

# Sturingsconcept

Opgavengericht werken Provincie Zeeland

# Sturingsconcept

Opgavengericht werken Provincie Zeeland

**Vastgesteld:** 6 november 2018

**Eerste wijziging:** 24 september 2019

*Gewijzigd op basis van indeling en ambities zoals geformuleerd in het coalitieakkoord 'Samen verschil maken 2019-2023'.*

**Tweede wijziging:** 1 januari 2021

*Gewijzigd op basis van overgang van een driehoofdige naar een tweehoofdige directie met herijkte afspraken inzake werkwijze directie.*

**Versienummer:** 5.0

## 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
2.2. Aansluiting op ontwikkeling in werkwijze van Provinciale Staten en indeling coalitieakkoord	6
<b>3. Manier van werken en sturen</b>	<b>7</b>
3.1. Van maatschappelijk vraagstukken naar opdrachten	7
3.2. Differentiatie in sturingsvorm: dynamisch en gestructureerd	7
3.3. Verschillende organisatievormen	8
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	9
3.7. Functionele sturing en hiërarchische sturing	10
<b>4. De sturingsrollen binnen onze organisatie</b>	<b>10</b>
4.1. De directie	11
4.2. De opgave-, programma- en projectmanager	11
4.3. De poulemanager	12
4.4. De afdelingsmanager	13
4.5. Substructuur in afdelingen	13
4.5.1. De unitmanager	13
4.5.2. De teamcoördinator	13
4.6. Bevoegdheden, mandaten en budgetten	14
<b>5. De verschillende overlegvormen</b>	<b>15</b>
5.1. Het directieberaad	15
5.2. Het opgavenberaad	15
5.3. Het opdrachtenberaad	16
5.4. Het bedrijfsvoeringsoverleg	16
<b>6. Medewerkers zorgen voor resultaten</b>	<b>18</b>
6.1. Het Abdijplein	18
6.2. Goed werkgever- en werknemerschap	19
<b>Colofon</b>	<b>21</b>

## 1. Inleiding

De ambtelijke organisatie van de Provincie Zeeland ontwikkelt zich permanent met als doel zich strategisch en met de juiste capaciteit te organiseren rondom de majeure maatschappelijke vraagstukken 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 opgaven. 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. Het belangrijkste 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 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 rolopvatting 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. Opgavengericht werken is een denkwijze over hoe we ons werk vormgeven (geen werkmethoediek zoals projectmatig of programmatisch werken). Het geldt voor al onze organisatieonderdelen.

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

Voor al ons werk geldt dat er een opdrachtgever en een opdrachtnemer is die werken vanuit een helder omschreven opdracht. 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. 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 meerwaarde voor hen wordt bepaald doordat zij hun werkresultaten, vanuit een vast takenpakket, voor een bepaalde periode scherper formuleren in opdrachten. Andere collega's werken aan dynamische en wisselende opdrachten. Voor hen zorgt de opdrachtbeschrijving voor duidelijkheid welke resultaten ze nastreven en binnen welk team ze dat doen.

## **2.2. Aansluiting op ontwikkeling in werkwijze van Provinciale Staten en indeling coalitieakkoord**

Het sturingsconcept sluit aan op de ontwikkeling in werkwijze van Gedeputeerde en Provinciale Staten. Het document 'Nieuwe werkwijzen Provinciale Staten' (Presidium, 11 maart 2019) geeft richting aan de wijze waarop Provinciale Staten haar volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende rol verder ontwikkelt. De werkwijze en manier van sturen worden bewust afgestemd op de maatschappelijke vraagstukken en de rol(len) daarin van Provincie Zeeland. Afhankelijk van het maatschappelijk vraagstuk of soort beleid wordt door Provinciale Staten een van de drie onderstaande sporen gevolgd:

- Spoor 1: Strategische Opgaven (aanpak vanuit netwerksturing);
- Spoor 2: Grote Projecten (aanpak vanuit kader grote projecten);
- Spoor 3. Reguliere Beleidsopgaven (aanpak vanuit 'traditionele' beleidscyclus).

In het coalitieakkoord 'Samen verschil maken 2019-2023' wordt een vergelijkbare indeling gekozen zijnde:

- Strategische opgaven;
- Uitvoeringsprogramma's;
- Grote projecten.

De politiek-bestuurlijke agenda bepaalt, in samenhang met de wettelijke en continue taken, het takenpakket van de ambtelijke organisatie.

