

# **Nota Strategisch HR-Beleid**

## Inhoudsopgave

1. Samenvatting	blz. 3
2. Context: een beleid is niets zonder context	blz. 3
- Maatschappelijke ontwikkelingen	
- College Werkplan	
- Organisatieontwikkeling	
- Visie op de organisatie	
- Ombuigingen	
- Inrichting organisatie	
3. Aanpak: hoe komen we tot een HR-beleid?	blz. 4
4. Richting geven: waar gaat het naar toe?	blz. 6
5. Visie en beleid	blz. 6
- HR-visie	
- Strategisch HR-beleid	
6. Uitwerking: wat gaan we doen om visie en beleid in de praktijk te brengen?	blz. 7
- Speerpunten 2012-2013 P-kant	
- Rolopvatting P&O	
- Speerpunten 2012-2013 O-kant	
o Budgetsturing	
o LEAN	
o Leiderschapsontwikkeling	

## Bijlagen:

Uitwerking van de P- speerpunten op hoofdlijnen:

a. Managementinformatie	blz. 10
b. Self-service HRM	blz. 11
c. Strategische personeelsplanning (SPP)	blz. 12
d. Klussenbank	blz. 13
e. 'Job Vacation'	blz. 14
f. Het nieuwe werken (HNW)	blz. 15

## 1. SAMENVATTING

De steeds toenemende dynamiek van maatschappelijke ontwikkelingen vraagt om voortdurende aanpassing van organisatie en werkwijzen. Mensen zijn daarin de kritische succesfactor. Management en medewerkers moeten goed kunnen omgaan met deze veranderingen. Een strategisch HR-beleid moet de noodzakelijke evolutie ondersteunen, in lijn met het organisatiebeleid. Dit beleid is gestoeld op de visie: verantwoordelijkheid nemen, weten waarvoor je het doet en het beste uit je zelf halen. Er zijn 6 speerpunten van HR-beleid geformuleerd die zijn toegespitst op wat de organisatie in de komende 2 jaar nodig heeft op het gebied van personeel. De speerpunten zijn gekoppeld aan de visie. In de bijlage wordt deze koppeling bij elk speerpunt expliciet gemaakt.

## 2. CONTEXT: een beleid is niets zonder context

### Maatschappelijke ontwikkelingen

Veranderingen volgen elkaar in snel tempo op. De samenleving wordt complexer. De gemeente is daardoor kwetsbaarder geworden: denk hierbij aan beeldvorming in de media, de vraag naar meer transparantie, uitwisseling van informatie en opinies via internet, kritische burgers, etc. Daarnaast hevelt het Rijk taken over naar gemeenten, tegen een lager budget en is de uitkering uit het gemeentefonds fors verlaagd. Dit zet de dienstverlening onder druk. Verder heeft de gemeente ook nog te maken met de voortschrijdende digitalisering, de vergrijzing, het vooruitzicht van een krappere wordende arbeidsmarkt en vervagende gemeentegrenzen. Ontwikkelingen waarop de gemeente tijdig moet inspelen om niet achterop te raken.

### College Werkplan

Uitgangspunt van het collegewerkplan is dat het college tevreden is als de Programmabegroting 2014 en de Meerjarenbegroting 2014-2017 materieel sluitend zijn. Katwijk moet financieel gezond blijven, in deze collegeperiode en daarna. Daartoe heeft het college een ombuigingstaakstelling neergelegd, die stapsgewijze moet worden gerealiseerd. O.a. door verhoging van de efficiency, schrappen of soberder uitvoeren van taken, met consequenties voor de formatie. Doelstelling is de kosten van de ambtelijke organisatie te reduceren met minimaal 10%. Verder wil het college meer samenwerking met andere organisaties, digitalisering van dienstverlening en voorspelbaar gedrag in de vorm van kwaliteitshandvesten. Het college voorziet meer dynamiek in de organisatie door de verdere groei van Katwijk als ontwikkelgemeente, de verwachte overdracht van rijkstaken aan de gemeente en mogelijk de uitvoering van gemeentelijke taken door derden. Verder wil het college vraaggerichte dienstverlening waarbij de klant centraal staat en de organisatie werkt vanuit de vraag en behoefte van de klant. Tot slot wil het college meer werken volgens de principes van E-government. Daartoe moet de digitale dienstverlening worden verbeterd en het aantal digitale producten uitgebreid.

### Organisatieontwikkeling

Genoemde ontwikkelingen en ambities hebben grote impact op wat we doen en hoe we het doen. Om goed aan te blijven sluiten bij de maatschappelijke realiteit heeft de gemeente een ontwikkeling ingezet naar:

- procesgericht werken (LEAN-traject, OO-model)
- meer elektronische dienstverlening (EGEM-i)
- vorming van één loket voor klantvragen (Klant Contact Centrum)
- herstructurering van de organisatie, onderverdeling naar 5 domeinen.

