen met externe partners, maar dat kan nog veel vaker gebeuren, in een eerder stadium en vanuit een scherpere opvatting over onze eigen rol. Door eerst samen met partners het probleem te definiëren en de oplossingsrichting vast te stellen. Om daarna die richting te vertalen in concrete acties. Iedere partij vanuit de eigen rol, verantwoordelijkheid en capaciteiten. Het gaat erom hoe we samen meerwaarde kunnen bieden.

### 2.1. Werken als één organisatie

Samen zijn wij Provincie Zeeland en maken we ons sterk voor de Zeeuwse samenleving. Een belangrijk uitgangspunt in onze manier van organiseren en sturen is het stimuleren en faciliteren van integraliteit; werken als één organisatie, waarin verschillende disciplines samenkomen en elkaar versterken. Integraal werken vraagt uiteraard meer dan enkel afspraken op het gebied van structuur en sturing, echter is goede invulling op deze facetten wel voorwaardenscheppend. In onze manier van sturen kiezen we daarom in de basis voor breed toepasbare principes, met daarbij differentiatie in sturingsvormen wanneer de inhoud en context van het werk daar om vragen. Centraal in het voornemen om scherper te sturen op concrete maatschappelijke resultaten, staan twee algemene basisprincipes voor de wijze waarop we intern ons werk organiseren: iedereen werkt opgavengericht en iedereen werkt op basis van opdrachten.

#### 2.1.1. Opgavengericht met partners buiten

Opgavengericht werken helpt ons in het scherper definiëren van het maatschappelijk effect wat we willen bereiken (de opgave), het vanuit een heldere rol opvatting samenwerken met onze partners, het (her)prioriteren van ons werk en het duiden van onze werkpakketten in tijd, geld en menskracht. Een opgave definiëren we als een te bereiken situatie, een maatschappelijk effect, waar wij als provincie een bijdrage aan willen of moeten leveren. De essentie van opgavengericht werken is een effectief samenspel en samenwerking met andere partijen en inwoners. Dat geldt voor al onze organisatieonderdelen.

#### 2.1.2. Werken in opdrachten aan concrete meerwaarde

Het werken in opdrachten zorgt er voor dat ieder van ons weet aan welke opdracht hij werkt, welk resultaat dat moet opleveren en aan welk gewenst maatschappelijk effect dat resultaat bijdraagt. Dit is de grotere omslag die we als totale organisatie maken. We beschrijven ons werk in opdrachten en benoemen de

meerwaarde. Veel collega's in de organisatie leveren hun meerwaarde vooral in vaste en constante, gestructureerde taken. De verandering voor hen wordt bepaald doordat zij hun werkresultaten voor een bepaalde periode scherper formuleren in opdrachten. Andere collega's werken aan dynamische en wisselende opdrachten. Voor hen is de verandering wellicht groter.

## 3. Vertaling naar een andere manier van werken en sturen

### 3.1. *We werken allemaal volgens twee principes*

Iedereen binnen de Provincie Zeeland, ongeacht de eenheid of het team waar je werkt, werkt volgens twee principes:

1. Opgavengericht: Opgavengericht werken is een denkwijze over hoe we ons werk vormgeven (geen werkmethodek zoals projectmatig of programmatisch werken) die ons helpt in het:
  - a. scherp definiëren van het gewenste (maatschappelijke) resultaat;
  - b. vanuit een heldere rolopvatting samenwerken met onze partners;
  - c. (her) prioriteren van ons werk;
  - d. duiden van werkpakketten in tijd, geld en menskracht.
2. Opdrachtgever- opdrachtnemerschap: Voor al ons werk geldt dat er een opdrachtgever en een opdrachtnemer is die werken vanuit een helder omschreven opdracht.

### 3.2. *Van maatschappelijk effect naar opdrachten*

Vanuit het samenspel met onze partners en in overleg met onze leden van de Provinciale Staten komen wij tot bestuurlijke ambities. Die ambities worden in eerste instantie bestuurlijk vastgelegd in het coalitieakkoord (of anders gezegd: de maatschappelijke vraagstukken waar ons bestuur meerwaarde op wil realiseren). Samen met onze wettelijke taken vertalen we dit naar een aantal opgaven. De inhoud en het aantal opgaven beheersen we in de begroting, voor- en najaarsnota en verwerken we in de inhoudelijk strategische agenda. Over die agenda en de daarin genoemde opgaven gaan we het gesprek aan met partners die ook bevoegdheden of instrumenten hebben om bij te dragen aan de uitvoering: wat zijn hun ambities? Vallen die samen met de ambities van ons bestuur en kunnen we die verbinden? Daaruit volgt ook de rol van ons als Provincie die we kunnen of moeten spelen: we doen niets, we besteden het uit, we nemen de regie, we voeren het uit met partners of we voeren het zelf uit.

Bij een opgaven gerichte manier van werken en een professionele houding hoort ook het werken vanuit opdrachten. De rol die de Provincie in een opgave pakt wordt uitgewerkt in een aantal concrete activiteiten die moeten leiden tot concrete resultaten. Het behalen van deze resultaten kan via programma-, project- of lijnactiviteiten aangepakt worden.

### 3.3. *Differentiatie in sturingsvorm: dynamisch en gestructureerd*

Naast de twee basisprincipes voor de gehele organisatie, kiezen we voor differentiatie bij de overige sturingsprincipes. Dat doen we om beter aan te sluiten bij de verschillende opgaven buiten en erkenning te geven aan de diversiteit in aard van ons breed scala aan taken binnen onze organisatie. We maken onderscheid in dynamische en gestructureerde processen. Dynamische processen kunnen gedefinieerd worden als activiteiten die een tijdelijk karakter kennen en waarbij de inhoud en aanpak tot realisatie steeds verschillend kan zijn. Gestructureerde processen kunnen gedefinieerd worden als activiteiten die een repetitief karakter kennen, zowel qua volume als frequentie en volgens een vast stramien van activiteiten afgehandeld kunnen worden, waarbij de inhoud steeds verschillend kan zijn (denk aan Vergunningverlening, Toezicht & Handhaving, Beheer, Bedrijfsvoering).

In de dynamische processen vertalen we de opgaven voor de Provincie Zeeland naar hoofdopdrachten. Onder hoofdopdrachten vallen verschillende deelopdrachten, die naar een concreet resultaat toewerken. Daarom noemen we die resultaatopdrachten.

