

## Besturings- en managementconcept provincie Drenthe

Besluit van Gedeputeerde Staten van Drenthe van 3 november 2015, kenmerk 45/4.1/2015004685, team Bestuur en Concernzaken, tot vaststelling van het geactualiseerde Besturings- en managementconcept provincie Drenthe (versie 2.0, uit 2015) en intrekking van het huidige Besturings- en managementconcept (versie 1.0, uit 2007).

Gedeputeerde Staten van Drenthe;

mede gelet op de Provinciewet;

**BESLUITEN:**

I. per publicatiedatum in te trekken het Besturings- en managementconcept provincie Drenthe (versie 1.0, uit 2007);

II. per publicatiedatum vast te stellen het navolgende geactualiseerde Besturings- en managementconcept provincie Drenthe (versie 2.0; uit 2015).

### MEER SAMEN, NÓG STERKER

Besturings- en managementconcept  
provincie Drenthe

Wat zijn de leidende principes voor het bestuurlijk-ambtelijk samenspel en daarmee voor de inrichting en werking van de organisatie van de provincie Drenthe?

Drenthe onder architectuur

Onderdeel van BasisARchitectuur  
provincie Drenthe (BARD)

Colofon: College van Gedeputeerde Staten van Drenthe

Datum: 3 november 2015

Adresgegevens: Provincie Drenthe, Westerbrink 1, Postbus 122, 9400 AC ASSEN  
telefoon (0592) 36 55 55, website [www.provincie.drenthe.nl](http://www.provincie.drenthe.nl)

Documentgegevens

Titel: BARD; Meer samen, nóg sterker

Besturings- en managementconcept provincie Drenthe

Ondertitel: Wat zijn de leidende principes voor het bestuurlijk-ambtelijk samenspel en daarmee voor de inrichting en werking van de organisatie van de provincie Drenthe?

Status: Vastgesteld door het college van Gedeputeerde Staten van Drenthe d.d. 3 november 2015

Versie : 2.0

### Inleiding

Waar draait het om in het bestuurlijk-ambtelijk samenspel? Voor de buitenstaander maakt het vaak niet zoveel uit wie 'de provincie Drenthe' is. Als die verkeersveilige rotonde er maar komt.

Als er maar een vergunning wordt verkregen. Achter 'de provincie' gaat echter een hele organisatie schuil, met verschillende soorten spelers: politiek bestuurlijk en ambtelijk. Deze spelers vertalen uiteindelijk als één eenheid gezamenlijk de politiek bestuurlijke beleidskeuzes in concrete acties. Daarbij heeft de Drentse inwoner, ondernemer, instelling of medeoverheid behoefte aan, en recht op, één geluid vanuit 'de provincie'. Niet alleen als klant, maar ook als samenwerkingspartner.

Dit besturings- en managementconcept richt zich op het college van Gedeputeerde Staten (GS)\* en de ambtelijke organisatie voor GS. Om samen het provinciaal beleid voor te bereiden en uit te voeren, is het noodzakelijk dat wij in onze organisatie goed op elkaar zijn ingespeeld. Zowel bestuurlijk als ambtelijk en in onderlinge interactie. Qua gedrag en met een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit geeft niet alleen helderheid voor de buitenwacht, maar heeft ook een positieve uitwerking op de effectiviteit en efficiency van onze organisatie. Het draagt bij aan een integrale voorbereiding en uitvoering van de politiek bestuurlijke beleidskeuzes. Om invulling te geven aan de maatschappelijke opgaven waar we voor staan.

\* Gezien het wettelijk ingestelde dualisme hebben Provinciale Staten (PS) een eigenstandige vertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende functie. Vanuit die invalshoek is het aan PS om ook een ander geluid te kunnen laten horen dan GS en de ambtelijke organisatie voor GS.

Het besturings- en managementconcept\*\* bevat leidende principes voor het bestuurlijk-ambtelijk samenspel in onze organisatie. En daarmee voor de inrichting en werking van onze organisatie.

\*\* Het besturings- en managementconcept kent deels een wettelijke basis in de Provinciewet (artikel 158, eerste lid, onder c), waarin onder andere is bepaald dat GS bevoegd zijn regels vast te stellen over de ambtelijke organisatie voor GS.

