

Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille P. Heiliegers
Auteur Mevr. J. Wentzel
Telefoon 5114516 E-mail: jwentzel@haarlem.nl
MS/HRM Reg.nr. 2010/348820
Te kopiëren: bijlage A
B & W-vergadering van 21 december 2010

Onderwerp

Strategische HRM-visie

DOEL: Besluiten

Het college is bevoegd tot vaststelling van de strategische HRM-visie.

B&W

1. Het college neemt het voorgenomen besluit de strategische HRM-visie vast te stellen.
2. Besluitvorming vindt plaats onder voorbehoud van adviesverlening door OR en overeenstemming van GO.
3. De kosten van opleiding van medewerkers en de kosten van het MD-traject worden gedekt uit het budget Vorming en Opleiding van 2011, zijnde € 1.602.180,-- Dit bedrag is inclusief het bedrag ad € 207.000,-- voor het MD-traject (dit bedrag is doorgeschoven van 2010 naar 2011). De verdeling tussen centraal en decentraal voor 2011 is nog niet vastgesteld. Het gereserveerde bedrag voor het MD-traject (€ 207.000,--) zal centraal worden ingezet.
4. Communicatie vindt onder meer plaats via Insite, het Management Forum en werkoverleggen.
5. De strategische HRM-visie wordt ter informatie toegestuurd aan de commissie Bestuur

Collegebesluit

Onderwerp: Strategische HRM-visie

Reg. Nummer: 2010/348820

1. Inleiding

Deze nota geeft richting voor de toekomstige organisatieontwikkeling vanuit HRM-perspectief. Het coalitieakkoord "Het oog op morgen" is richtinggevend voor de strategische HRM-visie. Het coalitieakkoord spreekt over een "moderne, kleine, slimme, flexibele, servicegerichte en betrouwbare overheid". De kansen zitten in de digitalisering (één van de pijlers van het Nieuwe Werken), samenwerking en krachtenbundeling met andere gemeenten in de regio. Dit biedt efficiency voordelen en mogelijkheden om nieuwe kennis binnen te halen. De uitdaging voor de organisatie is om meer kwaliteit te bereiken met minder personeel. De versterking van de organisatie wordt onder meer gezocht in scholing, verzwaring functies met bijpassende beloning en het op pijl houden secundaire arbeidsvoorwaarden. Passend bij het politieke klimaat wordt van de moderne, flexibele ambtenaar verwacht dat hij/zij de regie in eigen hand neemt en zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar inzetbaarheid. Ook past bij het politieke klimaat aandacht voor duurzaamheid en diversiteit. Een belangrijke voorwaarde voor de organisatie-ontwikkeling is een succesvolle digitaliseringsoperatie.

2. Besluitpunten college

1. Het college neemt het voorgenomen besluit de strategische HRM-visie vast te stellen.
2. Besluitvorming vindt plaats onder voorbehoud van adviesverlening door OR en overeenstemming van GO.
3. De kosten van opleiding van medewerkers en de kosten van het MD-traject worden gedekt uit het budget Vorming en Opleiding van 2011, zijnde € 1.602.180,-- Dit bedrag is inclusief het bedrag ad € 207.000,-- voor het MD-traject (dit bedrag is doorgeschoven van 2010 naar 2011). De verdeling tussen centraal en decentraal voor 2011 is nog niet vastgesteld. Het gereserveerde bedrag voor het MD-traject (€ 207.000,--) zal centraal worden ingezet.
4. Communicatie vindt onder meer plaats via Insite, het Management Forum en werkoverleggen.
5. De strategische HRM-visie wordt ter informatie toegestuurd aan de commissie Bestuur.

3. Beoogd resultaat

Het bieden van algemeen kader voor nader uit te werken beleid, beleidsinstrumenten en activiteiten op het gebied van HRM. Bij de uitwerking van de HRM-visie gaat het in ieder geval om de volgende HRM-producten:

- Ontwikkelen nieuw sociaal statuut;
- Beperken (kosten) externen en versterken flexibele schil;
- Een management development traject voor alle managers;
- Het implementeren van strategisch personeelsplanning
- Ontwikkelprogramma voor de medewerkers;
- Ontwikkelen overkoepelend beleid duurzame inzetbaarheid;
- Ontwikkelen diversiteitsbeleid.

4. Argumenten

De strategische HRM-visie houdt rekening met de maatschappelijke ontwikkelingen (netwerk/informatiemaatschappij), de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de regionale, landelijke, Europese en mondiale ontwikkelingen en met het coalitieakkoord Haarlem. Deze ontwikkelingen vragen van de organisatie en haar medewerkers zich te ontwikkelen en aan te passen. Ook vraagt het van de organisatie om zo goed mogelijk om te gaan met uitdagingen (stapeling bezuinigingen) en vooral ook de kansen te zien en te benutten (ruimte op de arbeidsmarkt, kansen voor samenwerking en krachtenbundeling, etc). Onderscheid wordt gemaakt in de ambitie voor de medewerkers, voor de managers en voor HRM.

Ambitie voor de medewerkers

De externe ontwikkelingen, politiek-bestuurlijke ambities en de kernwaarden van de organisatie (stimulerend, ondernemend en modern) vragen van de medewerkers, dat zij:

- Extern georiënteerd zijn: omgevingsbewust, burger/partnergericht en bestuurlijk sensitief;
- Trots, duidelijk, slagvaardig en creatief zijn;
- Toegerust zijn op hun rol/taak qua kennis, vaardigheden, houding en gedrag;
- Duurzaam inzetbaar en flexibel zijn.

Ambitie voor de managers

De uitdaging voor managers is de juiste mensen te vinden, te ontwikkelen en te binden aan de organisatie: strategische personeelsplanning en ontwikkeling. Managers hebben een stimulerende/bijsturende rol om te zorgen dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en zich blijven ontwikkelen (kennis, vaardigheden en houding en gedrag). Dit vraagt aan de ene kant stimulerend en faciliterend leiderschap en andere kant stevig, duidelijk en resultaatgericht leiderschap (zie paragraaf 2.4 van bijgevoegde nota).

Ambitie voor HRM

Om de veranderopgave en organisatieambities te realiseren, wordt vanuit HRM een goede HRM-ondersteuning gevraagd onder meer door het ontwikkelen van de juiste HRM-hulpmiddelen en in de vorm van advieskracht bij de implementatie van HRM-beleid (paragrafen 2.5 en 2.6).

6. Uitvoering

In de komende tijd zal gewerkt worden aan een uitwerking van de strategische HRM-visie. Hierbij zal nadrukkelijk aansluiting gezocht met de programma's: doorontwikkeling van de organisatie "DOEN", het programma Het Nieuwe Werken en met de andere programma's voor zover relevant. Bij de uitwerking van de HRM-visie gaat het in ieder geval om de volgende HRM-producten:

- *Nieuw sociaal statuut* (invoering per 2011);
- *Beperken (kosten) externen en versterken flexibele schil* o.a. (eerste stappen zijn gezet; vervolgtacties volgen);
- *Een management development traject voor alle managers* (start begin 2011) gericht op:
 - het collectief maken en doorleven consequenties van de organisatie-

- ambitie voor leiderschap en management¹ (=collectief);
- leiderschapontwikkeling en vergroten managementvaardigheden van de managers (= maatwerk).
 - *Het implementeren van strategisch personeelsplanning en ontwikkeling* (start bij VVH najaar 2010, vervolgens uitrol over de hele organisatie 2011);
 - *Ontwikkelprogramma voor de medewerkers* in kennis, vaardigheden en houding en gedrag (2011/2012);
 - *Ontwikkelen overkoepelend beleid duurzame inzetbaarheid*, waaronder: gezondheidsmanagement, arbo, verzuimmanagement, levensfasebewust personeelsbeleid en mobiliteit (eind 2010);
 - *Ontwikkelen van diversiteitsbeleid*, waarbij doelgroepen met achterstand op de arbeidsmarkt (bijv. mensen met een fysieke/psychische beperking) een extra kans krijgen in onze organisatie bij ingeschatte geschiktheid.

7. Bijlagen

Nota: **Strategisch HaaRleM**

Het college van burgemeester en wethouders

de secretaris

de burgemeester

¹ Voor het veranderingstraject heb je kwalitatief goed leiderschap en management nodig, al wordt bij de verandering het meest van leiderschap gevraagd.

Bijlage A

Strategisch HaaRleM

INHOUD

VOORWOORD	3
1. CONTEXT GEMEENTE HAARLEM	4
1.1 Netwerk- of informatiemaatschappij	4
1.2 Bezuinigingen en arbeidsmarktontwikkelingen	4
1.3 Haarlem binnen de Metropoolregio en als centrumgemeente	5
1.4 Politiek bestuurlijk primaat en politiek klimaat gemeente Haarlem	
1.5 Gevolgen ontwikkelingen voor de gemeentelijke organisatie	6
2. AMBITIE VOOR DE ORGANISATIE EN HAAR MEDEWERKERS	7
2.1 Organisatieontwikkeling: naar een volgende fase	7
2.2 Kernwaarden en ambitie totale ambtelijke organisatie	7
2.2.1 Kernwaarden toekomstige organisatie: modern, ondernemend en stimulerend	7
2.2.2 Kwalitatief goede 2.0-medewerkers, -managers en HRM-ondersteuning	8
2.3 Ambitie 2.0-medewerkers	8
2.3.1 Trots, duidelijk, slagvaardig en creatief	9
2.3.2 Extern georiënteerd: omgevingsgericht, burgergericht en bestuurlijk sensitief	9
2.3.3 Toegerust op hun (verschillende) rollen/taken	9
2.3.4 Duurzaam inzetbaar en flexibel	9
2.4 Ambitie 2.0-managers	10
2.4.1 Strategische personeelsplanning en –ontwikkeling gericht op kwaliteit	10
2.4.2 Management development programma	11
2.5 Ambitie 2.0-HRM-ers	11
2.5.1 Focus op opgave interne klant en organisatieambitie	12
2.5.2 Kerntaken HRM: beheer, advies en beleidsontwikkeling	12
2.6 Moderne en stimulerende HRM-hulpmiddelen	13
2.6.1 HRM-hulpmiddelen: bruikbaarheid nu en in de toekomst	13
2.6.2 Competentiemanagement	14
2.6.3 Strategische personeelsplanning en ontwikkeling	14
2.6.4 Arbeidsmarktbeleid –en stage/traineebeleid	16
2.6.5 Realiseren ontwikkel/doorgroeimogelijkheden high potentials	17
2.6.6 Strategisch opleidingsbeleid en jaarlijkse opleidingsprogramma's	18
2.6.7 Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid	19
2.6.8 Diversiteitsbeleid/management	19
2.6.9 Verandering sociaal statuut (reorganisaties)	19
2.6.10 Meetinstrumenten en managementinformatie	19
3. VERANDERINGSPROGRAMMA	20
3.1 Acties veranderingsprogramma: het “wat”	20
3.2 Veranderstrategie gericht op het gewenste gedrag: het “hoe”	22

VOORWOORD

Deze strategische HRM-visie geeft allereerst een blik op de externe ontwikkelingen (hoofdstuk 1) die op ambtelijke organisatie afkomen. De horizon is ongeveer 2014, dus niet te ver weg. Het is van belang om de organisatieambities voortdurend bij te stellen aan externe ontwikkelingen en rekening te houden met de politiek-bestuurlijke context, waarbij geldt dat de foto van de nabije toekomst uiteraard scherper is dan die van de verre toekomst.