### Visie op de organisatie

*We willen een slagvaardige en flexibele organisatie zijn, die goed om kan gaan met veranderingen, met de focus op het leveren van kwalitatief hoogwaardige diensten en producten, tegen een zo laag mogelijke kostprijs.*

### Ombuigingen

Onder druk van de bezuinigingen heeft de organisatie haar taakuitvoering herijkt, aan de hand van de vraag: welke taken doen we zelf, welke taken laten we op afstand uitvoeren en waar kunnen we samenwerken met

andere partijen (ZUS-trajecten). Dit traject heeft geleid tot ombuigingsvoorstellen, die zijn vastgelegd in de nota 'Scherp aan de wind'. Doel is het takenpakket met minder middelen uitvoeren, tegen de beste prijs-kwaliteitsverhouding voor de burger. Eén van de gevolgen is een reductie van de personeelsformatie met 27,6 fte, te realiseren in 5 jaar.

### **Inrichting organisatie**

Bovengenoemde activiteiten komen samen in het overkoepelende Kaderdocument voor organisatieontwikkeling, met inrichtingsprincipes voor onze organisatie naar 5 rollen: beleid, projecten, beheer (uitvoering), bedrijfsvoering en externe dienstverlening. Op basis van dit rollenmodel is inmiddels besloten tot de vorming van domeinen. Als eerste is besloten de rol bedrijfsvoering onder te brengen bij een afdeling Bedrijfsvoering en een afdeling Facilitaire Dienstverlening. Vervolgens is besloten de overige organisatieonderdelen te clusteren in de domeinen: sociaal/maatschappelijk, fysiek, dienstverlening en projecten. De inrichtingsprincipes zullen worden verankerd in een Visie Organisatieontwikkeling. Gepland is dat de nieuwe structuur er eind 2012 staat.

## **3. GEVOLGDE AANPAK: hoe komen we tot een visie en beleid?**

Het realiseren van de geformuleerde doelstelling is een groeiproces. Mensen zijn hierin de kritische succesfactor. Daarom is een HR-visie/beleid nodig dat dit groeiproces ondersteunt. Om te kunnen bepalen hoe visie en beleid eruit moeten zien hebben we een IST-situatie geïnventariseerd vanuit 6 invalshoeken:

1. Organisatiecultuur.
2. SWOT-analyse
3. Strategische Personeelsplanning
4. Gegevens personeelsbestand
5. Benchmarking cijfers Katwijk met cijfers van het A+O-fonds
6. Ontwikkelingen

De uitkomsten van de inventarisatie zijn geanalyseerd. Dat heeft geleid tot de volgende beelden en conclusies:

- A. Werkcultuur. De Katwijkse werkcultuur vertoont de volgende kenmerken: kwaliteit staat hoog in het vaandel, net als hard werken, degelijkheid en vakmanschap. Daarnaast is Katwijk traditioneel en behoudend, hier en daar wat ouderwets, meer volgend dan innovatief. Overige kenmerken: zuinigheid, instrumenteel, vriendelijk in de omgang, 'doe maar gewoon' en nuchterheid. Deze cultuur schuurt soms met de toegenomen dynamiek van de omgeving.

*Conclusie: Willen veranderingen kans van slagen hebben, dan zullen we ze stapje voor stapje in behapbare brokken moeten doorvoeren. Liefst via de lijnen van de staande werkorganisatie en niet via projectgroepen. Er zal veel gedaan moeten worden aan bewustwording, alvorens ontwikkelactiviteiten te ondernemen.*

- B. Uit de SPP-sessies van 2011 komt naar voren dat het management de eerstkomende jaren geen problemen verwacht aan de instroom- en uitstroomkant. Problemen zitten met name in de doorstroom van personeel. Dit beeld wordt bevestigd door de benchmark met het gemeentelijke gemiddelde. De uitstroom is fors lager dan landelijk en de gemiddelde diensttijd is relatief hoog. Hieruit kunnen we concluderen dat het personeel van Katwijk honkvaster is dan elders. Bij een lage doorstroom kan de organisatie 'verstopt' raken. Er stroomt onvoldoende 'vers bloed' naar binnen. Medewerkers met een lange verblijfsduur in dezelfde functie bij dezelfde organisatie worden vaak minder wendbaar. Dat beperkt de flexibiliteit en vernieuwing die de organisatie nodig heeft om mee te kunnen bewegen met ontwikkelingen en veranderingen.

Op de korte en middellange termijn (tot 2016) treedt weinig uitstroom op. De uitstroom van personeel naar de pensioenregeling is gering en we verwachten ook dat de 'zachte' uitstroom (carrière) niet significant zal toenemen, gelet op de economische vooruitzichten. Op de wat langere termijn (vanaf 2016) zal de uitstroom wel gaan toenemen als gevolg van de vergrijzing (en mogelijk aantrekken van

de economie). Op termijn biedt dat kansen om medewerkers aan te trekken met een eigentijdse kijk op het werken bij een gemeente. Er ontstaat dan ook ruimte om via natuurlijk verloop toe te groeien naar een organisatie met minder personeel. Het verloop biedt tevens kansen om taken, functies en procedures anders in te richten om de efficiency te verhogen (LEAN-werkprocessen). Maar de uitstroom kent ook risico's: wegvloeiën van kennis en werkervaring op plekken waar we die niet kunnen missen en niet kunnen voldoen aan de vervangingsvraag vanwege personele schaarste op specifieke werkterreinen.