De visie uit dit document werkt door in het organisatiebesluit, waarin de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de ambtelijke organisatie op generiek niveau wordt beschreven. Het besturings- en managementconcept maakt, net als het organisatiebesluit, onderdeel uit van de Basis-Architectuur provincie Drenthe (BARD). En is hier een richtinggevend kader voor. In de BARD worden de inrichting en werking van onze organisatie op hoofdlijnen beschreven. Als hulpmiddel om adequaat in te kunnen spelen op de voortdurend veranderende maatschappelijke opgaven die op ons afkomen.

Samen kunnen wij meer voor elkaar krijgen. Het motto van ons besturings- en management-concept luidt dan ook: Meer samen, nóg sterker!

### **Leidende principes**

Leidende principes voor het bestuurlijk-ambtelijk samenspel en daarmee voor de inrichting en werking van onze organisatie

#### **1. Werk samen**

1.1 Werk vanuit maatschappelijke opgaven

1.2 Collegiaal bestuur en management zijn uitgangspunt

1.3 Werk samen met andere partijen in het netwerk

#### **2. Werk zakelijk**

2.1 Afspraak is afspraak

2.2 Werk vanuit opdrachten

2.3 Ga uit van de professionaliteit van medewerkers

#### **3. Werk verantwoordelijk**

3.1 Ga niet op elkaars stoel zitten

3.2 Wees open, eerlijk en integer

3.3 Toon zelf het goede voorbeeld

3.4 Gebruik je gezonde verstand!

### **1. Werk samen**

#### **1.1 *Werk vanuit maatschappelijke opgaven***

We staan met onze organisatie midden in de maatschappij. Een maatschappij die voortdurend verandert. Daar spelen wij zowel bestuurlijk als ambtelijk op in. We werken daarom vanuit inhoudelijke, integrale maatschappelijke opgaven, door het politiek bestuur vertaald in beleidskeuzes. Deze geven richting aan ons handelen en ons samenspel. Wij spelen ondernemend en flexibel in op nieuwe ontwikkelingen en veranderende behoeftes van bestuur, partners en inwoners.

#### **1.2 *Collegiaal bestuur en management zijn uitgangspunt***

Collegiaal bestuur en management zijn uitgangspunt. Het college van GS kent ook wettelijk een vorm van collegiaal bestuur. Delegatie van bevoegdheden door het college aan individuele leden van GS is wettelijk niet mogelijk\*. Dit betekent dat het college van GS geen bevoegdheden om besluiten te nemen mag overdragen aan individuele leden van GS om die dan op eigen naam en onder eigen verantwoordelijkheid uit te oefenen. Besluiten van het college van GS worden altijd door of in naam van GS genomen. Het college van GS blijft verantwoordelijk en behoudt de zeggenschap.

\* Het college van GS is volgens de wet één bestuursorgaan (artikel 1:1, eerste lid, van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) en artikel 6 van de Provinciewet).

Gezien de integrale maatschappelijke opgaven waar we voor staan en daarmee samenhangend de behoefte om tot een integrale politiek bestuurlijke afweging te komen bij het maken van beleidskeuzes en het toebedelen van middelen, kiezen we niet voor een bestuurlijk mandaat. Dit betekent dat individuele leden van GS geen besluiten in naam van GS kunnen nemen. Dit waarborgt een integrale politiek bestuurlijke afweging, waarbij alle relevante aspecten worden betrokken die een rol spelen bij de vaak complexe maatschappelijke opgaven. Gezien de omvang van de werkzaamheden is er in praktijk wel een bestuurlijke portefeuilleverdeling tussen de leden van GS. Waar nodig worden politiek bestuurlijk relevante onderwerpen gedeeld in GS. En wordt verantwoording afgelegd. De formele beslissingsbevoegdheid blijft bij GS.

Het concernmanagementteam (CMT) heeft op zijn beurt een collectieve verantwoordelijkheid in de realisatie van de begroting en daarmee van de gemaakte politiek bestuurlijke keuzes, de ontwikkeling van de organisatie en de concernbrede strategieontwikkeling.