Hoofdstuk 2 vormt de kern van de strategische HRM-visie. In dit hoofdstuk worden de ambities beschreven voor de organisatie. De ambities worden uitgesplitst in ambities voor:

- de medewerkers (paragraaf 2.3);
- de managers (paragraaf 2.4);
- de HRM-ers (paragraaf 2.5);
- de HRM-hulpmiddelen (paragraaf 2.6).

Hoofdstuk 3 gaat in op het HRM-veranderingsprogramma. Om te weten wat het HRM-veranderingstraject is voor de organisatie (onderdelen) en haar medewerkers is allereerst een goede analyse van de huidige/gewenste situatie nodig. Dit zal deels een gezamenlijk traject op MT-niveau en op managementniveau zijn (MD-programma) en vooral maatwerktrajecten op (hoofd)afdelingsniveau zijn (strategische personeelsplanning en –ontwikkeling).

Als de visie onderschreven wordt, wordt de visie vertaald naar een concreet (SMART) HRM-programma. Hierin wordt ook het kostenplaatje meegenomen. Uitgangspunt is dat gebruik wordt gemaakt van de bestaande budgetten.

1. CONTEXT GEMEENTE HAARLEM

Gemeente Haarlem maakt onderdeel uit van een groter geheel. Om te weten waar de gemeentelijke organisatie zich vanuit HRM-perspectief naar toe moet bewegen, is het nodig om te weten wat er in de context van gemeente Haarlem gebeurt. Wat gebeurt er mondiaal, Europees, landelijk en regionaal? Welke technologische en maatschappelijke veranderingen zijn er zichtbaar?

De context van gemeente Haarlem bestaat uit een aantal componenten:

- Netwerk- of informatiemaatschappij
- Economische recessie en arbeidsmarktontwikkelingen
- Haarlem binnen de Metropoolregio en als centrumgemeente
- Politiek bestuurlijk primaat en politiek klimaat.

1.1 Netwerk- of informatiemaatschappij

De industriële samenleving is aan het veranderen naar een netwerk- of informatiemaatschappij. De ontwikkeling van de netwerksamenleving zal de manier van leven, organiseren en belangenbehartiging veranderen. Een aantal van de maatschappelijke veranderingen is nu al zichtbaar en zal zich de komende jaren voortzetten.

De snelheid van informatie-uitwisseling is gigantisch toegenomen door internet. Internet is niet alleen een plek om informatie te plaatsen en op te halen, maar wordt steeds meer een plek om met elkaar te netwerken en gericht informatie uit te wisselen. Dit wordt de verandering van het “web 1.0” naar het “web 2.0” genoemd. De nieuwe generatie “Einstein” is sneller, slimmer en socialer.

Mensen accepteren steeds minder een rol in een hiërarchie en willen op hun kennis (informatiewaarde) beoordeeld worden. Mensen laten ontwikkelingen niet meer over zich heen komen, maar willen een volwaardige partner zijn en meebeslissen.

Binnen de netwerken hebben mensen steeds meer mogelijkheden om voor hun belangen op te komen. Ze zijn niet meer (alleen) afhankelijk van de overheid om dingen voor elkaar te krijgen of hun belangen te behartigen.

Voor een gemeente is deze periode van maatschappelijke verandering heel interessant, zowel vanuit de veranderende rol van de overheid als vanuit de rol als werkgever.

Een instituut als een gemeente is stevig geworteld in de samenleving en heeft de taak mee te ontwikkelen naar de netwerkmaatschappij. Ambtenaren hebben dus de taak deze verandering vorm te geven. Dit vraagt van de medewerkers een naar buiten gerichte blik en een proactieve en stimulerende opstelling in externe netwerken. Ook vraagt het een investering in ICT en anders om gaan met informatievoorziening. Kortom het Nieuwe Werken in de gemeentelijke organisatie.

1.2 Bezuinigingen en arbeidsmarktontwikkelingen

De economische recessie leidt tot bezuinigingen voor de hele overheid en dus ook voor gemeente Haarlem. Dit zal zeker leiden tot een formatiereductie van minimaal 100 fte de komende 8 jaar (zie coalitieakkoord gemeente Haarlem). Door de stapeling van bezuinigingen van Rijk en provincies die doorwerken naar gemeenten zal de formatiereductie naar verwachting nog hoger uitvallen.

De politieke keuzes in het coalitieakkoord Haarlem zijn richtinggevend op welke wijze de (formatieve) ombuigingen zullen worden gerealiseerd. In ieder geval is geconstateerd dat er bezuinigd zal worden op managementniveau. Formatiereductie betekent dat de organisatie de ambities met minder mensen moet halen. Daarnaast zal ook de inhuur aan banden worden gelegd (minder en goedkoper).

De arbeidsmarkt is door de recessie minder krap dan voorheen. De verwachting is dat op de langere termijn de krapte weer zal toenemen. Dit heeft te maken met de beperktere instroom van jonge werkzoekenden (ontgroening) en uitstroom van oudere medewerkers¹ (vergrijzing) tegen een verhoogde vraag naar goed gekwalificeerd personeel. De individuele werkzoekende (zeker als hij of zij jong en goed gekwalificeerd is) bepaalt voor wie hij werkt, onder welke voorwaarden en voor hoe lang. De medewerker maakt de keuze op grond van factoren als: interessant werk, stimulerende werkomgeving, uitstraling van het bedrijf, realiseren eigen ambities, balans werk-privé, et cetera.

¹ Op dit moment is ongeveer 60% van de personele bezetting van gemeente Haarlem ouder dan 45 jaar. Het gemiddelde van alle gemeenten is 54%.

Met het oog op de vergrijzing worden mensen door rijksbeleid gestimuleerd langer te werken en wordt het hen minder aantrekkelijk gemaakt vroegtijdig uit te treden. Dit betekent dat de groep oudere medewerkers langer inzetbaar moet blijven. Gezien de leeftijdsopbouw in de gemeentelijke organisatie zal op termijn een flinke uitstroom van oudere medewerkers plaatsvinden. Het is zaak om gebruik te maken van de kennis en ervaring van deze oudere medewerkers door ze mentor te maken van jongere talenten en zo op termijn doorgroeikansen voor jonge talenten te creëren. Zo kan de organisatie deze jonge talenten aan zich binden.

In deze periode van ruimte op de arbeidsmarkt liggen er kansen om goede mensen binnen te halen die voorheen lastig waren om binnen te halen. Te denken valt aan vastgoedmensen, planeconomen, bouwinspecteurs en ICT-mensen. Het is zaak deze kansen te benutten.

1.3 Haarlem binnen de Metropoolregio en als centrumgemeente

Haarlem ligt vlakbij Amsterdam en Schiphol, de twee grootste werkgelegenheidsgebieden van Nederland. Dergelijke 'economische motoren' trekken bedrijven en bewoners aan en daarmee welvaart. Daarnaast zijn Leiden en Den Haag twee grote steden in de buurt van Haarlem. Zij geven een eigen dynamiek aan de stad (veel mensen die hier wonen werken daar).

Een belangrijke bijdrage wordt geleverd door de verschillende karakters van zowel Amsterdam als de steden rond de hoofdstad. Ze zijn allemaal anders, ze hebben eigen kenmerken, een eigen profiel. De steden zijn hierdoor complementair aan elkaar en hebben als totaal meer (internationale) aantrekkingskracht dan elk afzonderlijk. Deze kring van gemeenten wordt daarom de Metropoolregio Amsterdam (MRA) genoemd. Het profiel van Haarlem in de MRA heeft als zwaartepunten bereikbaarheid, cultuur en duurzaamheid.

Naar de toekomst toe is het belangrijk het Haarlemse profiel te versterken en ontwikkelingen af te stemmen binnen de MRA, zodat de onderlinge complementariteit behouden blijft. Haarlems beleid zal dus ontwikkeld en uitgevoerd worden vanuit het perspectief van de MRA.

De nabijheid van Amsterdam, Schiphol, Haarlemmermeer en ook van de steden Leiden en Den Haag biedt Haarlem uitstekende kansen voor samenwerking, krachtenbundeling en uitwisseling/mobiliteit van personeel. Te denken valt aan strategisch inkoopbeleid, samenwerking op ICT-gebied, shared service centrum voor salaris/personeelsadministratie en een gezamenlijke flexibele personeelspool.

Daarnaast is Haarlem centrumgemeente binnen Kennemerland. Ook hier ligt een kans om die rol in de toekomst te versterken en te benutten voor samenwerking, krachtenbundeling en uitwisseling/-mobiliteit van personeel.

Ten slotte gaat een aantal taken van de provincie over naar de gemeente. Ook dit biedt kansen voor gemeente Haarlem.

1.4 Politiek bestuurlijk primaat en politiek klimaat gemeente Haarlem

Los van bovengenoemde externe ontwikkelingen in de context van gemeente Haarlem heeft de gemeentelijke organisatie te maken met een politiek gekozen bestuur. Dit vraagt van de organisatie en haar medewerkers politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Dit houdt onder meer in dat zij begrip hebben voor het belang van de politieke agenda voor de politieke bestuurders en voor het feit dat politieke bestuurders ook op de korte termijn successen willen boeken.

Het politieke klimaat is leidend voor organisatieontwikkeling en HRM-beleid. Het coalitieakkoord Haarlem spreekt over een "moderne, kleine, slimme, flexibele, servicegerichte en betrouwbare overheid". De kansen zitten in de digitalisering, samenwerking en krachtenbundeling met andere gemeenten in de regio (zie ook 1.3). Dit biedt efficiency voordelen en mogelijkheden om nieuwe kennis binnen te halen. De uitdaging voor de organisatie is om meer kwaliteit te bereiken met minder personeel. De versterking van de organisatie wordt onder meer gezocht in scholing, verzwarende functies met bijpassende beloning en het op pijl houden secundaire arbeidsvoorwaarden. Flexibiliteit wordt onder meer gezocht in het (met andere gemeenten) opzetten van een flexibele pool. Passend bij het politieke klimaat wordt van de moderne, flexibele ambtenaar verwacht dat hij/zij de regie in eigen hand neemt en zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar inzetbaarheid. Ook past bij het politieke klimaat aandacht voor duurzaamheid. Gedacht kan worden aan stimuleren van fietsen en

OV-gebruik voor woon-werk-verkeer, verantwoord omgaan met papiergebruik (het flexconcept in de nieuwe huisvesting met weinig ruimte voor papieropslag kan hieraan bijdragen) en teamactiviteiten met een duurzaam karakter.

