

Route – PLUS

Opgavegericht werken vanuit toegevoegde waarde

In de afgelopen periode zijn we als organisatie aan de slag gegaan met de koersnotitie 'Opgavegericht werken vanuit toegevoegde waarde'. Het gaat er om in iedere situatie te kijken welke waarde wij kunnen toevoegen aan werkelijke oplossingen. Intern en extern, van buiten naar binnen, van de opgave naar werkelijke toegevoegde waarde. Om deel te kunnen nemen aan die interactie, om in te kunnen spelen op omstandigheden, moet de behandelend ambtenaar ruimte en mandaat hebben.

Dat betekent dat iedere medewerker zich moet kunnen ontplooien als een professional. Iemand die verantwoordelijkheid krijgt, die verantwoordelijkheid neemt en die verantwoording geeft.

De Route-notitie beschrijft op basis van de Voorverkenningen een reeks acties waarmee we die situatie dichterbij brengen. Daarbij zijn we verhoudingsgewijs te weinig ingegaan op wat de koers betekent voor de individuele medewerker als behandelend ambtenaar en als toeleverende expert-adviseur. In deze toevoeging aan het Route-document staat juist dat centraal. We behandelen daarbij drie niveaus:

- 1) De individuele medewerker: Wat zijn jouw bijdragen en mogelijkheden?
- 2) De lijn: Wat kun je daarbij verwachten van de organisatie en je leidinggevende?
- 3) De faciliteiten: Wat is er (extra) geregeld om je ontwikkeling te ondersteunen?

Onder '3) De faciliteiten' willen we in deze Route – PLUS concreet maken wat we nu gaan *doen* om de ontwikkeling naar een opgavegerichte organisatie vorm te geven. Om die reden hebben we een overzicht van acties opgenomen die we op dit moment in voorbereiding hebben of al inzetten. Die acties zijn een momentopname; we blijven in gesprek met elkaar om te bepalen wat we gezamenlijk en individueel nodig hebben om samen opgavegericht te werken. In die zin is deze Route – PLUS een groeidocument.

OPGAVEGERICHT WERKEN: VOOR IEDEREEN EN VAN IEDEREEN

De essentie van opgavegericht werken is dat je je niet beperkt tot het volgens de regels uitvoeren van je (wettelijke) taken, maar dat je je in ieder situatie afvraagt wat je kunt toevoegen om een gewenste oplossing naderbij te brengen.

Die toegevoegde waarde kan zitten in informele zaken zoals kennis, visie en gezag in netwerken, maar ook in formele taken, het toepassen van bevoegdheden en/of financiële bijdragen.

Dit geldt voor grote beleidsopgaven, maar net zo goed bij het behandelen van een subsidieaanvraag, het inrichten van een tijdelijke wegomlegging, het betalen van een factuur die misschien niet helemaal correct is ingevuld, het bezorgen van koffie in een vergadering, het ontvangen van gasten aan de balie, het voeren van verweer in een bezwaarschriftprocedure of het bedienen van een brug tijdens de zomerspits.

Er is altijd speelruimte in de manier waarop jij je werk doet. Opgavegericht werken betekent dat je die handelingsvrijheid durft in te zetten om het beste resultaat te bereiken.

Individueel betekent dit: Je werk goed doen en daar steeds beter in willen worden. Opgavegericht werken is voor iedereen, van iedereen en door iedereen. Het werkt alleen als we er allemaal aan meedoen. We moeten elkaar ruimte geven. Dat is belangrijk tussen management en medewerkers, maar net zo belangrijk tussen collega's onderling. We zijn met zovelen dat als 'iedereen' zich 'overal' mee bemoeit, we het werk voor elkaar verstikkend maken.

Juist daarom onderscheiden we de rollen van *behandelend ambtenaar* (opdrachtnemer) en *expert-adviseur* (toeleveraar). Door die rollen te hanteren geef je elkaar ruimte en respecteer je elkaars professionaliteit:

- De *behandelend ambtenaar* respecteert de professionaliteit van collega's door hen actief om een toelevering te vragen, hun bijdrage heel serieus af te wegen en als iets niet wordt overgenomen dat duidelijk te beargumenteren.

- De *expert-adviseur* respecteert de professionaliteit van de collega behandelend ambtenaar door niet zomaar een standaard-antwoord toe te leveren, maar zich te verdiepen in de opgave en te proberen daarvoor toegevoegde waarde te bieden.

Dit is een gelijkwaardige verhouding waarin je respectvol met elkaar omgaat. Omdat de opgave leidend is ligt bij verschil van inzicht de afweging in handen van de driehoek van behandelend ambtenaar, ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever. Transparantie en verantwoording staan daarbij centraal: de behandelend ambtenaar informeert toeleveraar als er wordt afgeweken van adviezen en in het uiteindelijke voorstel worden ingewonnen adviezen vermeld en expliciet afgewogen, zodat het bestuur die afwegingen kan volgen en beoordelen.

