

Nota van B&W

Portefeuille C. van Velzen
Auteur Mevr. M.J.M. Verberne
Telefoon 5113093
E-mail: mverberne@haarlem.nl
Reg.nr. CS/POI 2006/232
Te kopiëren: A
B & W-vergadering van 25 juli 2006

Onderwerp

Evaluatie IPB

Bestuurlijke context

In 2004 is de organisatie gestart met het Integraal Personeelsbeleid (IPB). In 2005 is er voor het eerste een heel jaar mee gewerkt. Dit is een natuurlijk moment om te toetsen of de resultaten en doelstellingen van het IPB worden behaald. Daarbij rijst ook de vraag of het IPB in de nieuwe organisatie een hulpmiddel kan zijn om optimaal te sturen op gedrag, resultaat en ontwikkeling.

Financiële consequenties

Aan ontwikkelinstrumenten voor medewerkers zijn kosten verbonden. Indien de aanbevelingen uit de evaluatie worden uitgevoerd zal bij de invoering hiervan een apart besluit volgen.

Commissieparagraaf: waarom wil het college dat de commissie kennisneemt van dit besluit.

De raad heeft de opdracht gegeven een evaluatie van het personeelsbeleid uit te voeren en daarover te rapporteren aan de raad. Bovendien hebben de raad en het college ingestemd met de aanbeveling van de enquêtecommissie Vastgoed om een evaluatieonderzoek van het personeelsbeleid te laten plaatsvinden.

B&W-besluit:

1. Het college stemt in met de bevindingen en aanbevelingen uit de evaluatie IPB;
2. Het besluit heeft geen financiële consequenties;
3. De commissie Bestuur ontvangt het besluit van het college ter informatie.
4. Ter kennisneming wordt dit besluit voorgelegd aan de commissie voor het GO;
5. Communicatieparagraaf: opnemen op P&O site en in hoofdlijnen in het personeelsblad.

Evaluatie IPB

Haarlem, juni 2006
CS/POI

Evaluatie IPB

Inhoud

- 1. Inleiding**
- 2. Conclusie**
- 3. Het onderzoek**
- 4. Kwantitatieve toets**
- 5. Kwalitatieve toets**
 - 5.1. Het functiegebouw en functiewaarderingsystematiek*
 - 5.2. Individuele jaarplannen*
 - 5.3. Competentiemanagement*
 - 5.4. De personeelsgesprekken*
 - 5.5. Afdelingsplannen*
 - 5.6. Opleidingsplannen*
 - 5.7. Haarlemse school*
 - 5.8. Samenhang instrumenten*

- 6. De andere organisatie en de raadsenquête**
- 7. Hoe nu verder?**
- 8. Wat kunnen we bieden?**

Bijlage

Aanbevelingen en acties

1. Inleiding

Wat vooraf ging

Onder het motto 'De mens in de organisatie centraal' is er in 1999 een Organisatie Ontwikkelingstraject ingezet, omdat er behoefte was aan meer aandacht voor personeel, management en manier van werken. Dit resulteerde in een plan van aanpak dat zich richtte op drie pijlers:

- Integraal Resultaatgericht Management
- Permanente educatie en ontwikkeling van medewerkers
- Slagvaardig personeelsbeleid

Vanuit een slagvaardig personeelsbeleid was er behoefte aan een logisch verband tussen de personeelsinstrumenten, waardoor deze voor iedereen bruikbaar en nuttig werden. Voor de manager moest het instrumentarium een hulpmiddel zijn om het afdelingsdoel te halen en een hulpmiddel bij het leidinggeven aan de medewerkers. Voor de medewerker moest het instrumentarium een hulpmiddel zijn om zichzelf te ontwikkelen. Alle personeelsinstrumenten zijn geactualiseerd en bijeen gebracht tot één logisch geheel: het Integraal Personeelsbeleid (IPB).

Het Integraal Personeelsbeleid

Vanuit strategisch perspectief moet het personeelsbeleid het management in staat stellen te sturen op resultaten in het werk. Het gewenste gedrag en de ontwikkeling van de medewerker zijn daarbij van groot belang.

In hoofdstuk 5 van deze notitie wordt er op ingegaan in hoeverre deze instrumenten bijdragen aan het sturen op gedrag, resultaat en ontwikkeling.

De volgende instrumenten komen aan de orde:

- Het functiegebouw en de functiewaarderingssystematiek
- Competentiemanagement
- Personeelsgesprekken
- Individuele jaarplannen
- Afdelingsplannen
- Strategisch Opleidingsplan
- Haarlemse school

Hoe nu verder?

In 2004 zijn we gestart met het IPB. In 2005 hebben we voor het eerst een heel jaar met het IPB gewerkt. Nu is er dus een natuurlijk moment om te toetsen of de doelstellingen van het IPB worden gehaald. Daarnaast is het college ervan overtuigd dat het IPB na een jaar 'praktijkervaring' verbeterd kan worden. CS/POI heeft een onderzoek ingesteld naar het gebruik en de resultaten van het IPB.

Enquêtecommissie Vastgoed

De raad en het college hebben ingestemd met de aanbeveling van de enquêtecommissie Vastgoed om een evaluatieonderzoek van het personeelsbeleid te laten plaatsvinden. Aandachtspunten in dat onderzoek moeten zijn (1) de wijze waarop medewerkers worden geïnformeerd over hun taken en bevoegdheden en veranderingen daarin, (2) de kwaliteit van de functieomschrijvingen en competentieprofielen, (3) de intensiteit en kwaliteit van functioneringsgesprekken en (4) de mogelijkheden om dit soort evaluatieonderzoek op een efficiënte wijze regelmatig te laten plaatsvinden.

De nieuwe organisatie

Ondertussen blijft de organisatie in beweging en is de organisatieverandering “De andere organisatie” in gang gezet.

Geconstateerd is dat om in de toekomst goed te kunnen blijven functioneren er samenhang gebracht moet worden tussen de verschillende rollen die de organisatie heeft. Om dat te kunnen bereiken staan er een aantal waarden centraal: flexibel, resultaatgericht, integraal en extern gericht, en zakelijk.

