

FONTYS ONTWIKKELINSTRUMENT

Als kennisinstelling willen we midden in de samenleving staan en inspirerend en hoogwaardig onderwijs en praktijkgericht onderzoek bieden. De manier waarop we onderwijs en onderzoek verzorgen verandert: meer talentgericht, praktisch, multidisciplinair en in professionele werkplaatsen. Deze ambities staan omschreven in Fontys Focus 2020.

Het afgelopen jaar hebben OOP'ers, docenten, dienst P&O en het management zich gebogen over de vraag 'wat betekenen de ambities voor ons als medewerkers en voor de organisatie?'.
Het antwoord op die vraag staat in de Fontys Focus Personeel & Organisatie.

Hierin staan de visie en thema's waar we gezamenlijk op investeren. Denk aan werken vanuit je talent, keuzes durven maken in je loopbaan, in kleine teams samenwerken aan een teamdoel, innoveren en samenwerken op alle niveaus.

Echter, daarmee zijn we er nog niet. Hoe doe je dit? Om de doelstellingen te bereiken betekent dit een mogelijke verandering van organisatievorm, een andere manier van samenwerken, een andere verdeling van verantwoordelijkheden, een andere manier van leidinggeven.

Dit zijn onderwerpen waarbij de Dienst P&O een toegevoegde waarde kan leveren. We hebben een ontwikkelinstrument ontwikkeld dat Fontys instituten kan helpen bij het maken van keuzes.

Dit ontwikkelinstrument is opgebouwd in fasen van ontwikkeling. Het is een instrument waarbij het niet gaat om goed of fout. Ieder deelaspect van het instrument kan zich in een andere fase bevinden of er kan voor gekozen worden om de prioriteit bij een ander aspect te leggen.

De P&O consultant gaat graag het gesprek aan om de fase van ontwikkeling samen met het instituut of dienst in kaart te brengen en kan adviseren bij het komen naar een volgende fase van ontwikkeling.



ORGANISATIE

Het instituut of dienst werkt in een relatief stabiele context. De organisatie is opgebouwd uit individuen, die hiërarchisch aangestuurd een goed resultaat behalen.
De basis is op orde, het curriculum 'staat'. Docenten zijn gericht op het overdragen van vakkennis aan studenten.
De externe contacten bestaan uit stagecontacten met het werkveld, een goed functionerende adviesraad e.d.

STRATEGIE

- De basis is op orde, het instituut of dienst voldoet aan Fontys richtlijnen (zoals Fontys High Five, etc.)
- MT bepaalt de strategie voor komende jaar. Dit wordt mede bepaald op basis van een externe analyse.
- Personeelsbeleid wordt door het MT toegepast op het moment dat het nodig is (o.a. W&S, doorstroom, vakgerichte scholing).

STRUCTUUR

- Lijnorganisatie met hiërarchische aansturing (overwegend top-down benadering).
- Leidinggevendens sturen individuele medewerkers aan op basis van taken en zijn eindverantwoordelijk.
- Medewerkers zijn gericht op taken die zijn opgedragen c.q. zijn opgenomen in het functieprofiel.
- Medewerkers zijn gericht op het zo goed mogelijk uitvoeren van de eigen taak.

CULTUUR

- Er is geen gewenste cultuur geformuleerd of geëxpliciteerd (op geen enkel niveau van de organisatie).
- Cultuur is op het individu gericht, taakgericht. Verantwoordelijkheid voor ontwikkeling ligt primair bij leidinggevende en stuurt dit aan.
- De cultuur wordt gekenmerkt door:
 - - medewerkers zijn gericht op de uitoefening van de individuele functie (taakgericht, intern).
 - - de medewerker is verantwoordelijk voor een goede functie-uitoefening.
 - - medewerkers vernieuwen om de eigen functie zo goed mogelijk uit te voeren. Deze vernieuwing is gebaseerd op de ontwikkelde vakkennis en informatie van vakgenoten.

PROCESSEN EN SYSTEMEN

- De processen zijn top-down ingericht.
- De informatievoorziening ligt voornamelijk bij het management. Zij informeren medewerkers indien dat noodzakelijk is.
- Rapportages zijn op orde en worden ter informatie gebruikt voor de operationele vraagstukken.
- Het MT c.q. de directeur legt verantwoordelijkheid af aan het CvB via de Macon/Marap. De medewerkers kunnen kennismaken van de Macon/Marap. Deze is openbaar. Medewerkers worden geïnformeerd over de inhoud van de Macon/Marap, nadat deze is vastgesteld.
- Medewerkers leggen verantwoordelijkheid af via de contracterings- en beoordelingscyclus.

