

P&O Zevenaar: Klaar voor de toekomst



Aan: raad
Datum: 20 november 2017
Versie: 1.1

Aanleiding en inleiding

In juni 2017 is in de raad van Zevenaar het rapport van de enquêtecommissie P&O gemeente Zevenaar 2002-2015 besproken. Dit rapport is het resultaat van een onderzoek naar het P&O beleid van de gemeente. Het onderzoek is door de raad gestart om duidelijkheid te krijgen over de wijze waarop in Zevenaar in de periode van 2002 tot 2015 is omgegaan met een aantal personele dossiers. Het onderzoek diende er toe om inzicht te krijgen in het ontstaan en de omgang met die dossiers en om inzicht te krijgen in de werkcultuur die aan het ontstaan van deze problemen ten grondslag lag.

Na een uitvoerig onderzoek heeft de enquêtecommissie de uitkomsten van het onderzoek gerapporteerd en zijn er aanbevelingen gedaan. Het college heeft in haar reactie aangegeven de aanbevelingen van de commissie over te nemen en te komen met een 'plan van aanpak' om tot implementatie van de aanbevelingen te komen. Door het samengaan met gemeente Rijnwaarden neemt het opvolgen van de aanbevelingen een voorschot op de werkwijze in de nieuwe organisatie. In de uitwerking van de notitie is hiermee in die zin rekening gehouden dat een klankbordgroep, bestaande uit een afvaardiging van de raad van Zevenaar en Rijnwaarden, een afvaardiging van de stuurgroep Herindeling en een afvaardiging van de Bijzondere Ondernemingsraad (BOR), heeft gereageerd op de inhoud van deze notitie. Ook de stuurgroep Herindeling heeft op de notitie gereageerd. De opvolging van de aanbevelingen wordt behandeld in de (oude) raad van Zevenaar. De uitkomsten worden meegenomen naar de nieuwe organisatie.

Deze notitie beschrijft en verbindt de visie van het college op het huidige en toekomstige P&O beleid, de aanbevelingen van de enquêtecommissie en de acties die zijn en worden ondernomen om tot verbetering te komen. We hebben er voor gekozen om in deze notitie niet elke aanbeveling apart te behandelen, maar een geïntegreerde kijk en aanpak op P&O te formuleren. Overigens is in de bijlage de directe koppeling wel zichtbaar gemaakt, zodat goed kan worden nagegaan hoe de aanbevelingen van de raad zijn opgevolgd.

Eerst wordt ingegaan op de huidige context: landelijke en lokale ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen bepalen in belangrijke mate de context waarin de gemeente Zevenaar publieke waarde met partners realiseert. Dit stelt eisen aan de organisatie en medewerkers. Daarna wordt beschreven wat de consequenties voor het P&O beleid zijn, wat daarin al ondernomen is en wat er nog moet worden gedaan en hoe dat wordt opgepakt. Tot slot wordt aangegeven welke concrete producten en acties worden opgeleverd en wat hiervoor de globale planning is en hoe gestuurd wordt op realisatie. In elk onderdeel is zichtbaar hoe zich dit verhoudt tot de aanbevelingen van de raad en hoe de opvolging daarvan een plek krijgt in het toekomstige P&O beleid.

Hoe zien we de context?

De gemeente Zevenaar staat aan de vooravond van het samengaan met de gemeente Rijnwaarden. Hierdoor ontstaat een grotere en sterkere gemeente die haar positie wil innemen als 40.000 plus gemeente midden in de provinciale en landelijke dynamiek meteen aan de grens met buurland Duitsland. We hebben stevige opgaven, onder meer op het gebied van infrastructuur (A12/A15) en economie (7Poort), de ontwikkeling van recreatie en toerisme en het handhaven van een aantrekkelijk voorzieningsniveau in een economie die steeds meer wordt bepaald door ontwikkelingen in de online retail.

De vorming van de nieuwe gemeente vindt plaats in een tijd van grote technologische en sociale veranderingen. De verwachting is dat dit tempo niet zal verminderen, maar eerder zal versnellen. Burgers, bedrijven en het maatschappelijk middenveld krijgen en hebben veelal een gelijkwaardige informatiepositie. De relatie van de overheid tot de omgeving is aan verandering onderhevig. Zonder een goede verbinding met partners is het realiseren van beleid bijna niet meer mogelijk. Het rijk decentraliseert taken en gemeenten moeten toegerust zijn om beleid te maken, te vertalen en uit te voeren. De (lokale) overheid vervult hierin vele rollen. Rolflexibiliteit is nodig om hier goed op te anticiperen. Soms is de overheid uitvoerder, dan weer handhaver, beleidsbepaler, regisseur, facilitator, participant en soms is het belangrijk om geen rol te nemen omdat de situatie daarom vraagt.