Daaruit volgt een organisatieverandering waarin geïnvesteerd wordt op drie fronten:

- Extern goed georiënteerd;
- Eenheid van beleid en bestuur;
- Intern goed georganiseerd.

De vraag is of het IPB samenhang kan brengen tussen de verschillende rollen die de organisatie heeft.

Een andere vraag is of het IPB in de nieuwe organisatie een hulpmiddel kan zijn om optimaal te sturen op gedrag, resultaat en ontwikkeling.

2. Conclusie

- Om met het IPB een optimaal resultaat te bereiken zal er meer aandacht moeten zijn voor een gezamenlijke visie die door iedereen wordt beleefd.
Om de organisatiedoelstellingen te behalen wordt er een bepaald gedrag verwacht van leidinggevend en medewerkers. De organisatie heeft dit gedrag vertaald in competenties. Als de centrale waarden waaruit de competenties volgen niet beleefd worden door de organisatie zal er niet gestuurd worden op het gewenste gedrag. Het veranderen van de organisatiewaarden en het aanscherpen van competenties zal geen effect hebben als er niet gestuurd wordt op gedrag. Hoewel uit het onderzoek volgt dat het IPB nog verbeterd kan worden, biedt het een goed instrumentarium waarmee gestuurd kan worden op gedrag, resultaat en ontwikkeling. De knelpunten zitten meer in de toepassing van het instrumentarium dan in het instrumentarium zelf.
- Voor een optimaal gebruik van het instrumentarium van het IPB is een stimulans vanuit de ambtelijke top noodzakelijk. Er moet niet alleen gestuurd worden op kwantiteit, maar ook op kwaliteit. Uit het onderzoek volgt dat er te weinig aandacht is voor de kwaliteit van de personeelsgesprekken. De gesprekken zijn de basis voor afspraken voor verbeteringen en de ontwikkeling van de medewerker. P&O heeft hier een toetsende rol en kan de leidinggevend ondersteuning bieden bij de gesprekken.
- Het IPB is geen doel op zich, maar een hulpmiddel bij het bereiken van organisatiedoelen. Het IPB kan ook in de toekomst een hulpmiddel zijn om de doelstellingen te verwezenlijken, mits het regelmatig geëvalueerd en aangepast wordt aan het strategisch perspectief dat door het bestuur wordt vastgesteld.
- Het IPB is een hulpmiddel dat kan bijdragen aan een open cultuur. Door de invoering van het competentie management zijn leidinggevend en medewerkers in staat om directer met elkaar te praten over gedrag. Het wordt normaler om over sterke en zwakke punten te spreken.
- Een andere opvallende conclusie is dat de organisatie meer uit competentie management zou kunnen halen dan nu het geval is. Het competentie management is ingevoerd, maar heeft onvoldoende vervolg heeft gekregen.

De andere organisatie

- Op korte termijn kunnen de instrumenten uit het IPB benut worden om de medewerkers gedurende de transitieperiode flexibel in te zetten. Uit het Hoofdlijnenakkoord volgt dat er geen gedwongen ontslagen vallen. Met behulp van de instrumenten van het IPB is het mogelijk om te sturen op gedrag, resultaat en ontwikkeling. De instrumenten uit het IPB moeten optimaal benut worden om er voor te zorgen dat alle medewerkers goed functioneren en breed ingezet kunnen worden. Daarom is het belangrijk dat er in 2006 met *alle* medewerkers personeelsgesprekken worden gevoerd en dat op 1 januari 2007 *iedereen* een Individueel jaarplan heeft.
- Alles wat wordt ingevoerd verouderd op den duur. Om te voorkomen dat mensen die met het IPB werken de bruikbaarheid er niet meer van inzien moet het IPB ook in de andere organisatie blijvend aangepast en geactualiseerd worden.

3. Het onderzoek

Het onderzoek bestaat uit een kwantitatieve toets, waarin is geteld hoeveel medewerkers in 2005 een individueel jaarplan hadden en hoeveel gesprekken er in 2005 zijn gevoerd.

Daarnaast heeft er een kwalitatieve toets van de personeelsinstrumenten plaatsgevonden waarin de kwaliteit van de personeelsgesprekken, de jaarplannen en de bruikbaarheid van competentieprofielen zijn onderzocht. De vraag die hierbij centraal stond was of het geboden instrumentarium bijdraagt aan het bereiken van de doelstellingen.

Voor het onderzoek heeft CS/POI met 72 mensen uit de hele organisatie gesprekken gevoerd. Ongeveer de helft van de geïnterviewden is leidinggevende. Medewerkers hadden ook de mogelijkheid schriftelijk een enquête in te vullen. Van deze mogelijkheid hebben 30 mensen gebruik gemaakt.

4. Kwantitatieve toets

De cijfers

Bij de invoering van het IPB in 2005 is in het AMT afgesproken dat iedereen een Individueel jaarplan heeft en dat jaarlijks met alle medewerkers een personeelsgesprek wordt gehouden.

De P&O-afdelingen hebben de volgende cijfers aangeleverd:

Sector	Functionerings-/POP- en Beoordelings gesprekken 2005	Individuele Jaarplannen 2005
Concernstaf	65%	53%
Facilitaire Dienst	49%	91%
Publieksdienst	45%	78%
Stadsbeheer	54%	86%
Stedelijke Ontwikkeling	69%	57%
Maarschappelijke Ontwikkeling	50%	95%
Sector Brandweer & Ambulance	40%	82%

Toelichting

Bovenstaande cijfers zijn de bij de afdelingen P&O bekende cijfers op basis van schriftelijke verslagen. De werkelijke aantallen kunnen hoger liggen.

Tevens zijn bij de opstelling van de individuele Jaarplannen gesprekken met medewerkers gevoerd met een functioneringskarakter zonder dat deze gesprekken formeel als functioneringsgesprek zijn aangemerkt. Beide kolommen moeten dan ook in relatie met elkaar worden gelezen.

Door het AMT is afgesproken dat in 2006 met alle medewerkers personeelsgesprekken worden gevoerd en dat op 1 januari 2007 iedereen die op een functie is geplaatst een Individueel jaarplan heeft.

