

GEMEENTE BUREN

Strategisch HR-beleid

2017 - 2022



Inhoud

1.	Aanleiding en leeswijzer	2
1.1	Aanleiding	2
1.2	Leeswijzer	2
2.	Omgeving	3
2.1	Algemene ontwikkelingen	3
2.2	Ontwikkelingen rijk en provincie	3
2.3	Ontwikkelingen regio	3
2.4	Ontwikkelingen gemeente Buren.....	3
3.	Missie & visie organisatie en managementfilosofie gemeente Buren	3
3.1	De missie	3
3.2	De visie	4
3.3	De managementfilosofie: integraal management.....	4
4.	Huidige organisatie.....	5
4.1	SWOT	5
4.2	Confrontatiematrix	5
5.	HR visie en ambitie 2022	6
5.1	Thema 1: Gemeente Buren beter door HR	6
5.2	Thema 2: Flexibiliteit door HR	6
5.3	Thema 3: HR in control.....	6
6.	Uitwerking HR thema's.....	7
6.1	Thema 1: Gemeente Buren beter door HR	7
6.2	Thema 2: Flexibiliteit door HR	7
6.3	Thema 3: HR in control.....	7
6.4	Randvoorwaarden	7
Bijlage 1		8
	Huidige regelingen en notities.....	8
Bijlage 2		9
	Onderwerpen teamplan P&O	9

1. Aanleiding en leeswijzer

1.1 Aanleiding

Er is behoefte aan een strategisch en tegelijkertijd concreet personeelsbeleid om de organisatie en de medewerkers te ontwikkelen. Dit wordt onderstreept door de uitkomsten van het rekenkameronderzoek dat is overgenomen door het College en de Raad en door het plan van aanpak van de gemeentesecretaris. Ook in het coalitieakkoord is dit als punt opgenomen. De inhoud van dit beleid is afgestemd met betrokkenen, door het team P&O.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt beschreven welke ontwikkelingen in de omgeving relevant zijn voor de gemeente Buren. In hoofdstuk 4 worden de missie en de visie van de organisatie en de managementfilosofie van integraal management uiteengezet. Waarna in hoofdstuk 4 een SWOT en confrontatiematrix van de huidige organisatie is opgenomen. De HR visie en ambitie worden in hoofdstuk 5 in thema's beschreven. Deze thema's worden tactisch uitgewerkt in hoofdstuk 6. In de bijlage zijn de huidige middelen en onderwerpen voor het teamplan P&O opgenomen.

2. Omgeving

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke ontwikkelingen in de omgeving relevant zijn voor de gemeente Buren. De ontwikkelingen worden beschreven van macro- tot microperspectief.

2.1 Algemene ontwikkelingen

De economie herstelt zich. Er wordt meer geïnvesteerd en het aantal vacatures neemt toe. Dit geeft ook een boost aan de arbeidsmarkt; mensen durven weer van baan te veranderen. Het aantal werkzoekende neemt af. Flexibele arbeid hoort steeds meer bij deze tijd. De manier van werken verandert door nieuwe technologieën en verdergaande digitalisering. En de pensioengerechtigde leeftijd wordt hoger waardoor medewerkers langer doorwerken. De relatie tussen inwoner en overheid verandert, de overheid wordt steeds minder gezien als autoriteit en dit vraagt een andere manier van interactie met de inwoner.

2.2 Ontwikkelingen rijk en provincie

Voor gemeenten wordt volop gewerkt aan de normalisering van de arbeidsvoorwaarden. De VNG wil een CAO die bijdraagt aan een brede inzetbaarheid van medewerkers en die de mobiliteit van hen vergroot. Steeds meer taken van Rijk en Provincie en ook van de UWV worden ondergebracht bij gemeenten. En de gedachte om het aantal gemeenten drastisch te verkleinen, blijft aanwezig.

2.3 Ontwikkelingen regio

Door de economische groei neemt het aantal bedrijven en banen toe in de regio. De behoefte aan samenwerking met gemeenten en de regio blijft aanwezig. Regie voeren op gemeenschappelijke regelingen wordt steeds belangrijker. Hierdoor verandert de rol van medewerkers.

