

Strategische Personeelsplanning (SPP)

Provincie Fryslân

22 april 2022

Leeswijzer

De opbouw van het document is als volgt:

1	Achtergrond & context
2	Uw vraag, onze aanpak, hypothesen & toetsingskader
3	Bevindingen
4	Conclusies
5	Advies

Bijlagen: beschikbaar gestelde documentatie, overzicht geïnterviewde personen en ingevulde SWOTs

1 | Achtergrond & context



1 | Achtergrond & Context

Binnen de Provincie Fryslân ligt de behoefte voor een strategisch personeelsplan en cyclisch proces om te zorgen dat de organisatie op ieder moment in de tijd de juiste mensen op de juiste plek heeft en aan zijn bezuinigings- dan wel groei-doelstellingen kan voldoen. Zodat het hogere doel behaald kan worden; 'Mei de mienskip wurkje oan in moai en sterk Fryslân.'

De druk op de begroting van de Provincie heeft geleid tot druk op de kosten van de Provinciale organisatie. Afgelopen jaren is een krimp van 120 fte gerealiseerd. Deze druk is politiek expliciet gemaakt. Hierdoor ontstaat de behoefte voor inzicht. In dezelfde periode van krimp is de aandacht uitgegaan naar de ontwikkeling en vernieuwing van het medewerkersbestand (verhogen kwaliteit).

Sinds 2017 wordt er binnen de Provincie gewerkt aan Strategische Personeelsplanning (SPP). Waar voorheen vooral werd gestuurd op kwantiteit, is in het jaar 2020 een kwalitatief SPP opgeleverd met een richtinggevend kader voor de komende jaren mede gezien de krimpopdracht van GS. Voor u ligt een herzien kader waarin een volgende professionaliseringsslag is gemaakt. De organisatie werkt tevens samen met GS en Cebeon een benchmark uit, welke helderheid kan geven of de personele bezetting van de Provinciale organisatie past bij de taakuitvoering.

Het door de Provincie opgelegde financiële kader voor de afbouw van personeel is door gevoerd in een vast ritme van vooraf afgesproken bedragen per jaar. Gegeven dit vaste ritme en door de tekorten op de arbeidsmarkt heeft de organisatie over het jaar 2021 twee miljoen extra middelen nodig gehad voor capaciteit. Oorzaken zijn onder andere het stijgen van de inhuur tarieven en de nieuw opgelegde taken waar de organisatie geen invloed op heeft. De organisatie heeft onvoldoende sturingsruimte ervaren om meer mensen in vaste dienst te nemen om via die weg haar kosten te reduceren. Het huidige financiële beleid geeft weinig sturingsruimte voor de strategische besluitvorming in het kader van SPP. Bijvoorbeeld de keuze om capaciteitsbudget van opvolgende jaren 2022 en 2023 naar voren te halen.

In theorie heeft de dienst vierjarig ruimte zelf te schuiven met budgetten, in de praktijk is dit anders omdat de afspraken rondom het financiële kader deze ruimte niet heeft geboden. Het jaar 2022 bijvoorbeeld is een beleidsluw jaar, een jaar waarin normaliter capaciteitsgeld

overblijft (indien de arbeidsmarkt gelijk blijft). Een bedrag dat voor de korte termijn behulpzaam kan zijn. Intussen is duidelijk dat ook voor komende jaren de arbeidsmarktkrapte blijft, de tarieven ook in 2022 en 2023 met 25% zullen stijgen en de nieuwe cao afspraken laten naar verwachting een stijging zien van ca. 8% (met terugwerkende kracht). Het voorliggende vraagstuk is hoe de verhouding vast/tijdelijk het best past op de (personele) uitdagingen en kwaliteitsslag die de Provincie moet maken. Daar wordt in dit rapport op ingegaan.

Verschuivende externe ontwikkelingen hebben impact op de organisatie. Zo is een verschuiving zichtbaar in de samenleving; de burger is mondiger geworden en komt zelf met initiatieven. Samen (kunnen) werken met de burger is essentieel geworden. Het vraagt ook nieuw opdrachtgeverschap vanuit PS en GS en een andere grondhouding van de organisatie. Starten met co-creatie zoals bij Veenweide, cultuurnota, IPF, Sluis Kornwerderzand, NmdM vraagt een heel andere aanpak en tevens ander gedrag en leiderschap. De afgelopen twee jaar zijn daar mooie stappen in gezet waardoor er geput kan worden uit voorbeelden om de toekomst mee in te gaan en te onderzoeken welke competenties, kennis en vaardigheden hiervoor nodig zijn en ontwikkeld dan wel extern betrokken moeten worden. Door ontwikkelingen in de maatschappij en de decentralisatie vanuit de overheid is de Provincie haar rol aan het herdefiniëren: wat is precies de plek in het overheidssysteem en welke rol en taak heeft de Provincie daarin. Er wordt gewerkt aan de mogelijkheden te organiseren als één overheid.

Daarnaast heeft de Provincie te maken met nieuwe taken die zijn opgelegd in het kader van versterkte samenwerking met gemeenten, bestuurlijke vernieuwing en nieuwe wetten vanuit het Rijk (omgevingswet, WOO). Er wordt gewerkt aan bibob, weerbaarheid, wendbaarheid, strategische communicatie. Ook is de impact van de corona pandemie voelbaar, bijvoorbeeld op concessies en kosten van projecten.

Ook de afhandeling van een eerdere motie van de PvdA en vragen van de OR over het 'in dienst nemen van personeel' worden in dit adviesrapport opgenomen.

Dit alles vraagt om een concreet plan voor de ontwikkelopgave van de Provincie Fryslân. Dit adviesrapport geeft richting aan dit plan.

2 | Uw vraag, onze aanpak, hypotheses & toetsingskader



2 | Uw vraag & onze aanpak (1/2)

Ons is gevraagd om samen met u in Q1 van 2022 een herijking van de notitie SPP aan Provinciale Staten voor te leggen. Onze inbreng voor de notitie moet inhoudelijk vooral input geven op het kwalitatieve deel van het SPP.

Het SPP is een antwoord op vragen van de algemeen directeur en OGR de Gedeputeerde en Provinciale Staten, o.a. naar aanleiding van de motie van de PvdA welke gesteund wordt door de OR. Het is ook een belangrijk ingrediënt en startpunt voor aanvullende ontwikkeling en verandering van de Provinciale organisatie. Aan dit veranderkundige aspect wordt expliciet aandacht gegeven in de aanpak. De factor tijd speelt een belangrijke rol in het SPP om inzicht te krijgen in een passend personeelsbestand in de toekomst en hoe hier te komen en blijvend op te kunnen sturen.

Ons advies maakt onderdeel uit van een integraal beeld van het SPP dat zowel kwalitatieve als kwantitatieve input oplevert voor het SPP. Onderdeel hiervan zijn het ZBB traject (benoemd in bestuursakkoord) en het lopende benchmarkonderzoek door Cebeon welke ingang is gezet om zicht te krijgen op het kwantitatieve deel en een vergelijking met een andere provincie. Die twee zijn input voor de totstandkoming van het kwantitatieve SPP.

Het uiteindelijke SPP geeft inzicht in de kennis, vaardigheden en competenties die nodig zijn voor het realiseren van het Provincie-programma en (wettelijke) taakuitvoering gegeven de ontwikkelingen die gaande zijn in de Provincie (context).

Ons adviesrapport richt zich op de ontwikkelopgave voor de Provincie Fryslân op het gebied van kwalitatief strategisch personeelsplanning.

We hebben hiertoe een aantal stappen doorlopen (zie volgende pagina). In ons traject hebben wij ons laten begeleiden door de regiegroep die ons sturing en richting heeft gegeven en ons voorzien heeft in de globale informatie over de andere twee trajecten. De regiegroep bestaat uit:

- [redacted] (opdrachtgever)
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted] (voorzitter)
- [redacted]

In de aanpak hebben wij het belangrijk gevonden om de beweging naar een kwalitatieve kijk al in gang te zetten. Een belangrijk onderdeel hierin was een werksessie met alle MT's.

We hebben enorm gewaardeerd dat we breed en open in gesprek zijn geweest tijdens de interviews. Dit heeft ons veel inzicht en informatie opgeleverd.

2 | Uw vraag & onze aanpak (2/2)

Informatie verzameling en voorbereiding

December 2021

- Deelnemerslijst
- Vragenlijst concept
- Relevante documentatie

Verdieping en analyse

Januari 2022

- Interviews plannen
- Interviews houden
- Gespreksverslagen maken

Doorleven en MT dag

Begin maart 2022

- MT dag
- Uitwerken MT dag
- Document en interview analyse
- Schrijven notitie SPP concept

Notitie SPP

Eind maart en april 2022

- Schrijven advies SPP
- Maart: opleveren advies SPP
- April: aanscherpen advies SPP en gesprek met de Commissaris van de Koning

01

02

03

04

05

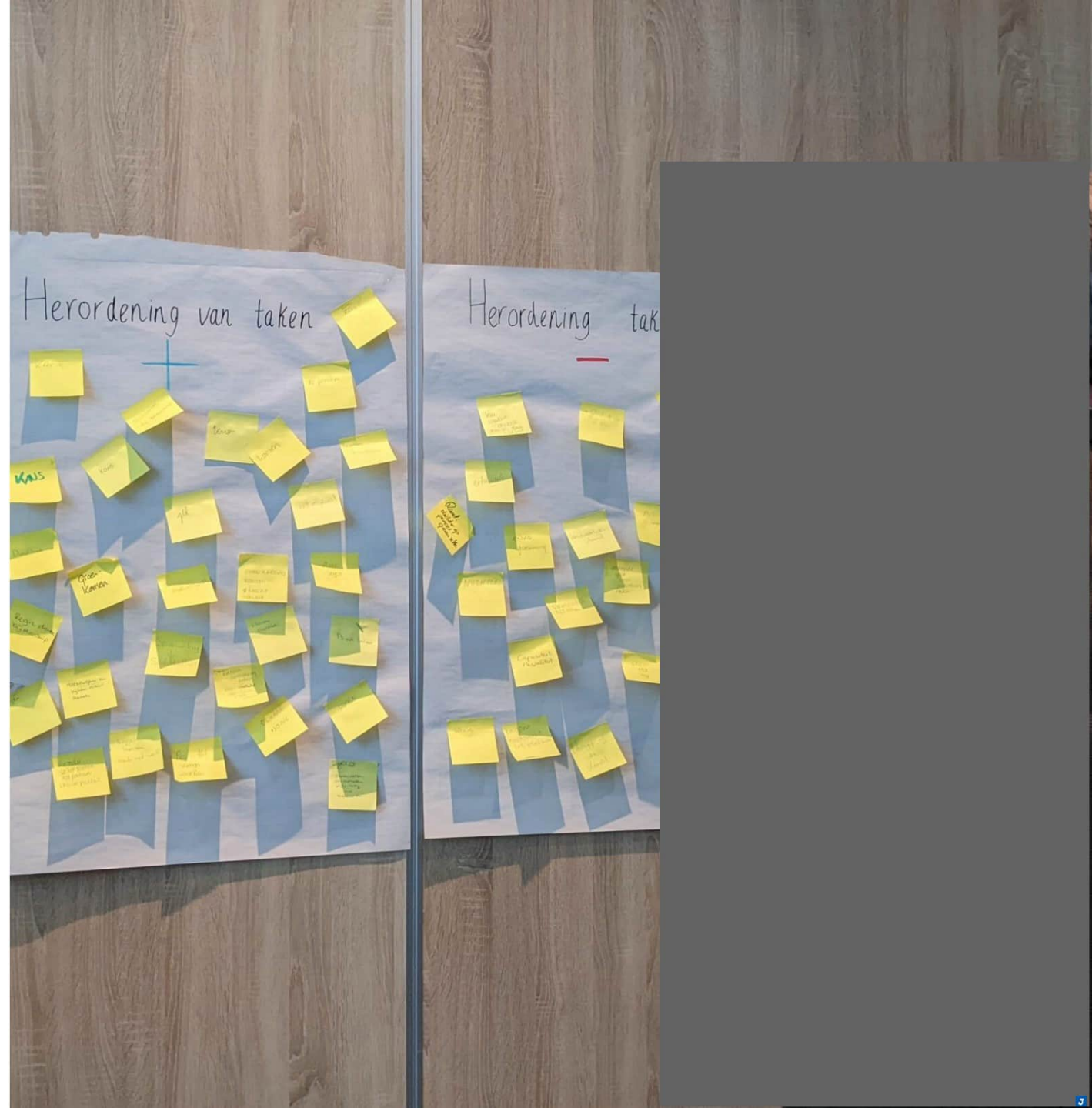
2 | Hypotheses & toetsingskader

De eerste indruk is dat er veel goede ontwikkelingen gaande zijn op het gebied van SPP, ze vallen alleen nog onvoldoende samen en zijn op het moment van ons onderzoek nog niet volledige (cyclisch) ingebed. Vanaf 2022 wordt het SPP ingebed in de jaarcyclus. Daarnaast zijn er een aantal voor een SPP belangrijke zaken in ontwikkeling. Zoals het werken vanuit een (HR) visie op (toekomstvast) ontwikkelen en leren, en daarmee de doorontwikkeling van een kwalitatieve benadering van het SPP. Hieronder valt onder meer het omgaan met nieuwe vragen vanuit politiek en de nabijheid van de samenleving in de taakuitvoering. We hebben het SPP model van Moonen (2012) gebruikt als toetsingskader en voor de lijn van het advies.