Een aantal sectoren heeft een toelichting gegeven op de cijfers:

Concernstaf: Door ziekte van een manager zijn er op een afdeling geen gesprekken gevoerd.

Publieksdienst: vanwege de lopende reorganisatie en wijzigingen in het management zijn op een aantal plekken in de organisatie minder gesprekken gevoerd.

Stadsbeheer: het aantal Individuele jaarplannen zou nog hoger kunnen zijn omdat een aantal nog niet gewaardeerde functies niet is meegeteld.

Stedelijke Ontwikkeling: in verband met extra werkdruk bij de afdeling Vastgoed als gevolg van de Raadsenquête en het op orde brengen van de bedrijfsvoering zijn binnen een aantal bureaus van deze afdeling in 2005 geen personeelsgesprekken gevoerd. Laten we deze afdeling buiten beschouwing dan is het percentage gevoerde gesprekken binnen SO 78%.

Maatschappelijke Ontwikkeling: in verband met wijzigingen in het management zijn er in 2005 bij drie afdelingen minder gesprekken gevoerd.

Brandweer & Ambulance: in het kader van het programma 'Brandmeester' zijn er in 2005 bij de Repressieve Dienst met alle medewerkers voortgangsgesprekken gevoerd die het karakter hadden van een functioneringsgesprek. Deze gesprekken zijn niet meegeteld.

5. Kwalitatieve toets

5.1. Het functiegebouw en functiewaarderingsystematiek

Vanuit de behoefte om vanuit de organisatiedoelstellingen tot een directe vertaling te komen naar gewenste (kern)competenties zijn de ruim 1000 functiebeschrijvingen samengevoegd in 31 bouwsteenfuncties met bijbehorende competentieprofielen en Individuele jaarplannen. De bouwstenen zijn algemeen omschreven en zijn op meerdere functies van toepassing. Hiermee is het oude functiewaarderingsstelsel, de vergelijkingsmethode, komen te vervallen.

De bouwsteenfuncties zijn ingevoerd om competentie management in te voeren. De bouwsteenfuncties zijn de basis voor de competenties. De bouwsteenfuncties worden onderverdeeld in drie soorten functies, te weten 'Uitvoerend', 'Beleid & Advies' en 'Leiding/Management'. Aan elke bouwsteen is een set van competenties gekoppeld.

Leidinggevenden

Er zijn afdelingen waar nog geen Individuele jaarplannen zijn. Deze leidinggevenden kunnen niet beoordelen of het Individuele jaarplan een verbetering is bij functiewaardering. Leidinggevenden die wel met het Individuele jaarplan werken vinden het een voordeel dat de functie aantrekkelijker en flexibeler kan worden ingevuld. Eén leidinggevende gaf aan dat de oude functiebeschrijving in het Individuele jaarplan terug moet komen.

De leidinggevenden vinden het functiegebouw duidelijk. Vóór de invoering van bouwstenen ontbrak het overzicht. Het overzicht op de P&O-wijzer vinden ze aantrekkelijk en overzichtelijk. De driedeling Uitvoering, Advies & Beleid, Leiding/Management wordt als logisch ervaren. De indeling in schalen vinden ze minder inzichtelijk. Eén leidinggevende heeft aangegeven dat er onvoldoende differentiatie is voor specialistische functies. Daarvoor bestaat de mogelijkheid om extra competenties toe te voegen.

Medewerkers

Medewerkers hebben door het werken met bouwstenen niet meer inzicht gekregen in de manier van waarderen. Het functiegebouw en de functiewaarderingsystematiek staan ver van hen af.

Wat is er nodig?

Doordat het Individuele jaarplan meer informatie geeft dan de oude functiebeschrijving is er meer informatie voor vaststellen van de waardering, waardoor de waarderingsprocedure vereenvoudigd kan worden. Voor de waarderingsprocedure heeft het Individuele jaarplan een grote toegevoegde waarde, hetgeen de kwaliteit van de functiewaardering ten goede zou moeten komen.

Een bijkomend gevolg van het nieuwe functiegebouw is een drastische vermindering van het aantal waarderingsprocedures en daarmee ook een vermindering van het aantal bezwaarschriften gericht tegen functiewaardering.

De beschrijvingsmethode geeft een stevige basis voor competentie management, en dus voor het sturen op resultaten. Er kan een directe relatie worden gelegd met de ontwikkelingsgerichte functioneringsgesprekken. De invoering van deze systematiek maakt het dus mogelijk om te kunnen sturen op gedrag, resultaat en ontwikkeling.

Er is geen aanleiding om het functiegebouw en de functiewaarderingsystematiek aan te passen. Sterker nog het systeem is bij uitstek geschikt om de komende reorganisatie uit te voeren. Het beperkte aantal bouwsteenfuncties is een goed hulpmiddel om de nieuwe organisatie doelmatig in te richten. Dit systeem dwingt tot een analytische werkwijze.

Wel ontbreekt in de besluitvormingsprocedure bij functiewaardering de functie die in de oude situatie door de geschillencommissie werd vervuld. Hiervoor wordt een alternatief geboden. De waardering van de zogenoemde 'voorleggevallen', de functies waarover discussie is, wordt op hoog ambtelijk niveau heroverwogen.

Transitieperiode

Gedurende de transitieperiode komen er voor alle (nieuwe) functies jaarplannen waarin de functie wordt geschreven. Als de medewerkers op de (nieuwe) functies worden geplaatst worden de plannen individueel gemaakt.

5.2. Individuele jaarplannen

In een Individueel jaarplan wordt vastgelegd welke specifieke taken en producten van de medewerker verwacht worden. Hierin wordt dus de inhoudelijke functie vervulling uitgeschreven en concreet gemaakt. Het Individueel jaarplan wordt jaarlijks vastgesteld en zonodig aangepast.

Leidinggevenden

Leidinggevenden hebben soms moeite met het opstellen van een Individueel jaarplan. Zij geven aan behoefte te hebben aan standaardisatie voor veelvoorkomende functies. Niet alle leidinggevenden leggen een direct verband met het afdelingsplan terwijl dat wel zo zou moeten zijn.