In de gestructureerde processen is het werk, onder andere vanuit het oogpunt van borgen van continuïteit, georganiseerd in afdelingen. Het jaarplan van de afdeling is de opdracht voor een afdelingsmanager die deze vertaald naar meerdere deelopdrachten. Ook deze deelopdrachten noemen we resultaatopdrachten, omdat ze een concreet resultaat opleveren en daarmee een deel van het jaarplan realiseren.

### **3.4. Het bezetten van de opdrachten**

Voor de hoofdopdrachtnemers in de dynamische processen geldt dat zij voor hun opdracht een plan van aanpak opstellen met daaronder vallende resultaatopdrachten. De bemensing van de opdrachten is afhankelijk van relevante kennis en expertise, ervaring en vaardigheden. De resultaatopdrachten worden uitgevraagd via het Abdijplein volgens de daarvoor geldende spelregels (zie hoofdstuk 5). De hoofdopdrachtnemer en de resultaatopdrachtnemers vormen samen het team dat werkt aan de te bereiken resultaten.

Voor de afdelingsmanagers geldt dat zij een continue positie hebben en ook werken met vaste capaciteitsomvang in de afdeling om continuïteit te borgen en daardoor de basis op orde te houden. De wisseling in resultaatopdrachten door medewerkers ligt hier lager en verlenging van opdrachten met accentverschuivingen wordt (naar verwachting) vaker toegepast. Enkel nieuw werk binnen afdelingen kan worden uitgevraagd via het Abdijplein.

### **3.5. Versterken van het opdrachtgever-opdrachtnemerschap**

Al het werk dat we binnen de Provincie uitvoeren, het bestaande en het nieuwe werk bij zowel de gestructureerde als de dynamische processen, is geformuleerd in opdrachten. Elke hoofdopdracht heeft een duidelijke bestuurlijke opdrachtgever en een ambtelijke hoofdopdrachtgever. Een hoofdopdracht bestaat uit meerdere resultaatopdrachten. Een resultaatopdracht is concreet en geformuleerd als resultaat. Elke opdrachtnemer heeft per resultaatopdracht maar één ambtelijke opdrachtgever. Daarbij maakt het niet uit of het gaat om een hoofd- of resultaatopdracht. Opdrachtgever en opdrachtnemer werken samen, op basis van gelijkwaardigheid, aan het opstellen van de opdracht; de opdracht is pas definitief na akkoord van opdrachtgever én opdrachtnemer. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het sturen op de gemaakte afspraken, het scheppen van de gewenste voorwaarden voor het realiseren van de opdracht en het uiteindelijke resultaat. De opdrachtnemer neemt de opdracht bewust aan, neemt verantwoordelijkheid voor het behalen van het resultaat, draagt zorg voor een integrale werkwijze, borgt de kwaliteit van het werk en rapporteert over de voortgang van de werkzaamheden. De opdrachtgever steunt hierin de opdrachtnemer bij het uitvoeren van de opdracht. De opdrachtbeschrijving kan tussentijds met wederzijds goedvinden van opdrachtgever en opdrachtnemer worden aangepast. Komen beide partijen er niet uit, dan neemt de directeur programma's & projecten (voor de dynamische processen) of de directeur Organisatie (voor de gestructureerde processen) een besluit in het belang van de organisatie.

### **3.6. De rollen in ons model van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap**

We onderschrijven drie rollen in ons model van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, die afhankelijk van type opdracht (hoofd- of resultaatopdracht) en type proces (dynamisch of gestructureerd) kunnen verschillen (zie onderstaande tabel).



	Dynamische processen	Gestructureerde processen
Hoofdopdrachten	BOG = Gedeputeerde/CvdK AOG = Directeur P&P AON = Aangewezen door AOG	BOG = Gedeputeerde/CvdK AOG = Directeur Organisatie AON = Afdelingsmanager
Resultaatopdrachten	BOG = BOG hoofdopdracht AOG = AON van hoofdopdracht AON = via Abdijplein	BOG = BOG jaarplan AOG = Afdelingsmanager AON = (nieuw) via Abdijplein

- BOG betekent bestuurlijk opdrachtgever
- AOG betekent ambtelijk opdrachtgever
- AON betekent ambtelijk opdrachtnemer – ook wel hoofdopdrachtnemer

Figuur 1. Opdrachtgever – opdrachtnemer

### Rol van Provinciale Staten

De sturingsrol van de Provincie als traditioneel middenbestuur heeft zich de laatste jaren ontwikkelt naar een nieuwe vorm van netwerksturing waarbij de provincie samen met haar partners maatschappelijke opgaves voor Zeeland wil bereiken. Provinciale Staten sturen hierbij inhoudelijk op het te bereiken maatschappelijk effect en stellen hiervoor in de (meerjaren)begroting inhoudelijke-, en financiële kaders vast voor Gedeputeerde Staten. De inhoudelijke kaders van PS zijn bij de grote projecten vastgelegd in een apart kader grote projecten en voor de reguliere programma's in beleidsdoelstellingen. De financiële kaders zijn hier op gebaseerd en vormen hiermee het budgetrecht van Provinciale Staten. Zolang Gedeputeerde Staten inhoudelijk en financieel binnen deze kaders blijven, is er geen specifieke rol voor Provinciale Staten met betrekking tot de governance van individuele (grote) projecten en/of (hoofd)opdrachten. Uiteraard hebben Provinciale Staten wel recht op informatie zoals is vastgelegd in de provinciewet.

### Rol van Bestuurlijk Opdrachtgever

De Bestuurlijk Opdrachtgever (BOG) is de bestuurder binnen wiens portefeuille een project of programma valt. Ook kan de Commissaris van de Koning bestuurlijk opdrachtgever zijn. Het college bepaalt wie BOG is. Hij of zij handelt namens het college van GS als gemandateerd opdrachtgever. Hij draagt er zorg voor dat het college van GS haar politieke verantwoordelijkheid kan waarmaken en wordt hiertoe door de ambtelijke organisatie tijdig en volledig geïnformeerd over de voortgang van de realisatie van het projectresultaat en het behalen van de beoogde doelstelling(en) en resultaten.

### Ambtelijk hoofdopdrachtgever

De Ambtelijk hoofdopdrachtgever (AOG) is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de realisatie van het afdelingsjaarplan, de project- of programma doelstelling(en) en resultaten. Voor de gestructureerde processen is dit de directeur Organisatie, voor de dynamische processen is dit de directeur Programma's & projecten. De AOG stuurt de ambtelijk hoofdopdrachtnemer op hoofdlijnen aan, is verantwoordelijk voor voldoende middelen en menskracht, neemt besluiten binnen de afgesproken kaders en legt besluiten die buiten deze kaders vallen voor aan de BOG.