1.5 Gevolgen ontwikkelingen voor de gemeentelijke organisatie

Bovengenoemde externe en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen vragen van de gemeentelijke organisatie en haar medewerkers zich te ontwikkelen en aan te passen. Ook vraagt het van de organisatie om zo goed mogelijk om te gaan met uitdagingen (stapeling bezuinigingen) en vooral ook de kansen te zien en te benutten (ruimte op de arbeidsmarkt, kansen voor samenwerking en krachtenbundeling, etc).

Al deze ontwikkelingen vragen van de medewerkers onder meer: externe oriëntatie, innovatiekracht en slagvaardigheid (zie paragrafen 2.2 en 2.3). Ook vraagt het van mensen dat zij flexibel zijn en blijven investeren in hun inzetbaarheid.

De uitdaging voor managers is de juiste mensen vinden, ontwikkelen en te binden aan de organisatie: strategische personeelsplanning en ontwikkeling (zie paragraaf 2.4). En ze vragen een goede ondersteuning vanuit HRM in menskracht en hulpmiddelen (paragrafen 2.5 en 2.6).

Een belangrijke voorwaarde voor de organisatieontwikkeling is een succesvolle digitaliseringsoperatie.

2. AMBITIE VOOR DE ORGANISATIE EN HAAR MEDEWERKERS

2.1 Organisatieontwikkeling: naar een volgende fase

In het reorganisatiebesluit van 2007 van gemeente Haarlem is al de ambitie van de organisatie en haar medewerkers verwoord.

“De ambitie van de ambtelijke organisatie is toe te groeien naar een organisatie die flexibel is ingericht om de voortdurende veranderingen aan te kunnen, waarin mensen werken die met deze veranderingen professioneel kunnen omgaan en waarin de burger als belangrijkste klant van de 1^e overheid, de gemeente, centraal komt te staan. De organisatie ontwikkelt zich van een dienstenstructuur naar een procesgestuurde organisatie, waarin het vertrekpunt voor de inrichting wordt ingegeven door wat logisch is vanuit het perspectief van de bewoners en gebruikers in de stad.”²

Met de reorganisatie van 2007/2008 is de organisatie ontwikkeld van een sectorenmodel naar een directiemodel. Verder is ingezet op het centraliseren van de middelenfuncties. Doel was onder meer het doorbreken van de kokers en het versterken van de control-functie. Een resultaat van deze reorganisatie is dat de organisatie in belangrijke mate in control is.

De volgende fase in de organisatieontwikkeling van gemeente Haarlem kenmerkt zich door:

- meer kwaliteit met minder mensen;
- een verandering in houding en gedrag;
- de kernwaarden totale organisatie: modern, ondernemend en stimulerend;
- de lerende organisatie met stimulerend leiderschap;
- flexwerken in nieuwe huisvesting en digitaliseringsoperatie;
- het HANS-initiatief (Haarlemse Ambtenaar Nieuwe Stijl) als vliegwiel voor verandering.

Doelen organisatieontwikkeling vanuit HRM-perspectief

- Behalen resultaten met minder mensen (juiste mens op juist plek nu en in de toekomst);
- Hogere tevredenheid en vitaliteit medewerkers en een beter werkgeversimago;
- Lager verzuim.

2.2 Kernwaarden en ambitie totale ambtelijke organisatie

2.2.1 Kernwaarden toekomstige organisatie: modern, ondernemend en stimulerend

De kernwaarden van de toekomstige (2.0-)organisatie zijn: modern, ondernemend en stimulerend. De moderne en ondernemende 2.0-organisatie richt zich voortdurend op de (veranderende) buitenwereld en de samenleving, past zich voortdurend aan en investeert in innovatie (mensen en technieken). Dus een betrouwbare, gedigitaliseerde organisatie, die ondernemend gedrag stimuleert/beloont, weet wat er in de stad speelt en burgers en partijen stimuleert hun eigen verantwoordelijkheid te pakken. Door de bezuinigingen zal de organisatie de ambities moeten halen met een kleiner ambtelijk apparaat. Dit vraagt een moderne, ondernemende, slagvaardige organisatie met kwalitatief goede ambtenaren met de juiste kennis, vaardigheden en houding/gedrag.

De eigenschappen van HANS: trots, duidelijk, slagvaardig en creatief passen uitstekend in een moderne, ondernemende en stimulerende organisatie. Zie verder paragraaf 2.3.1. HANS (Haarlemse Ambtenaar Nieuwe Stijl) is een initiatief van onderaf. Het is in de organisatie als een open en ondernemend vernieuwingsmodel ontstaan. Steeds meer enthousiaste collega's treffen elkaar regelmatig en zoeken elkaar op om zaken in de organisatie "Hansig" aan te pakken.

HANS gedijt goed in een lerende organisatie met stimulerend leiderschap. Dit betekent onder andere dat:

- dat mensen veiligheid wordt geboden om te leren en dus ook fouten te maken
- mensen continu reflecteren op wat goed gaat en wat beter kan en hiervan leren;
- het normaal is feedback te vragen en te geven met als doel om te leren en te ontwikkelen;

² Reorganisatiebesluit, september 2007, pagina 8

- eigen regie nemen, out-of-the-box-denken en experimenteren wordt gestimuleerd;
- mensen gestimuleerd worden elkaar op te zoeken om vraagstukken gezamenlijk (multidisciplinair) op te lossen;
- mensen gestimuleerd worden in elkaars keuken (ook in andere organisaties) te kijken en van elkaar te leren;
- assertief wordt opgetreden naar mensen die zich niet lerend en ontwikkelingsgericht opstellen.

2.2.2 Kwalitatief goede 2.0-medewerkers, -managers en HRM-ondersteuning

De ambitie van de totale ambtelijke organisatie is toe te groeien naar een moderne, ondernemende en stimulerende (2.0-)organisatie met kwalitatief goede

2.0-medewerkers die:

- trots, duidelijk, slagvaardig en creatief zijn;
- extern georiënteerd zijn: omgevingsbewust, burgergericht en bestuurlijk sensitief zijn;
- toegerust zijn op hun rol/taak qua kennis, vaardigheden en gedrag en het behalen van afgesproken resultaten.
- duurzaam inzetbaar en flexibel zijn.

2.0-managers³ die:

- de kernwaarden van de organisatie uitdragen en voorbeeldgedrag vertonen;
- doen aan strategische personeelsplanning en ontwikkeling gericht op kwaliteit;
- medewerkers stimuleren en zonedig bijsturen in gewenste houding en gedrag;
- op tijd en eerlijk communiceren; er zijn en luisteren;
- outputduidelijkheid geven en feedback;
- assertief optreden naar mensen die niet meer goed zijn in hun vak en zich niet ontwikkelen;
- faciliterend/dienend zijn: de professionals de ruimte geven en laten scoren.

2.0-HRM-ers die:

- de kernwaarden uitdragen en ook trots, slagvaardig, creatief en duidelijk zijn
- ook duurzaam inzetbaar en flexibel zijn;
- managers en medewerkers adviseren/faciliteren bij het realiseren van de veranderopgave en de organisatieambities;
- toegerust zijn op hun verschillende rollen/taken (beheer, advies en beleid) qua kennis, vaardigheden en gedrag.

Moderne en stimulerende HRM-hulpmiddelen die managers/medewerkers helpen bij het bereiken de organisatieambities.

2.3 Ambitie 2.0-medewerkers

Kwalitatief goede 2.0-ambtenaren die:

- trots, duidelijk, slagvaardig en creatief zijn;
- extern georiënteerd zijn: omgevingsbewust, burgergericht en bestuurlijk sensitief zijn;
- toegerust zijn op hun rol/taak qua kennis, vaardigheden en gedrag;
- duurzaam inzetbaar en flexibel zijn.

2.3.1 Trots, duidelijk, slagvaardig en creatief

De **trotse/zelfbewuste en duidelijke** ambtenaar neemt de regie in eigen handen, gaat uit van zijn eigen kracht en professe en is assertief. Dit zegt iets over de innerlijke kracht en enthousiasme van mensen zelf en het zegt iets over de manier waarop zij gestimuleerd worden in hun gedrag. De lerende organisatie met stimulerend leiderschap is een randvoorwaarde om de regie in eigen handen durven te nemen en uit te durven gaan van je eigen professe (zie ook 2.2). Dit past uiteraard bij een moderne, ondernemende en stimulerende organisatie.

De **slagvaardige** ambtenaar reageert snel en accuraat richting burgers, ondernemers, partners en het bestuur en hij/zij is initiatiefrijk. Zo neemt hij/zij het initiatief om andere mensen snel bij elkaar te roepen om het probleem multidisciplinair op te pakken. Ook neemt hij/zij het initiatief om effectief

³ Managers zijn uiteraard ook medewerkers van gemeente Haarlem zij het met bijzondere leidinggevende taken. Zij zijn verantwoordelijk voor het behalen van de inhoudelijke resultaten en voor mensen en middelen.

gebruik te maken van externe netwerken. Dit past uiteraard bij een moderne, ondernemende en stimulerende organisatie.

De **creatieve/innovatieve** ambtenaar is in staat om bij complexe vraagstukken out-of-the-box te denken en in oplossingen/kansen te denken. Hij/zij vraagt zich ook af: hoe hebben andere organisaties het vraagstuk opgelost en wat kan ik van hen leren? Hij/zij investeert ook continu in vernieuwing van zijn/haar kennis. Dit past uiteraard bij een moderne, ondernemende en stimulerende organisatie.

2.3.2 Extern georiënteerd: omgevingsgericht, burgergericht en bestuurlijk sensitief

De moderne en ondernemende 2.0-ambtenaar is extern georiënteerd:

- heeft de blik naar buiten gericht en denkt/handelt van buiten naar buiten;
- beseft dat de gemeente een onderdeel is van het grotere geheel en toont dit in gedrag;
- reageert accuraat en snel op vragen van burgers, ondernemers en partners en is qua toon vriendelijk/professioneel;
- gaat multidisciplinair aan de slag met het oplossen van complexe vraagstukken;
- investeert in en maakt effectief gebruik van zowel interne netwerken met collega-ambtenaren⁴ als externe netwerken met burgers, ondernemers, partners en andere overheden;
- maakt gebruik van alle mogelijke communicatiekanalen, dus ook van het web-2.0⁵;
- is bewust van overheidsrol en kan zich in zijn/haar adviseursrol inleven in de rol van het politiek bestuur (dus begrijpt het belang van de politieke agenda voor de politieke bestuurders en dat zij ook op de korte termijn willen scoren).