Bijna alle geïnterviewde leidinggevenden geven aan dat iedereen een Individueel jaarplan heeft. Het ontbreken van Individuele jaarplannen wijten ze aan reorganisaties en werkdruk.

Leidinggevenden hebben de volgende klachten over het Individuele jaarplan (IJP):

- mensen hebben moeite met het formuleren van meetbare resultaten
- het IJP kan de oude functiebeschrijving niet vervangen
- het IJP is te concreet: "Dat doe ik niet want dat staat niet in mijn IJP" is een veelgehoorde kreet
- er is geen ruimte voor specifieke functie-eisen
- het IJP draagt niet bij aan resultaatgerichtheid en ontwikkeling van de medewerker
- er is geen sturing vanuit de ambtelijke top op resultaten IJP

Medewerkers

Nog niet alle medewerkers hebben een Individueel jaarplan. Uit interviews is gebleken dat er medewerkers zijn die een Individueel jaarplan hebben zonder dat zij daar zelf van afweten. Niet alle Individuele jaarplannen komen in overleg met de medewerkers tot stand. Op de meeste afdelingen worden de Individuele jaarplannen één keer per jaar bijgesteld. Er zijn afdelingen waar de plannen vaker worden bijgesteld.

Medewerkers hebben de volgende klachten over het Individuele jaarplan (IJP):

- medewerker wordt niet betrokken bij tot stand komen IJP
- het IJP kan de oude functiebeschrijving niet vervangen

Dingen die volgens medewerkers en leidinggevenden wel goed gaan met behulp van het IJP:

- mensen weten wat ze aan werk kunnen verwachten
- het IJP helpt bij prioriteitstelling
- de toegevoegde waarde van het IJP is tijdverdeling
- draagt bij aan resultaatgerichtheid medewerker
- het werk en de resultaten worden inzichtelijker
- het IJP geeft meer informatie dan de oude functiebeschrijving

Wat is er nodig?

Met behulp van het Individuele jaarplan kan direct gestuurd worden op gedrag, resultaat en ontwikkeling. De mogelijkheid om op ontwikkeling te sturen blijft vaak nog onbenut. Leidinggevenden zullen gewezen worden op deze mogelijkheid. Bij de reorganisatie is sturing op ontwikkeling essentieel om medewerkers zo flexibel mogelijk te kunnen inzetten.

Het Individueel jaarplan kan gebruikt worden voor de registratie van tijdbesteding. Deze mogelijkheid wordt niet door iedereen benut. Het format wordt ten behoeve van de urenregistratie aangepast. Het AMT heeft uitgesproken dat er met ingang van 2007 voor iedereen urenregistratie wordt ingevoerd. De kwaliteit van de Individuele jaarplannen is wisselend. Er komt een handleiding voor het schrijven van Individuele jaarplannen met daarin extra aandacht voor veel voorkomende taken en functies.

Bij reorganisaties is de kwaliteit van de Individuele jaarplannen meestal goed omdat in dat geval één persoon, ondersteund door P&O, de Individuele jaarplannen schrijft. De kwaliteit van de Individuele jaarplannen van functies die al bestonden is eveneens goed.

5.3. Competentiemanagement

De doelstellingen van de organisatie moeten door de medewerkers worden verwezenlijkt. De kwaliteiten (vak kennis, competenties, ervaring) van de medewerkers zijn dan ook van groot belang voor de organisatie en de ontwikkeling van die kwaliteiten is daarom een wezenlijk onderdeel van de huidige strategie van de organisatie. Competentiemanagement is een hulpmiddel om de menselijke kwaliteiten te sturen.

In onze organisatie verstaan we onder competenties: bepaalde vaardigheden en gedragingen die een medewerker, naast de benodigde vak kennis en ervaring, moet hebben om een functie optimaal uit te kunnen voeren. Voorwaarden daarbij zijn dat de vaardigheden en het gedrag meetbaar en beoordeelbaar zijn en dat je ze kunt aanleren en ontwikkelen.

Een competentie wordt aan een functie gekoppeld indien die competentie van *doorslaggevend belang* is voor de functie en indien die competentie *onderscheidend* is voor de functie.

Alle personeelsinstrumenten haken in op het competentie management. Op deze manier draagt het competentie management bij aan een integraal personeelsbeleid.

Leidinggevend

Over het competentie management is men ronduit positief. Leidinggevenden ervaren het competentie management als leidraad om moeilijke zaken bespreekbaar te maken. Door het competentie management raken leidinggevende en medewerker in gesprek. Competentiemanagement werkt dan als ondersteunend instrument.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de (bouwsteen)set van competenties niet toereikend is. Er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de mogelijkheid om competenties toe te voegen. Deze mogelijkheid voorziet dus in een behoefte. Een beperkte keuze dwingt de leidinggevende een keuze te maken in wat van doorslaggevend belang is voor de functie. Daarbij moet ook worden bedacht dat de gevraagde competenties in een functie nooit voor 100% dekkend kunnen zijn voor het functioneren van medewerkers. De meeste van de geïnterviewde leidinggevend zien dat in zonder dat zij de voordelen van het competentie management uit het oog verliezen.

Niet is onderzocht is of er bij vergelijkbare functies dezelfde competenties worden toegevoegd of dat vergelijkbare functies door het toevoegen van verschillende competenties het gewenste gedrag steeds meer van elkaar gaat verschillen.

Over het competentiewoordenboek zijn de geïnterviewden verdeeld. Een aantal geïnterviewden vindt het woordenboek goed zoals het nu is, voor anderen zijn de voorbeelden uit het competentiewoordenboek niet altijd herkenbaar. De voorbeelden zijn vaak te concreet. Als er abstractere voorbeelden aan het woordenboek worden toegevoegd zijn de voorbeelden in meer situaties bruikbaar. Eén leidinggevende zou het woordenboek graag aangevuld zien met een register.

Het competentiewoordenboek is op zich wel toereikend, maar veel managers hebben moeite met het benoemen van de juiste competentie. De verschillen tussen de verschillende competentieniveaus worden als te klein ervaren en zij ervaren dat het niet motiverend is om een bepaalde tekortkoming in meerdere competenties terug te laten komen.