*Conclusie: We verwachten dat de komende 3 jaar weinig medewerkers zullen uitstromen. Dat zal gepaard gaan met een geringe instroom. Temeer omdat we ook nog teruggaan in formatie en de economische vooruitzichten bepaald niet rooskleurig zijn. Dit tegen de achtergrond van toenemende dynamiek. In dit scenario dreigt gebrek aan mobiliteit. Vanuit dat perspectief ligt het voor de hand om voor de komende twee jaar sterk in te zetten op mobiliteit, intern en extern. Om de inzetbaarheid van het huidige personeel te behouden of te vergroten. En om ervoor te zorgen dat medewerkers op de juiste plek zitten, waarbij zo goed mogelijk gebruik wordt gemaakt van hun talenten. We richten ons hierbij met name op personeel met een lange functieverblijftijd. Over het algemeen zijn dat medewerkers die in de tweede helft van hun loopbaan zitten. Wel moeten we dan inventariseren wat de medewerkers in de doelgroep wel of niet kunnen, wat hun kwaliteiten zijn en wat ze willen. Het uiteindelijke doel is mensen (meer) in beweging te brengen.*

*Voor de wat langere termijn willen we werken aan de aantrekkelijkheid van Katwijk op de arbeidsmarkt. Hierbij moeten we de vragen beantwoorden: op welke doelgroepen richten we ons, via welke kanalen, wat kunnen we bieden en hoe onderscheiden we ons op een krappe arbeidsmarkt.*

- C. De gemeente Katwijk heeft een duur personeelsbestand. Het grootste deel van de medewerkers wordt betaald volgens het maximum van de functieschaal of van de uitloopschaal die bij de fusie is gegarandeerd. In Scherp aan de Wind is vastgelegd dat we moeten besparen op personeelskosten. Tegelijkertijd willen we meer flexibiliteit in het personeelsbestand om gemakkelijker mee te bewegen met veranderde eisen en omstandigheden.

*Conclusie: Een toenemende uitstroom in de komende jaren biedt ruimte voor het aannemen van mensen in aanloopschalen of een lagere trede in de functieschaal. Daarmee kan op termijn een aanzienlijke besparing worden bereikt. Om dit te bereiken willen we gaan sturen op personeelsbudget i.p.v. op formatie en de mogelijkheid te openen tot het aanhouden van een flexibele schil. Hiermee maken we het de managers ook makkelijker om te kunnen manoeuvreren in de samenstelling van hun personeelsplaatje.*

- D. De bezuinigingen dwingen ons onze schaarse middelen en kwaliteiten te besteden aan de goede dingen. Keuzes en beslissingen moeten dus goed gefundeerd worden genomen. Om scherp te krijgen waarop we ons moeten richten hebben we feiten en gegevens nodig.

*Conclusie: Relevante en toegankelijke managementinformatie wordt steeds belangrijker voor het bepalen van de goede focus. Zo ook Strategische Personeelsplanning, waarin informatie modelmatig wordt verwerkt. Investeren in kwalitatief hoogwaardige(management)informatie is en blijft hard nodig.*

- E. Op de managementdag van 25 mei 2011 en tijdens de SPP-sessies is gesproken over de kwaliteiten die management en personeel nodig hebben om de gewenste richting op te gaan met de organisatie. De competenties die het vaakst genoemd werden zijn: samenwerken, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid. Samenwerking en klantgerichtheid zijn competenties die nauw verband houden met resultaatgericht werken. Ze zijn nodig om in het werk tot een goed resultaat te komen. In brede zin zijn resultaten: tevreden burgers, kwalitatief hoogwaardige producten en diensten, een zo laag mogelijk kostprijs en een efficiënt werkende organisatie. Resultaatgericht werken en sturen heeft nog geen wortel geschoten in de gemeente Katwijk, maar moet wel accent krijgen gelet op de organisatievisie en

het belang dat het management hecht aan deze manier van werken. Hier ligt dus een belangrijk ontwikkelpunt van de organisatie.

*Conclusie: De competenties samenwerking, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid moeten een plek krijgen in de uitwerking van de beleidsspeerpunten. Resultaatgericht werken en sturen op resultaat verdienen prioriteit.*

- F. Gemeentelijke grenzen vervagen. Op veel vakgebieden. Ook HRM. Gemeente Katwijk heeft inmiddels een stap gezet naar meer regionale samenwerking door deel te nemen aan Werken in het Westen. In dit verband delen de aangesloten gemeenten hun vacatures op een gezamenlijke site. Bij goed functioneren zal waarschijnlijk behoefte ontstaan aan uitbreiding van de samenwerking naar andere HR-werkvelden.

*Conclusie: Regionale samenwerking biedt kansen voor het vergroten van de mobiliteit (o.a. door uitwisseling van personeel). Onze inzet is de samenwerking uit te breiden en nieuwe vormen van samenwerking te ontwikkelen.*

- G. De complexiteit van de rol als overheid neemt steeds meer toe. Vraagstukken eisen een integrale benadering en, binnen marges, wordt diversiteit steeds meer toegestaan. In de uitvoering red je het als organisatie niet alleen met borging van taken en werkwijzen in regels en procedures. We willen dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor de resultaten. Daarnaast vragen werknemers steeds vaker om meer flexibel te kunnen werken. Hard werken als het moet, rusten als het kan. Volgens het ritme van het werkaanbod of in combinatie met een balans tussen werk en privé. Als we niets doen aan 'Het Nieuwe Werken' boeten we in op aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. HNW is een belangrijker wordende voorwaarde bij het zoeken naar een nieuwe baan.