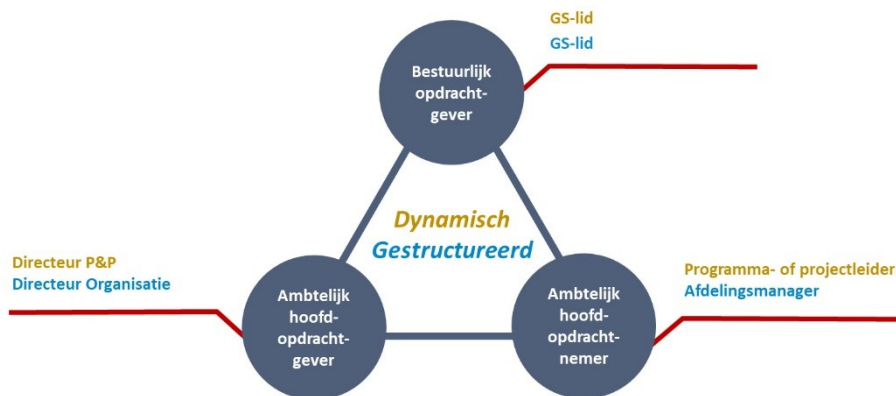
### Ambtelijk Hoofdopdrachtnemer

De Ambtelijk hoofdopdrachtnemer oftewel de afdelingsmanager, de projectleider of programmaleider (AON) is integraal verantwoordelijk voor het realiseren van het resultaat en de beoogde doelstellingen. Hij

zorgt voor een passende aanpak (jaarplan of projectopzet), organiseert een passende structuur waarbinnen de resultaten en doelstellingen kunnen worden gerealiseerd en stuurt functioneel de (project)organisatie aan. De AON legt verantwoording af aan de AOG en de BOG.

De AON is op zijn beurt ook weer opdrachtgever naar diverse medewerkers binnen bijvoorbeeld het project-, programmateam of afdeling. Iedere medewerker is daarmee uiteindelijk gekoppeld aan een AOG en heeft een resultaatopdracht. De resultaatopdracht levert altijd een bijdrage aan de hoofdopdracht van de AOG. In het *handboek Projecten en Programma's* zijn deze rollen nader uitgewerkt.

### 'Rolverdeling op basis van opdrachtgever-opdrachtnemer'



Figuur 2. Schematische weergave opdrachtgever-opdrachtnemer

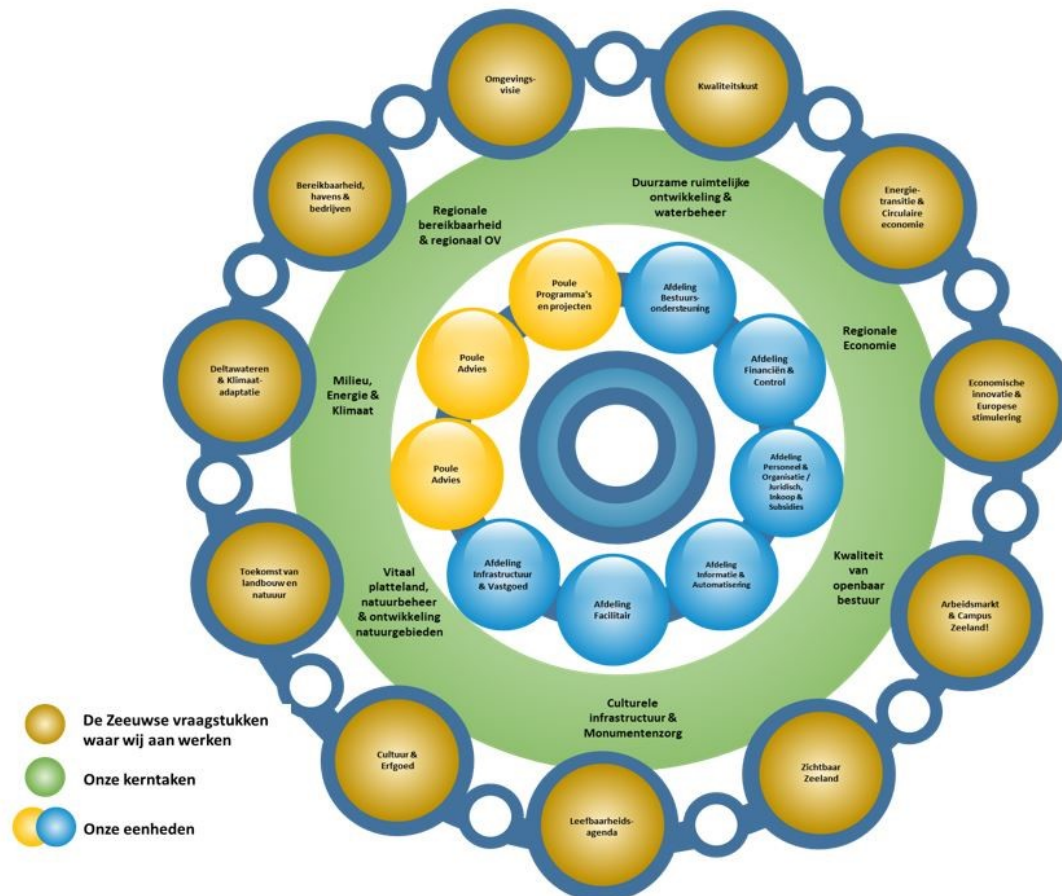
### 3.7. Functionele sturing en hiërarchische sturing

Bij de dynamische processen maken we een knip in de sturing, in functionele sturing en hiërarchische sturing. Doel hiervan is om enerzijds wendbaarheid te borgen in sturing op maatschappelijke resultaten en anderzijds continuïteit te borgen in de sturing op duurzame inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. Onder functionele sturing verstaan we sturen op het behalen van concrete (maatschappelijke) resultaten. Onder hiërarchische sturing verstaan we sturing op de ontwikkeling van medewerkers ter bevordering van de kwaliteit. Door het werk in hoofdopdrachten te organiseren, de inzet van mensen en middelen daaraan te koppelen, is een structuur van (sectoraal ingedeelde) afdelingen waarin zowel functionele sturing als hiërarchische sturing plaatsvinden niet langer van toegevoegde waarde. Het vraagt een aanpassing in de manier van werken waarbij voldoende aandacht wordt gegeven aan zowel de sturing op maatschappelijk resultaat als de sturing op ontwikkeling van de medewerkers. Binnen de gestructureerde werkprocessen blijven functionele sturing en hiërarchische sturing nog wel in één hand belegd, in de persoon van een afdelingsmanager, omdat er minder dynamiek in de inhoud van de opdrachten zit. Om ook in de afdelingen beide vormen van sturing voldoende aandacht te geven wordt gewerkt met substructuren.