Hypothesen

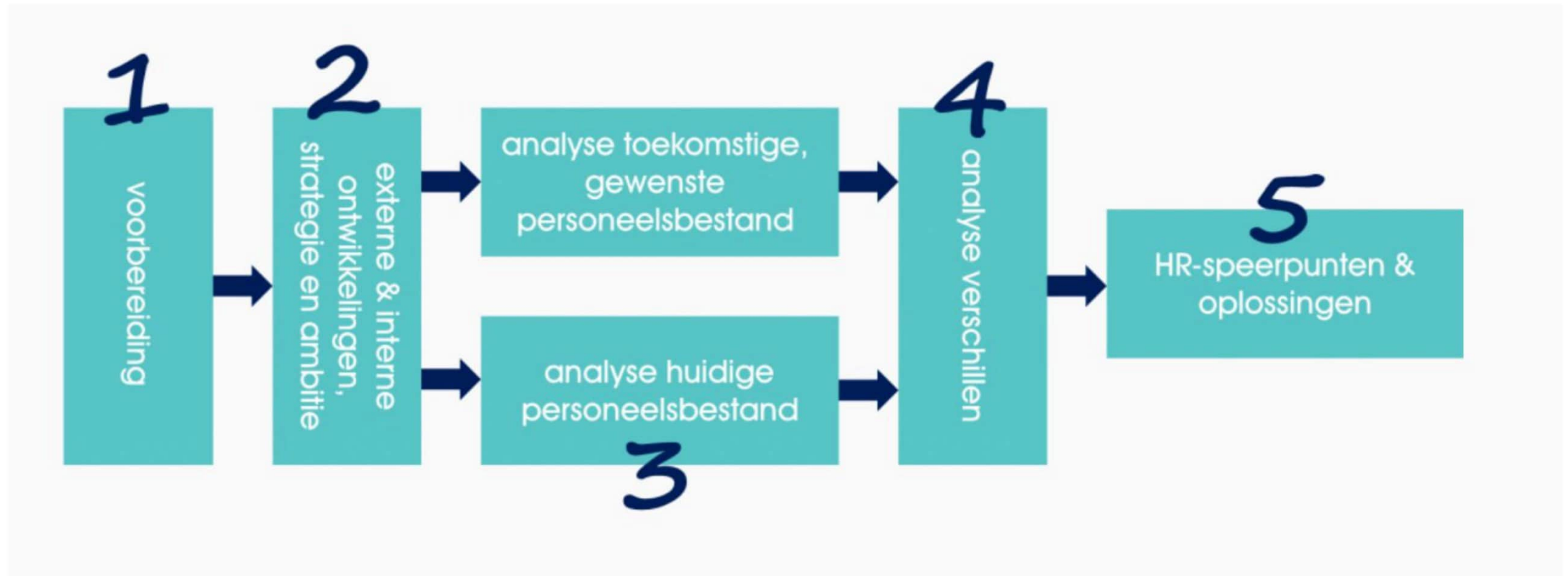
1. SPP is nog niet volledig cyclisch ingebed, korte termijngericht en op kwalitatief vlak nog in ontwikkeling. Inbedding vraagt logischerwijs om tijd. Er is druk op het begroot aantal FTE, de verhouding vast/flexibel, en de arbeidsmarkt, vanuit de buitenwereld en door de impact van de corona pandemie die niet onderschat kan worden. Het effect er van is dat de focus in een gesprek meer lijkt te liggen op wat er nu speelt in plaats van vooruit kijkend en daarop te anticiperen. Waarbij het kwantitatieve perspectief dominant aanwezig is dan het kwalitatieve perspectief.
2. In de communicatie of het gesprek over het SPP wordt niet altijd het onderscheid gemaakt tussen de verschillende taken die de organisatie heeft. Deze taken zijn het Bestuur te ondersteunen bij het realiseren van haar ambities en de uitvoering van bestaand beleid en wettelijke taken. O.b.v. de evaluatie van Cebeon is al het werk toebedeeld aan deze type taken, waardoor nu een vergelijking mogelijk is met andere provincies.
3. Door ontwikkelingen in de maatschappij en de decentralisatie vanuit de overheid is de Provincie haar rol aan het herdefiniëren.
4. Er wordt van de Provincie (organisatie en politiek) gevraagd om te werken vanuit de moderne overheidsgedachte. Soms lukt dat en soms vraagt dat een nieuw samenspel tussen PS, GS, organisatie, externe partijen en andere overheden zoals bij bijvoorbeeld Veenweide. Dat is geen gemakkelijke opgave en geeft soms het beeld van weinig ervaren eigen ruimte. Ook opgavengestuurd werken behoeft blijvend aandacht en ontwikkeling: een verdiepingsslag plus een invulling die past op hetgeen de omgeving van de Provincie vraagt en hoe deze zich ontwikkelt.
5. Hoewel er 2 jaarlijks presentaties zijn aan GS over hoe het gaat binnen de organisatie op het gebied van organisatie- en personele ontwikkeling(en), ontstaan er toch nog wel eens onduidelijkheden over en weer.

3 | Bevindingen



3 | Bevindingen

Op advies van de regiegroep hebben we het model voor SPP van Moonen (2012) gehanteerd, een alom bekend model om SPP in kaart te brengen. Hierlangs zijn de bevindingen geschreven. Dit model geeft handvatten om te kijken naar (het proces van) SPP.



Stap 1: Voorbereidingen

Dit hoofdstuk is gestructureerd volgens de stappen van het model voor SPP. Op deze pagina een korte toelichting per stap.

Stap 1: Voorbereidingen

Voor de uitvoering van de opdracht hebben we diverse documentatie geanalyseerd en interviews afgenomen. De volledige lijst met geïnterviewden en een overzicht van de beschikbaar gestelde documentatie zijn weergegeven in bijlage 1 en 2 van dit document.

Perspectief	Aantal
PS: PvdA	2
GS: PvdA, CDA, VVD en FNP	4
Buitenwereld: VFG, IPF, Gemeente Leeuwarden, FSP	4
Directeuren: OGR - Algemeen Directeur, Directeur Operatie, Concern Control, Opgavenregisseurs, Strategisch Adviseur en Strategisch Financieel Adviseur	9
Medewerkers: Alleen OR gesproken, geen medewerkers	2
HR en Pool: HR-directeur, HR-adviseur en poolmanagers	9
Commissaris van de Koning	1

Daarnaast is er een MT werksessie georganiseerd. Algemene uitkomst is bijgevoegd in bijlage 3. Om inzicht te krijgen per opgave is er aanvullend door de Provincie zelf sessies georganiseerd per MT. Met als doel om een analyse uit te voeren op huidig en toekomstig personeelsbestand per opgave.

Stap 2: Externe- en interne ontwikkelingen, strategie en ambitie

De SWOT uit de bijlage van het Kwalitatief SPP d.d. maart 2020 (Notitie SPP) is door SeederDeBoer geactualiseerd. Dit is gebeurd aan de hand van documentanalyse en interviews. Op basis hiervan worden de eerder opgestelde hypothesen in deze stap beantwoord.

Stap 3: Analyse huidige en gewenste personeelsbestand en stap 4: Analyse verschillen

Naast een algemene analyse is per opgave een SWOT opgesteld o.b.v. de vragen:

- Sterkte (intern): Welke competenties zijn onze krachten? Wat gaat heel goed? Waar excelleren wij in?
- Zwakte (intern): Welke competenties missen we of moet wij versterken? (in volgorde van prioriteit)
- Kansen (extern): Wat zijn de kansen in de mienskip? En wat betekent dat voor je werk en werkpakket (kwantitatief en kwalitatief)?
- Bedreigingen (extern): Welke externe bedreigingen in de omgeving hebben impact op onze competenties die wij nodig hebben?

Stap 5: HR-speerpunten en oplossingen

Hier zijn de bevindingen over in-door en uitstroom beschreven. HR-speerpunten zijn verwerkt in het advies.

In hoofdstuk 4 leest u de conclusies en in hoofdstuk 5 het advies.

Stap 2: Externe- en interne ontwikkelingen, strategie en ambitie (1)

Actualisatie van de SWOT is opgenomen in bijlage 4. De interviews en SWOT bieden antwoord op de eerder gestelde hypothesen. Samenvattend, vier grote trends beïnvloeden de ontwikkeling van de Provincie: 1) Impact van herordening van taken Rijk: van Provincie naar gemeenten. 2) Impact van politieke vraagstukken versus opgavengestuurd werken. 3) Impact van invoering moderne overheidsgedachte. 4) Impact van de burger die mondiger wordt.

1 | SPP is nog niet volledig cyclisch ingebed en op kwalitatief vlak nog in ontwikkeling waardoor het nu een meer kwantitatieve en ad hoc focus heeft.

- Visie op SPP wordt nog niet door de organisatie eenduidig gehanteerd en er is nog geen cyclisch proces om hier op te sturen vanuit een centraal punt. Daardoor zijn er veel losse puzzelstukken ontstaan.
- Vervolgstep is om ook een gedragen lange termijn visie te ontwikkelen voor het SPP, zodat er tijdig kan worden geanticipeerd op personele behoeften.
- De Staten heeft opdracht gegeven om in de afgelopen en komende jaren af te schalen in aantal FTE bij de organisatie. Verantwoording naar PS/GS daardoor hoofzakelijk kwantitatief.
- Vanuit een hoge loyaliteitsgevoel heeft de organisatie veel ja gezegd, ook wanneer het eigenlijk niet kon.

2 | In het kwalitatieve SPP wordt onvoldoende onderscheid gemaakt tussen de verschillende taken van de Provincie:

- De benchmark van Cebeon gaat inzicht bieden in wat de Provincie nu aan verschillende taken heeft en hoeveel FTE daarnaar zou moeten gaan in vergelijking met andere provincies en de taken die de Provincie specifiek maken.
- SPP is momenteel onvoldoende opgebouwd naar bestuurlijke ambities, bestaand beleid en wettelijke taken. Met name de eerste vraagt een hoge politieke sensitiviteit en betrokkenheid bij wat er gaande is in de Staten vergaderingen, plus kunnen werken met de politieke realiteit en eisen die er aan de input en timing gesteld worden. De andere vragen vaak meer inhoudelijke kennis, langjarige betrokkenheid en helderheid over externe rol en taak.
- De pools zijn in ontwikkeling en organiseren zich naar: vaste taken, semi vaste taken en tijdelijke taken.