*Conclusie: We verwachten dat HNW meer is dan een hype en dat we er niet omheen kunnen als we niet achterop willen raken bij andere gemeenten of het imago willen krijgen van 'verouderde organisatie'. Gezien de huidige werkcultuur verdient het aanbeveling nieuwe werkvormen voorzichtig, in kleine stapjes en op maat in te voeren. Niet als een allesomvattend totaalconcept.*

## **4. RICHTING GEVEN: waar gaat het naar toe?**

In de geschetste context van organisatieontwikkeling en externe ontwikkelingen willen we een slagvaardige, wendbare organisatie zijn, die op tijd diensten en producten van de gewenste kwaliteit levert tegen zo laag mogelijke kosten. Dat lukt alleen met personeelsleden die mee willen en kunnen gaan in de daarbij passende manier van denken en werken. Mensen die ontwikkelingsgericht en veranderingsbereid zijn. Mensen die niet alleen kennis en vaardigheden in huis hebben, maar ook het vermogen om die effectief toe te passen in praktijksituaties. Mensen die flexibiliteit tonen in houding en gedrag. Mensen die denken en handelen vanuit zelfvertrouwen en verantwoordelijkheidsbesef. Met de blik naar buiten en de klant centraal, hands on en proactief. Altijd gericht op het resultaat en bewust van wie of wat nodig is om dat te bereiken. Daarbij passen leidinggevendenden die medewerkers de ruimte geven om deze kwaliteiten op eigen wijze in te zetten in hun werk. Die concrete afspraken met hen te maken over te bereiken resultaten en de ontwikkeling die daarvoor nodig. Die hen gelegenheid geven zich te ontplooien en dat ondersteunen. Die bereid zijn een stuk van hun traditionele macht te delen met hun medewerkers ten bate van het resultaat.

## 5. VISIE EN BELEID

### HR-visie

Willen we toegroeien naar dit type medewerker en leidinggevende, dan is een focus nodig voor ons denken en doen om dit doel te bereiken: een HR-visie. De typeringen onder 4 laten zich goed samenvatten in drie uitgangspunten, die tezamen de HR-visie vormen:

- Weten waarvoor je het doet
- Het beste van jezelf geven
- Verantwoordelijkheid nemen

### Strategisch HR-beleid

Doel van het HR-beleid is tijdig de medewerkers in huis te hebben, die we nodig hebben om:

- slagvaardig, wendbaar en resultaatgericht te zijn als organisatie;
- diensten en producten te leveren van de gewenste kwaliteit, tegen zo laag mogelijke kosten.

Nu en in de toekomst.

## 6. UITWERKING: Wat gaan we doen om visie en beleid in de praktijk te brengen?

In de afgelopen jaren heeft P&O hard gewerkt aan het vullen van de toolkit van de leidinggevenden. Het basis instrumentarium is nu voldoende op orde. De afdeling zal zich daarom gaan richten op de hefboomen voor verandering. Overigens, zonder dat dit ten koste gaat van het onderhoud van het bestaande instrumentarium. Dit wordt een *going concern* activiteit.

Op basis van de inventarisatie, analyse en visie zijn we gekomen tot 6 hefboomen. Dit zijn de P-speerpunten, die onze agenda vormen voor de jaren 2012 en 2013. Kiezen van een tijdshorizon die verder weg ligt is weinig zinvol, gelet op de dynamiek in en rondom de organisatie.

### Speerpunten 2012-2013 P-kant:

1. Managementinformatie
2. Selfservice HRM
3. Strategische Personeelsplanning
4. Mobiliteit intern: klussenbank
5. Mobiliteit extern: job vacation
6. Het Nieuwe Werken

In de bijlage zijn deze speerpunten nader uitgewerkt op conceptniveau, waarbij per speerpunt de relatie met de HR-visie wordt toegelicht. Resultaatgericht werken komt voort uit 'weten waarvoor je het doet'. Deze competentie zal, inclusief samenwerking en klantgerichtheid, dominant zijn bij de uitwerking van de speerpunten. Bij vaststelling van visie en beleid zal elk speerpunt een separaat project vormen.

### Rolopvatting P&O:

De manager is eindverantwoordelijk voor zijn of haar personeel. Daaruit vloeit voort dat de manager ook verantwoordelijk is voor de uitvoering van de P-speerpunten.

De manager kan daarbij rekenen op ondersteuning door P&O, vanuit 4 rollen: Ontwikkeling beleidskaders (o.a. plan van aanpak en deelnotities ter uitvoering van deze nota); Advisering; Serviceverlening; HR-control.

P&O heeft zich tot taak gesteld om het management proactief te ondersteunen bij de vormgeving en uitvoering van het HR-beleid. Het accent zal daardoor verschuiven van instrumenteel en procedureel naar adviseren over beleid en uitvoering. Het handelen zal nog sterker gericht zijn op het leveren van meerwaarde.

*Onze ambitie: bij ieder contactmoment met P&O wordt een manager of medewerker er beter van. Niet doordat hij/zij gelijk krijgt, wel door de kwaliteit van het advies, de nieuwe ideeën die we brengen of de goede informatie die we verstrekken.*

Om dat waar te maken zal P&O vaker dan nu het voortouw nemen als ontwikkelingen daarom vragen. Hier zal het team voortdurend de samenwerking zoeken en de verbinding leggen met de 'O-kant'. Waar nodig zullen de leden van het team ontwikkelactiviteiten ontplooiën om deze adviesrol waar te maken.