Deze respectvolle en professionele omgangsvormen kunnen niet met een receptje worden afgedwongen. Het is iets dat we als individuen met elkaar moeten leren en waar we elkaar onderling op moeten aanspreken. Ter oriëntatie voor dat gesprek hebben we wel een rolbeschrijving opgenomen in de Routenotitie. We gaan die rolbeschrijvingen aanvullen en aanscherpen via een proces van oefenen en reflecteren door de betrokkenen zelf.

1. DE MEDEWERKER: JOUW BIJDRAGE EN JOUW MOGELIJKHEDEN

Opgavegericht werken kun je gewoon zelf in je eigen omgeving starten. Meestal staat er niets in de weg om jezelf te gaan gedragen volgens de profielen van behandelend ambtenaar; expert-toeleveraar of ambtelijk opdrachtgever. Je zult zien dat je gesprekspartners daardoor (onbewust) verleid worden om zich ook rolvast te gaan gedragen. Niets is krachtiger dan zelf beginnen!

Jouw eigen professionaliteit is dus de belangrijkste sleutel. We spreken over 'professionaliteit' om aan te geven dat iedere medewerker in zijn of haar taken handelingsruimte heeft en dat de kwaliteit van het werk bepaald wordt door de manier waarop jij als persoon met die vrijheid om gaat. Jouw persoonlijke inzet maakt het verschil.

Dat betekent dat we van iedereen vragen aan de slag te gaan met zijn of haar eigen professionaliteit. Het vraagt een persoonlijke investering om je eigen werk beter te *willen* doen. 'Professional zijn' brengt verplichtingen met zich mee. Het is een beroepseer om je kennis te onderhouden en jezelf te gedragen volgens de normen van je vak. Dat zien we terug in de 'ambtseed' die we allemaal afleggen, maar ook in beroepsnormen die per vakdiscipline verschillen.

Professionaliteit onderhoud je niet in je eentje. Professionals ontwikkelen zich in de discussie en reflectie met vakgenoten. De term die we daarvoor gebruiken is 'vakgenootschap'. Een vakgenootschap is een verzameling collega's binnen een bepaald gebied, die samen vanuit kennis, ervaring en inzicht nieuwe manieren van werken ontwikkelen, zodat we op dat terrein beter worden in wat we doen.

Van oudsher is de belangrijkste plek voor het ontwikkelen van je professionaliteit je eigen bureau. Onze sectorale indeling van afdelingen valt -niet toevallig- samen met belangrijke vakdisciplines, zoals verkeerskunde, economie, planologie, ecologie, milieu, ICT, personeelswerk, bestuurskunde, financiën, etc. Dit is ook de reden waarom we de 'klassieke' sectorale indeling willen behouden: Die oude indeling past wonderwel in een moderne organisatie die zich organiseert rond competenties van medewerkers.

De lijnorganisatie vormt dus de thuisbasis voor de meeste vakdisciplines. Maar er zijn ook vakdisciplines die niet samenvallen met de indeling in beleidssectoren. Zo zien we juristen niet alleen bij FJZ, maar in vele afdelingen. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor 'netwerkend werken', 'gebiedsregie' of projectmatig werken.

We ondersteunen graag initiatieven voor het vormen van vakgenootschappen van vakdisciplines die dwars door de lijnorganisatie heen voorkomen en die geen duidelijke kern hebben in de lijnorganisatie. Experts vanuit de hele organisatie kunnen daar lid van worden om gezamenlijk hun vak te onderhouden. Het inbrengen van kennis vanuit de vakgemeenschappen buiten onze eigen organisatie wordt daarbij ook aangemoedigd.

We kennen op dit moment al een aantal van zulke vakgenootschappen (juristen, netwerkend werken en facilitatoren). Zo'n vakgenootschap heeft geen formele status of structuur. Het is een informeel verband van collega's die zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun vak. Vanuit het programma Provincie van Waarde kunnen we zulke vakgenootschappen faciliteren. Vakgenoten die hiervoor belangstelling hebben kunnen zich aanmelden.

Leren gebeurt dus vooral in teamverband binnen je thuisbasis: je afdeling/bureau of een afdelingsoverstijgend vakgenootschap. Maar daarnaast kun je voor je eigen ontwikkeling natuurlijk gebruik blijven maken van ons brede scala aan trainings- en opleidingsmogelijkheden. Onder punt 3 beschrijven we het aanbod op het terrein van vaardigheden (adviseren, onderhandelen, gespreksvaardigheden, timemanagement et cetera), maar ook op het terrein van kennis en expertise, afhankelijk van het vakgebied waartoe jij behoort.