3 | Door ontwikkelingen in de maatschappij en de decentralisatie vanuit de overheid is de Provincie haar rol aan het herdefiniëren.

- Binnen de organisatie is het gesprek gaande over de taak en positionering in en ten opzichte van de andere partijen in de mienskip.
- De veranderende rol van de Provincie in het overheidslandschap en de mienskip vraagt ontwikkeling in kwaliteiten van de medewerker naar initiatiefrijk, autonoom, samenwerkingsgezind en naar buiten gericht, en een goede balans te vinden t.o.v. de procedures.
- Andere noodzakelijke competenties:
 - Luistervaardigheid en schrijfvaardigheid,
 - Samenwerkingsgezind
 - Project en procesbegeleider vaardigheden
 - Inhoud specifieke kennis (lastig door krapte arbeidsmarkt)
 - Politiek sensitief
 - Verbinder vanuit professionaliteit en autonomie
- Het is in iedere samenwerking van belang helderheid te hebben over rol, plek en hoe je tot elkaar verhoudt.

Stap 2: Externe- en interne ontwikkelingen, strategie en ambitie (2)

4a | Moderne overheidsgedachte vraagt om verdere ontwikkeling van de samenwerking tussen alle intern en extern betrokken partijen

- De externe partijen ervaren soms een erg procedurele houding in plaats van initiatief binnen de kaders die er zijn
- Extern gunt de dienst meer professionele ruimte en vrijheid ten behoeve van de samenwerking.
- Extern heeft behoefte aan een vast gezicht op kennisintensieve dossiers/taken. Een snelle doorstroom bemoeilijkt het opbouwen van het onderling vertrouwen.
- De pools maken stappen om beter aan te sluiten bij de huidige en toekomstige opgaven en taken die er liggen.
- Structuur van de organisatie sluit soms niet goed aan op de vraagstukken en dossiers die er zijn.
- De Provincie organisatie is erg loyaal naar haar medewerkers.

4b | Het is geen gemakkelijke opgave de moderne overheidsgedachte vorm en inhoud te geven. Dit geeft soms het beeld van weinig ervaren eigen ruimte.

- Kritisch blijven of procedures medewerkers ondersteunen of belemmeren. Zelfstandig goede balans kunnen creëren tussen vrijheid in handelen en procedures.
- De politiek verwacht af en toe een meer dienstverlenende houding van de organisatie. In de samenwerking kan dit leiden tot meer werkdruk.
- De Provincie organisatie kent een veranderende, onzekere en politieke context. Dat vraagt vertrouwen en openheid in het contact rondom de vraagstukken en dossiers. Doordat de moderne overheidsgedachte nog volop in ontwikkeling is kan er daardoor wel eens misverstanden ontstaan.

5 | Ondanks de 2 jaarlijks presentaties aan GS over stand van zaken rondom organisatie- en personele ontwikkeling(en), zijn er soms nog onduidelijkheden over en weer.

- De Provincie organisatie heeft grote (verander- en ontwikkel)opgaven waarvan de huidige stand van zaken niet altijd bekend is bij alle GS en PS leden, waardoor hier soms onrust over kan ontstaan. Een reëel en compleet beeld van de stand van zaken in de organisatie ontwikkeling is hierin belangrijk.
- De leercultuur van de organisatie is in ontwikkeling. Er wordt toegewerkt naar een open cultuur waar fouten maken mag en onderdeel is van het leerproces, waar het goede gesprek en constructieve feedback een belangrijke rol in spelen.
- Voor medewerkers, GS en PS is het belangrijk een vertrouwensband op te kunnen bouwen en de noodzakelijke kennis en kunde paraat te hebben. In het SPP is daarom aandacht nodig voor de huidige relatief snelle wisseling van projecten- en poolmanagers van belang. Vaste en meerjarige invulling van deze plekken biedt rust in de samenwerking.

Stap 3: Analyse huidige en gewenste personeelsbestand & stap 4: Analyse verschillen

Per opgave is er een SWOT ingevuld. Dit geeft inzicht in de huidige situatie en gewenste situatie van de kwaliteiten van het personeelsbestand. Hieronder zijn de hoofdlijnen geschreven. Voor de SWOTS per opgave zie bijlage 5.

Huidig

1. De drie taken (bestuurlijke ambities, bestaand beleid en wettelijke taken) vragen verschillende kwaliteiten en ontwikkeling van personeel. In het SPP wordt nu de slag gemaakt deze taken te onderscheiden.
2. Door arbeidsmarktkrapte is het uitdagend om inhoudelijk goede mensen te vinden en te behouden.
3. De medewerker heeft behoefte aan meer professionele ruimte in de context van de moderne overheidsgedachte.
4. Communicatieve vaardigheden en politieke sensitiviteit verder ontwikkelen. Die voldoet aan de behoefte van GS en PS.
5. Ervaren werkdruk mede door COVID en de veranderingen in het personeelsbestand.
6. Opgavengestuurd werken vraagt flexibiliteit van de medewerker.
7. Hoge loyaliteit bij medewerkers waardoor nee zeggen soms lastig is.

Toekomst

1. De context waarin de Provincie werkt ontwikkelt zich naar netwerk samenwerkingen. Dit vraagt om een effectieve samenwerking van de Provincie organisatie met verscheidene in- en externe stakeholders. Het vraagt om meer autonomie en verbinding. De organisatie zal kritisch moeten zijn op de vraag of deze kwaliteiten voldoende in ontwikkeling zijn bij de medewerkers en of er voldoende ruimte is voor eigen autonomie. Medewerkers moeten in het stakeholder-speelveld een goede balans weten te houden tussen procedures en eigen autonomie.
2. Voldoende medewerkers in huis met projectmanagement en proces begeleidende vaardigheden. Met als doel in de netwerkcontext de juiste rol en plek in te kunnen nemen ten opzichte van de verschillende (externe) partijen.
3. Alle medewerkers moeten zich kunnen ontwikkelen op het gebied van integraal denken en doen om zo de brug te kunnen slaan naar de verschillende afdelingen binnen de Provincie organisatie en de mienskip.
4. Het borgen van de inhoudelijke kennis en kwaliteiten op de verschillende dossiers.
5. Toe naar een lerende organisatie. HR visie op leren en ontwikkelen en een eenduidige toepassing daarvan. Er is een ontwikkelplan per medewerker.
6. Op het gebied van kennis, kunde en vaardigheden toe naar de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste plek.

Vershil

1. De algemene verschuiving van vóór de mienskip naar mét de mienskip vraagt een andere houding van medewerkers.
2. Er wordt verwacht dat de medewerker kansen ziet, creatief denkt en lef toont.
3. De slag wordt nu gemaakt om SPP in te delen op basis van de verschillende type taken.
4. Gezien de huidige arbeidsmarktkrapte is de urgentie hoog om meer vaste medewerkers met de juiste competenties in huis te hebben. Blijvend kijken naar welke opgaven er zijn en welke competenties dit vraagt.
5. Er liggen kansen om het integraal denken en doen in-en extern te verbeteren met als doel beter aan te sluiten op de samenwerkingsvragen in de mienskip.
6. Medewerkers hebben een sterke behoefte om meer professionele ruimte te kunnen nemen, die ze nodig hebben om (m.n. hun externe) rol en taak goed uit te voeren.
7. Behoeft bij medewerkers aan meer rolvastheid.
8. Er ligt een ontwikkelkans om de volgende stap te zetten naar een open leercultuur.

Stap 5: HR-speerpunten en oplossingen

Hieronder zijn de huidige bevindingen weergegeven op in-door- en uitstroom. De HR-speerpunten en oplossingen zijn opgenomen in het advies.



Instroom

- Wordt bemoeilijkt door de krapte op de arbeidsmarkt.
- Niet in elke opgave is de Provincie Fryslân een aantrekkelijke werkgever.
- Minder instroom doordat eerst intern gekeken moet worden wie geschikt gemaakt kan worden voor de rol: gaat veel tijd over heen voordat helder is of iemand geschikt is en ontwikkelt of niet.
- Er kan meer gehaald worden uit warm contact met scholen onderhouden.
- Er kan meer gehaald worden uit samenwerking met de andere overheidsinstanties in de Fryslân.
- Er kan meer gehaald worden uit traineeships (bijvoorbeeld traineeship met statushouders of breed binnen de overheid, ook met gemeenten).



Doorstroom

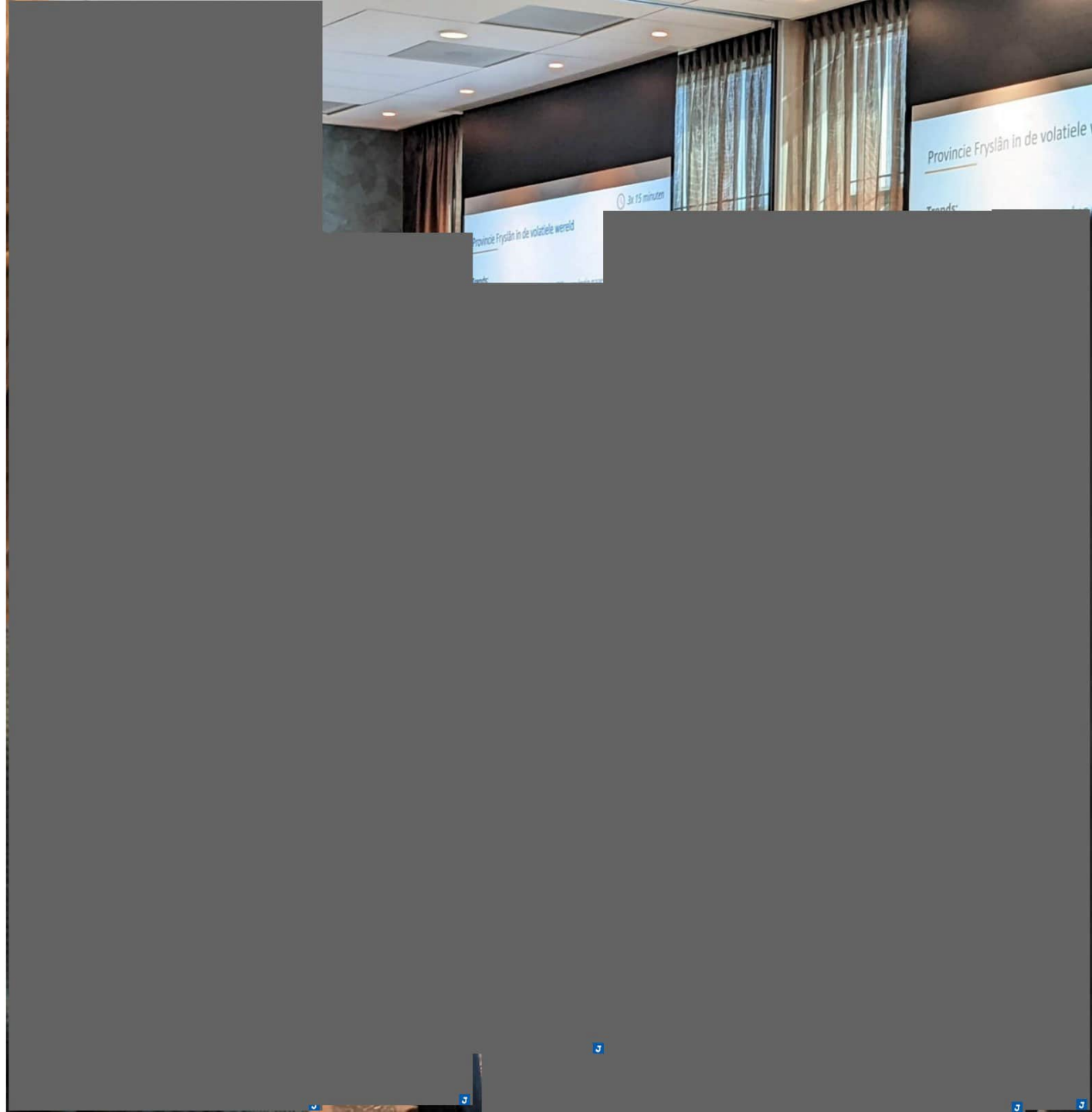
- (Nog) geen HR visie op leren en ontwikkelen.
- Hoge doorstroom naar nieuwe rollen door opgavengestuurd werken hierdoor veel kennisverlies en rolonduidelijkheid
- Doorstroom mogelijkheden vaak alleen mogelijk naar 'boven'.
- POB niet optimaal gebruikt
- Geen centrale plek voor opleidingen
- Behoeft bij poolmanagers voor praktische instrumenten en begeleiding vanuit HR (poolmanagers hebben vaak geen HR achtergrond)
- Niet iedereen krijgt 'het goede gesprek'; soms onduidelijk vanuit medewerker wie je beoordeelt en waar je naar toe kan voor een persoonlijk gesprek.