Medewerkers

De meerderheid van de medewerkers die mee hebben gedaan aan het onderzoek heeft geen mening over het competentie management. Een medewerker geeft aan dat door de nadruk die gelegd wordt op competenties jarenlange ervaring nauwelijks meetelt. De medewerkers zijn niet op de hoogte van het competentiewoordenboek.

Wat is er nog nodig?

Hoewel het nog beter kan lijkt het of het competentie management succesvol is ingevoerd in de gemeente Haarlem. Door invoering van het competentie management wordt er meer gestuurd op gedrag. Dat is een belangrijke conclusie. Belangrijker is dat de organisatie veel meer uit competentie management zou kunnen halen. Er worden gesprekken gevoerd. Medewerkers worden beoordeeld op competenties, maar hier wordt vervolgens geen vervolg aan gegeven.

De organisatie heeft er belang bij om te weten wat de ambities en capaciteiten zijn van de medewerkers. Deze gegevens zijn hooguit opgeslagen in de personeelsdossiers en daar blijven ze.

Met name voor het ontwikkelen van loopbaanbeleid moet het competentie management effectiever benut worden. Hier wordt een impuls aangegeven door de personeelsgesprekken uit te breiden met een potentieelbeoordeling. In deze potentieel beoordeling speelt ook de ervaring van de medewerker een rol. We willen een lerende organisatie zijn. Mede daartoe is het noodzakelijk dat de leidinggevende zijn coachende rol vervult en medewerkers effectief ondersteunt in de ontwikkeling. Deze rol wordt onvoldoende opgepakt door de lijn. Hiervoor moet meer aandacht zijn vanuit de lijn en met name vanuit de ambtelijke top. De Haarlemse school biedt voldoende trainingen aan leidinggevendenden om op een juiste manier met competentie management om te gaan. De verwachting is ook dat het makkelijker wordt als men meer vertrouwd raakt met het competentie management. De trainingen van de Haarlemse school moeten echter blijvend onder de aandacht worden gebracht en zonedig voor (nieuwe) leidinggevendenden verplicht worden gesteld.

5.4. De Personeelsgesprekken

In het jaarlijks personeelsgesprek komen de vorige drie instrumenten tezamen. De bouwsteenfunctie, uitgewerkt in een Individueel jaarplan en de benodigde competenties.

In de 'Regeling Functioneringsgesprekken 2001' en het 'Beoordelingsreglement 2001' is opgenomen dat de leidinggevende jaarlijks een functioneringsgesprek houdt en ten minste eenmaal per drie jaar een beoordelingsgesprek. Dit sluit onvoldoende aan bij de praktijk. Veel managers maken geen onderscheid tussen een beoordelings- of functioneringsgesprek. Zij houden een jaargesprek.

In de gesprekken wordt ingegaan op de afspraken die zijn gemaakt in het vorige gesprek. Er worden afspraken gemaakt voor de toekomst. Dit is onderdeel van het functioneringsgesprek.

In het beoordelingsgesprek wordt het functioneren van de medewerker gedurende het beoordelingsstijdvak besproken. De beoordeling is niet toekomstgericht.

Het Persoonlijk ontwikkelplan (POP) is onderdeel van het functioneringsgesprek. Het ontwikkelen is gericht op wat niet goed gaat of beter kan in de functie en zou ook op de toekomst gericht moeten zijn. Op deze manier is het een vanzelfsprekend onderdeel van het functioneringsgesprek.

De formulieren

Voor beoordelings- en functioneringsgesprekken zijn formulieren beschikbaar. Het formulier voor functioneringsgesprekken bevat een gedeelte voor een persoonlijk ontwikkelplan (POP).

Leidinggevendenden

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat leidinggevendenden bij voorkeur één jaarlijks gesprek houden. De leidinggevendenden zijn (bijna) unaniem in hun oordeel dat de formulieren (technisch) niet gebruiksvriendelijk zijn. Positief is dat meerdere leidinggevendenden aangeven dat de formulieren structuur geven aan het gesprek en dat bijna iedereen de formulieren toereikend vindt voor hetgeen besproken moet worden.

Medewerkers

Ook medewerkers vinden dat het formulier structuur geeft aan het gesprek. Er is één medewerker die meer aandacht voor arbo en veiligheid wil op het formulier.

Medewerkers geven aan dat zij het formulier graag van tevoren willen inzien om zich voor te bereiden op het gesprek. Het formulier laat geen ruimte voor het standpunt van de medewerker. Het functioneringsgesprek moet een tweezijdig gesprek zijn, dus dit wordt aangepast.

Wat is er nodig?

Bij de ene sector gebruiken ze voor alle gesprekken het beoordelingsformulier, bij een andere sector wordt juist weer het functioneringsgesprekformulier gebruikt. Curieus is dat het scoringsformulier bij de beoordeling een zevenpuntschaal heeft en het scoringsformulier bij het functioneringsgesprek een vijf-puntschaal. Er komt één duidelijk formulier dat bruikbaar is voor iedereen en ruimte biedt voor het standpunt van de medewerker.

De personeelsgesprekken

Leidinggevendenden

De meeste geïnterviewde leidinggevendenden houden jaarlijks één jaargesprek met daarin een functionerings-, POP- en beoordelings-gedeelte.

Opvallend is dat leidinggevendenden aangeven dat zij wel POP-gesprekken houden, maar dat medewerkers aangeven dat er geen POP-gesprekken worden gehouden of dat de afspraken niet worden nagekomen. Als reden voor het niet nakomen van afspraken geven medewerkers op dat er geen budget is voor opleidingen of dat er een nieuwe leidinggevende is.

Leidinggevendenden geven ook aan dat zij moeite hebben om het ontwikkelgedeelte van het gesprek inhoud te geven. In de meeste gevallen wordt er met de medewerker afgesproken dat de medewerker een training of opleiding gaat volgen. Daar is echter niet altijd voldoende budget voor. In het hoofdlijnenakkoord is afgesproken dat een ontoereikend budget gedurende de transitieperiode GEEN reden tot afwijzing mag zijn voor afwijzing van een opleidingsvraag.