2. DE LIJN: RICHTING, RUIMTE ÉN STEUN

Bij het '*Opgavegericht werken*' hoort een doorontwikkeling van de rol van de lijnorganisatie. Het lijnmanagement geeft richting, ruimte en steun.

Richting: Voordat je met een opgave aan de gang kunt, moeten er keuzes worden gemaakt. Welke opgaven pakken we op? Wat is het doel en wat is de scope van de opdracht? Deze keuzes bepalen de richting van jouw opgave. Het maken van die keuzes noemen we programmeren.

Normaal gesproken wordt dit gedaan door het lijnmanagement. Jouw chef is dan je 'ambtelijk opdrachtgever'. Soms wordt die taak door het bureauhoofd bij één van de (senior)collega's neergelegd. Voor sectoroverstijgende opgaven overleggen de afdelingshoofden aan de 'programmeertafel'. Je kunt dan een ambtelijk opdrachtgever krijgen van buiten je eigen afdeling. Voor de tijdsinzet van die klus wordt je dan 'uitbesteed' aan die opgave en werk je in opdracht van die ambtelijk opdrachtgever. Hij of zij heeft namens de organisatie mandaat om te beslissen over jouw inzet en jouw opdracht. Je hebt ook in die situatie dus maar te maken met één opdrachtgever (dat noemen we 'slank sturen').

Voor al ons werk is een collegelid bestuurlijk verantwoordelijk. In sommige gevallen heb je intensief overleg met deze 'bestuurlijk opdrachtgever'. In andere gevallen staat de portefeuillehouder op afstand en bij veel klussen wordt de portefeuillehouder helemaal niet betrokken. De portefeuillehouder blijft altijd formeel verantwoordelijk, maar de rol van bestuurlijk opdrachtgever bestaat in zulke gevallen vooral op papier. In de driehoek is dan alleen de relatie tussen behandelend ambtenaar en chef/ ambtelijk opdrachtgever actief. Zolang de portefeuillehouder niet direct betrokken is zijn we als ambtenaren zelf verantwoordelijk om rekening te houden met de bestuurlijke aspecten.

Ruimte: In het nieuwe profiel voor leidinggevenden is het geven van ruimte voor ontwikkeling heel belangrijk. Ons management heeft niet alleen de taak om de opdrachten van dit jaar te realiseren, maar ook om te zorgen dat we de opdrachten voor de volgende jaren kunnen realiseren. Dat vraagt het actief ontwikkelen van de 'thuisbasis': Zorgen voor de ontwikkeling van kennis en competenties binnen het bureau.

Het hoort bij de professionaliteit van iedere medewerker om zichzelf ieder jaar weer verder te bekwamen door middel van opleiding en training. Het zou raar zijn als je een heel jaar lang geen tijd zou besteden aan leren, kennis en competenties. Dit wordt ondersteund door de leidinggevende, zowel voor de ontwikkeling binnen de huidige functie als in het kader van verdere loopbaanontwikkeling. Hiervoor is ruim voldoende opleidingsbudget en ook in de werkplanning hoort hiervoor voldoende ruimte te zijn. Professionalisering is niet meer of minder dan een regulier onderdeel van ons werk.

Dit wordt extra ondersteund door de middelen die het college in het Hoofdlijnenakkoord beschikbaar heeft gesteld voor de zogenaamde '*kwaliteitsimpuls*'. Dit geeft ons gelegenheid om voor een aantal formatieplaatsen vervroegd opvolging te regelen, waardoor er tijdelijk extra capaciteit beschikbaar komt én we nieuwe passende competenties in huis kunnen halen.

Daarnaast gaat de nieuwe methodiek van *sturing op arbeidscapaciteit* een belangrijke bijdrage leveren aan ruimte voor leren en de flexibiliteit bij het variëren in klussen. Een in beton gegoten formatie beperkt de ontwikkelkansen van medewerkers. De nieuwe methodiek van loonsomsturing gaat ervoor zorgen dat iedere afdeling binnen het gegeven budget (Personeel budget plus Materiële budgetten) zelf keuzes kan maken over de inzet van arbeidscapaciteit. Binnen dat budget kan een afdeling daarvoor ook haar formatie aanpassen. Het Strategisch Personeelsplan van iedere afdeling wordt daarvoor het beleidsmatig kader. P&O zal hierbij een adviesfunctie hebben. De kaders voor deze flexibiliteit zullen nader worden afgesproken met bestuur en medezeggenschap.

Je persoonlijke ontwikkeling is het hele jaar door een gezamenlijk aandachtspunt. Het jaargesprek is de plek om afspraken over je persoonlijke ontwikkeling vast te leggen. Ruimte voor ontwikkeling betekent dat jouw leidinggevende actief vraagt naar je ambities om nieuwe uitdagingen aan te gaan: Wil je je expertise verdiepen; toegroeien naar een promotie; doorstromen naar een andere functie; of wil je je ervaring verbreden door beschikbaar te zijn voor andere klussen.