De consequentie hiervan voor de invulling van de sturingsrollen werken we uit in hoofdstuk 3.

### 3.8. De organisatie gericht naar buiten

Onderstaande figuur laat zien hoe wij ons organiseren van buiten naar binnen. Het werken aan maatschappelijke opgaven richt de wijze waarop we ons inrichten. De Zeeuwse Knoop hebben we gebruikt als symbool voor onze organisatie. Vanuit onze organisatieonderdelen (licht blauw en licht geel) werken we gezamenlijk aan onze kerntaken (groen) en maatschappelijke opgaven (donkergeel).



Figuur 3: organiseren van buiten naar binnen

## 4. De sturingsrollen binnen onze organisatie

Iedereen met een sturende rol in onze organisatie neemt verantwoordelijkheid voor de resultaten, de kwaliteit en de ontwikkeling van de organisatie. Onder de sturingsrollen verstaan we de directie, de concern-controller, de hoofdopdrachtnemers (programma- en projectleiders), de poulemanagers en de afdelingsmanagers. Afdelingsmanagers worden ondersteund door een substructuur van unitmanagers en teamcoördinatoren.

We investeren in leiderschapskwaliteiten om gezamenlijkheid, uitwisselbaarheid, werkwijze, kennis en vaardigheden op een hoger plan te brengen. Om gezamenlijke verantwoordelijkheid concreet te maken, willen we iedereen met een sturende rol, afhankelijk van kennis, kunde en eigen wensen de gelegenheid bieden te wisselen van positie. In het kader van 'regie op je loopbaan' maken we dit onderdeel van 'het goede gesprek', dat jaarlijks plaatsvindt tussen hiërarchisch leidinggevende en medewerker.

### 4.1. De directie

De directie bestaat uit de Provinciesecretaris/algemeen directeur (hierna algemeen directeur), de directeur Programma's & projecten en de directeur Organisatie. Zij hebben verschillende taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandaten. De taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandaten van de directeur Organisatie gaan op termijn over naar de algemeen directeur.

De algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de ambtelijke organisatie en geeft hiërarchisch leiding aan de directeur Programma's & projecten en de directeur Organisatie. Hij stuurt functioneel de concerncontroller aan, die hiërarchisch onder de directeur Organisatie valt. Daarnaast is de algemeen directeur tevens WOR-bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden. Nadere invulling van de taken en bevoegdheden van de algemeen directeur zijn neergelegd in de instructie voor de algemeen directeur als opgenomen in de Regeling ambtelijke organisatie en instructie voor de secretaris.

De directeur Programma's & projecten geeft hiërarchisch en functioneel leiding aan de poulemanager van de poule Programma's & projecten en de poulemanagers van de poules Advies. Ook geeft de directeur Programma's en projecten functioneel leiding aan de programma- en projectleiders in de dynamische processen (een deel van hen fungeert als hoofdopdrachtnemer). Daarmee is de directeur Programma's & projecten als ambtelijk hoofdopdrachtgever verantwoordelijk voor het resultaat en proces van alle projecten en programma's in de dynamische processen. De directeur Programma's & projecten stelt als ambtelijk hoofdopdrachtgever de hoofdopdracht vast en draagt zorg voor de aanstelling van een hoofdopdrachtnemer voor het uitvoeren van een programma of een project. Daarin maakt hij afspraken met de algemeen directeur en de bestuurlijk opdrachtgever over te leveren diensten en doelmatige uitvoering, vastgelegd in uitvoeringsplannen van de hoofdopdrachten.

De directeur Organisatie geeft hiërarchisch en functioneel leiding aan alle afdelingsmanagers en hiërarchisch aan de concerncontroller. De directeur Organisatie is als ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor het resultaat en proces van jaarplannen van de afdelingen en stelt deze als ambtelijk hoofdopdrachtgever vast. De directeur Organisatie maakt afspraken met de algemeen directeur en bestuurlijk opdrachtgever over te leveren diensten en doelmatige uitvoering vastgelegd in de jaarplannen van de afdelingen.

### *De concerncontroller*

De concerncontroller is adviseur van de directie en de algemeen directeur in het bijzonder. Hij is onafhankelijk in zijn adviserende en toetsende taak. De concerncontroller geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de algemeen directeur. De concerncontroller is verantwoordelijk voor het in opdracht van Gedeputeerde Staten of de algemeen directeur uitvoeren van onderzoeken (audits) naar doelmatigheid en doeltreffendheid van besluiten van Gedeputeerde Staten of het functioneren van het ambtelijk apparaat. Daarnaast is hij belast met het bewaken van en adviseren over de voorwaarden en kwaliteitseisen ten aanzien van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid onder meer op het gebied van:

- Informatievoorziening/ICT;
- Risicomanagement;
- Juridische control;
- Planning en control en Administratieve organisatie/ Interne controle;
- Beheersing van de inhoudelijke strategische agenda (programma's & projecten);
- Sturings- en beheersinstrumenten.

De concerncontroller kan, indien de concerncontroller dat opportuun acht, direct adviseren aan Gedeputeerde Staten. De concerncontroller doet dit slechts nadat de algemeen directeur hierover is geïnformeerd.

### **4.2. De programma- en projectleiders**

Voor de dynamische processen hebben we een knip gemaakt tussen functionele sturing en hiërarchische sturing. In de functionele aansturing sturen de hoofdopdrachtnemers op de te behalen resultaten. (Een deel van) de programma- en projectleiders hebben een opdracht als hoofdopdrachtnemer en die opdracht is niet per definitie gerelateerd aan een functie. De directie (directeur Programma's & projecten) wijst een hoofdopdrachtnemer aan. De zwaarte van de opdracht bepaalt de zwaarte van de in te zetten hoofdopdrachtnemer. We hebben het bij functionele sturing dan ook niet over een formeel benoemde managementrol, maar over een sturingsrol die in de praktijk ingevuld kan worden door iedereen die daar volgens de directie (directeur Programma's & projecten) voor in aanmerking komt.