Uitstroom

- Bij niet goed mee kunnen komen is het lastig om afscheid te nemen van elkaar.
- Uit de gesprekken blijkt dat er niet of nauwelijks actief gestuurd wordt op uitstroom.
- Weinig tijd en budget voor buddysysteem 'jongeren' en medewerker die bijna met pensioen gaat. Kennisverlies hierdoor.

4 | Conclusies



4 | Conclusies

1

Intern veel gedaan op gebied van SPP: ieder heeft een eigen beeld van wie de regie heeft dan wel zou moeten hebben

- Veel losse puzzelstukken vaak kwantitatief.
- De ontwikkeling om SPP als cyclisch proces in te bedden is ingezet. Ten tijde van dit adviestraject onduidelijkheden over: de verantwoordelijkheden, wie er sturing op mag geven, hoe het gehanteerd wordt, welke samenwerking ervoor nodig is en wie de lead heeft. De wens is om een standaard tooling voor SPP te gebruiken.

2

Het is van belang dat het opgavengestuurd werken en – structurering blijvend in ontwikkeling zijn, om aan te kunnen blijven sluiten bij de snel veranderende en onzekere context

- Opgavengestuurd werken brengt meer scherpte in de beoogde resultaten. Tegelijkertijd zorgt het voor rol en taak onzekerheid bij de medewerkers. Het bevordert integraal denken (is nog niet daar waar het moet zijn).
- In het kader van SPP inzetten op leiderschap en sturing is belangrijk: zichtbare, transparante en heldere communicatie over de ontwikkelvragen en hoe daaraan gewerkt & op gestuurd wordt. De basis hygiëne in processen binnen de organisatie en richting politiek heeft aandacht en ontwikkeling nodig.
- Op kennisintensieve plekken is langdurige inzet in de opgave op die ene plek van belang. De vaste regel na een (half) jaar door te schuiven dient het vraagstuk, de opgave of het dossier niet.
- Snel wisselen van project/rol vraagt om goede kennisoverdracht en begeleiding en draagt niet altijd bij aan de wensen (en eisen) van buiten & de politiek.
- Poolstructuur ondersteund opgavengestuurd werken nog niet optimaal (aanbod pools sluit niet altijd aan bij vraag opgaven).
- De pools zijn niet altijd homogene groepen wat belangrijk is in het kader van leren en ontwikkelen.

3

SPP onvoldoende opgesplitst naar bestuurlijke ambities, bestaand beleid en wettelijke taken

- Wettelijk en bestaand beleid goed vooruit te plannen.
- Bestuurlijke ambities vraagt ander type mens; politiek geïnteresseerd en – sensitief, kunnen werken in een politieke realiteit en het buiten naar binnen denken staat hier nog meer centraal.

4

Provincie is in ontwikkeling als het gaat om de moderne overheidsgedachte. Provinciale Staten verwacht meer van SPP dan nu zichtbaar is

- Lange termijn visie op SPP in ontwikkeling, waardoor er nu nog vaak een ad hoc en kwantitatieve en niet kwalitatieve onderbouwing gegeven kan worden.
- Hoge loyaliteit binnen de Provincie organisatie naar PS/GS en onderling wat niet altijd bijdraagt aan de gewenste/verwachte resultaat en kwaliteit.
- Organisatie ervaart weinig ruimte om eigen plan te trekken en voelt zich afhankelijk van PS/GS met als doel in overleg met de contactpersoon uit het Bestuur of de politiek tot synergie te komen in een vraagstuk of dossier.
- Fryslân kent een consensus cultuur. Besluitvorming op basis van volledige consensus vraagt goed onderbouwde input en kan veel tijd in beslag nemen, ook door gevraagde aanvullende of aangescherpte input.

5

Buitenwereld heeft behoefte aan meer autonome en professionele houding en inzet vanuit de Provincie organisatie

- Partijen uit de buitenwereld gunnen de Provincie meer eigen en professionele ruimte, medewerker kan vastlopen in procedures en kaders en processen en plannings op die manier vertragen. Dit kan de kwaliteit van samenwerken met externe partijen negatief beïnvloeden.
- Door snelle doorstroom van personeel tussen projecten, ontstaat kennis verlies en rolonduidelijkheid. Er is behoefte aan een vaste contactpersoon/collega in het gezamenlijke vraagstuk.

5 | Advies



5 | Advies (1/5)

1

Hanteer een eenduidige en lange termijn (HR) visie op SPP

Breng de vele mooie puzzelstukken samen tot een eenduidige (HR) visie op SPP. Zorg voor een helder communicatieplan naar de rest van de organisatie, met als doel dat de visie door alle lagen van de organisatie gaat leven. Wat is de stip op de horizon? Hoe ziet de wereld er over 10 jaar uit? Welke opgaven hebben we dan? De opgave van vandaag is niet de opgave van morgen. Dit geeft richting aan de organisatie. Dit cyclische proces -geïnspireerd op Moonen- is gevisualiseerd op pagina 22. Dit model geeft praktische handvatten en daarom een goede methodiek om SPP vorm te geven.

2

Organiseer de structuur en verantwoordelijkheid rondom SPP

De huidige structuur maakt het niet makkelijk maar zeker niet onmogelijk om SPP te implementeren. Verantwoordelijkheden en rollen in het kader van SPP zijn nu nog onduidelijk. Er is niet één regiehouder SPP. Algemeen directeur, HR en opgavenraad zullen jaarlijks de kaders en visie gaan definiëren. Ons advies is om uitvoerende taken van SPP te beleggen daar waar management op personeel is, bij de poolmanagers. Waarbij poolmanagers de opgave ingaan en met de algemeen directeur/opgavenraad in contact zijn om constant aan te sluiten op behoefte en ontwikkelingen in de buitenwereld, opgaven en de politiek. HR is regiehouder om SPP te organiseren en faciliteren als cyclisch proces aansluitend op de P&C cyclus. Maak in het SPP onderheid tussen bestuurlijke ambities, bestaand beleid en wettelijke taken. Hierin helpt het rapport van Cebeon als startpunt.



5 | Advies (2/5)

3

Ontwikkel een (HR) visie op leren & ontwikkelen

Om toekomstvast te zijn en blijven is een HR visie nodig op leren en ontwikkelen. Daarnaast adviseren wij om beleid door te ontwikkelen op gebied van instroom, doorstroom en uitstroom (zie pagina 23).

4

De aandacht voor de ontwikkeling van de moderne overheidsgedachte is van belang om te komen tot de bewegingsruimte en de open cultuur die nodig is in de samenwerking zowel binnen de organisatie als tussen de organisatie en de politiek en de organisatie en (partijen in de) mienskip.

De organisatie heeft de ruimte nodig zich zo te ontwikkelen en organiseren dat het werk efficiënt, effectief en in een fijne constructieve samenwerking uitgevoerd kan worden. Een goede basis hygiëne zowel in de processen binnen de organisatie als in de processen richting politiek is een belangrijk fundament voor samenwerken. Leiderschap, sturing, onderlinge openheid, het omgaan met feedback en het kunnen uiten van twijfel en zorgen is van belang in een cultuur waar samenwerken, professionele autonomie en ontwikkelen essentieel is. Transparant en helder leiderschap en sturing in de ontwikkelvragen, de stand van zaken en de vervolgstappen zijn dienend aan het behalen van doelen en een prettige werksfeer.

5

Motie PvdA: durf meer vast personeel aan te stellen

Aanleiding voor dit traject was mede de motie van de PvdA. We adviseren meer vast personeel aan te stellen op alle drie de taakgebieden (bestuurlijke ambities, bestaand beleid en wettelijke taken). Middels een gestructureerd proces van SPP, focus op leren & ontwikkelen en tegelijk ook afscheid durven nemen van mensen die daar niet (meer) in passen is er een goede risico beheersing op de kosten voor personeel in vaste dienst. In combinatie met de arbeidsmarktkrapte is het daarom raadzaam ook bij tijdelijke trajecten voor een vast dienstverband te kiezen. Uitgangspunt bij het selectieproces is dat je iemand voor lange tijd wilt houden.

De ervaring leert dat 2 jaar een goede periode is om over en weer te bepalen of iemand geschikt is in vaste dienst te nemen. Medewerkers hebben tijd nodig om effectief en thuis te worden in de context, de organisatie en het vak. Dat kost vaak ruim een jaar. Bij een jaar contract, moet er rond een half jaar besloten worden of iemand verlengt dan wel aangenomen kan worden. De ervaring leert dat dit te kort is en dat korte contracten onrust geven. Daarom is het raadzaam bij een vraagstuk of dossier met meer dan 2 jaar doorlooptijd een medewerker in vaste dienst te nemen en bij de werving en selectie goed te beoordelen op het ontwikkelpotentieel dat aan moet sluiten op meer dan alleen het twee jarige vraagstuk.

Voor functies zoals schoonmaak of onderdelen van ICT worden doorgaans bij andere organisaties en overheden vaak uitbesteed. Dit komt ten dienste van de kwaliteit, professionaliteit en aandacht voor die mensen op hun vakgebied.

5 | Advies (3/5)

6

Maak binnen het SPP onderscheid tussen bestuurlijke ambities, bestaand beleid en wettelijke taken

Bestuurlijke ambities

Om bestuurlijke ambities te verwezenlijken heeft de Provincie personeel nodig met politieke sensitiviteit en interesse te investeren in de gang van zaken in de politiek, bijvoorbeeld Statenvergaderingen en deze context te begrijpen. Een grote flexibiliteit en stress bestendigheid. Het kunnen werken in een politieke realiteit en met de formele verhoudingen die er zijn. Sterke communicatieve vaardigheden, verschillende belangen bij elkaar kunnen brengen en politieke schrijfvaardigheid hebben. Projecten opstarten en afmaken, weten met wie, en of er persoonlijk contact voor nodig is.

Bestaand beleid

Hier zijn ook veel inhoudelijke mensen nodig. Hoewel hier taken meer tijdelijk van aard zijn dan de wettelijke taken, zijn het meestal langjarige trajecten waar centraal overheidsgeld voor beschikbaar is. Neem bij een tijdelijk project van meer dan 2 jaar talenten/personeel vast in dienst, durf risico te nemen. Belangrijke kwaliteiten in dit domein zijn: integraal werk- en denkniveau, professionele autonomie, samenwerkingskwaliteiten, balans kunnen houden tussen procedures en eigen ruimte, project- en procesmanagement vaardigheden.