Je leidinggevende hoort hierin jouw coach te zijn. Je krijgt realistische feedback over je mogelijkheden. Je krijgt steun in je ontwikkeling en praktische coaching in je werk. Daarbij kunnen ook (senior)collega's worden ingezet, vakgenootschappen en/of opleidingstrajecten.

Je leidinggevende steunt groei en variatie in je loopbaan. In het verleden spraken we over het 3-, 5-, 7-principe om na een aantal jaren eens van functie te veranderen. Dat was al geen dogma en nu nog minder omdat je steeds makkelijker andere klussen kunt doen *vanuit* je bestaande functie. Maar het achterliggende idee van loopbaanontwikkeling is onverminderd van belang. Er zijn binnen de provinciale organisatie veel groeimogelijkheden. Als medewerkers hun ervaring bij ons kunnen gebruiken als springplank om hun loopbaan elders voort te zetten, dan is dat ook een goede zaak.

Je bureauhoofd houdt bij het toedelen van werk rekening met jouw loopbaanwensen. Hij of zij bemiddelt ook voor jou bij de matching van sectoroverstijgende opdrachten op de matchingstafel. In dat geval wordt je binnen je eigen bureau voor de benodigde tijd vrijgesteld. Daarvoor is in principe geen detachering meer nodig, want je doet het werk vanuit je eigen afdeling en voor het concern.

Steun: Vanuit de lijn hoor je steun te ervaren. In de media is het populair om managers tegenover professionals te plaatsen, als degenen die de professionals frustreren. Het gaat dan om een bepaald type management waarin (bijvoorbeeld in het onderwijs, de zorg en bij de politie) professionals van hun werk worden gehouden doordat ze veel tijd moeten besteden aan het invullen van allerlei controle-formuliertjes. Dat is een managementstijl waarin medewerkers niet worden vertrouwd in hun professionele afwegingen, maar onder controle worden gehouden door strikte prestatienormen ('4 minuten voor steunkousen'). Zo erg is het bij de provincie gelukkig nooit geworden. In veel overheidsorganisatie is echter in de voorbije decennia onder de noemer van 'New public management' (in het NSOB-kwadrantenmodel: tweede kwadrant) wel iets van die stijl naar voren gekomen. We zien dat bijvoorbeeld terug in de prestatie-indicatoren in de begroting en de sterke aandacht voor kwantificeerbare prestaties in jaargesprekken en de managementgesprekken op directieniveau. Binnen de PZH zijn we zowel op politiek als ambtelijk niveau gelukkig altijd het gesprek centraal blijven stellen. Prestatie-indicatoren zijn wat de naam zegt: niet meer dan 'indicaties' van hoe het werk verloopt en vooral aanleiding voor een goed verantwoordingsgesprek.

In de koers stellen we juist het professionele maatwerk centraal. Daardoor staan managers bij ons niet tegenover professionals. Onze managers zijn zelf ook professionals. Ook voor hen geldt de professionele plicht om zich te blijven ontwikkelen in hun vak. Om mee te bewegen met de nieuwe accenten die de koers stelt in het profiel van leidinggevend:

- ruimte geven/ vragen stellen
- natuurlijk gezag ipv macht
- inclusief denken ipv gescheiden belangen
- koers geven, steun geven, stimuleren van het leren

Onze leidinggevenden vormen een vakgenootschap, dat met elkaar organisatiebreed reflecteert over welk praktisch gedrag in onze beweging past. Er loopt al enkele jaren een ontwikkelingstraject voor leidinggevenden onder de noemer 'Leiderschapsplatform'. Recent zijn met dat platform afspraken gemaakt om de activiteiten in dit traject nadrukkelijker in het teken te stellen van de ontwikkeling die noodzakelijk is om de koers tot bloei te brengen. Ook voor deze professionals is de professionele ontwikkeling niet vrijblijvend.

Steun vanuit het management wordt in ieder geval gegeven tijdens het startgesprek, het voortgangsgesprek en het beoordelingsgesprek. Open en eerlijke feedback is essentieel voor je ontwikkeling en heeft niets te maken met onveiligheid en 'afrekenen'. Op dit punt hebben we nog een slag te maken. We moedigen medewerkers en leidinggevenden aan om hierop ook onderling feedback te geven.

In gevallen waarin medewerkers daarvoor nog niet voldoende ruimte ervaren kunnen zij uiteraard een beroep doen op de naasthogere leidinggevende, de personeelsadviseur en/of de vertrouwenspersoon om te helpen bij het tot stand brengen van het goede gesprek. Gespreksbegeleiding vanuit facilitatoren behoort tot de mogelijkheden.