### *Taken en Verantwoordelijkheden*

Hoofdopdrachtnemers vertalen de hoofdopdracht naar resultaatopdrachten en zorgen bij nieuw werk voor de bemensing van de resultaatopdrachten via het Abdijplein. Samen met de opdrachtnemers van deze resultaatopdrachten vormt de hoofdopdrachtnemer het team dat verantwoordelijkheid neemt voor de te behalen resultaten. Zij sturen de betrokken medewerkers direct functioneel aan op basis van de opdracht die aan die medewerkers is gegeven. Een hoofdopdracht is afgerond als het gewenste maatschappelijke resultaat is gerealiseerd.

Hoofdopdrachtnemers dragen in de dynamische processen verantwoordelijkheid over het totale resultaat en de kwaliteit van een opdracht. De hoofdopdrachten zijn altijd onderdeel van de strategisch inhoudelijke agenda van GS. De hoofdopdrachtnemer voert de hoofdopdracht uit volgens de werkmethode van programma- of projectmanagement, zoals vastgelegd in het handboek Projecten en programma's en is verantwoordelijk voor hetgeen is vastgelegd in het programma- respectievelijk projectplan. Om de integraliteit tussen de verschillende hoofdopdrachten te bewaken is de hoofdopdrachtnemer ook verantwoordelijk voor de samenwerking en de horizontale afstemming tussen de eigen hoofdopdracht, andere hoofdopdrachten en afdelingen.

### **4.3. De poulemanager**

#### *Taken en verantwoordelijkheden*

Poulemanagers geven hiërarchisch leiding aan de medewerkers uit hun poule en vormen gezamenlijk (met de andere poulemanagers) een complementair team als het gaat om bemensing van de hoofdpdrachten. Daarnaast zijn zij lid van het opdrachtenberaad. Samen met de medewerker is de poulemanager verantwoordelijk voor een gevuld werkpakket van de medewerker. Zij sturen actief op leren en ontwikkelen en hebben de p-verantwoordelijkheid van hun poule. Daarnaast speelt de poulemanager een belangrijke rol in organisatie brede vraagstukken zoals het strategisch personeelsbeleid, personeelsplanning en opleidingsbeleid. De poulemanagers staan garant voor de kwaliteit van de inzet van medewerkers uit hun poule waaruit professionals worden ingezet op resultaatopdrachten. Daarvoor is het relevant dat de poulemanager bekend is met de business waar zijn medewerkers worden ingezet (bestuurlijk en inhoudelijk) en snapt wat de hoofdpdrachtnemers nodig hebben aan kennis en kunde. Ze hebben geregeld met elkaar contact over het invullen van (nieuwe) opdrachten en gewenste kwaliteiten. Daarin zijn de poulemanagers een gelijkwaardig partners van de hoofdpdrachtnemers om te zorgen dat zij adequaat worden voorzien van menskracht en effectieve teamsamenstelling.

### **4.4. De afdelingsmanager**

#### *Taken en verantwoordelijkheden*

Afdelingsmanagers hebben zowel een functionele als hiërarchische sturingsverantwoordelijkheid. Ze geven leiding aan de afdeling en daarmee ook aan de medewerkers die tot de afdeling behoren en elders in de organisatie ingezet worden. De afdelingsmanager maakt afspraken met de directeur Organisatie over te leveren diensten en doelmatige uitvoering van taken, vastgelegd in een afdelingsplan. De afdelingsmanager draagt zorg voor de verdeling, voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden en een adequate inzet van de medewerkers. Ze vertalen het jaarplan naar concrete opdrachten voor de teams en units. De afdelingsmanager is daarvan de opdrachtgever en voorziet de teams van de nodige functionele middelen en fte-ruimte. Afdelingsmanagers nemen deel aan het bedrijfsvoeringsoverleg en het opdrachtenberaad en sturen actief op leren en ontwikkelen. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de aansluiting met organisatiebrede onderwerpen. De afdelingsmanager heeft een verbindende rol binnen de afdeling en is het eerste aanspreekpunt voor de directie en het bestuur.

### **4.5. Bevoegdheden, mandaten en budgetten**

Voor bevoegdheden, mandaten en budgetten van de programmaleider, projectleider, de poulemanager en de afdelingsmanager is het mandaatbesluit en de budgethoudersregeling van toepassing (zie bijlage 3 en 4).

### **4.6. Substructuur in afdelingen**

Om ook in de afdelingen voldoende aandacht te geven aan zowel hiërarchische en functionele sturing kan worden gewerkt met substructuren.

#### **4.6.1. De unitmanager**

Binnen een afdeling wordt gekozen voor een unit als:

- er sprake is van een sterk afgebakend takenpakket en de werkzaamheden zo onderscheidend zijn van de overige onderdelen in de afdeling dat van uitwisseling van medewerkers of het opvangen van elkaars werk niet of nauwelijks sprake zal zijn,

- de aard van de werkzaamheden een intensieve dagdagelijkse functionele en hiërarchische aansturing vraagt, waardoor het logisch is dat de unitmanager ook de volledige hiërarchische aansturing doet.

Daarmee is een unit een duidelijk afgebakend onderdeel, waarbij de aansturing dichtbij de medewerkers is georganiseerd.

#### *Verantwoordelijkheden*

De unitmanager geeft hiërarchisch en functioneel leiding aan de medewerkers van de unit en daarmee ook aan de medewerkers die ingezet worden elders in de organisatie. Daarin neemt hij een aantal hiërarchisch leidinggevende taken over van de afdelingsmanager, waaronder het vertalen van de opdracht aan de unit naar resultaatopdrachten voor de individuele medewerkers. De afdelingsmanager blijft eindverantwoordelijk. Zo is hij het eerste aanspreekpunt voor de geleverde kwaliteit en voor een klimaat waar medewerkers van de unit prettig werken, tot hun recht komen en zich kunnen ontwikkelen in kennis en vaardigheden.