2.3.3 Toegerust op hun (verschillende) rollen/taken

Voor de burgers, ondernemers en partners van de gemeente heeft de gemeente meerdere gezichten passend bij de verschillende taken/rollen. Burgers, ondernemers en partners reageren hierop door een passend gedrag of rol aan te nemen. Zij verwachten van de gemeente ook een in de situatie passend gedrag of houding.

Gezicht gemeente	Verlangde gemeentelijke houding	Rol burger/partner
Politieke organisatie	Herkenbaar, aanspreekbaar	Kiezer
Dienstverlener	Klantgericht, proactief,	'Klant'
Regeltoepasser en handhaver	Consequent, voorspelbaar	Onderdaan
Beleidsmaker/ontwikkelaar	Visionair, creatief, innovatief en gericht op partnerschap	Partner
Beheerder	Rationeel, flexibel	Gebruiker

Het onderscheiden van deze rollen helpt om het gewenste gedrag en de houding van de medewerkers te bepalen. Van een medewerker die de regels moet handhaven, wordt iets anders verwacht dan van een medewerker die in overleg met een wijk plannen maakt voor voorzieningen. Van medewerkers wordt verwacht dat ze kunnen schakelen tussen verschillende rollen: zo moeten zij de wensen en behoeften van individuele burgers/ondernemers afwegen ten opzichte van die van anderen (het 'algemene belang'). Elke medewerker is onderdeel van het grotere geheel, onderdeel van de keten, van het proces. Dit veronderstelt dat elke medewerker in staat is zijn eigen werk binnen het bredere perspectief van de (klant) processen te kunnen plaatsen en daarnaar te handelen.

2.3.4 Duurzaam inzetbaar en flexibel

Medewerkers moeten blijven investeren in hun inzetbaarheid voor werk (employability). Duurzame inzetbaarheid is een belangrijke 'asset' van de organisatie. De medewerker is in eerste plaats zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen fysieke en geestelijke gezondheid, voor zijn/haar leefstijl en ontplooiing.

Dit betekent dat medewerker zelf zal moeten aangeven wat hij/zij nodig heeft om vrolijk, gezond, geïnspireerd en betrokken te kunnen blijven functioneren. Dit betekent ook dat hij/zij voortdurend

⁴ Concentratie ambtenaren in 2 gebouwen met flexibel concept stimuleert het interne netwerken.

⁵ Dit vraagt uiteraard ook innovatie op het gebied van ICT, maar ook vooral een andere manier van werken: anders omgaan met informatieverwerking.

investeert in eigen scholing/ontwikkeling en ook initiatief neemt voor verandering van functie om inzetbaar voor werk te blijven. De organisatie en managers hebben de verantwoordelijkheid voor het creëren van een stimulerende werkomgeving waarin medewerkers zo optimaal mogelijk in kunnen gedijen. Dit past uiteraard bij een moderne, ondernemende en stimulerende organisatie.

Bij die duurzame inzetbaarheid past ook flexibiliteit. Immers medewerkers moeten steeds weer aanpassen aan veranderingen buiten de organisatie: omgaan met nieuwe ICT, netwerkgericht werken, integraal werken, regisserend werken, buiten het vakgebied kunnen treden, etc. Daarnaast vragen interne ontwikkelingen aanpassingsvermogen van mensen. Zo zullen de Haarlemse ambtenaren op termijn⁶ in twee gebouwen met beperktere ruimte gaan werken volgens een flexibel concept (dit draagt zeker bij aan onderling netwerken en integraal werken). Dit vraagt o.a. een andere manier van omgaan met archivering en informatieopslag (digitaal) en het vraagt clean desk. Een interne ontwikkeling met een externe component is het verbeteren van de werkprocessen (Wasstraat) met het oog op klantgerichtheid en efficiency. Ook dit vraagt een andere manier van werken.

2.4 Ambitie 2.0-managers

Kwalitatief goede 2.0-managers die

- o de kernwaarden van de organisatie uitdragen en voorbeeldgedrag vertonen;
- o doen aan strategische personeelsplanning en ontwikkeling gericht op kwaliteit;
- o medewerkers stimuleren en zondig bijsturen in gewenste houding/gedrag;
- o op tijd en eerlijk communiceren; er zijn en luisteren;
- o outputduidelijkheid geven en feedback;
- o assertief optreden naar mensen die niet meer goed zijn in hun vak en zich niet ontwikkelen;
- o faciliterend/dienend zijn: de professionals de ruimte geven en laten scoren.

2.4.1 Strategische personeelsplanning en ontwikkeling gericht op kwaliteit

De uitdaging voor het management is om meer kwaliteit te realiseren met minder mensen. Dit vraagt strategische personeelsplanning en ontwikkeling. Bij strategische personeelsplanning en ontwikkeling gaat het om de gewenste 'fit' tussen de ambities van onze organisatie met de talenten van de medewerkers. Dit vraagt van de organisatie dat zij in staat is om getalenteerde werknemers te vinden, te ontwikkelen en aan zich te binden. Het vraagt van managers dat zij hun medewerkers uitdagen het beste uit zichzelf te halen en in te zetten voor de organisatie.

De stappen bij strategische personeelsplanning en ontwikkeling zijn:

- A. *Afzetten huidige kwaliteiten t.o.v. gewenste kwaliteiten (strategische personeelsplanning)*
- B. *Ontwikkelen huidig personeel en stimuleren duurzame inzetbaarheid (strategisch opleiden en mobiliteit)*
- C. *Binnenhalen goed gekwalificeerd personeel (strategische werving & selectie)*

A. Afzetten huidige kwaliteiten ten opzichte van gewenste kwaliteiten ivm organisatieambities

Strategische personeelsplanning (ook wel "*personeelsfoto*" genoemd) kent twee stappen: 1) een inventarisatie op de huidige kwaliteiten en het potentieel van medewerkers en 2) het vormen van een beeld van de kwantitatieve en kwalitatieve toekomstige personeelsbehoefte.

Inventarisatie huidig potentieel

Leidinggevenden maken op basis van de uitkomsten van de personeelsgesprekken (zie 2.6.1) een overzicht van de kwaliteiten/potentieel van het zittend personeel. Daarin vinden zij een antwoord op de vraag welke discrepantie op individueel niveau bestaat tussen de aanwezige competenties en de gewenste competenties (onder meer verwoord in het afdelingsplan). Ook gegevens over de uitstroom bieden zicht op mogelijke lacunes.

⁶ De planning is dat in 2011-2012 een deel van de organisatie naar de Raakspoort over gaat en in 2013-2014 de rest naar de Zijlpoort.

Personeelsbehoefte in de toekomst (organisatieambities)

Hiervoor zijn twee vragen van belang:

- Waarheen wil de organisatie/(hoofd)afdeling zich ontwikkelen en welke competenties hebben mensen daarbij nodig?
- Hoe kunnen de huidige medewerkers zich ontwikkelen in deze gevraagde competenties?

De nadruk ligt op de kwalitatieve aspecten van strategische personeelsplanning: wat is de kwalitatieve personeelsbehoefte in de nabije toekomst? Kwalitatief heeft betrekking op: competenties, rollen, drijfveren, kennis, vaardigheden. Een volgende stap is de afstemming van het opleidingsbeleid en het arbeidsmarktbeleid op de uitkomsten van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse.

B. Ontwikkelen personeel en stimuleren duurzame inzetbaarheid

Via opleidingen, ontwikkelingsprogramma's en "learning on the job" wordt vervolgens gewerkt aan het ontwikkelen van competenties van medewerkers gelet op de organisatieambities. Regie van medewerkers over hun eigen ontwikkeling, loopbaan en inzetbaarheid is daarbij het uitgangspunt. De managers hebben hierin een belangrijke stimulerende rol. Managers stimuleren de medewerkers om ideeën en voorstellen te doen voor professionalisering en duurzame inzetbaarheid en ondersteunen het realiseren van de ideeën.

Managers stimuleren medewerkers in ontwikkeling/inzetbaarheid te investeren door:

- training/opleiding en ontwikkelingsprogramma's;
- nieuw gedrag, taken en werkwijzen in de praktijk te brengen en hiervan te leren;
- van elkaar te leren (koppels van starters en routiniers, gezamenlijk projecten doen);
- nieuwe klussen/projecten op te pakken en van plek/functie te veranderen (loopbaanplanning en mobiliteit);
- voorbeeldgedrag te tonen.

De afspraken die managers met medewerkers maken in personeelsgesprekken vormen de basis (zie ook 2.6.1). Outputhelderheid en feedback zijn voor iedereen essentieel⁷.

Verder vraagt het ontwikkelen van mensen een gedifferentieerde aanpak: niet iedere medewerker zit in de zelfde ontwikkelingsfase (zie ook 2.6.3). Zo hebben starters veel behoefte aan duidelijke opdrachten en feedback. Bij routiniers is het weer van belang om te zorgen dat zij hun state-of-the-art kennis op pijl houden: dit betekent investeren in bijscholing en ontwikkelingsprogramma's.

Als mensen niet meer goed zijn in hun vak (qua kennis, houding en vaardigheden) en zich onvoldoende ontwikkelen, vraagt dit een assertief optreden door de managers. Uitgangspunt is dan duidelijke resultaatgerichte afspraken over kwaliteitsverbetering en ontwikkeling binnen de functie. Soms zijn duidelijke en resultaatgerichte afspraken nodig over uitstroom naar een andere functie binnen of buiten de organisatie.

HRM heeft een adviserende/faciliterende rol bij ontwikkeling, doorstroom en uitstroom (zie verder paragraaf 2.5 en paragraaf 2.6.3).

C. Binnenhalen goed gekwalificeerd personeel (strategische W&S)

Bij binnenhalen van goed gekwalificeerd personeel zijn de gevraagde competenties – passend bij de organisatieambities - leidend. HRM heeft een adviserende/faciliterende rol bij strategische W&S (zie verder paragraaf 2.5 en paragraaf 2.6.4).

2.4.2 Management Development Programma

Het Management Development Programma ondersteunt leidinggevenden in hun eigen leiderschapsontwikkeling en biedt een werkplaats om vanuit de organisatieambities de consequenties voor management en leiderschap te benoemen en te doorleven. Zie verder paragrafen 2.6.1 en 2.6.6 en vooral paragraaf 3.1 (verandertraject van huidige naar gewenste situatie).

⁷ Flexwerken vraagt speciale aandacht voor heldere outputsturing en feedback, dus aanpassing van managers.

2.5 Ambitie 2.0-HRM-ers

Kwalitatief zeer goede 2.0-HRM-ers die:

- o de kernwaarden uitdragen en ook trots, duidelijk, slagvaardig en creatief zijn;
- o ook duurzaam inzetbaar en flexibel zijn;
- o managers en medewerkers adviseren en faciliteren bij het realiseren van de veranderopgave en de organisatieambities;
- o toegerust zijn op hun verschillende rollen/taken (beheer, advies en beleid) qua kennis, vaardigheden en gedrag.