We hebben ook een specifiek trainingsaanbod voor de jaargesprekken, zowel voor medewerkers als voor leidinggevenden (zie hieronder). We zullen ook aandacht besteden aan de uitvraag en het format van de jaargesprekken. Aandachtspunten zijn daarbij in ieder geval 360-graden-feedback en het waarderen en beoordelen van teams als geheel.

3. FACILITEITEN VOOR ONTWIKKELING

De individuele medewerker en het lijnmanagement dragen dus samen de verantwoordelijkheid om de ontwikkelkansen op te pakken. Maar natuurlijk is er ook een aanbod voor het geval je ondersteuning kunt gebruiken. Naast hetgeen je chef voor je kan doen en naast hetgeen je kunt leren in je bureau of je vakgenootschap is er ook een centraal aanbod van opleidingsmogelijkheden en facilitering.

Het programmteam Provincie van Waarde heeft afgelopen maanden gewerkt aan een veranderstrategie met selectieve ondersteuning van Opgavegericht werken. Centraal daarin staan:

- *Leren rondom opgaven*: Opgaveteams die op een vernieuwende manier hun werk willen invullen kunnen gesteund worden door een professioneel begeleidde leeromgeving
- *Professionaliteit centraal*: Vakgenootschappen die actief en niet-vrijblijvend willen werken aan de ontwikkeling van hun professionaliteit kunnen inhoudelijke en methodische ondersteuning krijgen.

Het programmteam gaat actief ondersteuning bieden aan een aantal cruciale trajecten. Daarbij horen in ieder geval het huisvestingstraject en het leiderschapstraject. Andere opgaveteams en vakgenootschappen, die ook ondersteuning willen, kunnen zich aanmelden bij het programmteam. We zullen beginnen met enkele geselecteerde leeromgevingen en vakgenootschappen en dat aantal geleidelijk uitbreiden.

Er is een vakgenootschap van getrainde 'facilitatoren'. Rondom de kern van het programmteam en IMC zijn zij in vrijwel alle afdelingen beschikbaar. Zij kunnen optreden als spiegel en reflectie in de directe praktijk. Zij kunnen medewerkers en leidinggevenden helpen met werk- en gespreksvormen om het goede gesprek te faciliteren.

Daarnaast zijn er tal van mogelijkheden in het opleidingsaanbod vanuit de afdeling P&O. Dit opleidingsaanbod wordt op dit moment toegespitst en uitgebreid op basis van de koers *Opgavegericht werken*.

ACTIE-OVERZICHT

Het bijgevoegde totaaloverzicht geeft de acties en mogelijkheden weer die ons helpen bij het realiseren van de ontwikkeling naar opgavegericht werken. Het verschil gaat niet gemaakt worden door een individuele actie, maar door het samenspel van alle acties.

Deze groslijst is een momentopname: gezamenlijk zullen we regelmatig moeten ijkten in hoeverre acties ons daadwerkelijk helpen en of er nieuwe acties nodig zijn.

Tot slot is het natuurlijk zo dat er naast deze acties nog heel veel andere initiatieven zijn, gericht op verbetering en ontwikkeling. Veel van die acties integreren het gedachtegoed van opgavegericht werken in allerlei toepassingen specifiek voor werksituaties. We richten ons dus niet alleen op grootschalige acties. Leren opgavegericht te werken gebeurt immers primair in de praktijk van alle dag en dat vraagt maatwerk. We gaan natuurlijk wel successen vieren en geslaagde toepassingen slim verbreden!