#### 4.6.2. De teamcoördinator

Een afdelingsmanager kan een medewerker de opdracht geven om een team binnen de afdeling te coördineren. Dat is altijd een tijdelijke opdracht. Dit kan alleen als de afdeling te groot wordt voor het afdelingsmanager om te kunnen aansturen (boven span of attention van 30 medewerkers). De teamcoördinator:

1. is verantwoordelijk voor de functionele aansturing van de teams. Hij is opdrachtnemer van de afdelingsmanager en aanspreekpunt voor de te behalen resultaten.
2. is (inhoudelijk) opdrachtgever van de medewerkers van zijn team. Namens de afdelingsmanager is hij verantwoordelijk voor de geleverde resultaten en voor een klimaat waar medewerkers prettig werken, tot hun recht komen en zich kunnen ontwikkelen in kennis en vaardigheden. Dat betekent ook dat de teamcoördinator input levert voor de jaarlijkse formele gesprekken (het goede gesprek) tussen de afdelingsmanager en de medewerker en indien gewenst ook deelneemt aan dat gesprek.
3. is verantwoordelijk voor de verdeling, voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden en een adequate inzet van de medewerkers.
4. is verantwoordelijk voor een effectieve en constructieve samenwerking met de andere teams in de afdeling.



## 5. De verschillende overlegvormen

Om goed te kunnen sturen is slimme interne afstemming noodzakelijk. De directie biedt Gedeputeerde Staten een realistische agenda aan, waarin de maatschappelijke ambities worden gekoppeld aan de inzet van menskracht en middelen. Dat vraagt onderhoud en continue bijsturing. Afstemming daarover vindt plaats in het directieberaad, het opgavenberaad en het opdrachtenberaad. Daarnaast is er een bedrijfsvoeringsoverleg dat de continuïteit in duurzame inzetbaarheid van personeel bewaakt. We lichten de verschillende overlegvormen hieronder kort toe.

### 5.1. Het directieberaad

Het directieberaad coördineert alle taken van de ambtelijke organisatie en beoordeelt initiatieven voor de strategische inhoudelijke agenda die door het opgavenberaad worden aangedragen en over de volle breedte van het werkterrein van de provincie gaan. Daarbij bevordert het directieberaad dat de ambtelijke organisatie als eenheid functioneert en weegt het de belangen van de provincie integraal af. De vergaderingen van het directieberaad vinden wekelijks plaats. Voor de agendering van de juiste onderwerpen is het directieberaad zelf verantwoordelijk. De agendering verloopt via de inbreng of de instemming van één van de leden.

De algemeen directeur, de directeur Programma's & projecten en de directeur Organisatie vormen samen het directieberaad. Aan de vergaderingen van het directieberaad neemt daarnaast, als adviseur, ook de concerncontroller deel. De concerncontroller geeft gevraagd en ongevraagd advies over onderwerpen die worden besproken. Daarnaast neemt een secretaris deel aan het overleg. Hij zorgt voor het opstellen van de agenda. Op uitnodiging van één van de directeuren kunnen ook anderen aan de vergadering deelnemen. In de Regeling ambtelijke organisatie en instructie voor de secretaris is beschreven hoe de achtervang en vervanging van directieleden is geregeld bij ziekte of afwezigheid.

### 5.2. Het opgavenberaad

Om het samenspel tussen GS en directie goed te laten functioneren en de sturing op resultaten maximaal te kunnen faciliteren hebben we een strategisch platform dat inventariseert aan welke opgaven de provincie een bijdrage moet leveren. Dit is het opgavenberaad. Het opgavenberaad vertaalt deze opgaven naar hoofdopdrachten die realistisch en haalbaar zijn, ook in relatie tot de wettelijke taken van de Provincie. Het totaal bepaalt de strategische inhoudelijke agenda van GS. Met het overzicht op alle lopende hoofdopdrachten - en de planning ervan - heeft het opgavenberaad zicht op de voortgang van onze strategische agenda en dient het als adviesorgaan voor de directie en GS.

#### *Werking*

Potentiële opgaven komen op de radar van het opgavenberaad door externe input (signalen uit de maatschappij of media), bestuurlijke wensen of aandachtspunten en de scherpe antenne van de ambtelijke organisatie zelf. Van deze potentiële opgaven kan een aantal leiden tot een voorgenomen bestuurlijke prioriteit. Deze wordt eerst verkend op wensbaarheid, haalbaarheid, prioriteit, uitdagingen en knelpunten. Daarbij wordt expliciet verkend wat onze partners daarin doen en welke rol er eventueel voor de provincie is weggelegd. Het opgavenberaad stelt een verkenner voor die de competenties en de tijd heeft om deze verkenning in een korte periode uit te voeren. De directeur Programma's en projecten is opdrachtgever van de verkenner en stelt zijn opdracht in overleg met de verkenner vast. Aan de hand van de resultaten van de verkenningen worden hoofdopdrachten opgesteld, dan wel aangepast. Voor de formulering van opdrachten wordt altijd gekeken naar de beschikbare capaciteit, waarvoor het opgavenberaad afstemt met



het opdrachtenberaad (zie 4.3). Het eindproduct van het opgavenberaad is een - tweemaal per jaar bij de voorjaarsnota en de najaarsnota - aangepast haalbaar strategisch advies voor de inhoudelijke agenda voor GS. De strategische agenda wordt met tussenkomst van de directie, besproken en vastgesteld in het College en daarna vastgesteld door PS.

Hoe vaak het opgavenberaad bij elkaar komt is afhankelijk van nieuwe potentiële opgaven die worden verzameld door de secretaris van het beraad. De secretaris en de voorzitter bepalen vervolgens of ze het opgavenberaad bij elkaar roepen. Wel is het zo dat zij in ieder geval op twee momenten in het jaar (in voorbereiding op de voorjaars- en najaarsconferentie) op regelmatige basis bijeen komen. De frequentie is afhankelijk van de hoeveelheid werk.

### **5.3. Het opdrachtenberaad**

Het opdrachtenberaad is een overleg gericht op het managen van de capaciteit. Hier wordt de verdeling van medewerkerscapaciteit en salarisbudget geregeld. Doel van het opdrachtenberaad is oplossingsscenario's bedenken voor capaciteitsvraagstukken, zodat hoofdopdrachtgevers capaciteit kunnen toekennen aan hoofdopdrachtnemers. Het opdrachtenberaad heeft inzicht in de openstaande resultaatopdrachten, de beschikbare capaciteit en het vrij besteedbare salarisbudget zodat zij inzichtelijk kunnen maken wat de consequenties van de toekenning van capaciteit zijn voor de uitvoerbaarheid van andere hoofdopdrachten. Het opdrachtenberaad heeft geen stem in het inhoudelijk benoemen van hoofdopdrachten. Als er bijvoorbeeld geen capaciteit is om aan nog een hoofdopdracht te werken, moet de directie keuzes voorleggen aan GS. Die keuzes bereidt het opdrachtenberaad voor. Naast de afweging in capaciteit wordt ook fase 2 van het matchingsproces besproken in het opdrachtenberaad. (zie ook 6.1, het Abdijplein).