2.5.1 Focus op opgave van interne klant en organisatieambitie

De kwaliteit van de HRM-functie wordt bepaald door de bijdrage die de HRM-afdeling levert aan de organisatieambitie, de samenhang tussen de diverse HRM-hulpmiddelen en de rolverdeling binnen HRM-afdeling en de relatie met de klant (de leidinggevenden en medewerkers). HRM in Haarlem ontwikkelt zich tot een afdeling die daadwerkelijk helpt bij de groei naar een flexibele, extern georiënteerde organisatie met kwalitatief goede mensen die met veel energie aan de organisatie-ambitie willen werken. Die inspeelt op drijfveren van mensen en deze weet te verbinden met de doelen van de organisatie. En die aansluit op de strategie, zicht heeft op de eisen die de omgeving stelt (omgevingsbewustzijn) en van daaruit managers ondersteunt.

2.5.2 Kerntaken HRM: beheer, advies en beleidsontwikkeling

Beheer

Wettelijk voorgeschreven registraties en de salarisadministratie moeten per definitie in orde te zijn. De administratie is de basis voor managementinformatie. Managementinformatie is up to date, op afroep beschikbaar en wordt aan leidinggevenden als service aangeboden.

Een afgeleide van deze kerntaak is de informatiefunctie die direct naar individuele medewerkers wordt geleverd, bijvoorbeeld bij het opstellen van arbeidscontracten, het geven van informatie over regelingen, salaris et cetera. Deze informatiefunctie hoort bij de afdeling en kan worden beschouwd als een helpdeskfunctie. De ontwikkeling van intranet en E-HRM heeft vooral voor deze kerntaak grote gevolgen. HRM wordt meer en meer systeembeheerder en steeds minder administrateur.

Advies

HRM adviseert de integrale leidinggevende bij zijn taken op het gebied van HRM. De leidinggevende heeft de beschikking over een 'gereedschapskist HRM'. De adviseur helpt hem de instrumenten uit de gereedschapskist effectief in te zetten. Denk aan functioneren, beoordelen, belonen, werving en selectie, opleidingsplanning, arbo, verzuimbegeleiding, rechtspositionele aangelegenheden, loopbaanbegeleiding. HRM heeft een *adviserende* rol. De adviseur handelt proactief: gaat actief op zoek naar wat er speelt, stelt de juiste vragen. Binnen het adviseurschap zijn globaal vier rollen te onderscheiden: die van trendsetter, bruggenbouwer, strateeg en vakman.

Sleutelrollen afdeling HRM	
Rollen	Beschrijving
Trendsetter	Is strategisch (conceptueel) sterk, proactief (agendasetter) en werkt interdisciplinair. Stelt heldere kaders. Weet in- en externe trends te vertalen naar innovatief organisatiebeleid en haalbare en gedragen doelstellingen.
Bruggenbouwer	Heeft brede kijk. Schakelt tussen strategisch en tactisch niveau. Weet wat er in de organisatie leeft (de demand-kant) en beweegt (de business) en zet die wetenschap effectief in voor het oplossen van concrete (bedrijfskundige) vraagstukken en voor het behalen van prestaties binnen de gestelde kaders (veranderkundige aanpak). Helpt de organisatie te transformeren.
Strateeg	Is analytisch en oplossingsgericht (slim en handig). Adviseert gevraagd en ongevraagd op strategisch / tactisch niveau en vanuit verschillende invalshoeken (integrale kijk). Als deskundige, objectief en standvastig en draagt zo bij aan de beste oplossingen.
Vakman	Heeft gedegen (specifieke) HRM-expertise. Brengt en behoudt instrumenten, de registratie van de uitvoering en control (kwalitatief en kwantitatief) op orde.

Het is van belang dat alle rollen goed vertegenwoordigd zijn binnen HRM en dat de HRM-adviseurs een ontwikkelingsslag maken op strategisch niveau. Dit betekent niet dat alle HRM-adviseurs op hetzelfde strategische niveau hoeven te functioneren (goede vakmannen/vrouwen heb je ook nodig!), maar wel dat er als collectief een ontwikkelingsslag gemaakt wordt. Doordat beleid/organisatieadvies nu ook in HRM-afdeling zit, wordt de rol van trendsetter, strateeg en bruggenbouwer versterkt in de afdeling. Hiermee kunnen de HRM-adviseurs hun voordeel doen. Van HRM-adviseurs wordt verwacht dat zij goede sparringpartners zijn voor lijnmanagers bij ieders veranderopgave en tegelijkertijd de collectieve veranderopgave in het oog houden (dit betekent soms uit de lijn stappen).

Beleid

De verbetering van bestaande instrumenten en nieuw beleid op het terrein van HRM en de ontwikkeling van een (andere) samenhang tussen die instrumenten staat voorop. Dit als rechtstreeks gevolg van vastgestelde strategische visie op HRM. Beleid en instrumenten worden samen met het management en de medewerkers in de organisatie bedacht en ingevoerd. Vanuit de specifieke professionaliteit en deskundigheid, kan de HRM-afdeling als projectleider optreden en daarmee bijdragen aan projectfasering en projectbeheersing. Er is sprake van een (management en bestuurs)ondersteunende rol.

2.6 Moderne en stimulerende HRM-hulpmiddelen

HRM-hulpmiddelen die managers/medewerkers helpen bij het bereiken van de organisatieambities.

De huidige HRM-hulpmiddelen zijn voor het merendeel toekomstbestendig en heel goed te gebruiken om de kwaliteit te verhogen met het oog op de organisatieambities. In 2.6.1 is een overzicht gegeven van de HRM-hulpmiddelen, waar ze voor te gebruiken zijn en wat nodig is om van huidige situatie ("ist") naar gewenste situatie ("soll") te komen gelet op de ambities van de organisatie. Daarna wordt ingegaan op een aantal HRM-hulpmiddelen, voor zover innovatie gewenst/nodig is.

2.6.1 HRM-hulpmiddelen: bruikbaarheid nu en in de toekomst

HRM-hulpmiddel	Te gebruiken voor	Van ist naar soll
Competentieprofielen	<ul style="list-style-type: none"> • Strat. W&S: binnenhalen kwalitatief goed personeel • Voeren van personeelsgesprekken • Strategische personeelsplanning en ontwikkeling • Strategisch opleiden 	Voortdurend aanpassing aan organisatieambities nodig
Cyclus personeelsgesprekken: <ul style="list-style-type: none"> • Functie-introductiegesprekken • Functionerings- en beoordelingsgesprekken • POP-gesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuele afspraken over kwaliteitsverbetering, duurzame inzetbaarheid, scholing/opleiding en mobiliteit • Individuele afspraken over ontwikkeling en doorgroei high potentials (binden!) • Treffen van rechtspositionele maatregelen positief dan wel negatief (beoordeling) 	Is al toekomstbestendig!
Methode strategische personeelsplanning en ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Analyseren huidige en gewenste kwaliteit en ontwikkeling van de medewerkers • Strategische W&S (juiste mensen binnenhalen) • Strategisch opleiden/ontwikkelen medewerkers en managers • Bevorderen mobiliteit 	Er is nog geen methode; moet ontwikkeld worden
Arbeidsmarktbeleid en stage/traineebeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Jonge talenten en high potentials binnenhalen en enthousiast houden • Koppelen van routiniers aan stagiaires/starters (bevordert leren van elkaar) 	Ontwikkelen strategie afgestemd op nieuwe krapte
Strategisch opleidingsbeleid en daaraan gekoppeld opleidings-	<ul style="list-style-type: none"> • Koppelen van opleidingen aan organisatiedoelen en individuele doelen • Ontwikkeling kwaliteit medewerkers/managers 	Stappen zijn gezet, vraagt om doorontwikkeling.

programma voor medewerkers en managers (MD)	gekoppeld aan organisatieambities	Jaarlijks opleidingsprogramma voortdurend aanpassen
MD- programma	<ul style="list-style-type: none"> • Collectief maken en doorleven consequenties van organisatieambitie management en leiderschap • Leiderschapsontwikkeling en verbeteren van managementvaardigheden van zittende managers • Ontwikkelingsprogramma high potentials. 	Start begin 2011. Daarna is steeds aanpassing aan organisatieambities nodig
Beperken (kosten) externen en versterken flexibele schil o.a. door flexibele pool	<ul style="list-style-type: none"> • Vergroten flexibiliteit en efficiency in organisatie • Creëren rolmodellen voor moderne, ondernemende en stimulerende organisatie 	Visie ontwikkelen hoe dit het beste kan worden vorm gegeven
Arbo- en ziekteverzuim beleid en mobiliteitsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorderen duurzame inzetbaarheid (bevorderen vitaliteit, mobiliteit, ontwikkeling en snelle reïntegratie) • Individuele afspraken over duurzame inzetbaarheid en gedragsverandering • Voldoen aan wet- en regelgeving 	Beleid en instrumenten richten op duurzame inzetbaarheid en meer lijnverantwoordelijkheid
Diversiteitsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • W&S 	Ontwikkelen van beleid en tips
Sociaal statuut	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorderen mobiliteit bij reorganisaties 	Verandering gewenst
Diverse meetinstrumenten en management informatie	<ul style="list-style-type: none"> • Meten van de voortgang van de organisatiedoelen 	

2.6.2 Competentiemanagement

Het competentiemodel kent drie functiehoofdgroepen, te weten: 1) uitvoering, 2) advies en beleid en 3) leidinggeven. Voor deze functiegroepen zijn specifieke competenties beschreven, waarbij sprake is van differentiatie naar niveau. De competentieprofielen zijn te gebruiken voor: werving en selectie, de personeelsgesprekken, strategische personeelsplanning en strategisch opleiden.

Het is goed om de kerncompetenties steeds te toetsen aan de organisatieambities (zie 2.2) en zonodig bij te stellen. Zo vraagt de kerncompetentie “klantgerichtheid” een uitbreiding naar “externe oriëntatie”, dus ook omgevingsgerichtheid en politieke gevoeligheid horen hierbij (zie 2.2 en 2.3). Ook is differentiatie naar de verschillende rollen (zie 2.3) gewenst.

2.6.3 Strategische personeelsplanning en ontwikkeling

In paragraaf 2.4 is aangegeven wat strategische personeelsplanning/ontwikkeling gericht op kwaliteit is en wat van de managers (met ondersteuning van HRM) wordt gevraagd. Bij strategische personeelsplanning en –ontwikkeling gaat het om de gewenste ‘fit’ tussen de ambities van onze organisatie met de talenten van de medewerkers. Het helpt managers om op strategische wijze te sturen op instroom, doorstroom/ontwikkeling en uitstroom. Het koppelt kwantitatieve gegevens (leeftijdsopbouw, instroom/uitstroom, formatiebezetting, opleidingsniveau, verzuimpercentage etc) aan kwalitatieve doelen.