Overzicht acties ten behoeve van opgavegericht werken

	Actie	Activiteiten / Mogelijkheden	Status
Leren en ontwikkelen	Bredere benutting opleidingsaanbod stimuleren op trainingen/ cursussen gericht op ontwikkeling expertise, competenties. Individuele mogelijkheden en aanbod op maat voor teams.	In de filosofie van de koers is permanente educatie een 'professionele plicht'. Medewerkers en leidinggevenden worden opgeroepen hierop in te zetten en hiervoor tijd te maken. Het huidig aanbod kent een open karakter: vraagstukken op het terrein van leren en ontwikkeling worden op basis van maatwerk ingevuld. Niet limitatief zijn op dit moment mogelijkheden in het aanbod: <ul style="list-style-type: none"> - Coaching, Intervisie, Mediation - E-learning modules (A&O fonds) - Trainingen en workshops Mutual Gains Approach - Workshops Insights Discovery (persoonlijke effectiviteit en teamontwikkeling) - 'Leren door doen': Leergang netwerkend werken gekoppeld aan praktijkcases - Workshops flexibel werken en gebruik digitale hulpmiddelen - Loopbaanscan, ontwikkel assessments, mobiliteits- en loopbaantrajecten 	Beschikbaar
	Ontwikkelen extra opleidingsaanbod gericht op opgavegericht werken	<i>Werk- en gesprekstijl:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Workshops jaargesprekken leidinggevenden en medewerkers (juni en september) - Oefenen en reflectie exploratieve gesprekstijl in praktijk ('coaching on the job', reeks lunchbijeenkomsten m.b.v. exploratieve gesprekstijl) - Menukaart Opleidingsaanbod op gebied van communicatie, interactie en gesprekstechnieken binnen opgavegericht werken. - Ontwikkeling van maatwerktraject 'passende werk- en gesprekstijlen opgavegericht werken' binnen de afdelingen FJZ, OGZ, Bestuur en Opdrachtgeverschap <i>Teamleren/ opgavegericht werken:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Teamleren voor opgaveteams - Workshop Insights Discovery voor opgaveteams gericht op exploratieve gesprekstijl (na basisworkshop) - flexibel werken: flexibel werken voor teams, dilemmaspel flexibel werken voor leidinggevende en medewerkers, workshops gebruik digitale tools (Ibabs, OneNote, Skype voor bedrijven) 	Deels in ontwikkeling
	Leiderschapontwikkeling gericht op thematiek opgavegericht werken	Op basis van de Koers en de Route zijn er thema's rondom leiderschap benoemd die input zijn voor het vormgeven van leiderschapontwikkeling. In overleg met leiderschapsplatform, leidinggevenden en medewerkers worden deze thema's verder uitgewerkt. Begin is de zomerbijeenkomst Leiderschap van 22 juni. Daarnaast is afgesproken om met een delegatie van de OR, management en programmateam een sessie te	In ontwikkeling

		organiseren om de werking van de driehoek te doordenken, mede in relatie tot de reguliere lijnorganisatie. Inzichten uit deze sessie worden meegenomen in de ontwikkeling van het leiderschapstraject. (7)	
	Veranderstrategie; faciliteren van professioneel leren in opgaven (10, 11)	Met een vakgenootschap van facilitatoren kunnen teams binnen hun eigen opgave ondersteund worden in het professioneel (team)leren. In deze leeromgevingen staat het teamleren centraal en wordt gekeken naar wat werkt en waarom. Wat leren we in de opgave en kunnen we slim verbreden? Daarnaast is er nadrukkelijk ruimte voor het bespreken van dilemma's en gedragspatronen die belemmeren. (12) Facilitatoren van leeromgevingen worden ook gevraagd om op basis van hun ervaringen en inzichten de organisatie te spiegelen op het verschil tussen huidig en gewenst gedrag. (5)	Deels in ontwikkeling
	Veranderstrategie: faciliteren van ontwikkeling professionaliteit. (2)	Om onze professionaliteit te vergroten, gaan we in vakgenootschappen aan de slag om onze kennis en kunde binnen dat vakgebied te verbeteren. Het starten van een dergelijk vakgenootschap, met name die zich over verschillende organisatieonderdelen strekken, kan gefaciliteerd worden. Aanmelden bij het programmteam.	Deels in ontwikkeling
HR-instrumenten	Doorontwikkeling jaargesprekkencyclus (17/18)	Coaching en begeleiding mag zich natuurlijk niet beperken tot de momenten van de gesprekscyclus. Op die momenten hoort het leren en de ontwikkeling van competenties wel centraal te staan. Dit zal worden verwerkt in de opzet en uitvraag voor de cyclus. Wanneer binnen opgavegericht werken het functioneren in teams rond opgaven steeds belangrijker wordt, dan is het logisch om ook daar in de jaargesprekken meer aandacht voor te hebben. Op welke wijze teampresteren en het functioneren binnen teams hun weerslag kunnen krijgen binnen de individuele jaargesprekken wordt om die reden nader uitgezocht. We bekijken daarbij hoe specifieke thema's rond opgavegericht werken een generieke plek kunnen krijgen binnen de jaargesprekscyclus. Denk hier bijvoorbeeld aan het thema Professionaliteit.	In ontwikkeling
	Verkenning aanpassing HR-instrumenten ten behoeve van opgavegericht werken	Opgavegericht werken brengt nieuwe vraagstukken met zich mee ten aanzien van het HR-instrumentarium. Medewerkers werken in verschillende teams aan opgaven en hun rol en verantwoordelijkheden kunnen daartussen wisselen. Competenties worden belangrijker dan het beschrijven van taken. Functies en werkzaamheden worden steeds meer fluïde en de vraag is dan hoe opgavegericht werken een plek krijgt in het totaal aan rechtspositionele kaders.	In ontwikkeling
Kennisdeling	Het gedachtegoed rond opgavegericht werken verspreiden en ontwikkelen via het Netwerk van Waarde	- Regelmatig organiseren van bijeenkomsten waarin thema's rond opgavegericht werken centraal staan; - Organiseren van inspiratiebijeenkomsten; - Reflectie organiseren waarin medewerkers uitgenodigd worden vanuit hun werksituatie de ontwikkeling naar opgavegericht werken te beschouwen. Wat werkt en waarom? Waar ligt nog een behoefte? (4)	Beschikbaar