#### **Werking**

Programma- en projectleiders (zijnde hoofdopdrachtnemer), poulemanagers en afdelingsmanagers komen bij het opdrachtenberaad met de capaciteitsvraagstukken van hun opdrachten op het moment dat zij deze niet zelf binnen de kaders van hun opdracht kunnen oplossen. Die kaders worden periodiek in het kader van de P&C-cyclus (jaarplannen, begroting, voor- en najaarsnota) vastgesteld.

Op het moment dat er sprake is van verkenningen waarvoor een voorstel aan GS moet worden voorgelegd, wordt vooraf via het opdrachtenberaad getoetst of de gewenste capaciteit beschikbaar is. Zo kunnen noodzakelijke keuzes direct met de verkenning aan GS kunnen worden voorgelegd.

Het opdrachtenberaad zoekt daarnaast binnen de totale capaciteit van de organisatie en het totale salarisbudget naar oplossingen in het geval er knelpunten ontstaan: er is geen capaciteit beschikbaar, er is nu capaciteit beschikbaar, er is later capaciteit beschikbaar, of er kan capaciteit beschikbaar gemaakt worden.

De leden van het opdrachtenberaad hebben vanuit de kaders van hun opdracht mandaat om deze oplossingen aan te reiken en door te voeren (vastgestelde hoofdopdrachten, jaarplannen, mandaatregeling en budgethoudersregeling). Daarvoor hebben de leden van het opdrachtenberaad het actueel overzicht van hun capaciteitsinzet en salarisbudget en wat er gebeurt met de haalbaarheid van hoofdopdrachten en jaarplannen als daarin capaciteit afneemt. Bij onduidelijkheid over opdrachten of spanning op de gegeven randvoorwaarden heeft het opdrachtenberaad een escalatiemogelijkheid (in de vorm van een advies) richting de directie. Het opdrachtenberaad komt tweewekelijks bij elkaar. Het opdrachtenberaad bewaakt ook

of alle uitgezette opdrachten aan een medewerker zijn toegekend. Het opdrachtenberaad wordt inhoudelijk ondersteund door de afdeling POJZ, team P&O.

#### **5.4. Het bedrijfsvoeringsoverleg**

##### *Doel en gewenst resultaat*

Het bedrijfsvoeringsoverleg is een overleg tussen de afdelings- en poulemanagers en is gericht op het continue verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarmee is het een overleg wat invulling geeft op de hiërarchische verantwoordelijkheid die de afdelings- en poulemanagers gezamenlijk hebben. In het overleg wordt besproken hoe de ontwikkelkansen voor de organisatie het beste kunnen worden benut, wat dat vraagt van het personeelsbestand en wat dat vraagt van de professionaliteit van de hiërarchisch leidinggevenden.

##### *Werking*

Op basis van hun actuele inzicht geven de afdelings- en poulemanagers aan welk type opdrachten regelmatig extern ingevuld worden en hoe zij daarop willen anticiperen met ontwikkeltrajecten en/of 'strategische werving' (relatie met Strategische Werk & Personeelsplanning (SW&PP)). Zeker de poulemanagers brengen actuele informatie mee over de 'match' tussen de huidige competenties en vaardigheden van medewerkers en de behoefte aan kwaliteit in het uitvoeren van de hoofdopdrachten in de dynamische processen (vanuit hun frequente contact met de hoofdopdrachtnemers). Daarmee is het bedrijfsvoeringsoverleg de basis voor het ontwikkelen van het opleidings- en ontwikkelaanbod dat de provincie samenstelt voor haar medewerkers.

Daarnaast dient het overleg er voor om de deelnemers op de hoogte te houden van alle relevante ontwikkelingen in de CAO en andere personeelsrelevante regelgeving. Alle hiërarchisch leidinggevenden moeten voortdurend op de hoogte zijn van de laatste afspraken en spelregels hieromtrent. Het bedrijfsvoeringsoverleg wordt inhoudelijk ondersteund door de afdeling POJZ, team P&O.

## 6. Medewerkers zorgen voor resultaten

De medewerker heeft een centrale rol in onze organisatie. Het is de medewerker die er uiteindelijk voor zorgt dat opdrachten uitgevoerd worden en resultaten behaald. Dat doet hij of zij vanuit de eigen professie en ambitie. Voor iedere medewerker geldt hetzelfde als voor de provincie als geheel: voor iedereen gaat het om het leveren van meerwaarde. Door ieders werk te beschrijven in opdrachten, benoemen we die meerwaarde ook. Veel collega's in de organisatie leveren hun meerwaarde vooral in vaste en constante, gestructureerde taken. Andere collega's werken aan dynamische en wisselende opdrachten. Waar en waaraan iemand ook werkt: het gaat telkens opnieuw om de meerwaarde die medewerkers leveren vanuit hun expertise, vaardigheden en competenties. Om dit te ondersteunen werken we met het instrument "Het Abdijplein" en zorgen we dat we het werkgever- en werknemerschap op een moderne manier inrichten.

### 6.1. Het Abdijplein

Het Abdijplein is de plek waarop alle resultaatopdrachten van nieuw werk worden geplaatst en waar medewerkers hun interesse voor deze opdrachten kenbaar kunnen maken. Doel is om te komen tot een match in vraag en aanbod: geschikte kandidaten koppelen aan de beschikbare resultaatopdrachten. Al het werk wordt uitgevraagd via resultaatopdrachten en is tijdelijk van aard (maximaal 2,5 jaar, met mogelijkheid tot verlenging).

#### Spelregels van het Abdijplein

De programma- of projectleider (hoofdupdrachtnemer in dynamische processen) of de afdelingsmanager (hoofdupdrachtnemer in gestructureerde processen) publiceert de resultaatopdracht op het Abdijplein. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een vast format (waarom, wat, waar en wie?). De opdracht wordt gewaardeerd conform de matrix "waarden van opdrachten" uit de cao 2017-2018, en wordt op het Abdijplein gepubliceerd door de afdeling POJZ, team P&O. Zodra de opdracht is gepubliceerd op het Abdijplein start het matchingsproces. Dit proces bestaat uit maximaal 3 fasen, toegelicht in onderstaande tabel:



Figuur 3. Overzicht fase matchingsproces

In fase 1 “werk nemen” stimuleren de poule- of afdelingsmanagers medewerkers om te reageren op opdrachten en staan zij garant voor de kwaliteit van medewerkers (eventueel met organiseren van achtervang). De hoofdopdrachtnemer heeft overleg met de poule- of afdelingsmanager van de kandidaten en selecteert uiteindelijk de meest geschikte kandidaat.