### **Speerpunten 2012-2013 O-kant:**

1. Sturen op personeelsbudget en flexibele schil
2. Lean
3. Leiderschapsontwikkeling (w.o. sturen op resultaat)

Feitelijk zijn we nu vooral een P-team, geen P&O-team. Bij deze speerpunten zijn we vooralsnog volgend in de ontwikkelingen én is het wenselijk hier een steeds actievere rol in te gaan spelen.

#### **Ad 1 Sturen op personeelsbudget**

In de dynamiek van snelle veranderingen moet de manager flexibel, slagvaardig en resultaatgericht kunnen opereren. Hij of zij moet op elk moment de mix van maatregelen kunnen treffen (gericht op de samenstelling van taken, functies en personeel) die nodig is om snel en flexibel te reageren op veranderingen en resultaatgericht te blijven. De manager moet daarvoor meer bewegingsruimte worden geboden.

Een deel van die ruimte kan worden gecreëerd door te gaan sturen op personeelsbudget in plaats van op geautoriseerde formatie. Overgaan op budgetsturing schept nieuwe mogelijkheden voor de inzet van de factor arbeid bij het realiseren van de collegedoelestellingen. Onder andere kan een flexibele schil worden gecreëerd. Meer armslag door het sturen op personeelsbudget is overigens wel verbonden een enkele spelregels, conform het principe 'vrijheid in gebondenheid'.

Team P&O ondersteunt de overgang naar budgetsturing met adviezen en ontwikkeling of bijstelling van instrumenten en procedures. Wij zien een direct verband met het verbeteren van de managementinformatie, zodat het management ook kan sturen op basis van feiten. De implementatie van selfservice HRM borgt dat de input altijd actueel en accuraat is. P&O heeft sturen op personeelsbudget inmiddels op hoofdlijnen uitgewerkt in een notitie. Deze is besproken in het MT in december 2011 en zal nogmaals aan de orde komen in januari 2012.

#### **Ad 2 LEAN**

Doel van het LEAN-traject is een verhoging van efficiëntie en kwaliteit. Het LEAN-traject heeft ook een nauwe relatie met digitalisering van werkprocessen en producten (EGEM-i) dat hetzelfde doel heeft. Als gevolg van deze trajecten zullen werkzaamheden, taken en taakonderdelen vervallen. Processen worden gestroomlijnd en ontdaan van overbodige schakels. Gevolg is dat medewerkers (deels) overtollig worden. Deze medewerkers moeten dus anders worden ingezet. Ze moeten andere taken doen of taken anders doen. Dat stelt eisen aan de inzetbaarheid van medewerkers. Hoe breder die is, hoe flexibeler hij of zij kan meebewegen. De mobiliteitspeerpunten hebben tot doel hebben de inzetbaarheid van medewerkers te behouden en te vergroten. Coördinatie en uitvoering van het LEAN-traject liggen bij de Concerneenheid.

#### **Ad 3 Leiderschapsontwikkeling**

Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het leveren van de producten en diensten en voor de inzet van de mensen en middelen die daarvoor nodig zijn. Ons organisatiebeleid legt daarbij de accenten op resultaatgerichtheid, kwaliteit, flexibiliteit en efficiency. Deze doelen zijn alleen via de medewerkers te bereiken. Ze vragen om een omgeving waarin sturen op resultaten en mensgerichtheid vanzelfsprekend met elkaar gecombineerd worden. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het creëren van deze omgeving. Hij of zij stuurt daarin de taak aan via de mens en niet andersom. Dat wil zeggen, de leidinggevende investeert in mensen om scherp gedefinieerde resultaten te kunnen halen. Dit onder het motto 'hard op de inhoud, maar zacht op de relatie'.



Gelet op ons bedrijfsvoeringsbeleid en de HR-visie zou de leiderschapsstijl in elk geval de volgende elementen moeten bevatten:

1. Aandacht, zorg, begrip en respect (bieden van veiligheid als basis):
2. Sterk besef van verantwoordelijkheid (taken, rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden).
3. Inhoudelijk goed overwogen (en voor iedereen kenbare) doelstellingen.
4. Aanspreken / confronteren, begeleiden en motiveren
5. Definiëren en faciliteren om het prestatieniveau op peil te houden of te verbeteren

De ontwikkeling van de leiderschapsstijl is top down georiënteerd. Het eigenaarschap ligt, zoals het hoort, bij de directie. De rol van P&O is sparren en uitvoeren.

**Bijlage:**

**Uitwerkingen van de P-speerpunten op hoofdlijnen**

## 1. MANAGEMENTINFORMATIE

*Ist* Het genereren en verstrekken van P-informatie ontbeert een structuur. De informatievoorziening is een lappendeken van losse overzichten, verslagen en spreadsheets. Er is weinig overzicht op wie welke informatie levert en de onderlinge samenhang ontbreekt. Dit beperkt de kwaliteit van de informatie en de informatie is niet altijd even actueel. Het genereren van informatie is inefficiënt en tijdrovend.