Om deze uitdaging aan te kunnen is een sterke organisatie nodig, klantgericht, resultaatgericht en uitstekend in staat om met veel verschillende partijen te kunnen samenwerken. Zevenaar wil gastvrij zijn, verbindend in de maatschappij en service op maat bieden aan haar burgers en ondernemers. Dit is opgetekend in de visie op de herindeling en de besturingsfilosofie die voor de nieuwe organisatie Zevenaar is ontwikkeld¹.

Wat betekent dit voor P&O van Zevenaar?

Voor de werkgever van nu en zeker voor een gemeente zoals Zevenaar, in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt, is het essentieel om de juiste mensen aan te trekken en voor een bepaalde periode ook te behouden voor de organisatie. Een zekere mate van doorstroom is voor elke organisatie gezond en steeds meer medewerkers kiezen in hun loopbaan voor verschillende werkgevers. Zij willen boeiend werk wat vooral inhoudelijk een uitdaging is. Flexibel werken, weinig hiërarchie, welzijn en inhoudelijke binding staan centraal².

¹ Bronnen: Herindelingsadvies Rijnwaarden - Zevenaar: Akkoord raad op 24 mei 2016 en wettelijke regeling van 8 maart 2017 (Wet van 8 maart 2017 tot samenvoeging van de gemeenten Rijnwaarden en Zevenaar), Plan van aanpak realisatiefase herindeling Rijnwaarden en Zevenaar: Akkoord raad op 29 juni 2016, Besturingsfilosofie nieuwe gemeente Zevenaar: Akkoord raad op 25 januari 2017

² Trendanalyse Driessen: www.driessen.nl, HR Trendanalyse 2017-2018, ADP Berenschot Performa HR: www.arbeidsmarktdashboard.nl/nieuws/hr-trends-onderzoek-2017

We moeten daarbij niet alleen denken aan wat wij nodig hebben van medewerkers maar vooral ook nadenken over wat wij kunnen bieden om medewerkers inhoudelijk interessant, boeiend en afwisselend werk te bieden. Om de steeds weer wisselende uitdagingen aan te kunnen moeten management en medewerkers bezig zijn met continue veranderen. Dat betekent dat er meer flexibiliteit komt in de organisatie, de structurering van werk en de bijbehorende rollen en functies.

Dat leidt tot het volgende overzicht van kenmerken:

- Medewerkers boeien (en daarmee voor een zekere periode binden) wordt essentieel
- Leren en experimenteren is een continue proces
- Er is een werkomgeving met een goede balans tussen werk en privé
- Er is een open cultuur die wordt gekenmerkt door transparantie, dialoog en respect
- Er wordt steeds meer gekeken wie de juiste mens is op de juiste plek vanuit de te realiseren opgaven

Juist in een context die dynamisch en steeds aan verandering onderhevig is, hebben medewerkers behoefte aan duidelijkheid, richting maar ook aan ruimte om invulling te geven aan hun werk. Daarvoor organiseren we een context waar zekerheid en veiligheid wordt geboden in de wijze waarop er met veranderingen wordt omgegaan. Er wordt aangegeven hoe het veranderproces verloopt, de wijze waarop medewerkers worden betrokken en wat dit betekent voor hun werk en (rechts)positie. Dat de organisatie steeds aan verandering onderhevig is, blijft de status quo.

Samen sluiten deze uitdagingen aan op de hoofdlijnen in de aanbevelingen van de raad die zich laten samenvakken in:

- Ontwikkel een visie en een ambitie op P&O
- Borg de onafhankelijke positie van P&O
- Verbeter de control
- Verbeter de communicatie
- Hanteer de kwaliteitscirkel van Deming

Gezien de aanleiding voor de raadsenquête spreekt het voor zich dat de aanbevelingen van de raad veel aandacht hebben voor de planning en control, het aanbrengen van checks and balances en de controlerende rol van de raad. Dit moet in balans blijven met de noodzakelijke ruimte om als organisatie te handelen op de uitdagingen van elke dag. De raad stelt de kaders, het college voert uit en de organisatie realiseert de gewenste koers in interactie met haar omgeving.