## 3. Manier van werken en sturen

### 3.1. *Van maatschappelijk vraagstukken 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 doelstellingen. De inhoud en het aantal doelstellingen beheersen we in de begroting, voor- en najaarsnota en verwerken we in de inhoudelijk strategische agenda. Over die agenda en de daarin genoemde doelstellingen 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 opgavengerichte manier van werken en een professionele houding hoort ook het werken vanuit opdrachten. De rol die de Provincie in een maatschappelijk vraagstuk pakt wordt uitgewerkt in een aantal concrete activiteiten die moeten leiden tot concrete resultaten. Het behalen van deze resultaten kan via opgave-, programma-, project- of afdelingsactiviteiten aangepakt worden, afhankelijk van het inhoudelijke vraagstuk.

### 3.2. *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 maatschappelijke vraagstukken buiten en erkenning te geven aan de diversiteit in aard van ons breed scala aan taken binnen onze organisatie. We maken in onze manier van sturen een verdeling naar 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 repeterend 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 maatschappelijke vraagstukken voor de Provincie Zeeland naar strategische opgaven, uitvoeringsprogramma's en projecten. De fase van verkenning/voorbereiding van (strategische) opgaven en daadwerkelijke uitvoering wordt separaat georganiseerd met als doel verdere aanscherping te bewerkstelligen in concreet te formuleren resultaten. Onder deze strategische opgaven, uitvoeringsprogramma's en projecten 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 vertaalt naar meerdere deelopdrachten. Ook deze deelopdrachten noemen we resultaatopdrachten, omdat ze een concreet resultaat opleveren en daarmee een deel van het jaarplan realiseren.

### 3.3. Verschillende organisatievormen

De opgaveplannen, programmaplannen, projectplannen en afdelingsplannen vormen het plan waar een eenheid aan werkt onder aansturing van een verantwoordelijk manager. Dat kan zoals hierboven gesteld in verschillende vormen. Onderstaande figuur geeft deze verschillende vormen samenvattend weer.



Figuur 1. Overzicht van verschillende type eenheden, afhankelijk van het inhoudelijk vraagstuk en type werkzaamheden.

### 3.4. Het bezetten van de opdrachten

Voor de afdelings-, opgave-, programma- en projectmanagers geldt dat zij voor hun opdracht een jaarplan opstellen met daaronder vallende resultaatopdrachten. De bemensing van de opdrachten is afhankelijk van relevante kennis en expertise, ervaring en vaardigheden. De resultaatopdrachten voor nieuw werk worden uitgevraagd via het Abdijplein volgens de daarvoor geldende spelregels (zie hoofdstuk 5). De afdelings-, opgave-, programma-, of projectmanager en de medewerkers werkzaam op de bijbehorende opdrachten vormen samen het team dat werkt aan de te bereiken resultaten.

### 3.5. Versterken van het opdrachtgever-opdrachtnemerschap

Manager (opdrachtgever) en medewerker (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 opdracht kan tussentijds met wederzijds goedvinden worden



aangepast. Komen manager en medewerker er niet uit, dan neemt de opdrachtgevend directeur 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 tabel op de volgende pagina).

	Dynamische processen	Gestructureerde processen
Hoofdopdrachten	BOG: Gedeputeerde / CvdK	BOG: Gedeputeerde / CvdK
	AOG: Opdrachtgevend directeur	AOG: Opdrachtgevend directeur
	AON: (nieuw) via Abdijplein <i>(opgave-, programma-, of projectmanager)</i>	AON: Afdelingsmanager
Resultaatopdrachten	OG: Opgave-, programma-, of projectmanager	OG: Afdelingsmanager
	ON: (nieuw) via Abdijplein	ON: (nieuw) via Abdijplein

- BOG betekent bestuurlijk opdrachtgever
- AOG betekent ambtelijk opdrachtgever
- AON betekent ambtelijk opdrachtnemer
- OG betekent opdrachtgever
- ON betekent opdrachtnemer

Figuur 2. Opdrachtgever – opdrachtnemer

#### Rol van Provinciale Staten

De sturingsrol van de Provincie als traditioneel middenbestuur heeft zich de laatste jaren ontwikkeld 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 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 het inhoudelijke thema 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 in het behalen van de beoogde doelstelling(en) en resultaten.