*omschrijving*

- Stroomlijnen en structureren van de P-informatie door gegevens te bundelen in één overzicht, dat digitaal continue ter beschikking staat van de managers.
- De informatie is snel en eenvoudig op te roepen. Analyse en advies van P&O als de feiten en gegevens daartoe aanleiding geven.
- P en F-medewerkers kennen het proces en zien de samenhang. Ze weten welke informatie wanneer en door wie moet worden geleverd.

*risico's*

1. Het management is nu op zich niet ontevreden over de managementinformatie die geboden wordt, de knelpunten liggen vooral aan de achterkant.
2. Er moet ruimte blijven voor maatwerk.
3. Kan het lijnmanagement de informatie ook werkelijk gebruiken om te sturen?

*Opbrengsten*

1. De informatie is gemakkelijk toegankelijk, snel oproepbaar voor de managers (druk op de knop), actueel en betrouwbaar.
2. Beter fundament voor het maken van keuzes
3. Processen informatievoorziening zijn efficiënt en vormen een samenhangend geheel.

*doelstelling 2012* Herinrichten processen informatievoorziening volgens de LEAN-methode met als resultaat een dashboard of vergelijkbare vorm waarin informatie op afroep altijd actueel en compleet beschikbaar is.

*relatie met visie* Je moet weten waar je het over hebt als je verantwoordelijkheid neemt. Conclusies baseer je op feitelijke informatie in plaats van op subjectieve beelden.

*overige opmerkingen*

- Managers wordt gevraagd welke informatie zij nodig hebben (P&O zal een voorzet doen)
- Een dashboard of vergelijkbaar systeem moet ook gekoppeld kunnen worden aan andere systemen, zoals TIM en SAP.
- Systeem moet ondersteunend zijn aan andere speerpunten.

## 2. SELF-SERVICE HRM

*Ist* HR-processen zijn vaak ouderwetse ‘fysieke’ processen. Doorgeven van mutaties gaat via formulieren, E-mail, telefoon of briefjes. De PA-administratie verwerkt ze vervolgens in het personeelsinformatiesysteem, PIMS. Hier is op eenvoudige wijze efficiencywinst te halen.

Personeelsdossiers bevinden zich in een archiefkast op een centraal punt. Opvragen van het dossier door personeel of manager kost tijd. Levering dossier gaat via de post. Er zijn veel handelingen nodig en het proces is kwetsbaar.

*omschrijving* Invoeren van een systeem van E-HRM. Hiermee kunnen medewerkers zelf online hun gegevens invoeren in het PA-systeem. Digitalisering workflow, zoals declareren kosten en acties in het proces instroom en uitstroom. Digitalisering van het papieren personeelsdossier.

- risico's*
1. Invoering van E-HRM vraagt een investering in tijd en geld vanuit automatisering. Deze investering is op termijn onvermijdelijk maar nu nog niet perse noodzakelijk.
  2. Leidinggevenden en medewerkers zullen moeten wennen aan de nieuwe werkwijze. Digitaal werken is nog niet volledig geaccepteerd.
  3. De infrastructuur moet vanaf het begin 100% kloppend zijn.

- opbrengsten*
1. Aanzienlijk minder administratieve handelingen: besparing in kosten en verhoging van kwaliteit en snelheid.
  2. HR-zaken kunnen online en dus snel worden geregeld, zonder telefoontjes, mailtjes of briefjes.

*doelstelling 2012* Een portal voor selfservice die uiterlijk eind 2012 operationeel is.

*relatie met visie* Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor tijdige en correcte digitale aanlevering van informatie. E-HRM stimuleert daarmee het nemen van eigen verantwoordelijkheid .  
Door digitalisering zijn minder administratieve en procesmatige handelingen nodig. Daarmee komt tijd vrij. Bij de invulling daarvan komt de vraag aan bod waar (het meeste) meerwaarde kan worden bereikt. Dat is impliciet de vraag: ‘waarvoor doen we het’?

- overige opmerkingen*
- Medewerkers zijn al enigszins bekend met digitale producten en digitale aanlevering van gegevens. De maandelijkse salarisspecificatie wordt online beschikbaar gesteld en het aanvragen / registreren van verlof verloopt reeds digitaal.
  - Zorgvuldige voorbereiding is noodzakelijk (informereren en instrueren van managers en medewerkers).
  - De portal moet geïntegreerd kunnen worden in het huidige basispakket (PI-systeem en rapportagetool). In PIMS is een dergelijke module beschikbaar.
  - We ontwikkelen hiermee niets nieuws. Er is landelijk ruimschoots ervaring opgedaan met het werken met dit soort portals.
  - Gegevens moeten goed worden afgeschermd om privacy te waarborgen.

### 3. STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING (SPP)

*Ist* De behoefte aan informatie over het huidige personeelsbestand is sterk aan het toenemen. Vooral informatie over het personeelsbestand als geheel en niet alleen de informatie over mensen die de teamleiders hebben. De richting van de HR visie is grotendeels gebaseerd op de uitkomsten van de SPP bijeenkomsten die in september en oktober 2011 hebben plaatsgevonden. De informatiebehoefte is zowel kwalitatief (wat kunnen de medewerkers?) als kwantitatief (hoeveel medewerkers hebben we nodig en hoeveel geld kost dat?).