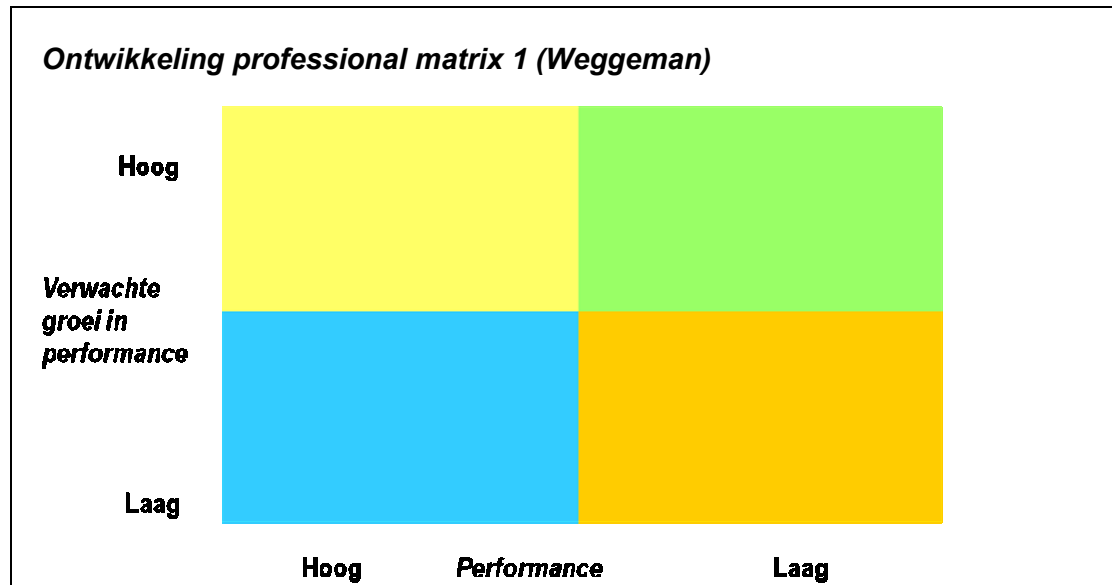
Er bestaan verschillende methodieken om te de kwaliteit en ontwikkeling van medewerkers te analyseren en te versterken gelet op de organisatieambities.

Een methode/filosofie is ontleend aan het boek van prof.dr.ir. M.C.D.P. *Weggeman: Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Het uitgangspunt van deze methode/filosofie is dat kennis/informatie steeds sneller veroudert (innovatie gaat enorm snel). Dit betekent dat continu geïnvesteerd moet worden in scholing/ontwikkeling van professionals om te voorkomen dat mensen vroegtijdig afhaken en “vertellers over vroeger” worden. Dit is de uitdaging voor organisaties, zeker nu mensen gestimuleerd worden om langer door te werken. Ter inspiratie wordt deze methode/filosofie hieronder kort toegelicht. Bij toepassing van de methodiek is het zinvol om “innovatie” te concretiseren afgestemd op rollen/functies (welke innovatie verwacht je in een bepaalde rol/functie en hoe meet je dat).

Methodie strategische personeelsplanning/ontwikkeling Weggeman

Deze methode helpt managers kijken naar de kwaliteit en ontwikkeling van professionals gelet op:

- hun huidige bijdrage a/d organisatieambities qua innovatie en productie (= *huidige performance*);
- de verwachte toekomstige bijdrage aan de organisatieambities qua innovatie en productie (= *toekomstige performance*).



De huidige bijdrage aan organisatiedoelen (performance) wordt gebaseerd op indrukken en koppeling met beoordeling:

- behaalde resultaten/score op competentieprofiel;
- afgezet tegen wat organisatie verwacht van vakvolwassen professional.

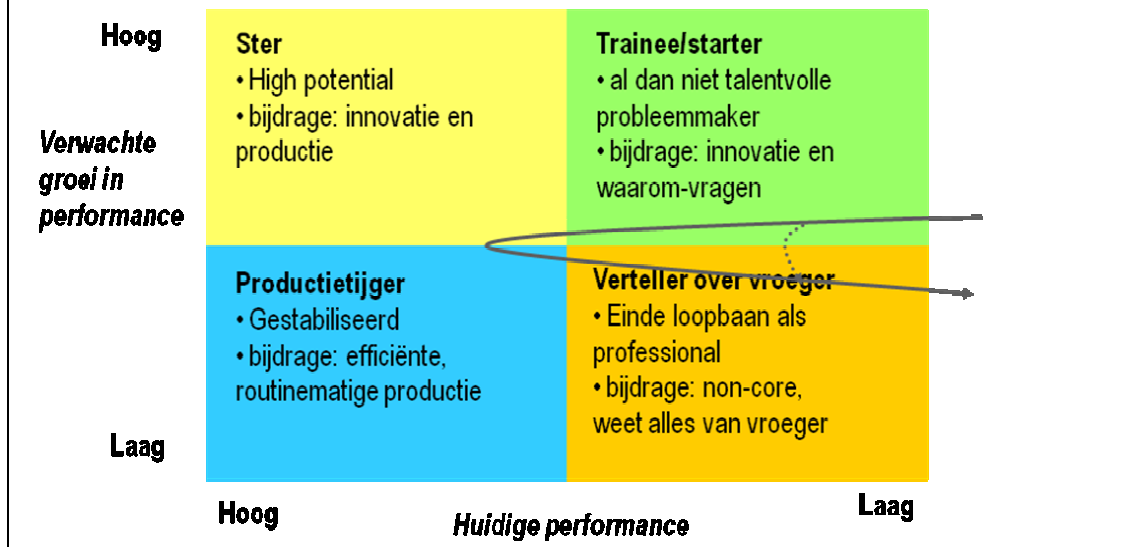
De verwachte bijdrage aan organisatiedoelen (performance) wordt gebaseerd op indrukken van potentieel, ambitie om te groeien:

- kan iemand zijn/haar prestaties verbeteren/vergroten;
- kan iemand eventueel naar een hoger niveau groeien.

Zo komt Weggeman tot vier professional profielen (zie matrix 2):

- “**starters/trainees**”: die hoog scoren op innovatie (huidige bijdrage aan organisatieambities nog laag; verwachte bijdrage aan organisatieambities is hoog);
- “**sterren/high potentials**”: die hoog scoren op innovatie en productie (huidige/toekomstige bijdrage aan organisatieambities hoog);
- “**productietijgers**”: die hoog scoren op productie (huidige bijdrage aan organisatieambities hoog; toekomstige bijdrage laag, tenzij er opnieuw geïnvesteerd wordt in ontwikkeling);
- “**vertellers over vroeger**”: die laag scoren op productie/innovatie (huidige/toekomstige bijdrage aan de organisatieambities laag).

Ontwikkeling professional matrix 2 (Weggeman)



De pijl in matrix 2 geeft aan de beweging die professionals in hun loopbaan maken. Het is de kunst om zo lang mogelijk uit te stellen dat professionals “vertellers over vroeger” worden. Als organisaties continu investeren in ontwikkeling en innovatie kunnen productietijgers opnieuw trainee en ster worden. Dit pleit om productietijgers en starters aan elkaar te koppelen om van elkaar te leren. Als het goed is kunnen professionals in hun loopbaan zo twee tot drie keer de cyclus van trainee, ster en productietijger doorlopen.

In matrix 3 geeft Weggeman aan hoe managers het beste kunnen omgaan met de trainees/starters, sterren, productietijgers en vertellers over vroeger gelet op de fit tussen de talenten van mensen en hun bijdrage aan de organisatiedoelen. Over de “vertellers over vroeger” zegt hij dat het uitgangspunt is: ontdek andere potentiële kwaliteiten en school ze om (dus benut talenten). Als het er echt niet inzigt: zorg voor een sociaal waardig afscheid met een financiële genoegdoening.

Ontwikkeling professional matrix 3 (Weggeman)



2.6.4 Arbeidsmarktbeleid –en stagebeleid

Aantrekkelijk werkgever voor jonge talenten en creatieve werving

Het vraagstuk rondom het binnenhalen, benutten en behouden van talent zal een van de meest zware beproevingen worden voor organisaties in het komende decennium. Weliswaar is nu ruimte op de arbeidsmarkt door de recessie maar dat zal in de toekomst zeker weer veranderen. De vraag naar jong talent zal op termijn weer fors toenemen.

De samenleving moet zichzelf in haar overheid kunnen herkennen. Een diverse personeelsamenstelling geeft herkenning en wekt daarmee vertrouwen in het functioneren van de gemeentelijke overheid. Voor jonge mensen is uitstraling van het bedrijf (innovatief en dynamisch) essentieel. Zij willen zich betrokken voelen bij de organisatie (zij hebben een sterk: "esprit de corps"). Initiatieven als HANS zijn hiervoor zeer waardevol!

Verder is het van belang om als werkgever onderscheidend te zijn op de arbeidsmarkt door:

1. Interessant werk met uitdagingen;
2. waardering en bevestiging (door managers en collega's);
3. betrokkenheid bij organisatie en gemeente Haarlem (het is leuk om voor Haarlem te werken);
4. uitstraling van de organisatie ("esprit de corps");
5. mogelijkheid tot verwezenlijking van de eigen ambities (ontwikkeling/doorgroei);
6. balans tussen werk en privé;
7. werkomstandigheden.

Op dit moment lukt het met het huidige arbeidsmarktbeleid kwalitatief goede mensen binnen te halen, ook vanuit het bedrijfsleven. Haarlem voert een intensief *arbeidsmarktbeleid* sinds de reorganisatie. Het lukt tot nu toe goed om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Haarlem is regelmatig aanwezig op banenmarkten en onderhoudt actief contact met scholen. De vacatures staan op de internetsite, die aantrekkelijk is gemaakt door het gebruik van testimonials, een filmpje en informatie over de werving- en selectieprocedure. Het wordt de uitdaging om ook op de toekomstige krappe arbeidsmarkt jonge talenten en high potentials te werven. Dit vraagt de nodige creativiteit in werving. Naast de al gebruikte kanalen/middelen valt te denken aan:

- Aanwezig zijn op jongerenevenementen als bevrijdingspop (HANS-en inzetten!);
- Gebruik maken van interne/externe netwerken om mensen binnen te halen;
- Gebruik maken van het web-2.0 (digitale netwerken)
- Gebruik maken van W&S-bureaus (ook no cure-no pay).

Stagebeleid

Tenslotte is meer uit stagebeleid te halen. Immers de stagiaires van nu zijn de potentiële medewerkers van de toekomst. Het is dan ook zaak om tijd en geld vrij te maken voor het begeleiden van stagiaires (en wellicht op termijn ook trainees).

Kenmerkend voor stagiaires is dat zij nog volledig wegwijz gemaakt moeten worden in werken in de (gemeentelijke) organisatie. Zij hebben nog veel begeleiding en feedback nodig. Aan de andere kant brengen zij nieuwe kennis en informatie binnen (innovatie).