		Dit niet alleen op centraal niveau organiseren, maar ook dichtbij het dagelijks werk in bureaus en (taak)teams.	
	Continu aandacht voor communicatie en publiciteit in de verandering <i>in</i> plaats van <i>over</i> de verandering. (8)	Vanuit de veranderstrategie is het programmateam PvW bezig met de ontwikkeling van een communicatiestrategie. In deze strategie wordt een aantal doelgroepen en hun specifieke communicatiebehoefte geïdentificeerd. Vervolgens worden gericht verschillende communicatiemethoden ingezet om deze doelgroepen te informeren. Uitgangspunt is in ieder geval dat alle stukken eenvoudig beschikbaar zijn voor iedereen die zich wil verdiepen in (onderdelen van) opgavegericht werken. Bij alle initiatieven de medewerkers zelf betrekken in de ontwikkelingsfase, zodat het initiatieven van de medewerkers zelf worden (intern interactief werken).	Deels in ontwikkeling
	Werkbezoek (15)	Regelmatig een werkbezoek organiseren bij organisaties die in een vergelijkbare ontwikkeling zitten. Niet om blindelings te kopiëren, maar om verschillende mogelijkheden en toepassingen te kunnen wegen.	Beschikbaar
Organisatie-ontwikkeling	De nieuwe huisvesting aangrijpen als kans om gedrag, in lijn met opgavegericht werken, te stimuleren.	In het plan van aanpak rondom Huisvesting wordt nadrukkelijk stilgestaan bij de mogelijkheden binnen het project om gewenst gedrag te stimuleren. Via het netwerk van gebruikers zorgen voor doorwerking van de gebruikerservaringen. Precieze activiteiten volgen.	In ontwikkeling
	Doorontwikkelen van gezamenlijke taal rondom opgavegericht werken, waaronder rolbeschrijvingen	In de organisatie blijkt een behoefte aan een bepaalde gedeelde basis van begripsvorming om het gesprek over opgavegericht werken aan te gaan. Die begripsvorming concentreert zich eerst rond de rolbeschrijvingen van verschillende actoren binnen opgavegericht werken. Vertrekkend vanuit de beschrijvingen in de voorverkenningen worden de komende maanden dwars door de provincie gesprekken over de werkvloer georganiseerd om deze rolbeschrijvingen werkende weg vorm te geven. (14) Bij deze gesprekken wordt nadrukkelijk stilgestaan bij de 'rafelranden' tussen de profielen; in welke situaties schuren de rollen en verantwoordelijkheden? En zijn de rolbeschrijvingen voor alle opgaven van toepassing of kunnen accentverschillen ontstaan wanneer bijvoorbeeld de schaalgrootte van opgaven varieert? (13)	In ontwikkeling
	Inzetten van Kwaliteitsimpuls ter ondersteuning van opgavegericht werken	Het College heeft € 5 miljoen beschikbaar gesteld voor kwaliteitsverbetering van de organisatie. De inzet van de kwaliteitsimpuls zal gericht zijn op het (versneld) laten instromen van nieuwe medewerkers. Hierdoor ontstaat de komende periode een bepaalde mate van ruimte in de werkplanning om 'leren' te faciliteren. Daarnaast wordt bij de selectie van nieuwe medewerkers nadrukkelijk gekeken naar de mate waarin hun competentieprofiel de ontwikkeling helpt, mede in het licht van de plek in de organisatie waar zij landen. Onderdeel van die nieuwe instroom is in ieder geval het behouden van de huidige trainees en het starten van een nieuw traineeprogramma.	Deels in ontwikkeling
	Ontwikkeling medezeggenschap: medezeggenschap volgt de	Opgavegericht werken vraagt de komende periode continu aandacht en afstemming tussen organisatie en medezeggenschap. Leden van de verschillende medezeggenschapsorganen worden vroegtijdig betrokken bij	