2.4 Ontwikkelingen gemeente Buren

Buren blijft zich de komende jaren ontwikkelen vanuit het perspectief van een zelfstandige gemeente. Het college wil samen met de organisatie en de raad optrekken om de gemeente Buren midden in de samenleving te laten staan. Het is van belang de ontwikkeling naar een samenwerkende organisatie, de ontwikkeling van de bestuursstijl en de analyse van de secretaris samen te brengen in een ontwikkelingstraject. Een concreet resultaat hiervan is onder andere dit strategisch HR-beleid.

Door de komst van een nieuw college, nieuwe gemeentesecretaris en een vernieuwd MT in 2016 waait er een nieuwe wind door het gemeentehuis. Dit betekent; continue verbeteren met focus op klanten, processen, besturing, houding en gedrag, organisatie en vaardigheden. Samen met de ontwikkelingen in de buitenwereld veranderen de werkzaamheden en de manier waarop we werken. De eisen die worden gesteld aan de medewerkers veranderen ook. Het vraagt medewerkers die persoonlijk contact maken, deskundig zijn, zich inleven en oprecht interesse hebben; kortom weten wat er speelt en waar het over gaat. Samenwerken is hierbij essentieel, op een gelijkwaardige en respectvolle manier. Dit vraagt sterke teams in de organisatie.

3. Missie & visie organisatie en managementfilosofie gemeente Buren

3.1 De missie

Wij dienen de gemeenschap van en voor Buren op zaken die onze inwoners (niet) zelfstandig kunnen, willen of mogen.

Aan dienen, het dienstbaar zijn aan onze klanten, geven wij de positieve inkleuring:

- waardig en zelfbewust;
- betrouwbaar en professioneel;
- vriendelijk en open.

Dit is wat de klant van Buren kan verwachten. Er kan spanning zitten tussen het individuele en het maatschappelijke belang. Vanuit de rollen die wij als overheidsorganisatie hebben, gaat het om: stimuleren, faciliteren, beperken en/of verplichten. Bij stimuleren en beperken wordt dienen, 'doen wat mogelijk is'. Bij beperken en verplichten wordt dienen, 'doen wat nodig is'. Beiden worden politiek bestuurlijk bepaald.

Wij hebben daarbij drie kernwaarden die het scharnier zijn tussen de missie en de visie.

Nabij	persoonlijk contact - deskundig - inleven - interesse - weten wat er speelt
Samen	gelijkwaardig en respectvol samenwerken
Deskundig	bekwaam - ervaren - weten waar je het over hebt.

3.2 De visie

Met onze visie op de dienstverlening die wij leveren, geven we de manier aan waarop wij willen dienen. Voor ons als organisatie is het voor de eerstvolgende jaren van belang dat we 'bouwen aan en op vertrouwen'. Onze klanten moeten op ons kunnen vertrouwen.

Vertrouwen krijg je door het aan anderen te geven. Bij het ontwikkelen en onderhouden van vertrouwen zijn vier elementen van belang:

- zeggen wat je doet;
- doen wat je zegt;
- deskundig zijn;
- betrokkenheid tonen.

Aan vertrouwen moet je blijvend werken:

- betrouwbaar zijn en vertrouwen geven;
- vakbekwaam zijn en professionaliteit tonen;
- oprecht en toegewijd zijn.

Met dit strategisch HR-beleid stellen we medewerkers en leidinggevenden in staat om te bouwen aan en op vertrouwen.

3.3 De managementfilosofie: integraal management

Integraal management is de managementfilosofie voor de organisatie. Hiervoor is het belangrijk om integraal management goed in te richten waarvan iedereen een eenduidige beeld heeft. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten helder zijn en worden toegepast.

Integraal management benaderen we vanuit vier uitgangspunten:

- Lijnmanagers die inhoudelijk en integraal verantwoordelijk zijn voor productie, kwaliteit en medewerkers.
- Taakvolwassen medewerkers die eigenaarschap voelen en er proactief naar handelen.
- Professionele en specialistische ondersteuning én advisering vanuit de teams van Bedrijfsvoering.
- Collegiale relaties waarbij verantwoordelijkheid voor elkaar wordt genomen.