*omschrijving* Met de introductie van SPP zal een jaarlijks terugkerende analyse van het personeelsbestand gemaakt worden, met behulp van de volgende vragen:

- welke competenties zijn nodig in het komende jaar en hoe scoren de medewerkers daar nu op?
- hoe verhouden de kengetallen van het huidige personeelsbestand zich tot elkaar?
- hoe gaat de leeftijdsopbouw en de kostenstructuur zich ontwikkelen, op basis van de variabelen formatie, salariskosten en externe inzet?

De analyse zal begeleid en geduïd worden door de eigen P-adviseurs die hiervoor opgeleid zullen worden.

*risico's*

1. Teamleiders moeten voldoende kwalitatieve kennis hebben van hun team en de sprong naar meer abstracte begrippen kunnen maken om iets te hebben aan dit soort informatie.
2. Als afdelingsplannen niet werkelijk als sturingsinstrument toegepast worden, verzandt SPP mogelijk in een rituele oefening die slechts tijd kost.
3. SPP lost niet direct een probleem op, kan zelfs in eerste instantie de complexiteit vergroten. Hierdoor kan het snel aan draagvlak verliezen.

*opbrengsten*

1. Scherpe en genuanceerde beelden over de situatie van het personeelsbestand.
2. Het plaatst teamleiders en afdelingshoofden expliciet in een managersrol en vraagt om keuzes te maken op middellange termijn.
3. Discussies over bezetting kunnen worden onderbouwd met feiten.

*doelstelling 2012* In het eerste kwartaal zullen de SPP instrumenten worden ingericht en getest binnen de afdeling bedrijfsvoering. In de voorbereiding op de afdelingsplannen 2013 zal een SPP analyse op team- en afdelingsniveau gemaakt worden met de teamleiders en afdelingshoofden. De analyse geeft gerichte informatie over inzet van personeel voor de afdelingsplannen.

*relatie met visie* Scherp in beeld hebben van ontwikkelingen impliceert ook vertaling daarvan naar doelstellingen en klanten (waarom en voor wie doen we het). Een afdelingshoofd die SPP hanteert anticipeert op ontwikkelingen en de daaraan verbonden personele consequenties en kan tijdig actie nemen. Daarmee neemt de leidinggevende zijn of haar verantwoordelijkheid. Toepassing van SPP houdt ook in dat de manager nadenkt over de vraag hoe en op welke plek medewerkers het beste uit zichzelf kunnen halen en waarde kunnen toevoegen.

## 4. KLUSSEN BANK

- Ist* Er is geen gestructureerde manier om intern te zoeken naar capaciteit om kleine, tijdelijke klussen uit te voeren. Voor medewerkers zijn binnen de eigen functie soms te weinig mogelijkheden om nieuw geleerde vaardigheden of onbenutte talenten verder te ontwikkelen.
- omschrijving* Teamleiders, projectleiders of beleidsadviseurs kunnen een opdracht plaatsen op een forum. Opdrachten kunnen variëren van heel klein, bijvoorbeeld het redigeren van een beleidsstuk, tot wat groter, bijvoorbeeld een zwangerschapsvervangende. Medewerkers in de organisatie kunnen zich aanmelden om de aangeboden opdracht uit te voeren. Dit kan onderdeel zijn van een ontwikkelafspraken met de eigen leidinggevende, het gebruikmaken van tot dusver onbenutte kwaliteiten of het versterken van de integraliteit tussen afdelingen. De ontvangende leidinggevende beoordeelt of de medewerker past bij de klus.
- risico's*
1. Uit het MTO blijkt dat de werkdruk door medewerkers als hoog wordt ervaren. Is er voldoende overcapaciteit in de teams om klussen voor andere teams uit te voeren?
  2. Verschuiving van prioriteiten en aandacht van medewerkers naar werkzaamheden buiten hun functie.
  3. Demotivatie bij medewerkers bij afwijzing van een klus wegens onvoldoende vertrouwen in capaciteiten.
- opbrengsten*
1. Kostenbesparing doordat een aantal opdrachten niet meer door externen ingevuld zullen worden.
  2. Medewerkers krijgen de gelegenheid onbenutte talenten in te zetten en zich zo verder te ontwikkelen.
  3. Mogelijkheid tot benutten van parttime potentieel
- doelstelling 2012* Via de klussenbank worden opdrachten vervuld die anders of niet of extern uitgevoerd zouden worden. De medewerkers die de opdracht uitgevoerd hebben ervaren dit als een relevante aanvulling op de reguliere werkzaamheden. De leidinggevende ziet voordelen van inzet van eigen medewerkers t.o.v. inzet van externen.
- relatie met visie* De klussenbank verruimt de mogelijkheden voor personeel om verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling, die nodig is om hun inzetbaarheid op peil te houden of te verbreden. Ook worden ongebruikte talenten ingezet. Daarin ligt een uitnodiging besloten voor medewerkers om het beste uit zichzelf te halen.
- overige opmerkingen*
- De gemeente Deventer heeft goede ervaringen met deze werkwijze, we zullen gebruikmaken van deze kennis.
  - Bij goed functioneren van de klussenbank is er uitbreiding mogelijk naar de regio of grotere opdrachten.

## 5. 'JOB VACATION'

*Ist* De doorstroom en uitstroom bij de gemeente Katwijk is laag. Medewerkers blijven lang hetzelfde werk doen, ongeveer 45% doet al meer dan 5 jaar hetzelfde werk bij de gemeente Katwijk. Dit beperkt voor een belangrijk deel de flexibiliteit en vernieuwing.