FASE A

PERSONEEL

- Wervingscriteria zijn gericht op de vakkennis die iemand moet bezitten en is vaak ad hoc.
- Medewerkers zijn goed geschoold, ze onderhouden hun vakkennis en vaardigheden om hun taken zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren en maken vooral gebruik van hun eigen inzicht om hun werk zo goed mogelijk te kunnen doen (vakmanschap en meesterschap).
- Medewerkers ontwikkelen zich, gericht op hun vakgebied en uitoefening van hun functie. Medewerkers evalueren op hun eigen functie-uitoefening.
- Beoordeling vindt plaats op individueel resultaat.
- Docenten hebben regelmatig contact met het werkveld i.v.m. projecten, opdrachten, etc. die studenten uitvoeren.

LEIDERSCHAP

- 1 op 1 relatie tussen medewerker en leidinggevende staat centraal.
- De leidinggevende heeft zicht op de individuele resultaten en kwaliteit van de medewerkers en geeft daar feedback op.
- Leidinggevende kent de kennis, vaardigheden en competenties van de medewerkers en matcht deze met de werkzaamheden t.b.v. uren-inzetplaatje.
- Leidinggevende vertaalt de koers naar hun team.
- Leidinggevende is verantwoordelijk voor het resultaat van het team.
- De taken worden ad hoc verdeeld door leidinggevende.
- Leidinggevende lost knelpunten op.
- Leidinggevende zorgt voor de onderlinge afstemming.

ORGANISATIE

Een instituut of dienst heeft te maken met lichte complexiteit in de omgeving, men moet sneller inspelen op ontwikkelingen in de externe omgeving. Om kwaliteit te kunnen leveren wordt afstemming met het werkveld steeds belangrijker. Het werkveld wordt, naast stagecontacten, betrokken in het onderwijs door middel van gastcolleges en bedrijfsbezoeken. De organisatie is gericht op medewerkers, die intensiever gaan samenwerken binnen de teams. Het MT betreft medewerkers bij het formuleren en realiseren van plannen. Onderzoek wordt uitgevoerd indien het werkveld daarom vraagt of wanneer vanuit het lectoraat onderzoek wordt gestart. Qua curriculum/dienstverlening past het in deze fase dat er ruimte is voor variatie, indien dit bijdraagt aan de strategie. Docenten zijn gericht op vakkennis, en zet verschillende didactische vormen in, zodat de student zich de kennis eigen maakt.

STRATEGIE

- MT bepaalt de strategie voor komende jaar. Hierbij worden medewerkers betrokken vanuit hun expertise en om draagvlak te creëren. Een externe analyse, uitgevoerd door diverse medewerkers van het instituut of dienst maakt een substantieel onderdeel uit van de strategie en van het HR beleid.
- De strategie wordt door het MT vertaald naar teamdoelen. De teams maken eventueel plannen om deze doelen te realiseren.
- Het personeelsbeleid vormt een consistent geheel en wordt door het MT actief ingezet met vooruitziende blik (1 jaar).

STRUCTUUR

- Medewerkers zijn georganiseerd in teams rondom bepaalde taken met een duidelijk resultaat.
- Leidinggevendens sturen een team aan met heldere verantwoordelijkheden en bijbehorende bevoegdheden.
- Leidinggevendens zijn verantwoordelijk voor het behalen van het team resultaat en voor de samenwerking binnen het team.

CULTUUR

- De gewenste cultuur is geformuleerd en bekend bij alle medewerkers maar er wordt nog niet op 'gestuurd'. Het is zoeken naar de gewenste werkwijze.
- De cultuur wordt gekenmerkt door:
 - Medewerkers zijn gericht op het behalen van afgesproken resultaten, individueel en teamresultaten (intern gericht).
 - Medewerkers staan open om van elkaar te leren en kennis te delen.
 - Medewerkers zijn verantwoordelijk voor een goede bijdrage aan het teamdoel.
 - Medewerkers vernieuwen hun eigen bijdrage in het kader van het zo goed mogelijk realiseren van het teamdoel.

