

# Werken met doelenbomen

Aanpak en  
handleiding

Planlab



EINDHOVEN



# Het doel van onze doelenbomen

Doelenbomen helpen om gestructureerd het gesprek te voeren over “doen we het goede goed?”. Het is een middel waarmee een programmateam het werk ordent: je bestaansrecht (missie), wat je van elkaar verwacht (het vakmanschap), je formele taken, je operationele doelen (opgaven) en je inspanningen (routines, projecten, programma's, enz.).

Binnen het Sociaal Domein gebruiken we de doelenbomen voor:

- Meer grip op ons werk door duidelijke opdrachten .
- Beter overzicht van je eigen taken, van die van anderen en van de verbindingen daar tussen.
- Scherpere prioritering leidend tot een slanker werkpakket
- Duidelijkere verbindingen tussen onze doelen (het coalitie-akkoord) en ons werkpakket

We werken op twee manieren naar onze doelenbomen toe:

- Vanuit de teams. We inventariseren onze inspanningen, formuleren scherp onze opgaven en werken omhoog naar de missie per team
- Vanuit het coalitie-akkoord en de WIJ-visie. We koppelen het coalitie-akkoord, het meerjarig strategisch beleidskader, de Product Roadmap en het risicomanagement aan elkaar en aan de doelenbomen van de teams.

# Onze routekaart

Doelenbomen zijn niet statisch. Elk kwartaal kijk je of de opgaven nog kloppen en de inspanningen up-to-date zijn. Dat is een klein klusje, maar dan moet je eerst een doelenboom hebben. En dat heeft wat voeten in de aarde. De meeste teams zijn druk bezig met hun doelenboom en hun inventarisatie is grotendeels afgerond (quick scan Planlab). De verdere planning:

- Uiterlijk **vrijdag 24 maart** leveren alle teams hun doelenbomen aan conform format
- Tussen **24 en 30 maart** zoeken programmeurs elkaar op om onderling de opgaven af te stemmen waar meerdere teams aan bijdragen (de dwarsverbanden)
- **Donderdag 30 maart** bespreken we met alle programmeurs de doelenbomen. Hierbij letten we specifiek op de dwarsverbanden tussen de teams.
- Tussen **30 maart en 7 april** leggen programmeurs een laatste hand aan hun doelenboom. Dan stellen ze hun snoei- en verbeterlijst vast met opdrachten die kleiner of beter moeten.
- **Vrijdag 7 april** is het concept Jaarplan POK 2017-2018 klaar. Hierin beschrijven we de organisatorische en inhoudelijke richting. De doelenbomen van de teams zijn hier onderdeel van.
- **Vrijdag 14 april** leveren we het definitieve Jaarplan POK aan voor het MT Support op 20 april.

In de tussentijd zijn er sessies waarin we koppelingen maken tussen coalitie-akkoord, roadmap, meerjarig beleidskader en risicomangement. Hiervoor worden programmeurs uitgenodigd.

# Wie doet wat?

*Programmeurs:* De programmeurs zijn eigenaar van hun doelenboom. Ze zijn verantwoordelijk voor hun eigen planning, de organisatie met hun team en voor de kwaliteit van de doelenboom. Ze vragen tijdig om ondersteuning aan Planlab indien nodig. Programmeurs zijn onderling verantwoordelijk voor de afstemming tussen doelenbomen.

*Medewerkers in teams:* Medewerkers zijn verantwoordelijk voor het overzicht van hun inspanningen door de quick scan correct in te vullen. Ze denken mee over opgaven en de rest van de doelenboom.