Wat willen we bereiken?

Met het realiseren van de herindeling is er al op vele momenten nagedacht over de nieuwe organisatie en wat daarin belangrijk is, ook op het gebied van P&O. Er is een herindelingsvisie opgeleverd, een besturingsfilosofie geschreven, de organisatie is ingericht en er is gewerkt aan de opbouw van een cultuurprogramma. In de besturingsfilosofie is de volgende ambitie opgenomen:

‘De gemeente Zevenaar is een goede en moderne werkgever met aantrekkelijke en concurrerende arbeidsvoorwaarden. Medewerkers kunnen tijd en plaats onafhankelijk werken en hebben de mogelijkheid voor zelfontplooiing en groei’. Voor de komende periode is dit het richtsnoer voor Zevenaar. Daarbij wordt de in de raadsenquête geformuleerde ambitie: *‘Wordt een van de meest vooruitstrevende gemeenten op het vlak van P&O beleid’*, als stip op de horizon vastgehouden als perspectief op middellange termijn.

Wat betekent de ambitie van Zevenaar? Met andere woorden, wat zien we terug als dit is gerealiseerd?

- We zijn een aantrekkelijke werkgever en mensen werken graag in Zevenaar.
- Medewerkers zijn toegerust om in steeds veranderende contexten hun werk te doen. Ze zijn goed opgeleid, flexibel in hun gedrag en communicatie.
- We zijn in staat het werk af te stemmen op de uitdaging in de samenleving.
- Medewerkers worden meegenomen in veranderingen en toekomstige ontwikkelingen, zijn goed opgeleid en zijn zelf actief bezig met hun loopbaan.
- We kunnen volgen wat het resultaat van het beleid is en we kunnen bijsturen doordat we beschikken over bruikbare prestatie-indicatoren voor organisatie, college en raad.
- In de context van een steeds veranderende organisatie bieden we medewerkers helderheid en duidelijkheid.
- Er is een veilig werkklimaat voor medewerkers en er is een cultuur van transparantie en openheid. Management en medewerkers durven elkaar aan te spreken en processen en afspraken zijn zo ingericht dat die dit ook ondersteunen.

Hoe gaan we dat doen en hoe relateert het aan de aanbevelingen?

In de afgelopen jaren is er al veel werk verzet om de basis in Zevenaar op het gebied van P&O op orde te krijgen. Een aantal acties zoals het nieuwe beleid rondom omgangsvormen is van recentere datum. Andere, zoals het digitaliseren van informatie, processen en documenten, het verbeteren van de positie van P&O en het inrichten van een goede arbo-infrastructuur lopen al enkele jaren.

Wat er na de onderzoeksperiode al opgepakt is en wat relateert aan de aanbevelingen:

- Concerncontroller
- Positionering P&O
- Gesprekscyclus is doorontwikkeld

Concerncontroller

Bij het opstellen van de functieomschrijving van de nieuwe concerncontroller is een moderne invulling van de rol concerncontroller beschreven. Een concerncontroller die gevraagd en ongevraagd vanuit een onafhankelijke positie en met een frisse blik adviseert en informeert over relevante ontwikkelingen en consequenties en risico's van voorgenomen besluiten. P&O onderwerpen vormen een belangrijk onderdeel van het takenpakket en krijgen een prominente plek in de periodieke concernrapportages. Een belangrijk verschil tussen de huidige en de toekomstige functie van concerncontroller is dat de concerncontroller niet alleen financieel georiënteerd is, maar vooral ook concern breed georiënteerd. De concerncontroller stelt jaarlijks een controleplan op waarin de onderwerpen zijn opgenomen die dat jaar extra aandacht krijgen qua control.

Positionering P&O

De positionering is vastgelegd in de besturingsfilosofie en de herindelingsdocumenten. P&O wordt aangestuurd door het afdelingshoofd bedrijfsvoering onder rechtstreekse aansturing van de gemeentesecretaris. Naast P&O is de afdeling bedrijfsvoering ook verantwoordelijk voor juridische zaken en communicatie. De escalatieprocedure wordt opgenomen in het organisatiebesluit. P&O adviseurs kunnen rechtstreeks escaleren naar de gemeentesecretaris en indien nodig naar de portefeuillehouder en het college. Wat de commissie beoogde met de aanbevelingen qua onafhankelijke positionering wordt hiermee gerealiseerd. De checks en balances zijn hiermee ingeregeld.