PROCESSEN EN SYSTEMEN

- Processen worden top-down ingericht met ruimte voor inspraak.
- De informatie is beschikbaar op MT-niveau en is voor medewerkers in te zien.
- Rapportages worden gebruikt om een jaar vooruit te kijken en zo de werkzaamheden, waaronder de kwantitatieve inzet goed in te richten.
- Het MT legt verantwoording af aan het CvB via de Macon/Marap cyclus. Deze bespreken zij met medewerkers.
- Beoordeling vindt plaats op individuele bijdrage aan teamresultaat.

FASE B

PERSONEEL

- Werving vindt plaats op basis van vakkennis maar ook o.b.v. houding en waarden.
- Er wordt nagedacht over welke medewerkers er in de toekomst (komende jaar) nodig zijn. Indien nodig worden nu al wervingsactiviteiten ingezet.
- Medewerkers hebben duidelijke functies/taken en nemen daarnaast deel aan projecten/klussen. Medewerkers leren van elkaar en delen kennis. Taken worden verdeeld binnen het team.
- Medewerkers ontwikkelen zich naast hun eigen functie of vakgebied ook op aanvullende competenties. Medewerkers richten zich op het verder brengen van de organisatie met hun eigen kwaliteiten.
- Interne mobiliteit vindt plaats als er aanleiding voor is. Medewerkers voeren projecten buiten de eigen functie uit.
- Medewerkers zijn in gesprek met het werkveld over ontwikkelingen in het werkveld en hoe daarop een samenwerking kan gaan plaatsvinden.

LEIDERSCHAP

- De leidinggevende bepaalt de richting en de teamdoelen, samen met het team. Medewerkers kennen de strategie en speerpunten van de organisatie (van instituut/ dienst/ Focus 2020).
- Leidinggevende geeft leiding aan het team en stuurt op teamresultaat, samenwerking en teamontwikkeling om te komen tot een professionele cultuur.
- Waar nodig neemt leidinggevende besluiten en behoudt overzicht.
- Het team kent elkaars expertise, kwaliteiten en ambities. De leidinggevende stimuleert dat expertise van collega's wordt betrokken bij werkzaamheden. Leidinggevende coacht de medewerkers op het ontwikkelen van hun expertise.
- MT bepaalt samen de koers op basis van de (onderwijs)visie. Leidinggevende vertaalt dit samen met het team naar een teamplan.
- Er wordt door de leidinggevende en het team regelmatig gereflecteerd en geleerd van fouten.

ORGANISATIE

Het instituut/ de dienst werkt in een complexe en dynamische omgeving die hoge eisen stelt aan de opleiding c.q. de dienstverlening. Studenten verwachten maatwerk en talentgericht onderwijs. De organisatie reageert hierop door verantwoordelijkheden lager in de organisatie neer te leggen. Om te kunnen anticiperen op de wisselende eisen vanuit de omgeving, is een meer lange termijn strategie van belang. In deze fase past het dat actieve samenwerkingsverbanden tussen student, medewerker en werkveld het curriculum en de dienstverlening beïnvloeden. Het onderzoek wordt getypeerd door het oppakken van initiatieven om samen met het werkveld een onderzoeksomgeving te creëren. Docenten zijn gericht op de ontwikkeling van de professionele houding van studenten.

STRATEGIE

- MT draagt zorg voor heldere speelruimte en richtlijnen.
- Het MT stemt regelmatig af met de strategische partners over de koers van de organisatie.
- De teams stemmen regelmatig af met de eigen stakeholders over de teamdoelen.
- MT stemt strategie voor komende jaren af met de teams, op basis daarvan formuleren teams teamdoelen en leggen deze vast in teamplannen.

CULTUUR

- De gewenste cultuur is geformuleerd, er is een breed gedragen wens om de cultuur vorm te geven. Er wordt op gestuurd, geëvalueerd. Medewerkers omarmen de gewenste cultuur en zijn zich de cultuur eigen aan het maken.
- De cultuur wordt gekenmerkt door:
 - - Medewerkers tonen bewust voorbeeldgedrag aan elkaar.
 - - Medewerkers spreken elkaar aan op resultaat, werkhouding en gedrag en zijn hierop aanspreekbaar.
 - - Medewerkers voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor het realiseren van de teamdoelen en zijn bereid hiervoor hun eigenbelang opzij te zetten.
 - - Medewerkers vernieuwen gezamenlijk hun werkwijze om de teamdoelen effectiever of efficiënter te realiseren. Op die manier sluiten medewerkers goed aan op de externe ontwikkelingen.
 - - Open samenwerking met stakeholders.