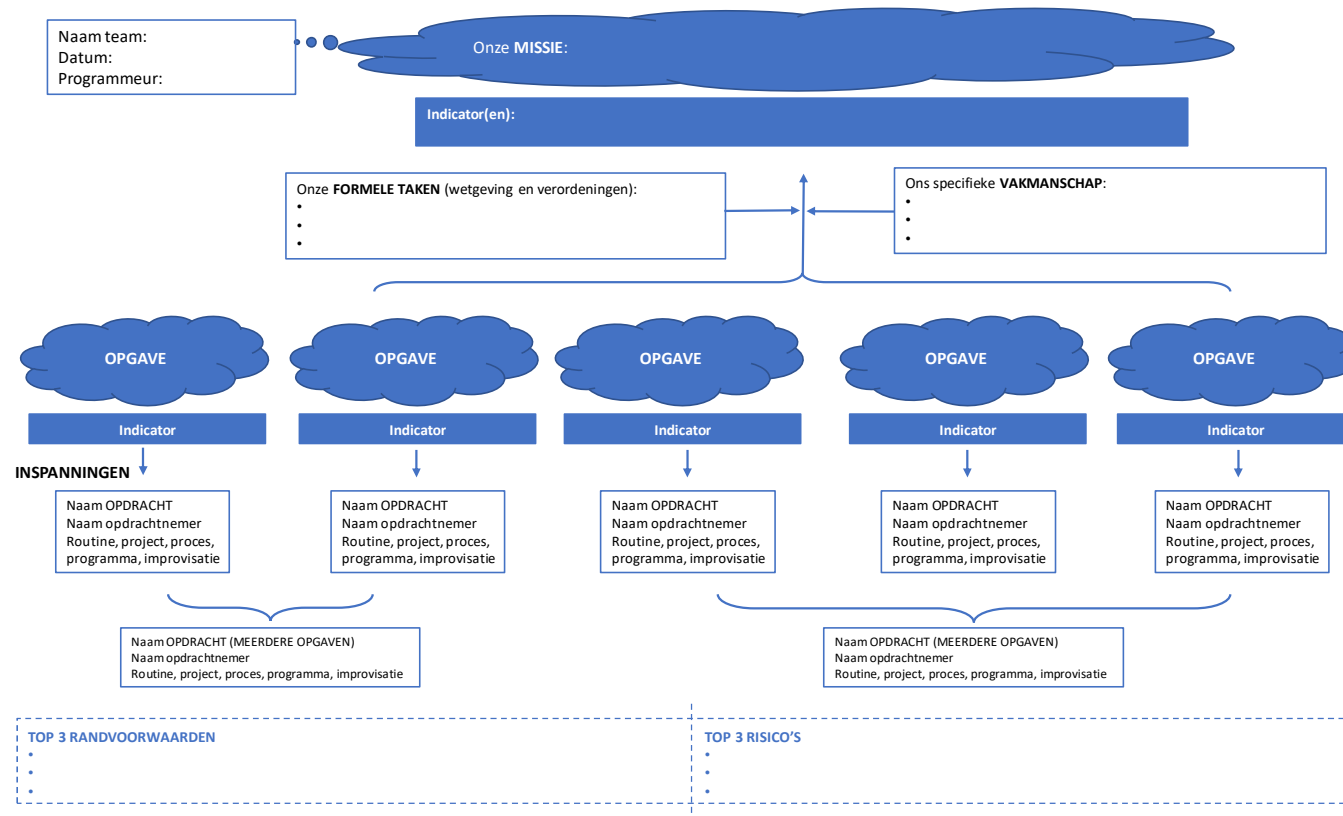
*Planlab:* Peter en Gerry zijn verantwoordelijk voor een heldere werkwijze, format en instructie. Ze leveren (of regelen) ondersteuning indien nodig. Ze bewaken de planning en zorgen voor aanlevering voor besluitvorming. Peter schrijft het jaarplan aan elkaar.

*Leidinggevenden:* Frank en Kees zijn opdrachtgevers van de doelenbomen en het Jaarplan. Zij zijn eindverantwoordelijk.

*Overig:* Dewi Delhoofen (Roadmap), Esther Spetter (Risicomanagement), Els van Enkevort en Jacolien Aleman (strategisch beleidskader)

# De werkwijze

Elk team gebruikt dezelfde werkwijze, zoals in de sessies van het Planlab is uitgelegd. Het format zit in de bijlage met de doelenboom van Planlab als voorbeeld. Lees verder voor toelichting en tips.