#### Ambtelijk opdrachtgever

De Ambtelijk opdrachtgever (AOG), zijnde de opdrachtgevend directeur, is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de realisatie van het afdelingsjaarplan, het opgave-, programma-, of projectplan met daarin de geformuleerde doelstelling(en) en resultaten. De directie neemt de opdracht van de Bestuurlijk

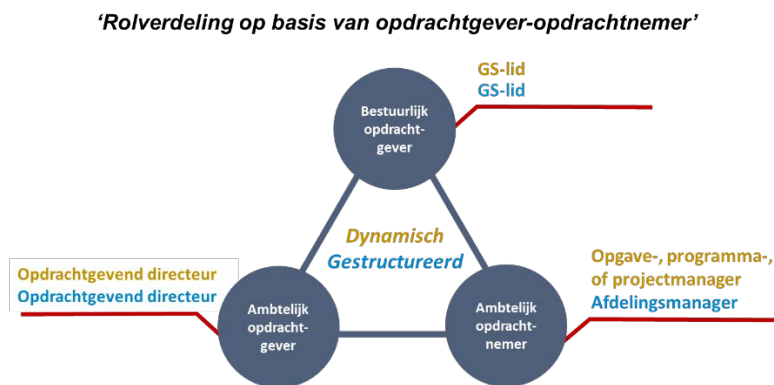
opdrachtgever in ontvangst en bepaalt periodiek op basis van portefeuilleverdeling welke directeur, als portefeuillehouder, fungeert als AOG. De AOG stuurt de verantwoordelijk manager op hoofdlijnen aan, is verantwoordelijk voor voldoende middelen en menskracht, neemt besluiten binnen de afgesproken kaders en legt besluiten die buiten deze kaders vallen voor aan de BOG.

#### Ambtelijk opdrachtnemer

De Ambtelijk opdrachtnemer oftewel de afdelings-, opgave-, programma- of projectmanager (AON) is integraal verantwoordelijk voor het realiseren van het resultaat en de beoogde doelstellingen. Hij zorgt voor een passende aanpak (jaarplan of opgave-, programma 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 (OG) naar diverse medewerkers (ON) binnen de eenheid.

In het *handboek Projecten en Programma's* zijn deze rollen nader uitgewerkt.



Figuur 3. Schematische weergave opdrachtgever-opdrachtnemer

### 3.7. Functionele sturing en hiërarchische sturing

Bij de opgaven, programma's en projecten 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 (functioneel) en anderzijds continuïteit te borgen in de sturing op duurzame inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers (hiërarchisch). Door het werk in opgaven, programma's en projecten te organiseren, de inzet van mensen en middelen daaraan te koppelen, kiezen we voor een bijpassende structuur van poules als stabiele hiërarchische thuisbasis voor deze medewerkers. Binnen de afdelingen is de functionele sturing en hiërarchische sturing 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.

## 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 opgavemanagers, de programmamanagers, de projectmanagers, de poulemanagers en de afdelingsmanagers. Afdelingsmanagers worden in de aansturing 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) en de directeur Programma's & projecten en opereert als één entiteit. De directieleden geven als ambtelijk opdrachtgever sturing aan de binnen hun portefeuille vallende afdelings-, poule-, opgave- en programmamanagers. De portefeuillevdeling wordt algemeen bekend gemaakt en vindt in beginsel ieder jaar plaats bij het vaststellen van de jaarplannen.

De algemeen directeur geeft leiding aan de directie en is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de ambtelijke organisatie. Hij geeft hiërarchisch leiding aan de directeur Programma's & projecten en maakt ook met de directeur Programma's en projecten en de bestuurlijk opdrachtgever over te leveren diensten en doelmatige uitvoering van de doelstellingen binnen diens portefeuille. Hij stuurt functioneel de concerncontroller aan. 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 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 opgave-, programma- en projectmanager**

##### *Taken en verantwoordelijkheden opgavemanagers*

Het vormgeven van opgaven vraagt een werkwijze die wordt gekenmerkt door een interactieve procesaanpak met het netwerk, communicatie en informatie passend bij burgerparticipatie en

overheidsparticipatie. Uitgangspunt is dat de eerste fase van verkenning en voorbereiding door middel van deze procesaanpak zich vertaalt in programma's of projecten die (in gezamenlijkheid met externe partijen) concreet kunnen worden uitgevoerd.

De fase van strategische verkenning en voorbereiding valt onder ambtelijk opdrachtnemerschap van een opgavemanager (een manager die zich specifiek richt op strategische verkenning in netwerksturing). De opgavemanager kenmerkt zich door kennis, kunde en competenties met een hoge mate van strategische adviserings-, netwerkvaardigheden en de vaardigheid om vanuit een integrale procesaanpak (politiek/bestuurlijk, intern/extern) ambities gereed voor uitvoering te maken en nieuwe opgaven te duiden.

Met een compacte capaciteit en middelen (voornamelijk procesgeld) zorgt de opgavemanager dat de fase van verkenning en voorbereiding wordt uitgewerkt naar concrete uitvoeringsmaatregelen.