Er zijn leidinggevendenden die aangeven dat medewerkers zich vaak niet verantwoordelijk voelen voor hun eigen ontwikkeling, waardoor zij hun coachende rol niet kunnen vervullen.

Medewerkers

Medewerkers geven terecht aan dat het functioneringsgesprek tweezijdig moet zijn, maar het gesprek onttaardt vaak in eenzijdige beoordeling door leidinggevende.

Van de geïnterviewde medewerkers geeft meer dan de helft aan dat er met hen niet over ontwikkeling wordt gesproken. Medewerkers die wel een POP-gesprek hebben gehad zijn van mening dat POP-gesprekken verwachtingen wekken die niet waar gemaakt kunnen worden. Medewerkers zijn van mening dat er geen doorgroeimogelijkheden zijn. Hierdoor worden medewerkers niet gestimuleerd om te werken aan de eigen ontwikkeling.

Wat is er nodig?

De gesprekken zijn de basis voor afspraken voor verbetering en ontwikkeling van de medewerker. Het functioneringsgesprek moet een tweezijdig gesprek zijn.

De POP-gesprekken zijn niet gericht op het ontwikkelen naar een andere functie. Een potentieelbeoordeling moet hier een impuls aan geven. Zowel de leidinggevende als de medewerker zijn dan genooddaakt na te denken over wat de medewerker kan en wat nog beter kan.

Het is te eenvoudig om het gebrek aan aandacht voor ontwikkeling af te wentelen op een gebrek aan tijd en budget. Er zijn nog andere ontwikkelmogelijkheden. Het Individueel jaarplan zou gebruikt kunnen worden voor werkopdrachten waarmee de medewerker zich kan ontwikkelen. Bijvoorbeeld bij interesse voor leidinggeven zou ruimte in de functie gezocht kunnen worden om aan een medewerker leidinggevende taken te geven. De resultaten van het Individueel jaarplan kunnen dan ook input leveren voor een potentieelbeoordeling.

Medewerkers moeten meer uitgedaagd worden om aan hun eigen ontwikkeling te werken. Door middel van het 360° feedback instrument krijgen medewerkers een realistisch zelfbeeld en worden ze gestimuleerd na te denken over de eigen ontwikkeling.

5.5. Afdelingsplannen

Afdelingsplannen zijn een afgeleide van de sectorplannen. Individuele jaarplannen zijn weer een afgeleide van de afdelingsplannen en vormen andersom weer input voor de afdelingsplannen.

Bijna alle geïnterviewde leidinggevendenden hebben een afdelingsplan. Ongeveer de helft daarvan gebruikt het aangeboden format. Niet iedereen is bekend met het aangeboden format en niet iedereen heeft behoefte aan een format.

De afdelingsplannen zijn zeer verschillend. Het varieert van een bundel Individuele jaarplannen tot een zeer uitgewerkt exceldocument. De afdelingsplannen worden op de meeste afdelingen een keer per jaar aangepast. Op sommige afdelingen is een levend werkdocument met een actielijst die regelmatig wordt aangepast.

Wat is er nodig?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat nagenoeg alle afdelingen een afdelingsplan hebben dat jaarlijks wordt aangepast. Het IPB hoeft op dit punt niet aangepast te worden.

In verband met tijd schrijven wordt het format van het afdelingsplan aan het format van het Individueel jaarplan gekoppeld.

5.6. Strategisch Opleidingsplan

Het opleidingsbeleid wordt strategisch benaderd en is in die zin onderdeel van het IPB. Uit de opleidingsnoodzaak van de organisatie volgt een opleidingsplan dat doorvertaald wordt naar het opleidingsplan van de sector en uiteindelijk naar het Persoonlijk ontwikkelplan (POP). Het POP is onderdeel van het functioneringsgesprek.

Door het opleidingsbudget te verdelen aan de hand van vooraf ingediende plannen kan er efficiënter worden omgegaan met de budgetten en kan er door de Haarlemse school worden ingespeeld op de opleidingsbehoefte. Er zijn twee sectoren die de opleidingsplannen hebben ingeleverd bij de Haarlemse school.

Een sector geeft aan dat door de reorganisatie de strategische doelen onduidelijk waren en dat er om die reden geen Strategisch opleidingsplan gemaakt kon worden. Die sector heeft niet op een later moment alsnog een Strategisch opleidingsplan ingediend. Een andere sector geeft aan dat er door reorganisaties nog geen duidelijkheid is over de benodigde competenties. Een Strategisch opleidingsplan volgt als dat duidelijk is.

Wat is er nodig?

De sectoren die volgens de nieuwe methodiek werken geven aan dat de opleidingsplannen lopen.

De kwaliteit van deze plannen is goed. Er wordt nog te kort en te weinig met de strategische plannen gewerkt om hier al een duidelijk oordeel over te hebben. Het is wel wenselijk om de het moment van verschijnen van de opleidingsgids van de Haarlemse school te koppelen aan de cyclus van de opleidingsplannen. Dan kan het Strategisch opleidingsplan optimaal worden ingezet en is het een goed middel om te sturen op ontwikkeling.

Op dit moment is er geen aanleiding om het instrumentarium van de opleidingsplannen aan te passen.

5.7 Haarlemse school

Van de medewerkers wordt verwacht dat ze meegroeien met de ontwikkelingen van de stad. Met het vergroten van het leervermogen van de organisatie én de individuele medewerker wordt verwacht dat de gemeente Haarlem in staat is flexibel te kunnen inspelen op de eisen en wensen van de burgers. Met de Individuele jaarplannen en het competentie management weten de medewerkers wat er van hen wordt verwacht. De Haarlemse school is er om de medewerkers te steunen in hun ontwikkeling. Het aanbod van de Haarlemse school is afgestemd op de competenties en sluit aan bij de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Dit volgens de bedrijfsfilosofie: 'een lerende organisatie'.

Leidinggevenden

Over de Haarlemse school zijn zowel medewerkers als leidinggevenden zeer positief. De Haarlemse school voorziet heel duidelijk in een behoefte. De geïnterviewden geven aan dat er meer wordt gedaan aan vorming en opleiding. De meeste geïnterviewden ervaren het cursusaanbod als toereikend. Zij geven aan dat trainingen zelfs verplicht zouden moeten zijn.