# Missie en vakmanschap

**Missie** (“*Waarom*”): Je hoogste doel. De droom van jouw team. Jullie bestaansrecht.

*Tips en trucs:* Je missie bepaalt de scope van je doelenboom. Goed geformuleerd geeft het richting en afbakening. Koppel de missie aan een doelstelling of indicatoren vanuit de programma-begroting en/of het coalitie-akkoord. Een missie is inspirerend en geeft energie. Het moet geen lange technische zin zijn. Het mag een droom zijn, dus een hoge (bijna onhaalbare) ambitie.

*Voorbeeld:* Je kan de missie voor onderwijs op diverse manieren formuleren. “Geen jongere verlaat het onderwijs zonder startkwalificatie” of “In Eindhoven leer je een leven lang”. De eerste focust op de schoolloopbaan, maar de tweede geeft een breder perspectief. Dit beïnvloedt je hele takenpakket.

**Vakmanschap** (“*Hoe*”): De specifieke vaardigheden om in jullie context de missie te behalen

*Tips en trucs:* Concreet formuleren zodat iedereen snapt hoe bij jullie gewerkt wordt. “Samenwerken” is vaag. Vanuit welke positie werk je samen? Faciliterend (opdrachtnemer), onderhandeling (gelijkwaardig) of inkoop (opdrachtgever)? Ben je randvoorwaardelijk voor het doel of ben je eindverantwoordelijk? Is het een doorbraakdossier of kies je voor harmonie? Vraag de wethouder om richting op jullie modus operandi.

*Voorbeeld:* Als sociale basis ambtelijke obstakels moet opruimen die bewonerparticipatie in de weg staan, dan moet je goed zijn in het aanpassen van interne procedures, regels of gedrag. Als het vakmanschap vooral creatieve oplossingen omvat, dan ga je om de obstakels heen (by-passes)

# Formele taken en opgaven

**Taken** (“*Checklist*”): De formele taken vanuit relevante wetgeving of verordeningen

*Tips en trucs:* We schieten soms door in onze innovatie en zijn dan onzorgvuldig in onze formele taken. Privacywetgeving, wettelijke eisen voor toegang, gegevensverzameling voor verplichte rapportages. Het is goed om scherp te hebben wat de belangrijkste vereisten zijn die je samen moet bewaken.

*Voorbeeld:* De ‘Wet dwangsom en beroep bij niet tijdig beslissen’ kost de gemeente geld als je te traag bent met het beantwoorden van vragen of het afhandelen van klachten.

**Opgaven** (“*Doelstelling*”): Het operationele doel dat je gaat behalen door je inspanningen uit te voeren.

*Tips en trucs:* Het meest bepalende niveau, want hieraan meet je succes af en hiermee geef je de inspanningen vorm. Maar moeilijk om goed te formuleren. Belangrijkste vraag: “wat zijn de meest invloedrijke succesfactoren die wij kunnen beïnvloeden om onze missie te halen?” Vervolgens zoek je het juiste abstractie- en ambitieniveau. De opgave moet 1-op-1 haalbaar zijn door het uitvoeren van de inspanningen. Je formuleert de opgave als een richtinggevende ER-doelstelling: meER, mindER, betER, goedkopER, effectievER. Er is altijd een (kwantitatieve of kwalitatieve) indicator verbonden, zodat je kan je onderzoeken of je het doel haalt. Je hebt niet teveel opgaven. Ergens tussen de 4 en de 8 opgaven is een mooi aantal voor een programma.

*Voorbeeld:* Een van de missies van het sociaal domein is het terug dringen van specialistisch, tweedelijns aanbod. Een opgave zou kunnen zijn: “minder PxQ-gefinancierd aanbod van losse aanbieders en meer lumpsum-gefinancierd aanbod van uit tweedelijns-wijknetwerken.” Indicatoren: zorgconsumptie PxQ-trajecten, zorgconsumptie lumpsum gefinancierde wijknetwerken.