### **1.3 Werk samen met andere partijen in het netwerk**

Vanuit de maatschappelijke opgaven redenerend, gaan we voortdurend na wie wij als provincie Drenthe nodig hebben als partners om samen de gewenste ontwikkelingen te kunnen realiseren. De provincie Drenthe staat midden in de (Drentse) samenleving. Heb oog en oor voor onze omgeving; zet de luiken wijd open. Zoek samen verbindingen, niet alleen binnen onze organisatie, maar ook daarbuiten. Onze omgeving verandert voortdurend. Wij weten wat er speelt en reageren adaptief op veranderingen. Daarvoor is interactieve communicatie met andere spelers buiten en binnen onze organisatie nodig. Kijk waar vraag naar is buiten en in de organisatie. Pak vanuit dit beginsel rollen en taken op en kom zo tot onderling samenspel. Betrek inwoners, bedrijven, instellingen, medeoverheden, PS, GS en interne spelers zo vroeg mogelijk in het beleidsvormingsproces. Wees daarbij actief in het leggen van verbindingen. Bepaal daarbij ook de eigen rol en positie ten opzichte van de partners en wat van de partners wordt verwacht. Kom met elkaar in gesprek.

## **2. Werk zakelijk**

### **2.1 Afspraak is afspraak**

Wij houden ons aan en handelen naar genomen afspraken en besluiten. We laten een afspraak niet eenzijdig los. Dit betekent niet dat afspraken star zijn, de maatschappelijke opgaven waar we voor staan en onze omgeving zijn immers dynamisch. Afspraken ontwikkelen zich voortdurend onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, technologische ontwikkelingen, veranderende wet- en regelgeving en andere oorzaken. Als we willen terugkomen op een afspraak, dan maken we dit duidelijk en geven de redenen en gevolgen aan. Als van afspraken wordt afgeweken, communiceren we hierover en maken zo nodig nieuwe of aangepaste afspraken.

### **2.2 Werk vanuit opdrachten**

Bij een opgavegerichte manier van werken en een zakelijke houding hoort ook het werken vanuit opdrachten. Elke opdracht heeft een duidelijke opdrachtgever en is concreet. Elke opdrachtnemer heeft maar één opdrachtgever. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het sturen op de gemaakte afspraken, de juiste condities voor het uitvoeren van de opdracht en het uiteindelijke resultaat. De opdrachtnemer is aanspreekbaar op de integraliteit, kwaliteit en voortgang van de werkzaamheden. De opdrachtgever steunt de opdrachtnemer bij het uitvoeren van de opdracht. De opdrachtnemer is op zijn of haar beurt loyaal aan de opdrachtgever. Bij de uitvoering van opdrachten worden delen van de begroting gerealiseerd. Het plannen en het afleggen van verantwoording vinden plaats via de planning- en controlcyclus.

Er is vaak geen blauwdruk voor het realiseren van opdrachten. Durf als opdrachtnemer bij het oppakken van opdrachten dan ook te experimenteren, in overleg met de opdrachtgever. Om zo tot innovaties te komen.

Feitelijk hebben wij met twee soorten opdrachten te maken. Ten eerste opdrachten om de politiek bestuurlijke beleidsdoelen mee helpen te ontwikkelen en te realiseren. En ten tweede opdrachten om intern en extern diensten te leveren.

- *Opdrachten in kader van politiek bestuurlijke beleidsdoelen* Opdrachten in het kader van politiek bestuurlijke beleidsdoelen worden opgepakt vanuit maatschappelijke opgaven. Het college van GS is bestuurlijk opdrachtgever van de directie om te komen tot het ontwikkelen en uitvoeren van beleid binnen de kaders van het politiek bestuur. De directie en de concernmanagers, verenigd in het concernmanagementteam (CMT), zijn ambtelijk opdrachtnemer van de bestuurlijke opdrachten. En fungeren als opdrachtgever van teamleiders, programmamanagers dan wel projectleiders. De teamleiders, programmamanagers en projectleiders zijn opdrachtnemer van de directie en/of de concernmanagers. Zij zijn op hun beurt opdrachtgever van de medewerkers die de uitvoering van de opdracht verder oppakken.