Wettelijke taken

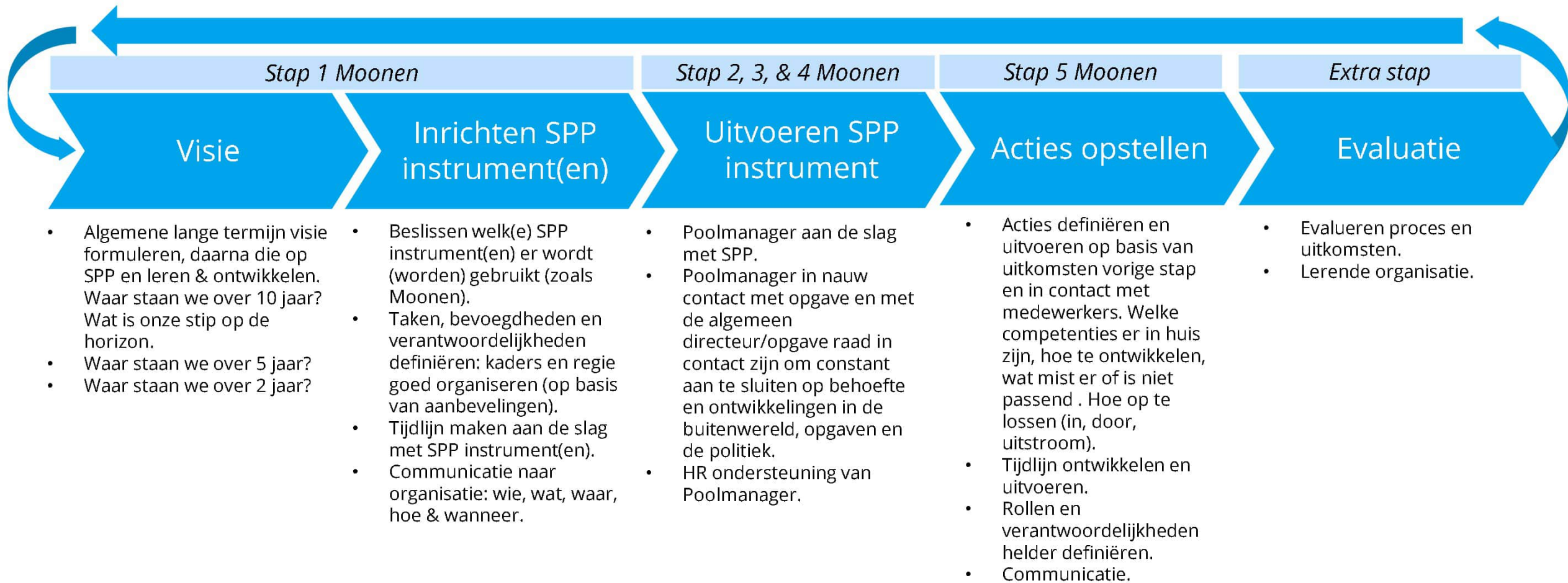
Dit is vooruit te plannen. Neem hier vaste mensen voor aan met inhoudelijke kennis van en vaardigheden voor de uit te voeren taak dan wel mogelijkheid tot snelle ontwikkeling van die kennis en vaardigheden.

7

Vertaal de SWOTS per opgave naar in-en doorstroom beleid

De regiegroep heeft in april samen met elke opgave een SWOT opgesteld (bijlage 5*). Hierin is concreet opgehaald welke ontwikkelbehoefte er per opgave ligt. De per opgave opgestelde SWOTS zijn een graadmeter van de huidige situatie. Hierdoor is het per opgave inzichtelijk welke kwaliteiten missen of ontwikkelt moeten worden. Sluit hier het in- en doorstroom beleid op aan. Bijvoorbeeld tijdens het werven door deze kwaliteit(en) in de vacaturetekst op te nemen. Een alternatief is het bieden van voldoende opleidingsmogelijkheden om deze kwaliteiten te ontwikkelen. Het POB kan bijvoorbeeld hier gericht op ingezet worden. Wees bewust van de gevolgen van uitstroom op de kwaliteiten. Anticipeer hier tijdig op. Met name bij uitstroom wat voorspelbaar is zoals: inhuur, afloop van tijdelijke contracten en uitstroom door pensionering.

5 | Advies (4/5)



5 | Advies (5/5)



Doorontwikkelen HR beleid

- Wat is de (lange termijn) visie op SPP?
- Instream: binden van talent.
 - Hoe blijven wij een aantrekkelijke werkgever?
 - Hoe binden we nieuw talent aan de organisatie door aantrekkelijk te zijn als werkgever?
 - Wat is ons instroom beleid (in tijden van arbeidskrapte).
- Doorstroom; behouden en boeien van talent.
 - Wat is onze visie en beleid op leren en ontwikkelen?
 - Takenpakket wat bij de medewerker past, loopbaan ontwikkelperspectief (niet alleen horizontaal), baanzekerheid opleidingsmogelijkheden (effectief inzetten POB), begeleiden van mensen, (in het werk maar ook in de loopbaan) en weten wat ze willen.
- Uitstroom: hoe nemen we afscheid als het niet meer past?
 - hoe gaan we om met uitstroom?
 - Hoe voorkomen we kennisverlies?
 - Bewegen naar andere posities als het niet matched of helpen bewegen naar extern. Zie dit ook als kans. Wanneer iemand extern wordt geplaatst dan is dit een nieuw warm contact in het netwerk van de Provincie erbij.
- Wat betekent één overheid voor het medewerkersbestand en HR beleid?

Bijlagen

- Bijlage 1 Lijst documentatie
- Bijlage 2 Lijst geïnterviewden
- Bijlage 3 MT-werksessie rode draad
- Bijlage 4 Geactualiseerde SWOTs t.o.v. 2020
- Bijlage 5 SWOT per opgave



Bijlage 1 | Lijst documentatie

#	Titel
1	PS voorstel strategisch personeelsbeleid
2	Notitie SPP, bijlage van PS voorstel
3	Motie PvdA over 'in dienst nemen' personeel
4	Brief van [REDACTED] (als WOR bestuurder) aan OR met reactie op afhandeling motie
5	Paragrafen bedrijfsvoering uit 2e berap 2021 en begroting 2022
6	Brief die GS aan PS hebben gestuurd nav commissiebehandeling van de 1e berap en de begroting.
7	Presentatie uit 2018 over aanpak SPP
8	Organisatieplan 2018
9	Concept meidieling GS over processen 1e kwartaal
10	Def. rapport kwantitatieve SPP versie OGR
11	H3P format, op basis waarvan de vlootschouw heeft plaatsgevonden
12	Presentatie vlootschouw jan 2022
13	Format PO vervolgakties nav Organisatie Medewerkersonderzoek 2020
14	Presentatie ORG uitkomsten MO 2020
15	Bedrijfsvoeringsvisie
16	Concept PS voorstel SPP Q1 2020 versie voor GS

Bijlage 2 | Lijst geïnterviewden

Functie	Naam
Commissaris van de Koning	de heer Brok
PvdA	
PvdA	
HR-adviseur	
HR-adviseur	
HR-adviseur	
Opgavenregisseur	
Opgavenregisseur	
Opgavenregisseur	
Opgavenregisseur	
Directeur Operatie	
Pool manager	
Pool manager	
Pool manager	
Pool manager	
Pool manager	
HR-directeur	
Senior strategisch adviseur	
Strategisch financieel adviseur	
Concern controller	
Algemeen directeur	
OR	
OR	
Vereniging Friese Gemeenten	
Innovatie Platform Friesland (IPF)	
Gemeente Leeuwarden	
Fries Sociaal Planbureau	
Gedeputeerde	Avine Fokkens
Gedeputeerde	Douwe Hoogland
Gedeputeerde	Sietske Poepjes
Gedeputeerde	Friso Douwstra

Bijlage 3 | MT-werksessie rode draad

Op 9 maart 2022 vond de werksessie plaats met de vijf MT's en een groep jonge vrije denkers van de Provincie. De gemeenschappelijke visie van deze dag was in verbinding staan met de mienskip en onderdeel zijn van het Friese ecosysteem.

Ecosysteem van Fryslân

- Wij zijn onderdeel van een ecosysteem. Wees onderdeel en zet het in. Dit betekent ook keuzes durven maken waar je wel van bent en waar niet, en procedures en Provinciale kaders benutten en niet tegen je laten werken, helder zijn in de communicatie.
- We willen naar: wat wil de burger, hoe kijkt de gemeenschap er naar. Veel meer van buiten naar binnen kunnen beredeneren.
- Hoe gaan we om met mensen die minder goed meekomen? Hoe kunnen wij ze helpen naar passend werk (eventueel buiten de organisatie in het ecosysteem/circulair personeelsbestand)?

Binden van talent

Goed werkgeverschap en aantrekkelijke werkgever zijn en blijven. Vraag dit eens aan buiten: wat vinden ze van ons en laat zien dat je er wat me doet.

Behouden van talent door

- Visie HR op leren en ontwikkelen opstellen en zichtbaar inzetten
- Bewegingsvrijheid
- Loopbaan oriëntatie
- Opleidingsvorming
- Koester nieuw talent
- Voldoende begeleiding van medewerker

Bieden

Mensen die minder presteren: een andere klus bieden (dit kan ook buiten de eigen organisatie zijn).



Bijlage 4 | SWOT PS

 = 2020
 = 2022

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p><i>Medewerker is loyaal en zeer betrokken, werkt hard, bereidwillig tot het geven van informatie. Grote vakkennis.</i></p>	<p><i>Medewerker is soms al ingekaderd en dus voorgesorteerd op door GS gewenste input, waardoor en toe de democratische insteek van PS (participerende overheid) beperkt kan worden. De structuur en systemen leiden er soms toe dat integraal werken (hokjes afdelingen/opgaven / begrenzing budgetten) niet over de volle breedte van beleidsthema's lukt. Veel woorden in beleidsvoorstellen nodig om de kern te pakken: helderheid beleidstukken kan soms beter. Verwoorden doelen en criteria kan sterker.</i></p>	<p><i>Tendens modern Bestuur geeft gelegenheden om te zoeken naar gezamenlijke werkwijze (dialogoog) en minder in keurslijf zitten. Vakkennis kan ingezet worden in de bestuurlijke vernieuwing en ten dienste van de netwerken en PS. Iteratief beleid ontwikkelen samen met de mienskip in samengestelde teams (samenwerkingspartners samen met Provincie ambtenaar) die divers zijn samengesteld is een inspirerende uitdaging.</i></p>	<p><i>Te volgend aan de vraag en minder strategische werkwijze, waardoor verkokering van kijken en denken kan ontstaan. Eigen onderzoekende houding naar de samenleving verstilt doordat politiek de dominant gehoorde partij is die gevolgd wordt.</i></p>
Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p>Medewerker betrokken en werkt hard. Er werken gemotiveerde en nauwgezette mensen.</p>	<p>Wisselende ervaring in het contact, de samenwerking, met mensen met vakkennis. Ook regulier mensen onvoldoende vakkennis. In langjarige trajecten telkens andere mensen.</p> <p>Schrijfkwaliteit onder de maat. Regulier te maken met mensen met onvoldoende politieke sensitiviteit en begrip van hoe het eraan toegaat in de Provinciale Staten.</p> <p>De structuur van het opgavengestuurd werken sluit momenteel onvoldoende aan op hoe de politiek is georganiseerd en werkt.</p> <p>Onvoldoende lange termijn denken, waardoor de ontwikkeling van personeel onvoldoende aansluit bij het werk dat gevraagd wordt door de politiek.</p> <p>Opgavengericht werken vraagt veel aandacht en sturing op de kwaliteit van het werk. Onvoldoende aandacht & sturing op de kwaliteit van de resultaten van de medewerkers in de trajecten.</p> <p>Arbeidsvoorwaarden en opleidingsbeleid te conservatief. Onderzoek hoe medewerkers hier naar kijken.</p>	<p>Beter sturen op instroom, doorstroom en uitstroom. Met name op het laatste.</p> <p>Veel potentie en vertrouwen in het huidige medewerkersbestand. Meer mensen in vast dienstverband.</p> <p>Risico voller beleid wordt belangrijk nu de arbeidsmarktkrapte is en om als werkgever jezelf aantrekkelijk te maken. Medewerkers in vaste dienst nemen en tijdig starten met werven en aanstellen van de schaarse beroeps groepen.</p> <p>Meer interprovinciale samenwerking op het gebied van werving.</p> <p>Banden met opleidingen (zoals Thorbecke Academie, Universiteit Groningen) verbeteren t.b.v. aantrekken jong talent.</p> <p>Meer diversiteit bijvoorbeeld door traineeship voor stathouders.</p> <p>Er ligt een enorme kans om de meest aantrekkelijke werkgever in Fryslân te worden.</p> <p>Een goed samenspel tussen politiek en organisatie. Kans in het vroegtijdig afstemmen van notities/beleidsstukken. Vakkennis kan effectiever ingezet worden in de bestuurlijke vernieuwing en ten dienste van de netwerken en PS</p>	<p>Te weinig sturing op uitstroom.</p> <p>Te volgend aan de vraag en minder strategische werkwijze, waardoor verkokering van kijken en denken kan ontstaan. Eigen onderzoekende houding naar de samenleving verstilt doordat politiek de dominant gehoorde partij is die gevolgd wordt.</p> <p>Politieke krachtenveld aan verandering onderhevig ambtelijke organisatie heeft moeite dit te volgen (bepaald eigen agenda).</p> <p>Maatschappelijke druk op politici is groot. Er is veel kritiek op de overheid. Daardoor ontstaat controle drang of ze precies hebben gedaan wat is afgesproken en of ze er mee bereiken wat ze ermee voor ogen hadden. De realiteit is dat er continu vragen en initiatieven neerdalen op de organisatie en dat de organisatie zich daaraan moet kunnen aanpassen daar proactief op moet kunnen inspelen.</p> <p>Dat SPP onvoldoende anticipeert op nieuwe onverwachte ontwikkelingen.</p>