#### *Taken en verantwoordelijkheden programma- en projectmanagers*

Programma's of projecten hebben beiden het meest relevante kenmerk dat ze invulling geven aan concreet geformuleerde doelstellingen. Bij de aanvang van een programma of project worden de doelstellingen zoveel mogelijk SMART vastgelegd en wordt veel aandacht en tijd besteed aan de vastlegging van de scope, met bijbehorende capaciteit en middelen.

Daar waar bij de opgavemanager de focus ligt op verkenning en voorbereiding, werkt de programma- of projectmanager (veelal) vanuit gedefinieerde politiek-bestuurlijke kaders. De externe gerichtheid en netwerk- c.q. verbindende vaardigheden zijn ook op de programma- en projectmanagers van toepassing waarbij de focus van deze rol specifiek ligt op concrete realisatie.

De programma-, of projectmanager voert het plan uit volgens de werkmethode van programma- of projectmanagement, zoals vastgelegd in het handboek Projecten en programma's en is verantwoordelijk voor de inhoud van het plan. Zij sturen de betrokken medewerkers direct functioneel aan op basis van de opdracht die aan die medewerkers is gegeven. Een programma of project is afgerond als het gewenste maatschappelijke resultaat is gerealiseerd.

#### *Gezamenlijke verantwoordelijkheid*

Opgave-, programma en projectmanagers dragen in de dynamische processen verantwoordelijkheid over het totale resultaat en de kwaliteit van een opdracht. De opgaven, programma's en projecten zijn altijd onderdeel van de strategisch inhoudelijke agenda van GS. Om de integraliteit tussen de verschillende opgaven, programma's en projecten te bewaken zijn de managers ook verantwoordelijk voor de samenwerking en de horizontale afstemming binnen de eigen eenheid en met andere eenheden.

### **4.3. De poulemanager**

#### *Taken en verantwoordelijkheden*

Poulemanagers geven hiërarchisch leiding aan de medewerkers uit hun poule en vormen gezamenlijk een complementair team als het gaat om bemensing van de opgave-, programma en projectteams. 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 opgave-, programma en projectmanagers nodig hebben aan kennis en kunde. Ze hebben nauw met elkaar contact over het invullen van (nieuwe) opdrachten en gewenste kwaliteiten. Daarin zijn de poulemanagers een gelijkwaardige partners van de opgave-, programma-, en projectmanagers 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 hiërarchisch aan degenen die elders in de organisatie ingezet worden. De afdelingsmanager maakt afspraken met de opdrachtgevend directeur 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.

#### **4.5. Substructuur in afdelingen**

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

##### **4.5.1. 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 en het aansturen van de medewerkers. 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. De afdelingsmanager blijft eindverantwoordelijk.

##### **4.5.2. 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.

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

Voor bevoegdheden, mandaten en budgetten van de managers is het mandaatbesluit en de budgethoudersregeling van toepassing.

## 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 directiebestuur, het opgavenbestuur en het opdrachtenbestuur. Deze overleggen zijn complementair aan elkaar en ingericht op het adequaat en effectief doorlopen van de P&C-cyclus. De strategien en met name de directiesecretarissen/-adviseurs vormen een rol in het borgen van de integraliteit tussen de verschillende beraden. Daarnaast is er een bedrijfsvoeringsoverleg dat de continuïteit in duurzame inzetbaarheid van personeel bewaakt.

### 5.1. Het directiebestuur

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

#### *Werking*

De algemeen directeur en de directeur Programma's & projecten vormen samen het directiebestuur. Aan de vergaderingen van het directiebestuur neemt daarnaast, als adviseur, ook de concerncontroller deel. De concerncontroller geeft gevraagd en ongevraagd advies over onderwerpen die worden besproken. De directiesecretaris bereidt de vergaderingen voor, maakt in overleg met de algemeen directeur de agenda, zorgt voor besluitrijpe (discussie)stukken, verzorgt de verslagen en bewaakt relevante termijnen. Op uitnodiging van één van de directeuren kunnen ook anderen aan de vergadering deelnemen.

Het directiebestuur wordt in de P&C-cyclus geadviseerd door twee beraden, te weten het opgavenbestuur en het opdrachtenbestuur. Beide beraden zorgen gezamenlijk voor integrale advisering over de inhoud van de strategische agenda (opgavenbestuur) en de uitvoerbaarheid qua menskracht (opdrachtenbestuur op capaciteit). Het gezamenlijke eindproduct van beide beraden is een - tweemaal per jaar bij de voorjaarsnota en de najaarsconferentie - aangepast advies voor de inhoudelijke agenda en de uitvoerbaarheid daarvan, dat wordt verwerkt in voor- en najaarsnota.