4. Huidige organisatie

4.1 SWOT

Onderstaande SWOT geeft inzicht in de huidige organisatie; de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Daarna zijn deze uitgewerkt in een confrontatiematrix.

STERKTEN

1. Productief tov andere gemeenten (benchmark)
2. grote betrokkenheid van personeel
3. Op een aantal werkvelden is veel inhoudelijke kennis in de organisatie

ZWAKTEN

1. Er wordt te weinig gestuurd
2. Er is te weinig stuurinformatie (managementrapportages)
3. Geen strategische/tactische advisering /slechte kwaliteit stukken

KANSEN

1. Door digitalisering communicatie met inwoners laagdrempelig
2. Door democratisering krijgen inwoners meer autonomie en de gemeente een andere rol; ander soort werk
3. Door deregulering krijgen inwoners meer autonomie en de gemeente een andere rol; ander soort werk

BEDREIGINGEN

1. Andere eisen van inwoners; verschillende kanalen en reactietijd
2. Door rijk en provincie kan herindeling worden opgelegd
3. Door ontgroening, minder jongeren en meer ouderen, in de gemeente veranderende behoefte aan voorzieningen

4.2 Confrontatiematrix

In onderstaande tabel staan sterkten en zwakten afgezet tegen kansen en bedreigingen.

	Sterkten	Zwakten
Kansen	<i>Welke sterkten kunnen we aanwenden om de kansen in de markt te benutten?</i> • De productiviteit en betrokkenheid van personeel zijn een basis om op verder te bouwen.	<i>Welke zwakten moeten worden aangepakt om te voorkomen dat we kansen niet benutten?</i> • Het opzetten van goede managementrapportages, ontwikkelen van leidinggevenden en strategische advisering met kwalitatief goede adviezen
Bedreigingen	<i>Welke sterkten kunnen we aanwenden om bedreigingen te weerstaan?</i> • De kennis in de organisatie en de betrokkenheid zorgen voor het kunnen voldoen aan de veranderende eisen en behoefte vanuit de gemeente.	<i>Welke zwakten zorgen ervoor dat we extra benadeeld worden door bedreigingen?</i> • Als er geen (strategische) sturing is, zal de organisatie niet kunnen voldoen aan de eisen die een veranderende samenleving vraagt van de gemeente.

5. HR visie en ambitie 2022

In dit hoofdstuk wordt de HR visie met de ambitie beschreven voor de komende jaren. De thema's sluiten aan op de ontwikkelingen in de omgeving en geven aan hoe de gemeente Buren hierbij aansluit en op anticipeert. Daarmee ondersteunen wij collega's om kwalitatief goede producten en diensten te leveren.

In 2022 is de gemeente Buren een resultaatgerichte en integraal werkende organisatie, waarbij van de medewerker verwacht wordt dat hij ontwikkelingsgericht, veranderingsbereid, flexibel en dienend is in houding en gedrag. Dit wordt gestimuleerd door een mens- en resultaatgerichte leidinggevende die leerpunten bespreekt met de medewerker. Er is ruimte voor opleiding en ontwikkeling en kennis wordt binnen de organisatie behouden.

5.1 Thema 1: Gemeente Buren beter door HR

Medewerkers zijn trots op de gemeente Buren en werken met plezier. Gemeente Buren staat bekend als een werkgever waar mensen graag willen werken. De organisatie en medewerkers zijn vitaal.

De strategische personeelsplanning anticipeert op toekomstige ontwikkelingen in onze omgeving en wat deze van de organisatie en haar medewerkers vraagt. Er is veel aandacht en ruimte voor leren en ontwikkelen.

5.2 Thema 2: Flexibiliteit door HR

Een flexibele organisatie vraagt om medewerkers die ontwikkelingsgericht en veranderingsbereid zijn. Mensen die flexibiliteit tonen in houding en gedrag, die denken en handelen vanuit vertrouwen. Leidinggevers zijn verantwoordelijk voor de kwantiteit en kwaliteit van het werk van hun teams. Zij zijn vanuit nabijheid mens- en resultaatgericht.