*omschrijving* Medewerkers die langer dan 5 hetzelfde werk doen, krijgen de gelegenheid om basis van vrijwilligheid, voor 1 jaar of langer, met een collega functionaris van een andere gemeente of organisatie van werkplek te ruilen\*) en daarna weer – geheel verfrist, met 'souvenirs' - terug te keren op de eigen functie. Organisaties krijgen voor 1 jaar of langer een functionaris uit een andere organisatie. Dus geen verlies van capaciteit, "vers bloed", alles kan in de nieuwe tijdelijke samenstelling doordraaien. JOB VACATION vindt plaats met gesloten beurzen met een standaard overeenkomst. Een aantal van de belangrijkste mitsen en maren (ziekteverzuim, kneuzenbakimago) worden door bepalingen ondervangen.

\*) niet te verwarren met detachering

*risico's*

1. Teamleiders zullen hun meest ervaren medewerkers niet graag zien vertrekken.
2. De garantie om de functie voor een jaar tot twee jaar open te houden voor terugkeer, kan een belasting voor het team vormen, zeker bij organisatieontwikkelingen.
3. 'Job vacation' richt zich op de meest honkvaste medewerkers. Als te veel medewerkers, die deze aanmoediging eigenlijk niet nodig hebben, hier gebruik van maken zijn juist de honkvaste medewerkers nodig voor de stabiliteit in het team.

*opbrengsten*

1. Medewerkers komen terug met een verruimd beeld op het vakgebied, hebben aannames en eigen waarheden kunnen toetsen in een andere omgeving en brengen nieuwe ideeën terug.
2. Medewerkers zijn op middellange termijn breder inzetbaar.
3. Een breder inzetbare personeelsbestand leidt tot een meer wendbare organisatie en bevordert de kwaliteit van diensten en producten.

*doelstelling 2012* 10 Medewerkers die langer dan 5 jaar hetzelfde werk doen binnen de gemeente Katwijk, verrichten minimaal 12 maanden hetzelfde werk bij een andere overheid.

*relatie met visie* Job vacation verruimt de mogelijkheden voor personeel om verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling die nodig is om hun inzetbaarheid op peil te houden of te verbreden. Ook worden ongebruikte talenten ingezet. Daarin zit een uitnodiging voor medewerkers om het beste uit zichzelf te halen.

*overige opmerkingen*

- Regionaal is al veel belangstelling getoond voor deze aanpak
- Er zijn landelijk ervaringen met het detacheren van ambtenaren; van deze ervaringen maken we gebruik bij de uitwerking.

## 6. HET NIEUWE WERKEN (HNW)

*Ist* HNW is inmiddels bij veel gemeenten gemeengoed geworden. Ervaringen bij andere gemeenten leert dat, mits goed vormgegeven, HNW leidt tot verhoogde kwaliteit doordat medewerkers meer initiatief en verantwoordelijkheid nemen. Binnen Katwijk is het nog zoeken: willen we er wat mee of móeten we er wat mee?

*omschrijving* Over HNW valt veel te zeggen. Introductie van HNW heeft grote impact op de organisatie. Het succes zit in een combinatie van afstemming en modernisering van de pijlers leiderschap, huisvesting en automatisering. Veranderingen zijn al snel merkbaar in de cultuur, werkmethoden en contact met de buitenwereld. HNW sluit goed aan bij de filosofie achter LEAN. In de visie van P&O is introductie van HNW noodzakelijk voor de gemeente Katwijk om medewerkers te stimuleren meer verantwoordelijkheid te nemen, aansluiting te houden bij andere gemeenten en voorbereid te zijn op toekomstige veranderingen (die elkaar steeds sneller opvolgen).

*risico's*

1. Er zullen forse investeringen in ICT infrastructuur gedaan moeten worden om een basis voor HNW te leggen.
2. Als HNW eenmaal geïntroduceerd is, is er geen weg meer terug.
3. HNW vraagt een andere stijl van leidinggeven en sturen. Teamleiders zullen gedwongen zijn mee te gaan in deze veranderingen.

*opbrengsten*

1. Meer betrokken medewerkers met een betere balans tussen werk en privé.
2. Medewerkers die meer initiatief nemen en zich verantwoordelijk voelen voor resultaten.
3. Meer kennisdeling en openheid en daarmee minder formele vergaderingen.

(Bron: [www.provenpartners.nl/hnw](http://www.provenpartners.nl/hnw))

*doelstelling 2012* In de eerste helft van 2011 heeft de directie een besluit genomen over al dan niet implementatie van HNW in de organisatie en over de wijze waarop. Voorafgaand aan dit besluit zal er breed onderzocht worden wat het draagvlak in de organisatie is, wat de benodigde investering zal zijn en of introductie realistisch is binnen het huidige ICT beleid.

*relatie met visie* Medewerkers zijn verantwoordelijk voor resultaten en krijgen daarvoor regelruimte. Dit doet een beroep op het vermogen van de medewerker om zelfstandig keuzes te maken en verantwoordelijkheid te nemen en nodigt hem of haar uit het beste uit zichzelf te halen. Het scherp omschrijven van resultaten dwingt tot het beantwoorden van de vraag waarvoor en voor wie je het doet.

*overige opmerkingen*