### 5.2. Het opgavenbestuur

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 adviseert over de bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken door de provincie. Dit is het opgavenbestuur.

#### *Werking*

Opgave-, programma-, project- en afdelingsmanagers komen in het opgavenbestuur bij elkaar met enerzijds inhoudelijke ambities vanuit hun eigen team, alsook vanuit collectieve verantwoordelijkheid om de strategische agenda te vertalen naar concrete realisatie.

Het opgavenberaad adviseert zo nodig in definiëring van nieuwe strategische opgaven en de vertaling van strategische opgaven naar uitvoeringsprogramma's en projecten die realistisch en haalbaar zijn, ook in relatie tot de wettelijke taken van de Provincie. Deze vraagstukken 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.

Met het overzicht op alle lopende opgaven, programma's en projecten en acties in afdelingen - en de planning ervan - heeft het opgavenberaad zicht op de voortgang van onze strategische agenda.

Het opgavenberaad komt in ieder geval frequent bij elkaar ten behoeve van voorbereiding op de zomer- en najaarsconferentie. Daarnaast kan de directie afhankelijk van bijvoorbeeld actuele ontwikkelingen ervoor kiezen om (een delegatie van) het opgavenberaad bij elkaar te roepen.

### **5.3. Het opdrachtenberaad**

Het opdrachtenberaad is het overleg gericht op het managen van de capaciteit. Hier wordt de verdeling van medewerkerscapaciteit en salarisbudget geregeld. Doel van het opdrachtenberaad is oplossingen aan te reiken aan de directie voor capaciteitsvraagstukken, zodat de beschikbare capaciteit optimaal wordt ingezet in afdelingen, opgaven, programma's en projecten. In hun afweging betrekken zij het totaal van de eenheden en de consequenties van keuzen. Het opdrachtenberaad heeft geen stem in het inhoudelijk benoemen van ambities.

Het opdrachtenberaad adviseert over de benodigde capaciteit binnen de reguliere P&C-cyclus, specifiek de voorbereiding van voorjaars- en najaarsconferentie. De vastgestelde capaciteit per eenheid vormt daarbij een belangrijk uitgangspunt en noodzakelijke keuzes qua capaciteit kunnen direct met de verkenning aan GS worden voorgelegd. Die keuzes bereidt het opdrachtenberaad, samen met het opgavenberaad, voor. Tevens adviseert het opdrachtenberaad over capaciteitsvraagstukken van opgave-, programma-, project- en afdelingsmanagers op het moment dat zij deze niet zelf binnen de kaders (vastgestelde capaciteit) van hun opdracht kunnen oplossen.

#### *Werking*

Het opdrachtenberaad bestaat uit de poule- en afdelingsmanagers en komt, in beginsel, tweewekelijks bij elkaar. Het opdrachtenberaad bewaakt daarbij de opvolging van uitgezette opdrachten en bespreekt daarin ook oplossingsscenario's. Naast de afweging in capaciteit wordt ook fase 2 van het matchingsproces besproken in het opdrachtenberaad. (zie ook 6.1, het Abdijplein). 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 wordt inhoudelijk ondersteund door de afdeling Personeel, Omgeving & Juridische Zaken.

### **5.4. Het bedrijfsvoeringsoverleg**

In het bedrijfsvoeringsoverleg is enerzijds gericht op invulling van de collectieve invulling van de hiërarchische bevoegdheden van het middenmanagement (bijv. strategische personeelsplanning) en anderzijds op de invulling van bedrijfsvoering gerelateerde onderwerpen in brede zin.

#### *Werking*

Het bedrijfsvoeringsoverleg bestaat uit de poule- en afdelingsmanager en komt, in beginsel, tweewekelijks bij elkaar. Er 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. Alle hiërarchisch leidinggevenden zijn voortdurend op de hoogte van de laatste afspraken en spelregels hieromtrent.

## 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 3 jaar, met mogelijkheid tot verlenging).

#### Spelregels van het Abdijplein

De ambtelijk opdrachtgever 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 "waarderen van opdrachten" uit de cao Provincies, 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 poule- of afdelingsmanager selecteert de meest geschikte kandidaat. De poulemanager heeft daarbij overleg met de opgave-, programma-, of projectmanager .

In fase 2 “werk geven” is het andersom: daarin worden medewerkers actief benaderd voor een opdracht. Ook 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.

Uitgangspunt is dat de medewerker zijn opdracht afmaakt alvorens hij overgaat naar een nieuwe opdracht. Bij tussentijdse wijziging van opdracht laat de huidige opdrachtgever 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 leidinggevendenden 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)