Het is goed om routiniërs (productietijgers) als mentoren te koppelen aan stagiaires. Dan kunnen beiden van elkaar leren.

Het coalitieakkoord noemt diversiteit als punt bij de organisatieontwikkeling: dit betekent dat de organisatie een afspiegeling moet zijn van de Haarlemse burgers qua leeftijdsopbouw, geslacht, culturele achtergrond, etc. Dit vraagt in ieder geval een investering in verjonging en verkleuring.

2.6.5 Realiseren ontwikkel/doorgroeimogelijkheden high potentials

Tijdens personeelsgesprekken, zeker persoonlijke ontwikkelingsgesprekken (POP-gesprekken), worden afspraken gemaakt over (door)groei. Hieronder wordt ingegaan op het bieden van horizontale ontwikkeling/uitdagingen en het bieden verticale doorgroeimogelijkheden.

Horizontale ontwikkeling/uitdagingen: flexibele pool

Een manier om horizontale ontwikkeling/uitdaging te bieden aan high potentials is door ze uitdagende projecten/klussen te bieden en in opleiding en ontwikkeling te investeren. Ook de flexibele pool biedt goede kansen. Zoals het coalitieakkoord aangeeft, is deze flexibele pool gericht op een brede en flexibele inzetbaarheid van (beleids)medewerkers die werken aan een vraaggestuurd en uitvoerbaar beleid.

Verticale doorgroeimogelijkheden: zwaardere professional- of managementfuncties

Als een professional aan zijn plafond zit, is vaak de enige mogelijkheid om door te groeien naar een managementfunctie. Dit is soms niet iets wat de betrokken professional zelf ambieert en wat

bovendien ook niet altijd vanuit organisatieperspectief gewenst is (niet iedere goede professional is een goede manager).

Het zou goed zijn om (op termijn) het functiegebouw zo in te richten dat er doorgroeimogelijkheden zijn voor professionals zonder dat ze als lijnmanager moeten worden⁸. Dit betekent dat er een aantal zware doorgroefuncties (zwaar qua afbrandrisico en zwaar qua innovatiekracht) komen voor professionals die net zo zwaar gewaardeerd worden als managementfuncties. Te denken valt aan zware programmamanagers, stevige op innovatie gerichte professionals en zware gebiedsmanagers.

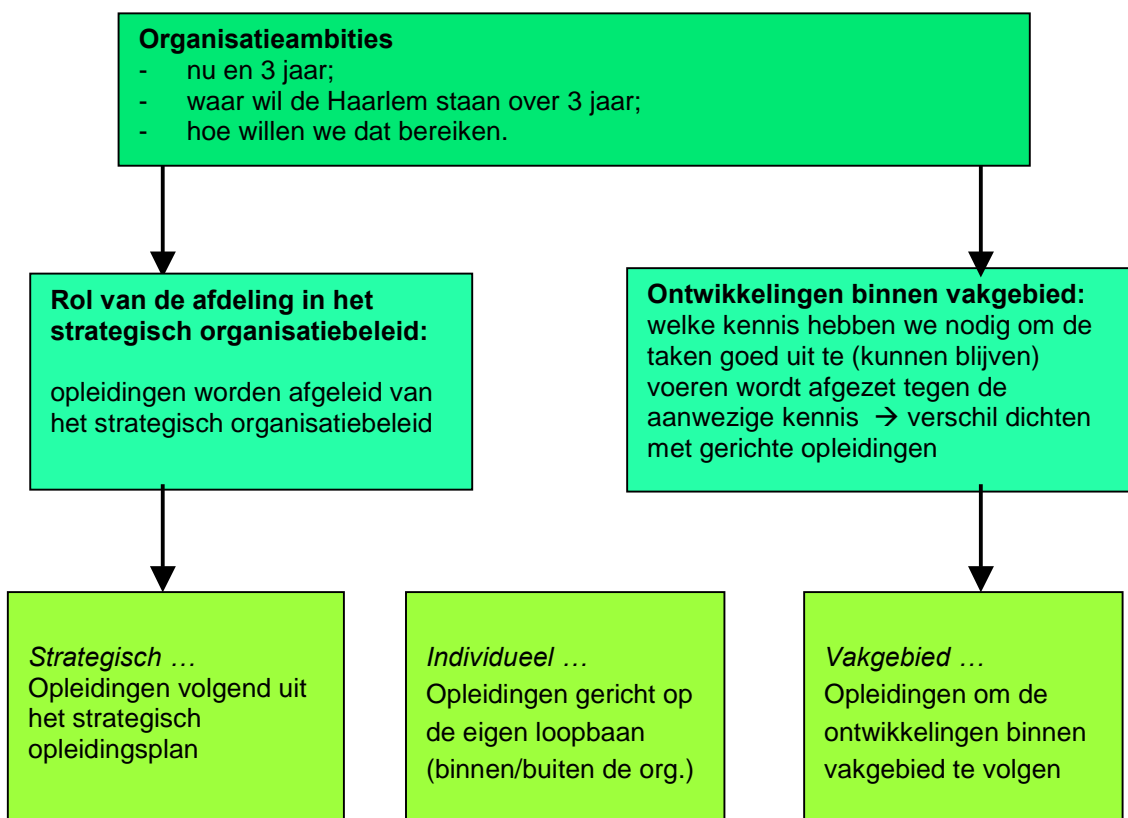
Een deel van de high potentials heeft wel de ambitie en de potentie om door te groeien naar een managementfunctie. In het MD-programma kan op termijn ook een apart programma voor potentials worden opgezet: "de manager van morgen". Ook is het goed om ervaren managers als mentor te koppelen aan high potentials en zo op termijn doorgroeikansen voor hen te bieden.

2.6.6 Strategisch opleidingsbeleid en jaarlijkse opleidingsprogramma's

Strategisch opleiden past volledig bij strategische personeelsplanning en ontwikkeling (zie ook paragraaf 2.4.1 en paragraaf 2.6.2). Er is een strategisch opleidingsbeleid voor de toekomst gemaakt. Dit beleid draagt qua doelen en qua leerfilosofie bij aan de ambities voor de organisatie, de medewerkers en de managers.

Afgeleid van het algemene strategische beleid wordt jaarlijks een programma samengesteld voor medewerkers en voor managers. Voor 2010 is het programma samengesteld. Een apart MD-programma is samengesteld voor managers voor 2010. Beide programma's zijn essentieel voor het veranderingstraject van huidige (ist) naar gewenste situatie (soll). Zie hoofdstuk 3.

Hieronder wordt weergegeven hoe (strategisch) opleiden bijdraagt aan de organisatie-ambities.



⁸ In het boek: "Leidinggeven aan professionals, niet doen!" van prof. dr. ir. M.C. D. P. Weggeman wordt de drievoudige loopbaanontwikkelingsladder geïntroduceerd met een managementlijn, commerciële lijn (extern georiënteerde lijn) en professionele lijn.

2.6.7 Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid

Haarlem heeft een beleid op de arbeidsomstandigheden met diverse faciliteiten, zoals fitness, IZA-zorgpakket (bijv. fysiotherapie), beeldschermmaatregelen, etc. Het is zaak om te komen tot een breed beleid gericht op duurzame inzetbaarheid, dus op het blijvend beïnvloeden van het gezondheidsgedrag van medewerkers en in beweging blijven mensen (ontwikkeling en mobiliteit). Het gaat er immers om dat mensen vitaal, geïnspireerd en betrokken blijven.

Levensfasebewust personeelsmanagement en generatiemanagement zijn belangrijke pijlers. De levensfase en de ontwikkelingsfase waarin de medewerkers zitten, beïnvloeden sterk wat zij nodig hebben om goed te kunnen functioneren (zie ook bij de methode Weggeman, paragraaf 2.6.6). Dus is meer maatwerk nodig. Gedacht kan worden aan een soort cafetariamodel waaruit mensen zelf kunnen kiezen wat hij/zij nodig heeft om blijvend inzetbaar en vitaal te zijn. Dit past bij de eigen verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

2.6.8 Diversiteitsbeleid/management

Bij diversiteitsbeleid/management zal er scherp gekeken moeten worden naar verschillen in culturele achtergronden, in leeftijd en tussen mannen en vrouwen. Daarnaast is het van belang dat doelgroepen met achterstand op de arbeidsmarkt (bijv. mensen met een fysieke/psychische beperking) een extra kans krijgen in onze organisatie bij ingeschatte geschiktheid. Dit heeft een relatie met het arbeidsmarktbeleid (2.6.4).

2.6.9 Verandering sociaal statuut (reorganisaties)

Als gevolg van de vorige reorganisatie is nog altijd sprake van boventaligheid. Deze mensen hebben nog geen plek binnen/buiten de organisatie. Dit is niet goed voor de organisatie en zeker ook niet voor de medewerkers in kwestie zelf (slecht voor eigenwaarde en zelfvertrouwen). Bovendien is het verspilling van talenten van mensen. Het is heel normaal om een tijdslimiet aan de mobiliteit te stellen. In die periode hebben medewerker en de manager/werkgever een maximale inspanningsverplichting om passend werk te vinden, met de nodige faciliteiten die erbij horen, zoals scholing, bemiddeling etc. Als dat na die termijn niet is gelukt, volgt eervol ontslag. Daarnaast is het gewenst het sociaal statuut zodanig aan te passen dat het een flexibele bedrijfsvoering ondersteunt. De sociaal statuten van diverse andere grote gemeenten kunnen als voorbeeld/inspiratie dienen voor modernisering.

2.6.10 Meetinstrumenten en managementinformatie

Om de voortgang van de organisatiedoelen (zie 2.1) te meten, kan gebruik gemaakt worden van diverse meetinstrumenten en van managementinformatie vanuit Qlikview. Uit onderstaand overzicht blijkt dat voor een groot deel gebruik kan worden gemaakt van bestaande instrumenten en managementinformatie. Daarnaast zal een aantal instrumenten nog ontwikkeld moeten worden.

Doel	Wat meten	Instrument
Behalen organisatie-resultaten met minder mensen (juiste mens op juiste plek, nu en in de toekomst)	<ul style="list-style-type: none">• Formele formatie en bezetting;• Duur medewerker in functie en organisatie (cijfers instroom, doorstroom en uitstroom);• Leeftijdsopbouw;• Uitkomsten strategische personeelsplanning en daaraan gekoppelde personeelsgesprekken	<ul style="list-style-type: none">• Qlikview• Methode strategische personeelsplanning (zie ook 2.6.3)• Systeem personeelsgesprekken
Hogere tevredenheid en vitaliteit medewerkers en een beter werkgeversimago	<ul style="list-style-type: none">• Tevredenheid en vitaliteit medewerkers en werkgeversimago	<ul style="list-style-type: none">• Manier van peilen onder personeel nog te ontwikkelen;• Inventariseren bestaande imago-onderzoeken
Lager verzuim	<ul style="list-style-type: none">• Verzuimpercentage• Kort frequent verzuim• Langdurig verzuim	<ul style="list-style-type: none">• Qlikview

3. VERANDERINGSPROGRAMMA

Het HRM-veranderingsprogramma is een onderdeel van het totale programma voor de doorontwikkeling van de organisatie (het Nieuwe Werken). De directeuren krijgen een belangrijke rol als programmadirecteuren. HRM is één van de programmalijnen (andere programmalijnen zijn bijvoorbeeld innovatie en ICT). Kansen voor de veranderopgave zijn:

- De urgentie voor verandering is groot (zie externe ontwikkelingen hoofdstuk 1);
- Er zijn veel mogelijkheden voor samenwerking en krachtenbundeling met andere gemeenten;
- Er is een nieuwe gemeentesecretaris, een relatief nieuw managementteam en een nieuw bestuur;
- De groep HANS-en is groeiende!

Om te weten wat het veranderingsopgave is voor de organisatie(onderdelen) en haar medewerkers is een goede analyse van de huidige en toekomstige situatie nodig. Dit zal deels een gezamenlijk traject op MT-niveau en op managementniveau zijn (MD-programma) en vooral maatwerktrajecten op (hoofd)afdelingsniveau zijn.

Zo is het zaak bij de analyse van de huidige en toekomstige situatie antwoord op de volgende vragen te krijgen:

- Hoe groot de groep van medewerkers is die wel en (nog) niet aan het gewenste profiel voldoet?
- Hoe zit het qua verdeling: starters, high potentials, productietijgers en vertellers over vroeger?
- Hoe staat het met de leeftijdsopbouw van de medewerkers (hoeveel uitstroom is te verwachten)?
- Hoe staat het met de huidige groep van boventalligen en in welke onderdelen is nieuwe boventaligheid te verwachten door de bezuinigingen?
- Hoe het staat met de leiderschap/managementkwaliteiten gelet op de veranderopgave?
- Hoe het staat met de advieskracht van HRM-adviseurs: hoe groot is de groep vakvrouwen, strategen, brugbouwers en trendsetters?

Paragraaf 3.1 geeft een overzicht van de belangrijkste acties van het veranderprogramma HRM: het “wat”. Het MD-Programma wordt nader toegelicht. Paragraaf 3.2 geeft een aantal suggesties over de veranderstrategie: het “hoe”. Essentieel is dat de veranderstrategie het gewenste gedrag ondersteunt. In het uitwerkingsprogramma HRM wordt SMART aangegeven wie wat wanneer gaat doen en ook wordt een kostenplaatje opgenomen.

3.1 Acties veranderingsprogramma: het “wat”

Acties	Wie heeft welke rol/verantwoordelijkh.?
Directie en hoofdafdelingsmanagers gaan staan voor de organisatieambities, het veranderprogramma en geven het startsein.	Directie en hoofdafdelingsmanagers
Gezamenlijk MD-programma ⁹ voor alle managers gericht op: <ul style="list-style-type: none"> • het collectief maken en doorleven consequenties van organisatieambitie voor leiderschap en ambities; • vergroten gemeenschappelijkheid bij behalen ambities (alle lijnmanagers en ook HRM) • leiderschapsontwikkeling en vergroten managementvaardigheden managers (= maatwerk) 	<ul style="list-style-type: none"> • HRM organiseert/faciliteert • Managers doen actief mee
Voeren personeelsgesprekken gericht op bereiken organisatieambities	<ul style="list-style-type: none"> • Managers met medewerkers
Op (hoofd)afdelingsniveau naast een kwantitatieve analyse ¹⁰ een goede inventarisatie maken van: <ul style="list-style-type: none"> • <u>huidige</u> kwaliteit/potentieel op basis van personeelsgesprekken, competentieprofielen en potentieel- 	<ul style="list-style-type: none"> • (hoofd)afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk • HRM adviseert/faciliteert

⁹ Het MD-traject start in het najaar 2010 en loopt tijdens het hele veranderingstraject. Dit bevordert de gezamenlijkheid en leren van elkaar bijvoorbeeld bij het maken en uitvoeren van strategische personeels(ontwikkelings)plannen.

¹⁰ De kwantitatieve analyse betreft de cijfers over leeftijdsopbouw, formatiebezetting, opleidingsniveau etc.

inschatting (ist); <ul style="list-style-type: none"> • in toekomst gewenste kwaliteit/potentieel op basis van organisatieambities (soll). 	
Strategisch personeels(ontwikkelings)plan maken op <ul style="list-style-type: none"> • (hoofd)afdelingsniveau; • organisatieniveau->strategisch opleidingsprogramma. 	<ul style="list-style-type: none"> • (hoofd)afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk • HRM adviseert/faciliteert
Uitvoeren strategisch personeels(ontwikkelings)plan en uitvoeren afspraken personeelsgesprekken (maatwerk!)	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers investeren in hun eigen kwaliteitsverbetering en duurzame inzetbaarheid (incl. mobiliteit) • Managers stimuleren/sturen bij • HRM adviseert/faciliteert
Opleidingsprogramma voor medewerkers organiseren en uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> • HRM organiseert • Managers leveren input • Managers stimuleren mensen • Medewerkers investeren in zichzelf
Versterken HRM-advieskracht + HRM-hulpmiddelen aanpassen aan organisatieambities	<ul style="list-style-type: none"> • HRM

Het MD Programma

Het gezamenlijk MD Programma voor alle managers is gericht op:

- Het collectief maken en doorleven consequenties van organisatieambitie voor leiderschap en management¹¹;
- Leiderschapsontwikkeling en vergroten managementvaardigheden van de managers (= maatwerk).

Leiderschap richt zich onder meer op innovatie en verandering, gaat over de ontwikkeling en het uitdragen van visie en strategie, is gebaseerd op morele autoriteit, inspireert mensen door het stellen van een voorbeeld, daagt de organisatie uit, is soms non-conformistisch en is kwaliteitgericht.

Management richt zich op consolideren en stabiliseren, op efficiënte productie, gaat over de inzet van instrumenten en beheersmaatregelen, is gebaseerd op formele autoriteit, stelt kaders met duidelijke doelen en beleid is meestal conformistisch en is functiegericht.

De opzet van het MD-programma is als volgt:

- **de organisatie:** waar staan we, waar willen we naartoe en wat heeft de organisatie daarvoor nodig? over de visie en doelstellingen van de gemeente Haarlem als organisatie in 2015, over de betekenis voor/doorvertaling naar de verschillende onderdelen/groepen (hoofdafdelingen, afdelingen, bureaus) en individueel niveau, en over de middelen die bijdragen aan het realiseren van die organisatie
- **het leiderschap in deze organisatie:** wat vraagt zo'n organisatie van leidinggevend, zowel op het gebied van leiderschap als op het gebied van management?
- **jij als leider:** wat zijn - in het licht van het beoogde leiderschap in onze organisatie - jouw sterke punten en wat zijn je ontwikkelpunten? (dit is maatwerk)
- **als leider naar je medewerkers:** hoe neem je de medewerkers mee in de organisatieontwikkeling, hoe draag je bij aan hun eigen ontwikkeling en hoe bereik je met hen de beoogde resultaten? (dit is maatwerk)

Uitgangspunten van het MD-programma zijn:

- **Brede blik:** in het MD-traject wordt persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling gekoppeld aan de organisatieontwikkeling en de verdere uitkristallisering van rol, taken en verantwoordelijkheden van het management.
- **Verskillende settings:** Spil en aanjaagwiel van het traject vormt het ManagementForum. Daar worden de onderwerpen op het gebied van managementontwikkeling en organisatieontwikkeling geagendeerd en worden activiteiten geïnitieerd. De onderwerpen kunnen vervolgens op andere

¹¹ Voor het veranderingstraject heb je kwalitatief goed leiderschap en management nodig, al wordt bij de verandering het meest van leiderschap gevraagd.

plekken binnen het MD-traject verder uitwerking krijgen: in cursus, training, coaching, intervisie e.d. Voor een deel zal het gaan om verplichte activiteiten, voor een deel zijn de activiteiten facultatief.

- **Sterk verbonden met de praktijk:** Er wordt in het traject sterke verbinding gelegd met de praktijk. Daarom wordt gebruik gemaakt van actuele casuïstiek/vraagstukken van de deelnemers en door ervaringen van externen te betrekken.
- **Ingebed in de organisatie:** In het traject zal zoveel mogelijk worden aangesloten bij de Haarlemse situatie en organisatieambities. Vanzelfsprekend sluiten we bij de verdere invulling en uitvoering van het traject aan bij de actuele ontwikkelingen binnen onze organisatie op het gebied van Strategisch HRM, strategisch opleidingsbeleid, het competentie management et cetera.

3.2 Veranderstrategie gericht op gewenste gedrag: het “hoe”

Het is van belang dat tijdens het verandertraject het gewenste gedrag en de lerende organisatie zichtbaar en gestimuleerd worden.

Een heldere en consistente boodschap/uitstraling

De boodschap en uitstraling bij de start van het totale programma voor de doorontwikkeling van de organisatie (het Nieuwe Werken) is essentieel: “We gaan vol energie op pad richting onze eindbestemming, het wordt een tocht vol uitdagingen en veel leermomenten, een ding is zeker we halen onze eindbestemming!” Dit geeft duidelijkheid over de richting en de omvang van de ambitie en het geeft tegelijkertijd aan dat de weg er naar toe ruimte biedt om gezamenlijk te leren en energie te ontwikkelen. Vervolgens is het zaak bij de verschillende programmaonderdelen de zelfde boodschap en uitstraling te hebben.

Het gezamenlijk MD-programma voor alle managers is een uitstekend platform om alle managers te bereiken. Uiteraard is het ook zaak om de medewerkers in het veranderingstraject te bereiken.

Practise what you preach

Het is belangrijker van managers doen dan wat ze zeggen. Voorbeeldgedrag is hierbij essentieel. Dat betekent dat managers laten zien dat zij zelf trots, duidelijk, slagvaardig en creatief zijn en dat zij zelf voortdurend investeren in hun eigen inzetbaarheid en ontwikkeling. En dat betekent dat zij dit bij hun mensen stimuleren (stimulerend leiderschap).

Maak gebruik van bestaande energie en maak die groter

HANS is een mooi voorbeeld van een initiatief van onderaf. Het is zaak om HANS een platform en een vliegwielfunctie te geven in de verandering. Dan kan de energie steeds groter worden. Maak gebruik van hun creativiteit.

Experimenteer en leer tijdens het traject

In plaats van organisatiebreed alle veranderingen/innovaties in te voeren, kan ook op kleine schaal eerst geëxperimenteerd worden binnen een of twee afdelingen en vervolgens worden geëvalueerd of het werkt en of het beter kan. Dit kan bijv. met ICT-innovaties.