Bijlage 4 | SWOT GS

 = 2020
 = 2022

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p>Medewerker is loyaal en betrokken, doet erg haar/zijn best, maakt gedegen analyses, tevredenheid bestuurder is leidend, ziet bestuurder als belangrijkste klant. Biedt tot op zekere hoogte tegendruk.</p>	<p>Medewerker zoekt tevredenheid van bestuurder, ziet de kern van de zaak niet altijd, durft niet altijd controversieel te zijn, voelt veel tijdsdruk alles moet direct klaar. Tegenspel mag sterker op strategie. Mag sterker input leveren en bewaken dat we in keuzes bestuursakkoord volgen. Niet altijd een accurate proactieve houding. Te haastige planning. Integraliteit van werken is onvoldoende, men heeft niet vooraf met diverse disciplines in huis afgestemd alvorens men met advies komt.</p>	<p>De samenleving stelt andere vragen waardoor GS ook een andere werkwijze moet aannemen, hierop inspelen geeft leerkansen voor de medewerker en mooie vernieuwende input voor GS.</p>	<p>Communicatie loopt via PO's en is daarmee niet compleet, gaan soms voor korte termijn oplossing wat GS in realisatie van bestuursakkoord minder strategisch en/of integraal maakt.</p>

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p>Opgavengestuurd werken verbetert het integraal denken.</p> <p>Organisatie is erg loyaal.</p>	<p>Onvoldoende geanticipeerd op pensioenen en arbeidstekorten.</p> <p>We mogen vaker de vraag stellen waartoe de Provincie er is.</p> <p>Mensen zijn zoekende naar wat er van ze verwacht wordt, weten niet goed hoe je hulp vraagt (of durven dat niet) en hoe je collega's benut.</p> <p>Aanspreek en open cultuur onvoldoende. Men vindt het lastig om feedback te geven en te ontvangen.</p> <p>Politieke sensitiviteit onvoldoende (naar de samenleving gericht redeneren en het politieke sentiment kennen en weten hoe het werkt tussen oppositie/coalitie).</p> <p>Tekort aan algemene wettelijk/juridische basis/kennis bij de gemiddelde ambtenaar.</p>	<p>Goed onderscheid maken tussen structurele en incidentele taken is belangrijk. Goede definitie incidenteel nodig.</p> <p>Blijf onderscheid maken tussen: wettelijk taken, bestaand beleid en bestuurlijke ambities PS.</p> <p>Wij zijn betrokken met onze medewerkers. Het door ontwikkelen van een beleid en cultuur waarbij het maximale uit onze medewerkers wordt gehaald.</p> <p>Met respect voor ieders rol en verantwoordelijkheid een open gesprek kunnen voeren en elkaar niet verassen. Voer het gesprek waarover het moet gaan. Elkaar daardoor tijdiger en beter informeren.</p> <p>Mensen betere vaardigheden te laten ontwikkelen om speelser, creatiever en breder te kijken. Meer onderlinge synergie creëren, vinden en bouwen.</p> <p>Ben vertrouwd in het contact met de burger, ook als je zonder een pasklaar antwoord bent.</p> <p>Durf risico te nemen. Voor langjarige trajecten (meer dan 2 jaar) durf vaste mensen aan te nemen. Maar ook om omscholing te doen waar nodig en durf afscheid te nemen als het niet past. Ruimte voor ontwikkeling en goede overdracht tussen pensionering en jonge mensen.</p> <p>Er ligt een kans om scenario's te hebben liggen als SPP niet snel genoeg gaan of niet lukt.</p> <p>Kans om als één overheid te werken in Fryslân.</p> <p>Politiek en organisatie meer samen tot oplossingen komen en de organisatie de ruimte gunnen om problematiek op te lossen.</p>	<p>Grote wil bij de organisatie tot het zelf oplossen van vraag en vraagstukken in plaats van het in gesprek brengen met de algemeen directeur of politicus. Waardoor er soms niet aan verwachtingen wordt voldaan en te laat bijgestuurd kan worden.</p> <p>Onvoldoende voorbereid op de grote issues die op de Provincie afkomen. Terwijl de structurele financiële ruimte afneemt.</p> <p>Sterk vergrijzende organisatie.</p> <p>Dat de organisatie structuur weer teruggaat naar de oude structuur. We moeten er voor waken dat opgavengestuurd werken op de portefeuilles past even als dat het extern aansluit.</p> <p>SPP moet geen wensdenken worden maar haalbaar blijven. Het open gesprek over (on)mogelijkheden is van belang.</p> <p>Door het snel door wisselen van mensen op projecten is het vanuit intern en extern onduidelijk wie waar zit.</p> <p>Blijven afvragen of de organisatie voldoende ingericht is voor, en hebben ze voldoende expertise en menskracht voor de vraagstukken uit het rijk.</p> <p>Bij het wervingsproces op de aankomende grote sterk inhoudelijke vraagstukken zijn alle Provincies in dezelfde pool aan het vissen.</p>

Bijlage 4 | SWOT Buitenwereld

 = 2020
 = 2022

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p><i>Medewerker is doorgaans vriendelijk, heeft veel eigen ruimte, zoekt naar verbinding. Wordt bovendien gewaardeerd om zijn/haar vakkennis.</i></p>	<p><i>Medewerker is primair gericht op GS, belooft soms te veel te snel, of is juist te streng, voelt te weinig autonomie in de dialoog. Luistert niet altijd voldoende naar de dilemma's van externe samenwerkingspartners. Zoekt niet uit zichzelf buitenwereld op. Organisatie is niet transparant in aanspreekpunten / accounthouderschap. Zeker in 2017 en 2018 waren er veel personele wisselingen op accounthouders-rollen.</i></p>	<p><i>Complexiteit huidige vraagstukken dwingt tot externe samenwerking, dit is onvermijdelijk en vraagt om creativiteit, inlevingsvermogen, omgaan met belangen. Samenleving is ook leverancier van nieuwe incentives i.p.v. alleen klant. Nieuwe samenwerkingsverbanden geven kansen vraagstukken anders te benaderen en een nieuwe manier van werken te ontwikkelen.</i></p>	<p><i>Beeld op samenleving is fragmentarisch, beperkte tools en ervaring voor externe samenwerking, samenleving ontwikkelt sneller dan wij zelf. Niet altijd de juiste keuzes voor wat betreft governance in voorstellen aan GS/PS vanwege gebrek aan kennis en/of innovatievermogen. We missen de kennis van de buitenwereld die wellicht vernieuwender is en beter aansluit bij de praktijk. We luisteren academisch en missen groepen uit d samenleving die vervolgens niet gehoord worden. Blinde vlekken voor deel samenleving.</i></p>
Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p>Er zijn erg veel intrinsiek gemotiveerde en kundige mensen. Medewerker is enthousiast en wil graag.</p>	<p>Medewerker wil wel maar zit vaak vast aan procedures. Dit bemoeilijkt de samenwerking. De medewerker kan niet meebewegen waar dat nodig is. En valt snel terug op de procedurele kant i.p.v. de strategische richting en de maatschappelijke ontwikkelingen.</p> <p>Door snelle wisselingen ontstaat kennisverlies en is het lastig om de noodzakelijke relatie op te bouwen.</p> <p>Medewerker weet niet altijd zijn of haar rol en taak in het vraagstuk dan wel de samenwerking.</p> <p>Medewerkers willen graag groter, strategischer en breder denken maar voeler zich niet vrij dit te doen.</p>	<p>Als de medewerker meer eigen ruimte gegund wordt dan kan de medewerker zijn professionaliteit tot zijn recht laten komen en goed in zijn taak en rol komen in een samenwerking.</p> <p>Buiten naar binnen werken: wat is buiten het probleem en wat gaan we daaraan doen?</p> <p>De buitenwereld gunt de Provincie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ruimte voor de meer taken/professionele - dan de procedure discussie • meer doeners, adequate ambtenaar • moet zijn speelruimte kennen – koppelen aan inhoud • behoudt van vakkennis <p>De Provincie kan nog meer rol nemen verschillende partijen (bedrijfsleven, scholen, instellingen) bij elkaar te brengen om in co-creatie te werken aan een mooier en sterker Fryslân.</p> <p>Provincie medewerkers doen mooie dingen en dit mogen ze publiekelijk meer laten zien. Laat zien waarvoor je staat.</p>	<p>Door verschuiving van taken van de Provincie naar gemeente scheidt de vraag en de behoefte aan continue afstemming en duidelijkheid over; waar ben je van en waar ben je niet van? Dit betekent iets voor de rol van de medewerker maar ook het loslaten van medewerkers die niet meer passen.</p> <p>In het opgavengericht werken is een potentieel gevaar dat mensen geen thuisbasis hebben. Ga daar niet aan voorbij.</p> <p>Niet doorschieten in de opgaven, niet alles kan gevangen worden in een opgave.</p> <p>De Provincie heeft soms moeite met keuzes maken.</p>