De samenstelling van het personeelsbestand is divers voor wat betreft achtergrond, opleiding, leeftijd, geslacht en ervaring. Om een evenwichtige samenstelling van de teams te bereiken wordt er specifiek aandacht besteed aan instroom van jonge medewerkers en medewerkers met een hoge passende opleiding.

Er is een balans tussen continuïteit en vernieuwing waardoor de organisatie kan meebewegen met de veranderende eisen en omstandigheden. Dit vraagt van mensen dat ze weten wat er speelt en oprechte interesse tonen. Deskundig zijn, is ook politieke sensitief zijn, proactief handelen, creatief zijn en projectmatig werken. Leidinggevers geven richting en vertrouwen en sturen op resultaat.

Er is ruimte voor talentontwikkeling. Medewerkers werken aan blijvende inzetbaarheid. Hierdoor is de gemeente Buren in staat om in te spelen op de veranderende rol van de gemeente en de behoeftes van de omgeving. Dit is de kern van de ontwikkeling van de organisatie de komende jaren.

Garantiebanen passend bij de capaciteit van de organisatie worden gerealiseerd. Deze garantiebanen komen bovenop de vastgestelde formatie. Ook bieden we werkervaringsplaatsen aan mensen uit het klantenbestand van Werk en Inkomen van met name de gemeente Buren.

Uitgangspunt is dat de mensen in de organisatie in staat zijn om de reguliere werkzaamheden en projectmatige opdrachten uit te voeren. Daardoor blijft de ervaring en kennis in de organisatie. Incidenteel worden externen ingehuurd voor bijvoorbeeld vervanging tijdens langdurige afwezigheid. Of voor opdrachten waarbij specialistische kennis en ervaring is vereist die de organisatie niet in huis heeft.

5.3 Thema 3: HR in control

Doordat HR in control is, is er sprake van continue ontwikkelen en verbeteren. Daarvoor zijn er structureel managementrapportages inclusief analyses noodzakelijk. In aansluiting op de P&C cyclus werken we met een jaarlijkse personeelsplanning, die aansluit bij de personele behoefte op korte en langere termijn. Prioriteiten en focus zijn duidelijk en we sturen tijdig bij.

Proactief geeft het team P&O adviezen op HR-gebied.

6. Uitwerking HR thema's

In dit hoofdstuk worden de drie HR thema's tactisch uitgewerkt. Er wordt ingegaan op wat het team P&O in de komende jaren realiseert op het gebied van de HR-thema's. Ook worden er een aantal randvoorwaarden aangegeven. Jaarlijks wordt er een teamplan opgesteld aan de hand van de thema's welke ontwikkelingen en projecten worden opgepakt. De onderwerpen voor de komende jaren zijn opgenomen in bijlage 2.

6.1 Thema 1: Gemeente Buren beter door HR

- Het opzetten van een strategische personeelsplanning inclusief een analyse van de instroom-uitstroom – doorstroom.
- Leren & ontwikkelen door het optimaliseren en ontwikkelen van een aantal instrumenten en hulpmiddelen. Zoals: prestatie, voortgangs- en beoordelingsgesprekken met 360 graden feedback, opleidingsplannen per medewerker, training en ontwikkeling op het gebied van professionele advisering, introductieprogramma voor nieuwe medewerkers, basisopleiding voor medewerkers en leiderschapsontwikkeling. Er is aandacht voor de inzet van diverse leervormen die passen bij de ontwikkelingsbehoefte.
- Formuleren van een vitaliteitsbeleid met als doel dat medewerkers gezond werken en duurzaam inzetbaar blijven.
- Het team P&O is een professionele sparingspartner voor het management. Zij zijn proactief, signaleren, bewaken de kwaliteit, uniformiteit en de HR-processen.