Een gebrek aan budget is een zeer veel voorkomende klacht. Bij veel afdelingen gaat het budget op aan (wettelijk) verplichte opleidingen, waardoor er geen budget meer is om deel te nemen aan de Haarlemse school. Een ander probleem met betrekking tot de financiering is dat de gids pas verschijnt nadat de budgetten al verdeeld zijn.

Medewerkers

Medewerkers klagen dat het moeilijk is toestemming te krijgen van de leidinggevende voor het volgen van een training. Meestal is de reden van weigering van toestemming een gebrek aan budget. Het is bij medewerkers niet altijd helder wat het niveau van de cursusgroep is of moet zijn.

Wat is er nodig?

In het hoofdlijnenakkoord is afgesproken dat gedurende de transitieperiode een ontoereikend budget GEEN reden tot afwijzing mag zijn voor afwijzing van een opleidingsvraag.

De Haarlemse school probeert met behulp van het Strategisch Opleidingsplan te voorzien in de opleidingsbehoefte. Om aan deze behoefte tegemoet te kunnen komen zou elke sector een opleidingsplan moeten hebben. Die afspraak is al gemaakt.

5.8 Samenhang instrumenten

Indien de bovengenoemde instrumenten goed worden geïmplementeerd en gebruikt dan zal er een helder beeld moeten ontstaan van zowel de benodigde als de aanwezige kennis en vaardigheden in de organisatie. Ook de individuele wensen en mogelijkheden van de medewerkers worden in kaart gebracht. Als gevolg hiervan krijgt het management een efficiënt hulpmiddel in handen voor het plannen en mobiliseren van het personeel.

Wat is er nodig?

De organisatie heeft er belang bij om te weten wat de ambities en capaciteiten zijn van de medewerkers. Deze gegevens zijn opgeslagen in de personeelsdossiers en daar blijven ze.

Met name voor het ontwikkelen van loopbaanbeleid kan het competentie management effectiever benut worden. De eerste stap is een centrale registratie van loopbaanafspraken. Er komt ook een CV-bank waarin medewerkers wensen en ambities kenbaar kunnen maken. Daarna volgt er een functiebank met loopbaanpaden.

Om waar te maken dat een ontoereikend budget gedurende de transitieperiode GEEN reden tot afwijzing mag zijn voor afwijzing van een opleidingsvraag is er budget nodig.

6. De andere organisatie en de raadsenquête

De andere organisatie

Een evaluatie is een terugblik op een periode die voorbij is. Ondertussen is de organisatie in beweging en is het goed om te kijken wat het IPB voor de andere organisatie kan betekenen.

In de nota 'Een andere organisatie' is geconstateerd er samenhang gebracht moet worden tussen de verschillende rollen die de organisatie heeft. De waarden van de organisatie worden aangepast aan de veranderende omgeving. De vraag is nu of het IPB samenhang kan brengen tussen de verschillende rollen die de organisatie heeft. Om dit te bereiken wordt er een bepaald gedrag verwacht van leidinggevenden en medewerkers. Als er kritisch gekeken wordt naar de huidige set van competenties kan het IPB ook in de nieuwe organisatie een hulpmiddel zijn om te sturen op gedrag. Voorwaarde is wel dat de centrale waarden waaruit de competenties volgen ook beleefd worden door de organisatie. Als er geen gemeenschappelijke visie is zal er niet gestuurd worden op het gewenste gedrag.

Transitieperiode

Met behulp van het IPB kan er vanuit strategisch perspectief gestuurd worden op gedrag, resultaat en ontwikkeling. De vraag is of het IPB ook gedurende de transitieperiode een hulpmiddel kan zijn om de doorstroom te bevorderen. Uit het Hoofdlijnenakkoord volgt dat er geen gedwongen ontslagen vallen. Het is belangrijk dat we goed functionerende medewerkers hebben die flexibel ingezet kunnen worden. Met de instrumenten van het IPB is het mogelijk om te sturen op gedrag, resultaat en ontwikkeling. Met het Individueel jaarplan weet de medewerker wat er van hem verwacht wordt. In het Individueel jaarplan kunnen gewijzigde taken en werkzaamheden eenvoudig en inzichtelijk worden opgenomen. Dit maakt het mogelijk medewerkers flexibel in te zetten. De personeelsgesprekken spelen daarbij een belangrijke rol. In deze gesprekken moet over de ontwikkeling en inzetbaarheid van de medewerker gesproken worden. Het is mogelijk dat er in de toekomst andere competenties van medewerkers worden gevraagd. Door de inzet van de instrumenten van het IPB kan hier tijdig op in worden gespeeld. Daarom is het belangrijk dat er met alle medewerkers wordt gesproken en dat op 1 januari 2007 iedereen een Individueel jaarplan heeft.

Enquêtecommissie Vastgoed

De enquêtecommissie heeft de wethouder Personeel & Organisatie (P&O) verzocht om evaluatie van het personeelsbeleid, om plannen te ontwikkelen voor versterking van de competenties van het management en te komen tot een bevordering van een open cultuur binnen de ambtelijke organisatie. Uit de evaluatie blijkt dat door de invoering van het competentie management leidinggevenden en medewerkers directer met elkaar te praten over gedrag. Het is normaler geworden om over sterke en zwakke punten te spreken. Dit draagt bij aan een meer open cultuur. Een belangrijke conclusie is dan ook dat het IPB een hulpmiddel is dat bijdraagt aan een meer open cultuur. Met de conclusies en aanbevelingen die volgen uit deze evaluatie kan het personeelsbeleid nog verbeterd worden, waarmee aan de wensen van de commissie tegemoet wordt gekomen.

7. Hoe nu verder?

Vooraf doorgaan

Door de invoering van het competentie-management en de Individuele jaarplannen wordt er meer resultaatgericht gewerkt. Medewerkers zijn beter in staat om inzichtelijk te maken welke werkzaamheden zij wel of juist niet hebben kunnen doen. Door de invoering van het IPB wordt er meer en beter nagedacht over de eigen ontwikkeling. Daarmee lijken de doelstellingen van het IPB behaald. De belangrijkste conclusie is dan ook: Doorgaan met het IPB!