- *Opdrachten in kader van dienstverlening* Opdrachten in het kader van interne en externe dienstverlening worden taak- en vraaggerichtgericht opgepakt. Feitelijk gaat het hier om een klant-leverancieverhouding. We willen een excellente dienstverlening hebben. De verantwoordelijkheid voor het proces om te komen tot de dienstverlening ligt bij de teamleider; de concernmanager stuurt op de kwaliteit ervan. De medewerker verleent de dienst binnen de afspraken die deze heeft gemaakt met de teamleider. En binnen de overige daartoe in de organisatie gestelde kaders, zoals de producten- en dienstencatalogus, het dienstverleningsconcept en het kwaliteitshandvest dienstverlening.

### **2.3 Ga uit van de professionaliteit van medewerkers**

De medewerker heeft een centrale rol in onze organisatie. Het is de medewerker die er uiteindelijk voor zorgt dat de voorliggende opdrachten geklaard worden. Dat doet de medewerker vanuit zijn of haar eigen professe. Dit geeft de mogelijkheid de nodige verantwoordelijkheden bij de medewerker neer te leggen. Ruimte bieden en vrouwen geven zijn sleutelwoorden hierbij. Overigens zijn uiteindelijk feitelijk alle functionarissen in onze ambtelijke organisatie medewerker van de provincie Drenthe.

- *Leg verantwoordelijkheden zo laag mogelijk* Wij gaan uit van zelfstandige en professionele medewerkers met zelfstandige taken en rollen. Wij leggen verantwoordelijkheden én daarbij behorende bevoegdheden dan ook neer op het laagst noodzakelijke niveau. Dit bevordert de slagvaardigheid, de betrokken-

heid en het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers. Mandaten, ofwel de bevoegdheden voor bepaalde taken, koppelen wij in principe aan de voor de betreffende taken benodigde middelen. Passend bij de professionaliteit van medewerkers.

- *Stuur vooral op hoofdlijnen en soms op details* Het politiek bestuur stuurt vooral op hoofdlijnen en doelen van het beleid (het 'waarom'). Het management vertaalt deze hoofdlijnen en doelen concreet voor de ambtelijke organisatie en maakt hierover afspraken binnen de ambtelijke organisatie (het 'wat'). De medewerkers zorgen er voor dat deze uitgevoerd worden (het 'hoe'). In voorkomende gevallen kan het nodig zijn wél op politiek bestuurlijk relevante details te sturen. Soms kunnen juist kleine dingen uit de actualiteit politiek bestuurlijk relevant zijn. Bestuurders en ambtenaren ontwikkelen over en weer een politiek bestuurlijke antenne om aan te voelen wanneer wat belangrijk is.

- *Zorg voor 'geïnformeerd vertrouwen'* Uitgangspunt bij professionele medewerkers is dat zij zoveel mogelijk zelfstandig zaken kunnen afhandelen en beheren. Wij zorgen voor 'geïnformeerd vertrouwen'. Hiervoor is goede communicatie nodig. Enerzijds wordt vertrouwen gegeven, anderzijds mag daarvoor informatie terugverlangd worden. Zorg voor een goede balans hierin. Op basis van de uitgewisselde informatie hebben wij waar nodig onderlinge gesprekken.

- *Sta open voor professioneel kritische advisering* Deze houding geldt voor iedereen in onze organisatie. Juist ook het college van GS en de individuele GS-leden staan nadrukkelijk open voor professioneel kritische advisering door de ambtelijke organisatie en stralen deze houding uit naar de organisatie. Stukken die in GS worden gebracht zijn in die lijn dan ook professioneel ambtelijke stukken ('eigendom' van de ambtelijke organisatie), waarover het college van GS in gezamenlijkheid een politiek bestuurlijke keuze maakt. Dit waarborgt ook dat de directeur-secretaris kan toezien op de kwaliteit en integraliteit van de in te brengen GS-stukken. Zo nodig worden in de stukken die naar GS gaan afwijkende standpunten van bestuurlijke dan wel ambtelijke medespelers verwoord. Maar uitgangspunt hierbij is dat in eerste instantie ingestoken wordt op een eensluidend advies aan GS. Als het college van GS een besluit heeft genomen over een stuk wordt het 'eigendom' van het college van GS. Bijvoorbeeld stukken die na GS-besluitvorming naar PS gaan. Het is immers ook het college van GS dat die stukken toelicht aan en waar nodig verdedigt richting PS.