PERSONEEL

- Bij de werving staan huidige en toekomstige benodigde kwaliteiten in het team centraal. Daarnaast is het flexibele en lerend vermogen van een kandidaat van steeds groter belang.
- Medewerkers leren en ontwikkelen door systematisch te reflecteren op het teamresultaat en op zichzelf als individu (lerende professional). Daarbij kijkt de medewerker verder dan het eigen vakgebied en dan de eigen functie.
- Teams gaan met elkaar in gesprek over wat ze nodig hebben aan kwaliteiten, professionalisering of ontwikkeling om dat teamdoel te bereiken.
- Medewerkers werken samen met het werkveld aan nieuwe ontwikkelingen.

FASE C

LEIDERSCHAP

- Het team is zelf-organiserend, lost knelpunten op en heeft autonomie om zelf beslissingen te nemen. Team legt verantwoording af aan elkaar en aan het MT over resultaat, risico's en successen.
- Het MT bepaalt de speelruimte en ondersteunt het team.
- MT zorgt dat de visie blijft leven en wordt door vertaald naar een passende organisatievorm en processen.
- Team coacht elkaar op het ontwikkelen van hun talent; de leidinggevende stimuleert het team om lerend te zijn en te blijven innoveren.
- Leidinggevende zorgt voor verbinding en afstemming tussen de teams onderling en met de Fontys organisatie.

STRUCTUUR

- Organisatie is ingericht rondom teams met teamdoelen. Een team heeft een duidelijk resultaat wat ze moeten realiseren, teamleden zijn wederzijds afhankelijk, dat betekent dat de omvang beperkt is (tot circa 15 leden) en ze hebben de bevoegdheden en middelen om doelen te bereiken en die te kunnen beïnvloeden.
- MT bepaalt het doel en de kaders, dus het 'waarom' en 'wat' op hoofdlijnen, de teams werken dit uit in eigen teamplannen, waarin is opgenomen hoe taken/verantwoordelijkheden worden opgepakt.
- In de organisatie is een goede balans van topdown kaders en richtlijnen en bottom-up verantwoording en invulling vanuit professionals.
- Medewerkers zien eigen taken in lijn met teamdoelen en hebben oog voor het organisatiedoel, ze stellen het teamdoel boven de eigen belangen.
- Leidinggevenden kunnen meerdere teams aansturen (van span of control naar span of support).

PROCESSEN EN SYSTEMEN

- De input van professionals is bepalend voor de realisatie van de processen.
- De teams hebben de middelen om de doelen te bereiken, de systemen sluiten daarop aan.
- De informatievoorziening m.b.t. studenteninformatie, financiën, personeel, etc. is op teamniveau beschikbaar. Er is duidelijkheid bij de teams over de beschikbare financiën (in formatie of in budgetten).
- Rapportages ondersteunen het opstellen van de strategie voor de komende jaren, waaronder voor de strategische personeelsontwikkeling.
- De teams leggen verantwoording af over de behaalde resultaten, de risico's en de successen. Dit vindt plaats binnen de cyclus van de macon/marap, aan de hand van teamplannen.
- Verantwoording wordt afgelegd aan het MT, maar ook aan de stakeholders (kwaliteitsportfolio).
- Binnen de teams leggen professionals verantwoording af aan elkaar over hun prestaties. Dit is de basis voor de beoordelingscyclus. Mogelijk is er sprake van teambeoordeling.

ORGANISATIE

Het instituut/de dienst functioneert in een zeer dynamische omgeving. Professionele leergemeenschappen staan centraal. Hybride teams ontstaan op basis van bepaalde opdrachten of taken en worden opgeheven bij het bereiken van het doel/ resultaat. Het onderwijs is talentgericht en flexibel georganiseerd. Om de flexibiliteit te kunnen realiseren zijn duidelijke kaders nodig, met expliciete afspraken over resultaten en begrenzings. In deze fase past het dat actieve samenwerkingsverbanden over teams heen worden gevormd, rondom nieuwe, verschuivende en uitdagende doelen in dienst van de klant en de organisatie. In deze fase creëert het instituut samen met het werkveld een onderzoeksomgeving waarin in een authentieke beroepscontext vraagstukken worden opgepakt, geanalyseerd en opgelost. Hierbij wordt niet alleen binnen de context van de instituuetsgrenzen gewerkt, maar juist ook instituutoverstijgend. Studenten leren door een intensieve en actieve samenwerking in een professionele leergemeenschap. De docenten begeleiden dit ontwikkelproces.