Het kan beter

Dat de doelstellingen van het IPB (een instrumentarium om te sturen op gedrag, resultaat en ontwikkeling) zijn gehaald betekent niet dat het niet beter kan. Niet op alle plekken in de organisatie worden consequent gesprekken gehouden. Het POP-gesprek is in de praktijk nog geen vast onderdeel van het functioneringsgesprek.

Met de invoering van competentie-management is een belangrijke stap gezet. De volgende stap is met behulp van competentie-management loopbaanbeleid ontwikkelen.

De coachende rol van het management wordt onvoldoende opgepakt. Leidinggeven is een vak. Als we het daar over eens zijn moet hier ook meer aandacht voor zijn.

Met name de ambtelijke top moet leidinggevend hier op aanspreken. P&O moet zijn toetsende rol vervullen en kan daarnaast de leidinggevendenden meer ondersteuning bieden bij de gesprekken. Ook de medewerker moet nadenken over zijn eigen Individueel jaarplan, de eigen ontwikkeling en hij moet de leidinggevendende aanspreken als een gesprek achterwege blijft. Dit is vanzelfsprekend en verplicht!

Alles stroomt en niets blijft

Het IPB moet blijvend aangepast en geactualiseerd worden. Er moet kritisch gekeken worden naar de set van competenties. Alles wat wordt ingevoerd verouderd op den duur. Voor het IPB blijkt dit uit het feit dat mensen het IPB als doel op zich zien. "Ik heb een individueel jaarplan omdat de P&O-er er om vraagt." Om te voorkomen dat mensen die met het IPB werken de bruikbaarheid er niet meer van inzien moet het IPB regelmatig geëvalueerd en aangepast worden.

8. Wat kunnen we bieden?

Individuele jaarplannen

- In de transitieperiode werken met (voorlopige) globale Individuele jaarplannen.
- In de transitieperiode het ontwikkelen van nieuwe Individuele jaarplannen in één hand leggen om functies beter op elkaar af te stemmen.
- Een (verplichte) training voor leidinggevend in de Haarlemse school om de mogelijkheden van het Individuele jaarplan beter te benutten.
- Een handleiding voor het schrijven van Individuele jaarplan en Afdelingsplannen.

Competentiemanagement

- De mogelijkheden om van het competentieprofiel af te wijken opnemen in de handleiding voor het schrijven van een Individueel jaarplan.
- De afwijkingen op het competentieprofiel van vergelijkbare functies op elkaar afstemmen.
- Het competentiewoordenboek herijken.
- De trainingen van de Haarlemse school (nogmaals) onder de aandacht van leidinggevend brengen.
- Het competentie management effectiever benutten door het te gebruiken bij het ontwikkelen van loopbaanbeleid.
- CV-bank waarin medewerkers wensen en ambities kenbaar kunnen maken.
- Functiebank en loopbaanpaden.
- Een extra stimulans vanuit de lijn en met name vanuit de ambtelijke top voor coachend en resultaatgericht leidinggeven.

De personeelsgesprekken

- De ‘Regeling Functioneringsgesprekken 2001’ en het ‘Beoordelingsreglement 2001’ samenvoegen tot één regeling personeelsgesprekken, waarbij de rechtspositie gewaarborgd blijft.
- Een vereenvoudigd formulier dat bruikbaar is voor een beoordelings-, functionerings- en POP-gesprek en een potentieelbeoordeling.
- Een meer ondersteunende rol van P&O en Mobiliteit en Loopbaan bij de personeelsgesprekken.
- Medewerkers uitdagen om een eigen bijdrage te leveren aan de eigen ontwikkeling door het inzetten van het 360° feedback instrument.
- De ontwikkeling van medewerkers een impuls geven door het bieden van loopbaanperspectief.
- De personeelsgesprekken uitbreiden met een potentieel beoordeling om aan het loopbaanbeleid inhoud te kunnen geven.
- De medewerker zijn belangstelling voor andere functies kenbaar laten maken in een CV bank.
- Aandacht voor coachend leidinggeven en het effectief ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling.

Haarlemse school

- In de opleidingsgids het niveau van de cursusgroep aangeven.
- De verschijningsdatum van de opleidingsgids afstemmen op de financieringscyclus.

Samenhang instrumenten

- CV-bank waarin medewerkers wensen en ambities kenbaar kunnen maken.
- Functiebank en loopbaanpaden.

De andere organisatie

- Naar aanleiding van de andere organisatie de competentieprofielen kritisch bekijken.
- Het IPB regelmatig optimaliseren, evalueren en aanscherpen.
- Ondersteuning vanuit P&O.

Bijlage

Aanbevelingen en acties

Uit de evaluatie IPB volgen een aantal acties en aanbevelingen. In deze bijlage wordt aangegeven door wie en op welke termijn deze acties gerealiseerd worden.

Uit de rapportage van de werkgroep Leeftijdsbewust personeelsbeleid (LPB) volgen enkele conclusies en aanbevelingen die tot dezelfde acties leiden. De acties die uit de evaluatie IPB volgen zullen in samenhang met het Leeftijdsbewust personeelsbeleid worden uitgevoerd.

Wat	Wie	Wanneer
Aandacht voor coachend leiderschap	Management	Doorlopend
Aandacht voor ontwikkeling op de werkplek	Management	Doorlopend
Toetsing gebruik IPB	P&O	Doorlopend
Competenties kritisch bekijken n.a.v. reorganisatie	Uitlijnteam 'De mens Centraal'	Juni 2006
Loopbaanbeleid	Uitlijnteam 'De mens Centraal'	Juli 2007
<i>Formulieren en regelingen aanpassen</i>	CS/POI	September 2006
Ontwikkelinstrument voor medewerkers	CS/POI	Oktober 2006
Afstemming competentieprofielen	CS/POI	Oktober 2006
Training IPB instrumenten	CS/POI	Januari 2007
Competentiewoordenboek herijken	CS/POI	Jaarlijks
Evaluatie IPB	CS/POI	Jaarlijks