Bijlage 4 | SWOT Directie/OGR

 = 2020
 = 2022

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p>Medewerkers zijn loyaal, hard werkend. Willen het goede doen voor GS. Goede vakkennis. Warme betrokkenheid in huis, open houding.</p>	<p>Medewerker ervaart weinig inhoudelijke sturing en richting voor lange termijn door opgavemanagement. Bedrijfskundige kennis niet in overvloed aanwezig. Management te veel op inhoud gekozen waardoor minder sturing ervaren wordt. Sommige vakgebieden niet of nauwelijks meer aanwezig in de organisatie doordat deze onderwerpen minder aan bod zijn geweest of door te snelle uitstroom vanwege grote inhuur. Bv water, ecologie, juridisch, projectleiding infra, Implementatie van bedrijfsvoeringzaken is organisatie niet sterk (weinig ervaring veranderingmanagement).</p>	<p>Door grotere uitstroom, kansen voor verjonging maar ook het zoeken van medewerkers met aanvullende competenties op netwerken, samenwerken en governance. Kansen om mensen aan te nemen op de vakgebieden die noodzakelijk zijn. Pool construct maakt integraal werken en flexibel inspelen op actuele ontwikkelingen makkelijker. Nieuwe bestuursakkoord geeft nieuwe kans voor teamsamenstellingen. We kunnen veel stagiaires verbinden aan ons en studie opdrachten met NHL / ROC studenten verbinden.</p>	<p>Steekt te weinig tijd in lange termijn en een oriëntatie op de toekomst van Fryslân die de termijn van een coalitieakkoord overstijgt (10 jaar). Hierin soms ook gehinderd door politiek bestuur. Door gebrek integraliteit; verkeerde oplossingen aandragen.</p>
Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p>Medewerkers willen het graag goed doen.</p> <p>Medewerkers zijn erg loyaal.</p>	<p>Kwaliteiten rondom omgaan met conflicten en echt luisteren naar elkaar moet versterkt worden.</p> <p>Pool in niet altijd in staat om aan te sluiten bij de vraag van de opgave.</p> <p>Vele wisselingen in poolmanagers in korte tijd.</p> <p>Politiek is vaak bepalend voor wat je wel of niet doet en hoe je het doet.</p> <p>We bouwen zelf veel hiërarchie in onze organisatie. Daardoor veel processen.</p> <p>Onvoldoende mensen die goed beleidsmatig kunnen schrijven.</p> <p>Primair budget gestuurd en niet opgavengestuurd</p>	<p>Cyclisch proces van SPP als handvat voor de managers en HR visie en beleid op leren en ontwikkelen.</p> <p>Veel kansen in het meer integraal werken. Opgavegestuurd werken stimuleert dit maar in de praktijk kan het beter.</p> <p>Er zitten veel kansen in het samen zoeken naar wat er wel kan. Meer flexibele houding van medewerkers kan leiden tot prachtige resultaten.</p> <p>De organisatie heeft een maatschappelijk doel dat trekt jongeren aan: hier ligt een enorme kans.</p> <p>Als de organisatie in de ontwikkelstand kan komen en de ontwikkelprogramma's hierop aansluiten, dan kan er bereikt worden met elkaar.</p> <p>Elkaars netwerk beter benutten.</p> <p>Als een dossier groot genoeg is dan risico nemen om mensen vast in dienst te nemen.</p> <p>Traineeprogramma koppelen aan de behoefte van de komende jaren.</p> <p>Één overheid is een kans omdat het dan niet uitmaakt voor wie je werkt en de organisatie flexibeler wordt om de juiste mensen op de juiste plek voor hun fase van hun leven te plaatsen.</p>	<p>Lijkt alsof er geen eenduidige poolinrichting is en soms nog onvoldoende aansluiting is op de opgaven en vraagstukken. Dit kan veel effectiever.</p> <p>Vele wisselen tussen projecten is het lastig inhoudelijke kennis te behouden of op te bouwen. Het kan tevens de professionele ontwikkeling van sommigen remmen</p> <p>Polarisatie in de samenleving heeft impact op het werk van de Provincie en vraagt communicatieve vaardigheden, weerbaarheid, wendbaarheid en stakeholder management competenties van medewerkers.</p> <p>Opgavegericht werken kan zorgen voor onzekerheid. Biedt daarom voldoende perspectief en een goede & eenduidige thuisbasis.</p> <p>Dreiging om geen afscheid te durven nemen van mensen die niet mee kunnen of willen groeien.</p> <p>Vergrijzing/pensionering is een thema waar op in gespeeld moet worden met name de kennis & ervaring overdracht.</p> <p>Algemene ontwikkeling is dat universitair geschoolden weg trekken uit de Provincie omdat ze makkelijk werk elders vinden dat op niveau is met goede voorwaarden.</p> <p>Te weinig begeleiden van mensen in een nieuwe rol.</p> <p>De buitenwereld vraagt om de bereidheid tussentijds bij te stellen</p>

Bijlage 4 | SWOT OR

 = 2020
 = 2022

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p>OR heeft positief beeld over medewerker en zoekt dialoog met directie over lerende organisatie. OR heeft een sterke eigen visie op ontwikkelingen binnen de organisatie.</p>	<p>Aandacht voor expertise teams binnen de pools en aandacht voor medewerkers en inspirerende aansturing wordt gemist. Bedrijfskundig / bedrijfsvoering worden sommige projecten niet doordacht opgepakt/doorgepakt. Feedback geven wordt als lastig ervaren, communicatie door managers kan/moet beter. Implementatie van bedrijfsvoeringzaken is organisatie niet sterk (weinig ervaring verandermanagement).</p>	<p>De OR vindt het erg belangrijk dat we een lerende organisatie zijn, dit is een kans voor de ontwikkeling van het personeel. Leren om in vertrouwen met elkaar samen te werken. SPP opzetten vanuit de competenties van de individuele medewerker. Planning op opdrachten kan via mw uitgezet/eigen initiatief.</p>	<p>Vanuit vertrouwen werken, dynamische ontwikkeling van organisatie en modernisering van HR beleid (werken met criteria i.p.v. alles dichtregelen) vergt van allen ook een nieuwe stijl en manier van overleg binnen en met medezeggenschap. Zo ver is het nog niet, hoewel de basis voor samenwerking en intenties goed zijn.</p>

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p>OR goed meegenomen door organisatie in het proces rondom ontwikkelingen van SPP.</p> <p>Opgavengestuurd werken zorgt voor meer dynamiek.</p>	<p>Het is onduidelijk wie eigenaarschap draagt van SPP. Er is een duidelijke visie nodig en heldere omschrijving van taken en verantwoordelijkheden.</p> <p>Door opgavengestuurd werken is er veel ontwikkeld in de structuur. Echter in het traject is er onvoldoende aandacht geweest voor hoe het past bij de cultuur, gedrag en leiderschap en wat er aan ontwikkeling gedaan moet worden op dit vlak.</p> <p>Constructief met elkaar samenwerken wordt als uitdagend ervaren. De cultuur moet groeien hierin. Het is eng wanneer iets niet op tijd af komt of goed genoeg is, wat dan? Het is belangrijk af te komen van de deze angst in de cultuur.</p> <p>Het is lastig om te aarden in de context als de doorstroom naar een ander project zo snel opvolgend op elkaar is.</p>	<p>SPP als middel om vraag en aanbod (in kwalitatieve en kwantitatieve zin) bij elkaar te brengen. Wat gaat helpen is dat de organisatie ruimte krijgt voor het goed uitvoeren van SPP.</p> <p>Veel kansen bij jonge mensen en ook in hun samenwerking met de groep die tegen pensioengerechtigde leeftijd aan zit. Zij zijn over het algemeen flexibel en willen loopbaanstappen maken en zichzelf ontwikkelen.</p> <p>Een solide systeem van een (informele) gesprekscyclus (los van formele cyclus) helpt in het bouwen van vertrouwen en het in kaart brengen van ontwikkelbehoefte van de medewerkers.</p> <p>Het integraal denken kan beter benut worden. Als er taken of vragen op je afkomen hoef je dit niet in je eigen koker op te lossen. Betrek daar anderen bij, bijvoorbeeld die er specifieke kennis over of ervaring mee hebben.</p>	<p>Het lijkt alsof er niet op alle lagen van de organisatie de urgentie van een SPP leeft.</p> <p>Uitdaging om SPP kwalitatief ook in de organisatie te integreren op een eenduidige manier en vanuit een visie op de toekomst, organisatie en in het verlengde HR.</p> <p>Beschikbare tijd is een dreiging voor het goed uitvoeren van SPP.</p> <p>Opgavengestuurd werken is niet voor iedereen helder. Onduidelijke wat er van medewerkers verwacht wordt.</p> <p>Belangrijk om in het proces van SPP in gesprek te blijven met de medewerker. Waar ligt de behoefte en ontwikkeling echt?</p> <p>Oppassen dat we niet te snel gaan omdat een verandering een langjarig traject is.</p>

Bijlage 4 | SWOT HR en Poolmanagers

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p>Mensen hebben passie en zijn loyaal.</p> <p>Het is een ambitieuze organisatie met mensen met veel kennis en bevoegdheid voor het vakgebied waarvoor ze werken.</p> <p>Poolstructuur zorgt voor meer flexibiliteit bij medewerkers.</p> <p>Door opgavengericht werken redeneren we meer vanuit concrete resultaten.</p>	<p>Er wordt weinig tot geen afscheid genomen van mensen die niet meer passen binnen de organisatie.</p> <p>Politieke sensitiviteit ontbreekt bij een deel van de medewerkers.</p> <p>Er wordt weinig ruimte voor eigen inbreng ervaren bij vragen en wensen van PS.</p> <p>Mensen zijn niet gewend te werken met terugkoppeling op hun werk en functioneren. Ze vinden het lastig feedback te ontvangen en daar actie uit op te nemen. Reflectie op eigen functioneren lijkt een uitdaging. Dit is van belang in de ontwikkeling van mensen en de organisatie en draagt bij aan het lerend vermogen van de Provincie.</p>	<p>Veel kansen om meer met buiten samen te werken.</p> <p>Kans om technologische middelen (zoals onboarding, leerportaal, self-service portaal en online ontwikkelvolgsysteem) in te zetten t.b.v. ontwikkeling.</p> <p>POB kan beter worden benut.</p> <p>Vlootshouw goede stap. Het is van belang hierop beleid en acties in te zetten om gewenste en noodzakelijke richting van de Provincie te kunnen volgen dan wel invullen.</p> <p>Opgavengericht werken gaat goed als er voldoende en eenduidige sturing is. Het is prettig te werken met een heldere opdracht en opdrachtgever</p> <p>Een heldere interne communicatie de visie, de ontwikkeling van de organisatie en wat zij als medewerkers of groep kunnen verwachten, helpt de medewerkers in hun ontwikkeling en keuzes en biedt draagvlak.</p> <p>Maak onderscheid in je SPP op vaste taken en tijdelijke projecten.</p> <p>Successen vieren. We mogen meer trots zijn op wat er goed gaat!</p> <p>Opgavengericht als middel gebruiken voor ontwikkeling en voor de afwisseling. Mensen in hun kracht zetten en beste uit mensen halen.</p> <p>SPP proces moet in cyclus ingebakken zijn, goed uitwerken wat SPP betekent in alle lagen.</p>	<p>Arbeidsmarktkrapte en pensionering is een grote dreiging om de juiste mensen te vinden en te blijven binden. Hier moet snel, creatief en eenduidig op geacteerd worden.</p> <p>Het bestuursakkoord is leidend in het werk dat gedaan wordt, wat betekent dat leidinggevendend goed vooruit moeten kunnen kijken en behoeften op tijd en voor de lange termijn moeten kunnen aangeven en meenemen in het werk dat vanuit het bestuursakkoord wordt uitgevoerd.</p> <p>Er wordt verwarring ervaren bij medewerkers wat opgavengericht werken inhoudt.</p> <p>Verandering naar opgavengericht werken is een cultuurverandering dat gaat niet zo maar, daar moet aandacht voor zijn, niet alleen voor structuur en aantallen. Soms niet te snel willen.</p> <p>Het werk wordt complexer waardoor er in een ander werk en denkniveau vereist wordt. In het algemeen wordt een steeds hoger niveau gevraagd van de medewerkers.</p>

Bijlage 5 | SWOT Bestemming Fryslân

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p><i>Welke competenties zijn onze krachten? Wat gaat heel goed? Waar excelleren wij in?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Provinciale medewerkers loyaal (betrokken) naar Mienskip, provinciale organisatie en het werkveld; 2. Technisch management: sectoraal en specialistische scope. 3. Inhoudelijk is voldoende inzicht aanwezig 4. Risicogestuurd werken, waardoor projecten binnen budget zijn gebleven; 5. Gedreven, gedegen en gemotiveerde medewerkers in beheer, onderhoud en brugbediening en nautisch handhaven; 6. Goed ballen hooghouden. 	<p><i>Welke competenties missen we of moet wij versterken?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geen nee kunnen zeggen, te loyaal, te gedreven; 2. Verwachting management en connectie met het bestuur; 3. Afronding en implementatiekracht – projecten starten lukt goed, maar afronden niet. Realisatiekracht; 4. Niet 100% eerlijk omdat niet het volledige beeld wordt verteld; 5. Goede opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap; 	<p><i>Wat zijn de kansen in de Mienskip? En wat betekent dat voor je werk en werkpakket (kwantitatief en kwalitatief)?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Opdrachten voor grotere thema's die bij de provincie worden gelegd als meer uitvoeringsgerichte organisatie; 2. Gebiedsgericht en integraal werken; 3. Krapte in de arbeidsmarkt zorgt voor eigen ontwikkelmogelijkheden; 4. Proces inrichten op wat je wilt bereiken 5. Werk wordt leuker, maar wel ingewikkelder: uitbesteden technische gedeelte en meer richten op toezicht (regierol ipv uitvoeringsrol). 6. Feitelijk uitvoerende werk zouden we moeten afstoten. Rol provincie meer opdrachtgeverschap. 7. Toekomst meer gebiedsgericht werken. Kennis/vaardigheden op verschillende beleidsterreinen hoort hier ook bij; in opdrachtgever rol/regie rol. 	<p><i>Welke externe bedreigingen in de omgeving hebben impact op onze competenties die wij nodig hebben?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Braindrain; 2. Schaarste op de arbeidsmarkt. 3. Krimpene financiële middelen. 4. Complexiteit van integraal werken voor opdrachtgever en opdracht nemende teams en individuele medewerker.