	veranderingen in de zeggenschap. (16)	diverse ontwikkelingen zodat zij beter aangesloten zijn bij en mee kunnen doen met de actuele gedachtevorming rondom thema's van opgavegericht werken. Deze positie verrijkt de stukken en zorgt waar mogelijk voor versnelling van de formele besluitvorming.	
	Ontwikkeling van gesprekstafels rond thema's van opgavegericht werken.	Op basis van de voorverkenningen zijn we gestart met de ontwikkeling van een drietal tafels die ieder een belangrijk element van opgavegericht werken behandelen en daarmee functies overnemen van het oude DT en de oude directieMT's: - Programmeertafel: aan deze tafel worden afdelingsoverstijgende dossiers in het primair proces geprogrammeerd. Dat betekent dat prioriteiten worden gesteld en afwegingen ten aanzien van de toedeling van capaciteit en budget. - Matchtafel: wanneer opgaven niet via de reguliere lijn bemenst worden, is deze tafel beschikbaar voor de koppeling tussen opgave en bemensing. - Bedrijfsvoeringstafel: aan deze tafel ontmoeten het primair proces en DCZ elkaar om thema's rond de bedrijfsvoering te bespreken als mede de aansluiting van de dienstverlening van DCZ op de behoefte van het primair proces. Op dit moment is iedere tafel in een fase van experimenteren om te ontdekken wat werkt en welke dilemma's aandacht vragen. Per tafel wordt vervolgens bekeken welke doorontwikkeling nodig is.	In ontwikkeling
Structuur	Aanpassing organisatiestructuur ten behoeve van opgavegericht werken.	Opgavegericht werken gaat om breed afstemmen en slank sturen. Daar past in het primair proces een zo plat mogelijke hiërarchische structuur bij. Om die reden is ervoor gekozen om de beleidsdirecties DRM en DLB op te heffen en de directeuren DRM en DLB te ontheffen van hun lijnverantwoordelijkheid als directeur DRM respectievelijk DLB. De afdelingen komen daarmee direct onder verantwoordelijkheid van de provinciesecretaris (beleids-uitvoerende afdelingen) respectievelijk de directeur DCZ (ondersteunende afdelingen).	In ontwikkeling
	Organisatiekundige verkenningen: - Positionering APP binnen nieuwe organisatiekoers - Doorontwikkeling opdrachtgeverschap	De Koers en de Route vragen om een hernieuwde oriëntatie op de positie van APP en Opdrachtgeverschap binnen de totale structuur van de organisatie. Er wordt verkend in hoeverre er kansen zijn om het breder inzetten van de werkwijze, kennis en expertise van APP binnen de andere afdelingen gemakkelijker te maken.	In ontwikkeling
Sturing	Budgetsturing ten aanzien van arbeidskosten. (19)	Opgavegericht werken gaat uit van een integrale sturing op (de samenhang tussen) taken en budget voor arbeidscapaciteit. Welke prestatie wordt geleverd met welke capaciteit? In de komende periode gaan we aan	Deels in ontwikkeling

		<p>de slag om het afdelingsmanagement van alle afdelingen toe te rusten om deze sturing beter vorm te geven. Dat gebeurt langs een aantal sporen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De huidige inzichten ten aanzien van de inzet: op dit moment zijn wij bezig met het verder in kaart brengen van de personele en materiele budgetten rondom arbeidskosten. Daarbij kijken we bijvoorbeeld naar het aantal provinciale medewerkers die materieel (dus tijdelijk) gedekt worden, het aandeel externe inhuur op vacatureruimte en het aandeel externe inhuur in algemene zin. In juni vinden hierover op managementniveau gesprekken plaats. - Daarnaast gaan we aan de slag om de benodigde registratie en informatie van arbeidskosten scherp te krijgen. Dat vraagt nauwkeurige begripsafbakening, strakke werkafspraken en onderlinge afstemming. - Tot slot is er behoefte aan een aantal spelregels om nu aan de slag te gaan met budgetsturing ten aanzien van arbeidskosten. Naar analogie van de financiële spelregels wordt GS gevraagd een set slanke kaders vast te stellen. De planning hiervoor is de GS-vergadering van 5 juli 2016. 	
	Strategische Personeelsplanning als schakel tussen opgaven, capaciteit en budget.	<p>Programmering van opgaven in balans brengen met de ontwikkeling van medewerkers wordt steeds belangrijker voor de organisatie. Om die reden wordt het gedachtegoed van opgavegericht werken nadrukkelijk verbonden aan het instrument Strategische Personeelsplanning (SPP). SPP geeft inzicht in de meerjarige behoefte aan capaciteit en competenties, afgezet tegen de beschikbare structurele en tijdelijke dekking ten aanzien van de arbeidskosten. Dit gebeurt op basis van een inhoudelijke analyse van wat er nodig is om nu en in de toekomst van toegevoegde waarde te zijn.</p> <p>In het SPP worden keuzes gemaakt over hoe de organisatie zich kwalitatief gaat ontwikkelen. Die ontwikkeling kan overigens op verschillende niveaus plaatsvinden; individu, team, of breder. De SPP van de afdeling is daarmee ook basis voor het jaarlijkse ontwikkelplan van de afdeling, waarin prioriteiten in tijd en budget gemaakt worden. (9) Binnen SPP wordt ook betrokken welke taken we zelf (op den duur) kunnen realiseren en waar externe inhuur een slimme interventie is. (6) De komende maanden worden de inzichten op het terrein van arbeidskosten verbonden met de al bestaande personeelsplanningen per afdeling. Deze gecombineerde inzichten vormen het vertrekpunt van de doorontwikkeling van SPP.</p>	Deels in ontwikkeling