STRATEGIE

- Het MT regelt dat de visie in alle acties van het instituut of dienst wordt verwerkt.
- Het MT ontwikkelt de koers van de organisatie in samenwerking met de strategische partners en met de teams.
- De teams ontwikkelen hun teamdoelen in nauwe afstemming met de eigen stakeholders en leggen deze vast in teamplannen.

STRUCTUUR

- De structuur is binnen een professionele leergemeenschap opgebouwd uit hybride samenwerkingsverbanden in teams en tussen teams en met het werkveld.
- Speelruimte wordt heel helder omschreven om de vrijheid voor teams groter te maken.
- Samenwerking tussen teams komt gemakkelijk tot stand.

CULTUUR

- De gewenste cultuur is geformuleerd: De professionele leergemeenschap.
- Alle Fontys professionals zijn ambassadeurs van de cultuur: dragen in hun werk de cultuur actief uit aan studenten en/ of werkveld en bespreken actief wat deze voor hun houding en gedrag betekent en hoe ze het kunnen verwerken.
- Professionals sturen elkaar aan op gewenste werkhoudingen.
- De cultuur wordt gekenmerkt door:
 - Professionals zijn gericht op nieuwe en uitdagende doelen in dienst van de student en het werkveld en denken daarbij van buiten naar binnen.
 - Professionals tonen bewust voorbeeldgedrag aan elkaar, studenten en samenwerkingspartners.
 - Professionals toetsen continu hun handelen aan externe oordelen van stakeholders en leren van de buitenwereld.
 - Double loop learning. Medewerkers stellen de normen ter discussie en stellen deze bij.
 - Professionals voelt zich verantwoordelijk voor het realiseren van nieuwe uitdagende doelen in dienst van de student en het werkveld. Professionals nemen initiatief voor het verbeteren van de organisatie.
 - Professionals vernieuwen de teamdoelen om bij te dragen aan externe ontwikkelingen en de ontwikkelingen in het werkveld.

PROCESSEN EN SYSTEMEN

- De teams hebben de middelen om de doelen te bereiken, de systemen sluiten daarop aan.
- De informatievoorziening m.b.t. studenteninformatie, financiën, personeel, etc. is op het niveau van de hybride teams beschikbaar. Er is duidelijkheid bij de hybride teams over de beschikbare financiën (in formatie of in budgetten).
- Rapportages ondersteunen het opstellen van de strategie voor de komende jaren, waaronder voor de strategische personeelsontwikkeling.
- De –hybride- teams leggen verantwoording af over de behaalde resultaten, de risico's en de successen. Dit vindt plaats binnen de cyclus van de macon/marap, aan de hand van teamplannen.
- Verantwoording wordt afgelegd aan het MT, maar ook aan de stakeholders (kwaliteitsportfolio).
- Binnen de teams leggen professionals verantwoording af aan elkaar over hun prestaties. Dit is de basis voor de beoordelingscyclus.

FASE D

PERSONEEL

- Medewerkers leren en functioneren in een professionele leergemeenschap: hierin werken werkveld, medewerkers en studenten samen en innoveren gezamenlijk.
- Medewerkers evalueren hun eigen ontwikkeling op basis van feedback door werkveld en student, dus binnen de context van de professionele leergemeenschap.
- Medewerkers laten persoonlijk leiderschap zien. Ze nemen verantwoordelijkheid voor de resultaten van het team en de organisatie.
- Systematische verbeteringen worden gemaakt als team in de context van een professionele leergemeenschap.

LEIDERSCHAP

- Kaders zijn ruim en duidelijk.
- De teams leggen verantwoording af over de gestelde doelen en resultaten aan de stakeholders.
- Het team innoveert en leert en is toekomstgericht en hebben een open samenwerking met de externe omgeving.
- Leidinggevende stuurt op outcome: bijdrage aan het grotere geheel/de bedoeling.
- De leidinggevende is eerste aanspreekpunt als het gaat om individuele casuïstiek, zoals ziekteverzuim of disfunctioneren.
- Het team kent elkaars talenten en coacht elkaar op het ontwikkelen van talenten. Het team kijkt buiten de grenzen van het eigen team en ook extern om de juiste talenten in te zetten. De leidinggevende stimuleert dit en denkt mee.
- MT gaat samenwerkingsverbanden aan met strategische stakeholders.

ORGANISATIE

FASE A

FASE B

FASE C

FASE D

STRATEGIE



STRUCTUUR



PROCESSEN EN SYSTEMEN



LEIDERSCHAP



PERSONEEL



CULTUUR