- *Geef invulling aan en voldoe daarmee aan de concerncompetenties* Er zijn verschillende concerncompetenties te onderscheiden, passend bij de professionaliteit van de medewerkers. Deze worden centraal door de directie vastgesteld en kunnen in de tijd fluctueren. Het gaat om concerncompetenties die wij in onze dagelijkse werkpraktijk invullen en toepassen. Concerncompetenties zijn doorslaggevende competenties voor het bereiken van onze organisatiedoelstellingen. Hieraan horen alle medewerkers te voldoen. De concerncompetenties zijn gericht op het behalen van resultaat, het bewust zijn van ontwikkelingen in de omgeving en het samenwerken.

### 3. Werk verantwoordelijk

#### 3.1 Ga niet op elkaars stoel zitten

De politiek bestuurder weegt voortdurend af: waar stuur ik als bestuurder in hoofdlijnen op en waar neem ik afstand, wat is het domein van de ambtelijke organisatie. Andersom geldt hetzelfde. Over het algemeen geldt het volgende.- Bij bedrijfsmatig werk, ofwel 'routinewerk' dat min of meer voorspelbaar, uniform en te herhalen is, ligt de nadruk veelal op het domein van de ambtelijke organisatie.- Bij beleidsmatig werk, ofwel de ontwikkeling van nieuw beleid of aanpassing van bestaand beleid, ligt de nadruk veelal op het snijvlak van het domein van het politiek bestuur en het domein van de ambtelijke organisatie.- Bij ad-hoc werk, ofwel het omgaan met plotseling opkomende kwesties (zoals het snel reageren op een calamiteit), ligt de nadruk veelal op het domein van het politiek bestuur. Waarbij in een ad-hoc-constellatie ook spelers uit de ambtelijke organisatie worden betrokken.

Het bestuurlijk-ambtelijk samenspel speelt dus vooral een rol bij beleidsmatig werk en bij plotseling opkomende kwesties. Daarbij gaan wij niet op elkaars stoel zitten. Wij kunnen ons echter wel inleven in elkaars positie en respecteren elkaars grenzen op het gebied van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het bestuurlijk-ambtelijk samenspel is net een estafette: wij geven op tijd en goed afgestemd het stokje door aan onze medespeler. Een verschil met de estafette is dat bij het bestuurlijk-ambtelijk samenspel het stokje terug kan komen. Het gaat immers om een goede wisselwerking, waarbij wij afwisselend aan zet zijn.

#### 3.2 Wees open, eerlijk en integer

Wij leggen op een transparante wijze verantwoording af over ons doen en laten. Waar nodig spreken wij elkaar aan op elkaars verantwoordelijkheden en bevoegdheden, waarbij wij op integere wijze met elkaar en met informatie omgaan. Bij een open cultuur hoort dat fouten bespreekbaar zijn; léér ervan. Onze organisatie biedt hiervoor een veilige werkomgeving. Wij delen kennis en kunde, vragen en dilemma's met elkaar en kennen elkaars verwachtingen. Een goed samenspel kan zich immers alleen ontwikkelen als bekend is wat wij van elkaar kunnen verwachten.

#### 3.3 Toon zelf het goede voorbeeld

Regels alleen kunnen het bestuurlijk-ambtelijk samenspel niet vormgeven. Het gaat uiteindelijk om gedrag. Dit is een cultuuraspect. Voor ons allen geldt: toon zelf het goede voorbeeld. Dit werkt door in

de wijze waarop anderen op hun beurt reageren. Vooral het college van GS en het ambtelijk management hebben hierin een belangrijke rol. Maar uiteindelijk hoort het bij ons allen 'tussen de oren' te zitten en vertonen wij allemaal voorbeeldgedrag. Samenspel doe je immers met z'n allen.

**3.4 Gebruik je gezonde verstand!**

Tot slot: voor iedereen in onze organisatie geldt bij ons doen en laten en onze onderlinge omgang met elkaar: gebruik je gezonde verstand!

Gedeputeerde Staten voornoemd,  
dr.h.c. J. Tichelaar, voorzitter  
mevrouw mr. A.M. van Schreven, secretaris

Uitgegeven 19 november 2015