# Inspanningen en tips format

**Inspanningen** (“Wat”): Clusters aan inspanningen gericht op het behalen van je opgave

*Tips en trucs:* In een doelenboom neem je niet de gedetailleerde portfolio op van de Quick Scan Planlab. Het gaat erom dat je een weergave geeft van het werkpakket behorend bij de opgave. Kleine inspanningen bundel je onder een grotere noemer. Ergens tussen de 5 en 10 inspanningen is mooi voor een doelenboom. Het moet duidelijk en realistisch zijn dat je met dat pakket de opgave haalt. Je koppelt de inspanningen zo veel mogelijk aan één opgave. Op die manier kan je duidelijke taken verdelen en voorkom je een versnipperd werkpakket. Sommige inspanningen dragen bij aan meer dan 1 opgave of zelfs aan allemaal. Als dit voor veel inspanningen geldt, wordt de relatie tussen inspanningen en opgaven zwak. Dan moet je kritisch kijken naar je opgaven en de samenstelling van je inspanningen.

*Voorbeeld:* Neem de beslisboom van de Quick Scan Planlab als je wilt weten welke type aanpak het beste aansluit bij een inspanning. Is het een routine (herhalend en bekend), project (concreet product/resultaat), programma (werkpakket gericht op een doel), procesbegeleiding (gericht op draagvlak) of improvisatie (onderzoekend zonder vastgesteld doel). Klusjes of andere kortlopende opdrachten neem je niet op, want de doelenboom moet zeker een kwartaal meekunnen. Per inspanning schrijf je de naam/titel, de eigenaar en wat voor type aanpak het is.

**Tips format:** Geen enkele doelenboom ziet er hetzelfde uit. Ze hebben verschillende aantallen opgaven en inspanningen. Het format is daarom een ontwerpbasis om zelf mee aan de slag te gaan. Pas dus vooral het pagina formaat aan of de grote van de blokken, enz. Maar hou de basisindeling van de doelenboom vast! Verlies niet teveel tijd met een precieze nette opmaak, want daar dat kunnen we eventueel ondersteunen.



# Top 3 randvoorwaarden en risico's

**Randvoorwaarden:** Bepalende factoren buiten jouw invloedssfeer

*Tips en trucs:* Randvoorwaarden zijn onderdeel van het gesprek met je (ambtelijk of bestuurlijk) opdrachtgever. De mate waarin randvoorwaarden zijn ingevuld, bepalen voor een belangrijk deel het succes. Je moet zakelijk met randvoorwaarden omgaan. Als een opdrachtgever ze niet kan invullen, maak je als opdrachtnemer de consequenties inzichtelijk. Alleen op concreet geformuleerde randvoorwaarden kan je sturen.

*Voorbeeld:* Een randvoorwaarde is een degelijk informatievoorziening. Als je elke keer overvallen wordt door financiële tekorten of onverklaarbare effecten, kan je niet stabiel sturen op een opgave en kan je niet achterhalen welke interventies hebben gewerkt en welke niet.

**Risico's:** De omgekeerde manier van denken. Niet “wat willen we bereiken” maar “wat moeten we voorkomen”

*Tips en trucs:* Een goed geformuleerd risico beschrijft zowel oorzaak als impact: “door dit, gebeurt dat”. Risico's liggen vooral buiten jouw directe invloedssfeer, want als een risico volledig binnen je invloedssfeer ligt (“onduidelijke planning”) dan moet je er gewoon wat aan doen (“beter plannen”). Wel kan je sturen op de kans dat een risico zich voordoet en op de impact die het heeft (risicomanagement). De top 3 van risico's hebben zowel een (relatief) grote kans als (relatief) grote impact.

*Voorbeeld:* Een risico voor het Planlab is dat het gebrekkig vertrouwen in de organisatie en leiding reflecteert op de aanpak. Hierdoor wantrouwen medewerkers mogelijkwerwijs de intenties van de aanpak. Gevolg is dat ze niet openstaan voor veranderingen. De kans wordt minder met een goede communicatiestrategie en invloed van medewerkers op de aanpak. En de impact verkleint door het gesprek aan te gaan tijdens trainingen.