In fase 2 “werk geven” is het andersom: de poule- of afdelingsmanager beslist nadat de hoofdopdrachtnemer of opdrachtgevende afdelingsmanager gehoord is. In fase 2 hebben medewerkers zelf een stem omdat ze vanuit gelijkwaardigheid de opdracht moeten accepteren. Dat is anders als medewerkers géén of onvoldoende opdrachten hebben om hun werkweek te vullen. Dan heeft de eigen poule- of afdelingsmanager het mandaat om werk op te leggen.

De huidige hoofdopdrachtnemer of afdelingsmanager laat een medewerker gaan als hij op een andere opdracht wordt gematched. Tenzij de continuïteit in gevaar komt. Is de continuïteit in gevaar, dan escaleert hij naar de hiërarchisch leidinggevende van de betreffende medewerker. Samen bespreken zij de situatie om tot een oplossing te komen. Achtergelaten werk wordt opnieuw uitgezet in een nieuwe opdracht op het Abdijplein, tenzij er redenen zijn om het achtergelaten werk te stoppen.

Voor een meer uitgebreide beschrijving van de spelregels van het Abdijplein zie bijlage 1.

## **6.2. Goed werkgever- en werknemerschap**

Wij hechten waarde aan eigentijdse arbeidsvoorwaarden die zijn gebaseerd op goed werkgever- en werknemerschap. Goed werkgeverschap houdt in dat de Provincie beleid voert om randvoorwaarden te scheppen en in stand te houden waarbinnen medewerkers prettig kunnen werken en zich kunnen ontplooiën, zoals arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en ontwikkelingsmogelijkheden.

Goed werknemerschap houdt in dat medewerkers positief in hun werk staan met de juiste motivatie, betrokkenheid, fysieke en mentale conditie, loyaliteit en een zekere trots. Medewerkers nemen, binnen door de Provincie gestelde kaders, zelf verantwoordelijkheid voor hun eigen bijdrage aan het functioneren van de Provincie nu en in de toekomst met aandacht voor hun eigen ontwikkeling, loopbaan en werkplezier. Zij kunnen daarbij rekenen op ondersteuning van leidinggevend en gebruik maken van faciliteiten die daarvoor worden geboden door de werkgever.

We hanteren hierbij de volgende uitgangspunten voor de onderlinge omgang:

1. Vertrouwen: wij vertrouwen erop dat onze medewerkers zo zelfstandig mogelijk zaken kunnen afhandelen en beheren en dat zij zelf weten wanneer zij informatie moeten delen of een hulpvraag moeten stellen.
2. Open: we zijn aanspreekbaar voor anderen, transparant in wat we doen en we staan open voor advies.
3. Verantwoordelijkheid: we leggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.
4. Professionaliteit: wij pakken regie op onze loopbaan en de opdracht(en) waaraan wij werken. We zijn zelf verantwoordelijk voor een goedgevuld opdrachtenpalet.
5. Delen: we houden kennis niet voor onszelf, maar delen kennis (digitaal) met collega's binnen en buiten onze organisatie.
6. Sturing: we sturen vooral op hoofdlijnen. Het politiek bestuur op de maatschappelijke opgaven en de doelen en gewenste resultaten (het waarom), het management op het resultaat en de kwaliteit van de hoofdopdrachten waar de ambtelijke organisatie aan werkt (het wat), en de medewerkers op het resultaat van deelopdrachten (het hoe).

### *De rol van de medewerker bij het werken in opdrachten*

Al het werk dat we uitvoeren in onze organisatie is beschreven in een resultaatopdracht. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk om samen met hun opdrachtgever (een programma- of projectleider of afdelingsmanager) al hun werk in opdrachten te formuleren. We hanteren daarbij de volgende uitgangspunten in het werken aan opdrachten:

1. *Scherp op resultaat:* we zijn scherp op en spreken elkaar aan op het aantoonbaar boeken van vooruitgang.
2. *Slim op de zaak:* we zijn inhoudelijk geloofwaardig. Wie resultaatgericht wil zijn, moet weten waar het werkelijk over gaat bij maatschappelijke opgaven. Wat zijn de relevante partijen, processen en systemen? Wat zijn de relevante technische, juridische en bestuurlijke kaders? Welke vormen van expertise zijn relevant en hoe zijn die te ontsluiten?
3. *Slim op de relatie:* emotioneel intelligent en betrouwbaar. Wie effectief wil zijn in coproductie, co-creatie, partnerschappen en netwerken zal zich moeten verdiepen in wat andere partijen beweegt, wat zij nodig hebben, waar zij enthousiast en met welke beperkingen en mogelijkheden zij in hun leef- en werksituaties worden geconfronteerd. Empathie en betrouwbaarheid zijn tezamen de sleutel tot het in netwerkrelaties onmisbare vertrouwen tussen partners.
4. *Slim op de context:* kansen selecterend.
5. *Politiek bekwaam:* begrijpend en beïnvloedend. We verdiepen ons in hoe politiek werkelijk werkt en gebruiken dat inzicht om haar te adviseren en te beïnvloeden.
6. *Transparant:* verantwoording zoekend. Laten zien wat je doet en wat de organisatie doet.
7. *Toegankelijk:* 'open voor business'. Intern en extern zichtbaar, benaderbaar en verknoot in relevante netwerken. Energie en tijdsbesteding investeren op interactie met partijen buiten de eigen organisatie.
8. *Verbonden en verbindend:* verschillen benuttend. Accepteert de realiteit van meervoudigheid in de netwerksamenleving: individualisering, multiculturaliteit, virtualisering, fragmentatie, globalisering en zorgen voor het met elkaar verbinden van partijen, perspectieven en plekken, zodat verschillen zichtbaar, bespreekbaar en hanteerbaar worden gemaakt.

## Colofon

### Tekst

Provincie Zeeland

Afdeling Personeel, Omgeving & Juridische Zaken, team Personeel & Organisatie

### Beeld

Beeldbank Laat Zeeland Zien

### Contact

[PO@zeeland.nl](mailto:PO@zeeland.nl)

[www.zeeland.nl](http://www.zeeland.nl)