6.2 Thema 2: Flexibiliteit door HR

- Herijking van het werving- en selectiebeleid en het bijhorende proces dat bijdraagt om te komen tot een diverse samenstelling van het personeelsbestand passend bij de ambitie van de organisatie.
- Waar nodig werken met een flexibele schil om fluctuerende capaciteitsvraag in het reguliere werk op te vangen.
- Ontwikkelingen van talent in de organisatie door het aanbieden van coaching, opleiding, stages, etc.
- Ontwikkeling van jong talent door het aanbieden van traineeships, stageplaatsen en afstudeeropdrachten.
- Werken aan blijvende inzetbaarheid en mobiliteit door onder andere de klussenbank en regionale samenwerking. Dit gaat altijd in goed overleg met de medewerker.

6.3 Thema 3: HR in control

- Aansluiten bij de P&C cyclus. Er wordt een strategische personeelsplanning gedaan. Leidinggevend vertalen ontwikkelingen voor het volgende jaar door in de begroting.
- Ontwikkeling van managementinformatie die aansluit bij de behoefte van de organisatie; onder andere formatie in- en extern, personeelsbudget, instroom- doorstroom -uitstroom, ziekteverzuim, strategische personeelsplanning en HR-cyclus.
- Opleveren van kwalitatief goede rapportages, analyses en adviezen gericht op bijsturing.
- Betrokkenheidsonderzoek.

6.4 Randvoorwaarden

- Integriteit is belangrijk voor het realiseren van vertrouwen, zowel extern als intern. Dit aspect wordt in beleid en hulpmiddelen geïntegreerd.
- Realisatie van de missie, visie en ambitie vraagt veel van de samenwerking. Samenwerking tussen de organisatie en de omgeving. En binnen de organisatie tussen medewerkers, leidinggevend, college en raad. Samenwerking op basis van vertrouwen, transparant over de resultaten en verantwoordelijkheid hiervoor.
- Feedback geven en ontvangen, is van belang om samen beter te worden en te ontwikkelen.

Bijlage 1

Huidige regelingen en notities

In onderstaand overzicht staan de huidige regelingen en notities met de relatie tot de HR thema's.

Regelingen en notities	Thema 1	Thema 2	Thema 3
	Buren beter door HR	Flexibiliteit door HR	HR in control
Beloningsbeleid		x	
Bijzonder Verlof	x	x	
Besluit Dienstreizen			x
Fiscalisering reiskosten ww verkeer	x		
Individueel Keuzebudget	x		
Integriteit gemeente Buren	x	x	
Introductiebeleid	x		
Regeling generatiepact	x	x	
Reiskostenregeling ww verkeer	x		
Sociaal statuut	x		
Verlof	x	x	
Personeelsverzekering	x		
Werktijdenregeling	x	x	
Werving en selectie	x	x	
Zorgverzekering	x		x
Agressiebeleid	x		
Arbobeleidsplan			x
Duurzame Inzetbaarheid	x		
Verzuimbeleid	x		
Beleidsplan seksuele intimidatie en ongewenste omgangsvormen	x		
Strategisch Opleidingsbeleid	x	x	
Loopbaanadviesbeleid	x	x	
Stagebeleid		x	x
Buren Academie	x	x	
Regeling en notitie beoordelingsgesprekken	x	x	x
Functiewaardering HR21		x	x

Bijlage 2

Onderwerpen teamplan P&O

In onderstaand overzicht staan onderwerpen die de komende jaren worden uitgewerkt. Per jaar worden deze nader toegelicht in het teamplan van P&O.

Onderwerp	Rol team P&O		
	Beleid opstellen/bijstellen	Uitvoeren / ondersteunen	Bewaken
Projectmatig			
Strategisch personeelsbeleid	X		
Format strategische personeelsplanning		X	
Opzetten Managementrapportages en analyses		X	
Arbeidsmarktcommunicatie	X	X	
Introductieprogramma	X		
Opzetten basisopleiding Bureuse medewerker	X		
Vitaliteitsbeleid; duurzame inzetbaarheid)	X		
Opzetten klussenbank	X		
Terugkerend			
Opleidingsplannen per medewerker		X	X
Werving & selectie		X	
Stimuleren mobiliteit		X	X
Training professionalisering		X	X
Betrokkenheidsonderzoek		X	
Prestatiegesprekken en beoordelingen			X
Leiderschapsontwikkeling		X	