Bijlage 5 | SWOT Groen

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p><i>Welke competenties zijn onze krachten? Wat gaat heel goed? Waar excelleren wij in?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Loyaal 2. Aanpakken 3. Betrouwbaar 4. Passie voor het vak 5. Vakinhoudelijke kennis 6. Omgaan met details 7. Verantwoordelijkheidsgevoel 	<p><i>Welke competenties missen we of moet wij versterken?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integraal werken (samenwerken in teams (specialisten)) 2. Projectmatig werken/ project management 3. Strategisch denken 4. Politieke sensitiviteit 5. Feedback geven en ontvangen 6. Verbindend vermogen (communicatie met inhoudelijke kennis) 7. Relatiemanagement & klantgerichtheid 8. Ondernemen (mensen die durven) 9. Flexibiliteit en wendbaarheid 10. Mentorschap 11. Uitvoering teveel op de voorkant gericht 12. Stukken schrijven 	<p><i>Wat zijn de kansen in de Mienskip? En wat betekent dat voor je werk en werkpakket (kwantitatief en kwalitatief)?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Burgerparticipatie / uitvoerende vermogen 2. Meer in verbinding met de samenleving 3. Andere financieringsvormen inzetten en daarmee ook breder partijen inzetten/bereiken. 	<p><i>Welke externe bedreigingen in de omgeving hebben impact op onze competenties die wij nodig hebben?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Governance burgerparticipatie / uitvoerend vermogen intern niet vorm te geven. Procesgeld niet beschikbaar. 2. Jongeren vinden het lastig om de fysieke verbinding te zoeken. 3. Social media ontwikkelingen waar wij de aansluiting op missen (werving via instagram etc). 4. Steeds meer door het Rijk gezien als uitvoerder. 5. Krappe arbeidsmarkt, niet vinden van goed personeel. 6. Gap tussen zekerheid projecten financiering en kunnen starten met werven van mensen (ondernemerschap) zonder het geld al te hebben (vertrouwen geven en risico durven nemen). 7. Sterkere sturing nodig vanuit RO; te diffuus belegd.

Bijlage 5 | SWOT Leefbaar Fryslân

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p><i>Welke competenties zijn onze krachten? Wat gaat heel goed? Waar excelleren wij in?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beleidsinhoudelijke kennis. 2. Coördinatie van beleidstaken. 3. Betrekken van partijen en betrokken houden van partijen. 	<p><i>Welke competenties missen we of moet wij versterken? (in volgorde van prioriteit)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geen nee kunnen zeggen tegen oneigenlijke taken: onvoldoende kennis en kunde in huis om inhoudelijk en procesmatig het vraagstuk op te pakken. 2. Strategie vertalen naar integraal handelen. 3. Verbinden van partijen (belangen afwegen, speelveld organiseren, lobbyen, e.d.). 4. Eigenaarschap en objectief/analytisch adviseren van bestuur en samenwerking met externen / stevig staan. 5. Communicatie vaardigheden/sensitiviteit richting bestuur en externe partijen. 6. Kansen zien/creatief denken/leef tonen. 7. Duidelijker competenties op sensitiviteit : hoe verhouden ze zich met de buitenwereld. Promoten Fryslân, 80 partners vragen om mensen die op inhoud ook met hen mee kan denken. 	<p><i>Wat zijn de kansen in de Mienskip? En wat betekent dat voor je werk en werkpakket (kwantitatief en kwalitatief)?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indien er meer medewerkers over de juiste competenties beschikken, zijn er minder mensen nodig. 2. Ontwikkelen van mensen op competenties biedt kansen in verschillende netwerken, ook in Den Haag en Brussel. Daarnaast is makkelijker verbinding te leggen met andere opgaven: nieuw personeel met de juiste competenties en het gericht opleiden en begeleiden van huidig personeel. 3. Wat betere mix van mensen met creativiteit/innovatie en de behoudender groep; voor de behoudender en kwetsbare groep een loopbaan en transitie traject starten. 	<p><i>Welke externe bedreigingen in de omgeving hebben impact op onze competenties die wij nodig hebben?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taken bezetten met mensen die de juiste kennis hebben van de beleidsterreinen en ook de netwerken kennen. 2. 5-10% van de medewerkers kan zich naar verwachting niet ontwikkelen richting het gewenste niveau. 3. Overall kwetsbaarheid is wel dat het steeds kleine opdrachten zijn, kleine teams en het zijn allemaal kwetsbare mensen die snel uitvallen qua gezondheid. Mensen zoeken veiligheid.

Bijlage 5 | SWOT Ondernemend en Energiek Fryslân

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p><i>Welke competenties zijn onze krachten? Wat gaat heel goed? Waar excelleren wij in?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kennis om middelen binnen te halen. 2. Netwerkvaardigheden en beschikking over groot netwerk met overheden, stakeholders, bedrijven en instellingen. 3. Kennis van innovatiemodellen, business modellen. 4. Kennis rondom projectverwerving. 5. Regie kant is goed opgepakt en dat moeten we blijven houden. 	<p><i>Welke competenties missen we of moet wij versterken?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meer gericht op macroniveau om strategische (integraal) gesprek te kunnen voeren over grote transities en een gezamenlijke lijn te bepalen (over grenzen heeft kunnen en durven kijken, voldoende van de inhoud weten, zoeken naar verbindingen. 2. Meer inhoudelijke kennis op gebied van klimaat en energietransitie om regierol goed invulling te kunnen geven. 3. Goed kunnen omgaan met onzekerheid, over grenzen heen kunnen kijken, bestaande kaders (bestuurlijk) aan de orde durven stellen (beginfase van samenwerkingsprogramma's en -projecten). 4. Goede verbinding kunnen leggen met PS. 5. Meer lef en ondernemersgeest. 6. Medewerkers op hun kracht inzetten doen we nog onvoldoende. 7. Aan de voorkant wordt creativiteit en lef gevraagd, meer in het bestendigen wordt dit vaak afgewezen. Interne procedures zijn niet ingericht op 'fouten maken mag'. 8. Te weinig lef om vaste mensen aan te nemen, terwijl we weten dat we altijd incidenteel geld binnenhalen. 	<p><i>Wat zijn de kansen in de Mienskip? En wat betekent dat voor je werk en werkpakket (kwantitatief en kwalitatief)?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Positie om brug te zijn tussen rijk en regio, Brussel, bv. Gebiedssamenwerking (Wadden bv), RES 2. Human Capital: bemiddelen zorg, bedrijven, tekorten personeel 3. Netwerkorganisatie, regie met organisaties op procesregie, ook bv scholen, regionale verbinder 4. Niet zo zeer Prince 2, maar wel netwerker, verbinders: hoe jagen ze omgeving aan, wat wordt gevraagd. Netwerkleiders zelf in huis nemen. Ecosysteem aanjagen kost meer mankracht: juist daar ziet ook de meerwaarde. 5. Werken als 1 overheid: inhoudelijk gezamenlijk bereiken 6. Friese projectenmachine: geldstromen vertalen naar projecten. 7. Handelsmissies/internationalisering. 8. Momentum bij Subsidiezaken om tot professionalisering te komen. 	<p><i>Welke externe bedreigingen in de omgeving hebben impact op onze competenties die wij nodig hebben?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Huidige opgaven zijn redelijk sectoraal georganiseerd. 2. Bezuinigingen. 3. Steeds meer financiering komt van buitenaf, waar onze eigen organisatie nog niet op is georganiseerd. 4. Veel trajecten hebben voorinvestering nodig. 5. In opdrachten zit geen ruimte voor integraal werken. 6. Aanjagen van de omgeving om projecten op te pakken. 7. Runnen eco-systemen / netwerken (netwerkleiders zelf in huis).

Bijlage 5 | SWOT Financiën & Middelen en Samenwerkend Fryslân

Sterkte	Zwakte	Kansen	Dreiging
<p><i>Welke competenties zijn onze krachten? Wat gaat heel goed? Waar excelleren wij in?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nieuwe stafhoofden, met juiste vakkennis. 	<p><i>Welke competenties missen we of moet wij versterken?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wendbaar houden van de faciliterende afdelingen 2. Integraal aansturen van opgaven 3. Projectmatig werken en projectmanagement (MSP) 4. Strategische denkkraft en overtuigend adviseren 5. Politieke sensitiviteit 6. Open communicatie en verbinding met samenleving, met bij voorkeur nodige inhoudelijke kennis als bagage. 	<p><i>Wat zijn de kansen in de Mienskip? En wat betekent dat voor je werk en werkpakket (kwantitatief en kwalitatief)?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Er komt veel op de provincie af, veel landelijke taken worden geïntensiveerd, in uitvoerende zin en bij de provincie neergelegd. Dit vergt extra inspanning van opgaven en faciliterende afdeling: zowel in kwantiteit als kwaliteit. 2. Naast provincie organisatie ondersteunend werken voor onze partners. 3. Innovatie op terrein van digitalisering, data, bestuurlijke vernieuwing, stelselwijzigingen en doordacht GS/PS proces, accuratesse in de dienst vwb planning en besluitvorming: maakt afdeling en organisatie krachtiger. 	<p><i>Welke externe bedreigingen in de omgeving hebben impact op onze competenties die wij nodig hebben?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meer inzetten op werving/scholing/opleiding van mensen die vanuit bedrijfskundig perspectief kunnen werken, omdat dit steeds meer nodig is. 2. Ontbreken van vaardigheden die nodig zijn om integraal en gebiedsgericht samen te werken met vee partijen. 3. We zien dat veel partners willen leunen op de inzet van de provincie voor wat betreft deze afdelingen: de vraag is of hier ruimte voor is en we dit kunnen doorvertalen in capaciteitsvraag en stabiliteit die gewenst is.

Toelichting grondslagen

In dit document kunt u secties vinden die onleesbaar zijn gemaakt. Deze informatie is achterwege gelaten op basis van de Wet open overheid (Woo). De letter die hierbij is vermeld correspondeert met de bijbehorende grondslag in onderstaand overzicht.

J Art. 5.1 lid 2 sub e

Het belang van de openbaarmaking van deze informatie weegt niet op tegen het belang van de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen