



Implementatieplan HR gesprekken



Naam document : Implementatieplan HR-gesprekken
Versienummer : 3
Status : Definitief
Versiedatum : 29 november 2016

Doelstelling

Doelstelling van dit plan is een succesvolle implementatie van de nieuwe visie en systematiek voor het voeren van HR-gesprekken.

Plan van aanpak

Voor deze opdracht is een werkgroep in het leven geroepen om input op te halen vanuit de organisatie en om draagvlak te creëren bij de invoering van een nieuwe systeem. De werkgroep bestaat uit een projectleider vanuit HRM, een HR-adviseur, vier leidinggevenden te weten Inge Walet, Hans Haverkamp, Margot Beneken, Esther Bekker en Zijo Hodzic vanuit de OR. Daarnaast zal regelmatig afstemming plaatsvinden met de directieraad.

In september is de werkgroep gestart. Oktober stond in het teken van ideeën op papier zetten, afstemming zoeken en fine tunen voor het besluitvormingsproces in november. Doelstelling is om in 2017 daadwerkelijk aan de slag te gaan met de nieuwe systematiek. Voordat er op de nieuwe manier gesprekken gevoerd gaan worden, wordt er geïnvesteerd in trainingen en begeleiding voor zowel medewerkers als leidinggevenden.

Tijdsplanning

Voor de uitvoering van het implementatieplan is een detailplanning gemaakt. Mijlpalen in deze planning zijn:

5 december: besluitvorming door Directieraad. Vervolgens staat het voorstel op 8 december op de agenda van de OR. Daarna volgen DB en AB. In december wordt het voorstel door de colleges behandeld en in januari door de gemeenteraden.

Zodra de OR zijn instemmingsadvies heeft gegeven, is het verzoek aan de Directieraad/Else als portefeuillehouder HRM om tijdens een kantine sessie de nieuwe systematiek te introduceren en kort toe te lichten.

Na positieve besluitvorming wordt de nieuwe HR-systematiek vanaf januari 2017 in de team overleggen uitgelegd door een HR-adviseur (net zoals bij de introductie van YouPP). Hiervoor is gekozen om de belasting van agenda's van medewerkers te beperken. Er zijn immers al diverse plenaire bijeenkomsten geweest de afgelopen periode. Daarnaast biedt een toelichting in kleiner verband meer ruimte voor vragen.

Vervolgens kan gestart worden met het voeren van de gesprekken.

Tegelijkertijd zal het eerste halfjaar van 2017 in het teken staan van feedback trainingen, toegankelijk voor alle medewerkers, inclusief leidinggevenden.

Voor de implementatie van de gewenste software applicaties/ module binnen YouPP zijn we mede afhankelijk van de planning van de leverancier(s). Zodra de Directieraad een besluit heeft genomen, zal de planning met de leverancier(s) worden afgestemd zodat zo snel mogelijk gestart kan worden met inrichting en testen.

In september 2017 vindt door HRM een evaluatie van de HR nieuwe systematiek plaats. Hiervoor worden zowel medewerkers als leidinggevenden gevraagd naar hun ervaringen.

Voor 1 december 2017 zullen de salarisgesprekken gevoerd moeten zijn met alle medewerkers, zodat een eventuele periodieke verhoging per januari 2018 toegekend kan worden.

Trainingen / opleidingen

We willen inzetten op tools die laagdrempelig en gemakkelijk zijn in gebruik, waarna het gesprek over bevordering van ontwikkeling gevoerd kan worden. Denk bijvoorbeeld aan 360 graden feedbackcompetentietools. Het moet aantrekkelijk zijn om met elkaar te verbeteren en te ontwikkelen. Het is van belang om het de leidinggevenden én medewerkers zo makkelijk mogelijk te maken en ervoor te zorgen dat de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker zo prettig mogelijk zal verlopen!

Naast diverse trainingen en digitale instrumenten, heeft het A&O fonds een platform ingericht wat mooi aansluit op ons nieuwe beleid, maar wat überhaupt aansluit bij onze organisatie. Het programma 'Meester in je Werk' is een platform die door en voor ambtenaren is ontwikkeld. De site inspireert, informeert en zet voor medewerkers alle middelen bij elkaar om na te denken over én te werken aan loopbaan en vakmanschap. Op Meesterinjewerk.nl kunnen verschillende zelftesten worden gedaan, waaronder Big 5 Self Assessment, CarrièreKracht, Teamrollen en de Beroepenverkenner. Ook kunnen op de site online cursussen worden gevolgd en kan men trainingen en opleidingen vinden die passen bij ieders behoefte. Via de Vacaturezoeker zijn vacatures uit het hele land zichtbaar, binnen en buiten de overheid. Ook zijn er regionale mobiliteitsnetwerken te vinden..

Medewerkers kunnen op de site eenvoudig een eigen ePortfolio maken: een eigen digitale werkmap waar alles bewaard kan worden over opleiding, (werk)ervaring en vaardigheden. Zonder dat iemand over de schouder meekijkt.

Programma komend jaar:

1. Kantine bijeenkomst voor iedereen, waarbij de visie, het nieuwe beleid, verwachtingen van alle medewerkers inclusief de planning wordt toegelicht. Insteek is om deze bijeenkomst te plannen, zodra de OR zijn instemmingsadvies gegeven heeft.
2. HR roadshows langs alle teams om nadere informatie en uitleg te geven over het nieuwe beleid en systematiek. Daarnaast zal er aandacht besteed worden aan de nieuwe rol van de medewerker en wordt uitgelegd wat van hen in de toekomst wordt verwacht. Tevens zal er ruimte zijn voor concrete vragen en zullen deze verzameld worden in een Q&A. Tijdens deze roadshows wordt ook het platform 'meester in je werk' op een laagdrempelige vrijblijvende manier bij medewerkers geïntroduceerd, zodat medewerkers zelf kunnen bepalen of dit een instrument is wat hun kan ondersteunen bij hun persoonlijke ontwikkeling. Deelname aan dit platform is geheel kosteloos.
3. Feedback workshops voor alle medewerkers (incl. coördinatoren) Het doel van deze training is handvatten te bieden om feedback geven en- ontvangen op constructieve wijze te doen, met behoud van de relatie en gericht op de ontwikkeling. Hierbij gaat het om het geven en ontvangen van feedback via een digitaal instrument, maar ook om te komen tot de goede face to face gesprekken naar aanleiding van het feedback instrument.
4. In 2016 is ruimschoots ingezet op training en ontwikkeling van leidinggevenden, daarmee is voldoende basis baggage in huis om het goede gesprek met de medewerker te voeren. Om die reden lijkt het zinvol eerst de leidinggevende te laten werken met de opgedane kennis en vervolgens in kwartaal 3 een (vervolg) traject voor leidinggevende, in de richting van coachend leidinggeven, in te zetten.

5. Training voor HR adviseurs waarbij vragen als “Hoe pak je (nog meer) je rol als HR adviseur?” en “Hoe kan ik leidinggevend en op een coachende manier adviseren?” aan de orde komen. Omdat van de HR adviseur nog meer een coachende rol wordt verwacht richting leidinggevende, is er behoefte aan ondersteuning. Hoe deze ondersteuning er concreet uit moet komen te zien, zal nog nader moeten worden onderzocht binnen het team HRM.

Benodigde instrumenten

- Een goede digitale omgeving om het portfolio in te vullen. Transparant voor zowel medewerker en leidinggevende, overal toegankelijk, format vrij en gemakkelijk in gebruik. YouPP is hiervoor de uitgelezen optie. Alle medewerkers hebben inmiddels toegang tot YouPP en daarmee ook tot de module ‘gesprekken’. Deze module binnen YouPP is een flexibel en format vrij instrument wat past binnen de huidige ICT structuur. HRM is vrij om deze module naar eigen inzicht in te richten waarbij geen vaste formats ingevuld hoeven te worden en maatwerk centraal staat.
- Omdat constructieve feedback helpt om prestaties te verbeteren en ontwikkeling te stimuleren is een instrument om (360 graden) feedback op te kunnen halen essentieel! Dit kan ondersteund worden door een app, maar moet allereerst via internet te benaderen zijn omdat niet alle medewerkers over een smartphone beschikken. Het moet een professioneel en laagdrempelig instrument zijn, omdat het ophalen van feedback al spannend genoeg kan zijn. Daarnaast moet de opgehaalde feedback toegevoegd kunnen worden aan het digitale portfolio en is hierin de bescherming van gegevens voor medewerkers belangrijk.
- Handvatten voor het voeren van het goede gesprek. Welke onderwerpen kunnen aan de orde komen? Verdere ontwikkeling van een mooi communicatiemiddel.

(Kritische) Succesfactoren

- Voorbeeldgedrag vanuit de directieraad; ook zij hebben een rol als leidinggevende.
- Een goede digitale omgeving, die volledig geïntegreerd is in onze huidige ICT-omgeving (digitaal portfolio + digitaal instrument voor feedback/app + webversie)
- Leidinggevend en spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van medewerkers. Van hen wordt gevraagd de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers nadrukkelijker te stimuleren en vorm te geven. Hierbij zullen zij ondersteuning, coaching en begeleiding nodig hebben door het jaar heen van o.a. de HRM-adviseurs. Daarnaast wordt gezorgd voor training (vervolg op het MD traject van Leeuwendaal) .
- Er zal aandacht moeten zijn voor de overgangssituatie van de coördinatoren, waarbij het gevoel is dat er niet in die mate die nodig is, aandacht gegeven kan worden aan de ontwikkeling van medewerkers en teams.
- Aandacht! Ook na implementatie moet er aandacht blijven voor het onderwerp ‘HR gesprekken’. Valkuil is dat zodra de trainingen achter de rug zijn de focus eraf gaat en dat mag niet gebeuren. Aandacht voor verbetering in het algemeen, maar ook specifiek voor vragen/opmerkingen van medewerkers en leidinggevend en.

Communicatie

Leidinggevend en

Om de nieuwe systematiek goed te laten werken is draagvlak essentieel. De stimulerende factor van leidinggevend en richting de medewerkers bepaalt daarbij voor een groot deel van het succes. Het is daarom belangrijk de leidinggevend en goed te informeren en begeleiden over dit nieuwe systeem. Vertellen waarom we hiervoor hebben gekozen, wat daarin van hen wordt verwacht en wat HRM hen daarin te bieden heeft. De HR-adviseur licht het plan daarom toe tijdens een coördinatoren-overleg. De in het plan genoemde trainingen bieden verdere aanvulling hierop.

Medewerkers

Van medewerkers wordt een, voor velen, nieuwe houding verwacht: eigen verantwoordelijkheid/eigen initiatief op het gebied van hun eigen ontwikkeling en HR-gesprekken. Naast uitleggen wat, waarom, wanneer etc. is daarom gekozen ook met hen hierover in gesprek te gaan. Dit is praktischer en effectiever in kleiner verband dan plenair met alle medewerkers bij elkaar. De HR-adviseur bezoekt daarom ieder teamoverleg om deze toelichting te geven en het gesprek aan te gaan. Bij de implementatie van YouPP werd deze manier van communiceren over een onderwerp dat medewerkers persoonlijk aangaat, als erg prettig ervaren. Het plan met toelichting wordt na goedkeuring ook gepubliceerd op het intranet.

OR

Een lid van de OR heeft zitting genomen in de werkgroep en daarmee aan de voorkant meegedacht over het nieuwe beleid. In overleg met hem is besloten het nieuwe beleid voor te leggen aan de overige leden van de OR zodra het voorstel is ingediend bij de directieraad. Mochten er voor het OR overleg op 8 december vragen zijn bij de OR, dan zal HRM deze voor die tijd beantwoorden. Vervolgens heeft de OR op 8 december de overlegvergadering waarna zij met een instemmingsadvies zullen komen.

Griffiers

De drie griffiers zijn informeel meegenomen in het traject. Formeel krijgen zij het voorstel toegestuurd zodra het voorstel is ingediend bij de directieraad. Vervolgens zal HRM een mondelinge toelichting geven.

ICT/ Informatiemanager

De informatiemanager is gevraagd om advies te geven over de aanschaf van een applicatie voor de ondersteuning van het ophalen van feedback. Als bijlage is haar uitgebreide analyse en advies toegevoegd, hieronder een korte samenvatting.

Centric, de huidige leverancier van het e-HRM systeem YouPP heeft op dit moment geen instrument voor het ondersteunen van feedback. Youpp heeft binnen de gesprekkenmodule alleen de mogelijkheid om door middel van formulieren de feedback op te slaan, een geavanceerde tool voor het geven en ophalen van feedback is dat niet. Centric geeft aan dat er meer vraag is naar een feedback instrument en geeft aan hiermee bezig te gaan, echter een oplossing op korte termijn ligt niet voor de hand.

Twee andere leveranciers hebben die tool wel, echter dit zijn leveranciers die nieuw zijn voor de BEL Combinatie. In beide gevallen gaat het om een geavanceerd instrument die ondersteund bij het ophalen en geven van feedback. Dit instrument is zowel als webversie als via een app toegankelijk. In beide gevallen gaat het om een laagdrempelig en eenvoudig instrument wat voor iedere medewerker toegankelijk zal zijn, waarmee het ophalen en geven van feedback eenvoudig wordt.

Omdat beide applicaties op zichzelf staande applicaties zijn, die los staan van het huidige e-HRM systeem past dit niet in het afgesproken ICT beleid. Daarnaast zullen er incidentele en structurele kosten mee gemoeid, die niet in het ICT budget zijn opgenomen. De beveiliging van de tool voldoet echter wel aan de wettelijke eisen.

Alles overwegend is het advies van de informatiemanager om de gesprekkenmodule binnen Youpp te implementeren en daarin feedback formulieren mee te nemen en niet in zee te gaan met een andere leverancier die wel een geavanceerd feedback instrument heeft.

Wanneer directieraad besluit tot aanschaf van een extra (feedback) applicatie, geeft de informatiemanager aan dat de volgende zaken hierbij van belang zijn:

- “1: er wordt afgeweken van de koers Informatie en ICT (raadsbesluit)
- 2: er een extra dossier en gegevensopbouw plaatsvindt los van het digitale dossier.
- 3: er extra risico's worden geaccepteerd om privacy gevoeligheden elders op te slaan; leverancier TruQue voldoet aan de vereisten van hun omgeving maar het blijft een risico.
- 3: dat de financiering voor zowel de eenmalige investeringen als de structurele investeringen moeten worden “gecreëerd” en aan budget Informatie en ICT toegevoegd (er is hier nu geen budget voor vrij te maken door ICT)
- 4: er een functioneel beheer wordt gerealiseerd van minimaal 12 uur per week (structureel) en voor project moet dat nog nader worden bepaald
- 5: er extra inhuur kan worden gepleegd om ICT begeleiding te realiseren, pas nu niet in de projectportfolio van informatie en ICT op budget van algemene inhuur”.

Advies

Ondanks de analyse en het advies van de informatiemanager, heeft de werkgroep toch de voorkeur om een professioneel en geavanceerd feedback instrument in te kopen. Deze oplossing sluit aan bij de wens om professionele en laagdrempelige ondersteuning te faciliteren, zodat feedback ophalen gemakkelijk wordt voor iedereen. Wanneer medewerkers formulieren moeten gaan rondsturen aan collega's, zal de drempel juist worden verhoogd. Daarnaast kunnen externe klanten niet gevraagd worden om feedback te geven, omdat zij geen toegang hebben tot ons e-HRM systeem.

Algemeen

Vertellen wat er anders gaat is één onderdeel van de implementatie. Visualiseren ervan is een minstens zo belangrijk en effectief onderdeel. Door het herhalen van de boodschap wordt deze eerder/beter onthouden. Dit kan op verschillende manieren:

1. Tijdens de teambezoeken willen we een filmpje tonen met een aantal voorbeeldgesprekken waarin do's en don'ts worden nagespeeld. Het liefst op een humoristische manier. Denk daarbij aan de vorm die de acteurs bij de workshop Omdenken gebruikten. Wellicht kunnen zij ook voor ons een filmpje maken. (de leverancier zal nader worden onderzocht)
2. Een functionele gadget als een wire-O-schrift met op en- of in kapt de gespreksonderwerpen en tips op leuke/creatieve manier afgedrukt. Dit schriftje kan iedereen meenemen tijdens het gesprek met zijn/haar leidinggevende en daarin de aantekeningen maken die later in YouPP moeten worden ingevuld.



Kosten

Kostensoort	Kosten incidenteel	Kosten structureel p.j.	Welk Budget (2016)	Welk budget (2017)
Kantine sessie korte toelichting door Else	€ 500			Opleidingsbudget
Feedback training voor alle medewerkers (incl. coördinatoren)	€ 40.000			Opleidingsbudget
Locatie voor feedback training	Intern			
Training HRM: coachend adviseren	€ 7.000			Opleidingsbudget
Communicatie materiaal (filmpje)	€ 5.000			Communicatie budget
Communicatie materiaal A5 schrift met gesprekstechnieken en onderwerpen	€ 2.500		Communicatie budget	
Youpp – Module HR gesprekken	€ 4.500	€ 3.300	*ICT	*ICT
Digitaal instrument voor ophalen feedback: App+ web versie	€ 17.500	€ 22.000	*ICT	*ICT
Totaal				

*moet worden toegevoegd aan ICT budget, is niet opgenomen in huidige raming.