Gesprekkencyclus

De gesprekkencyclus kent drie gesprekken per jaar en een beoordelingsgesprek eens per twee jaar. Dit proces bestond al, maar is de afgelopen jaren doorontwikkeld. De gesprekken worden gevoerd en geregistreerd. Met de komst van de nieuwe organisatie wordt de gesprekkencyclus verder doorontwikkeld. De werkwijze is geborgd in het HR³ beleid en de verdere doorontwikkeling krijgt een plek in de HR Kadernota.

De volgende producten worden nog ontwikkeld en opgeleverd de komende periode:

- HR kadernota
- HR planning
- HR kennisbank
- HR dashboard

³ Met de start van de nieuwe organisatie wordt gesproken over Human Resources (HR). Immers onze medewerkers potentieel is de kern van onze organisatie.

- Doorontwikkeling HR-adviseurs
- Opnemen stuurinfo in cyclus

HR kadernota

Eens per bestuursperiode, eens per vier jaar, wordt een HR kadernota opgesteld en voorgelegd aan de raad. De HR kadernota beschrijft de strategische HR visie, de daarmee samenhangende ambitie en doelen en het financiële kader voor de organisatie de komende vier jaar. In deze kadernota worden KPI's opgenomen. Hierover wordt op gezette momenten gerapporteerd aan de raad. Dit dient als toetsingskader voor de raad om de voortgang te monitoren en bij te sturen indien gewenst. De eerstvolgende HR kadernota staat gepland voor het derde kwartaal 2018. In deze kadernota besteden we in het bijzonder aandacht aan het vraagstuk van aantrekkelijk werkgeverschap en hoe we als werkgever denken de juiste mensen te vinden en te boeien. De onderwerpen uit de HR kadernota zullen waar nodig worden uitgewerkt in (uitvoerings)beleid.

HR planning

Op basis van de HR kadernota stelt HR in het derde kwartaal een HR planning op. De jaarlijkse HR planning biedt inzicht en overzicht in de HR (beleids)producten. Het is een levendig document waarin korte productomschrijvingen, de benodigde capaciteit, de opleverdata en communicatiemomenten opgenomen worden. Ieder kwartaal wordt deze planning opnieuw bekeken en waar nodig bijgesteld. We stellen onszelf continu de vraag: Doen we nog de juiste dingen met elkaar? Dit houdt ons scherp en kritisch in een context die continu aan verandering onderhevig is en vraagt om flexibiliteit van onze organisatie en medewerkers.

HR (beleids)producten die hier zeker in terugkomen zijn: het medewerkerstevredenheidsonderzoek, de opvolging van de strategische personeelsplanning, opleiding- en ontwikkelingsinstrumentarium, verzuimbegeleiding, doorontwikkeling van de gesprekkencyclus en organisatie-ontwikkeltrajecten onder andere op het gebied van in-, door- en uitstroom.

HR kennisbank

Om HR processen, rollen en verantwoordelijkheden te borgen en voor iedereen op elk moment inzichtelijk te hebben richt HR in het vierde kwartaal van 2018 een digitale HR kennisbank in.

Hierin worden onder andere de processen rondom inkoop diensten, inhuur, (externe) onderzoeken, ernstige meldingen en de gesprekkencyclus opgenomen. Hiermee beoogt HR de kwaliteitscriteria te borgen.

HR dashboard

Om te allen tijde inzicht te hebben in recente trends en ontwikkelingen in de organisatie op het gebied van personeel richt HR in het vierde kwartaal van 2018 een HR dashboard in met ken- en stuurgetallen. Informatie die hier onder andere inzichtelijk wordt gemaakt is het gemiddelde ziekteverzuim, de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand, instroom nieuwe medewerkers, instroom jongeren en uitstroom.

Doorontwikkeling HR adviseurs

Een prominentere rol voor HR vraagt om een doorontwikkeling van de HR adviseurs naar partner in de bedrijfsvoering. HR adviseurs als kritische partner die gevraagd en ongevraagd advies geven, die proactief

handelen, en die meedenken hoe doelen van afdelingen en organisatie kunnen worden vertaald in HR opgaven als 'juiste medewerker, op de juiste plek, op het juiste moment' (strategische personeelsplanning), opleiding en ontwikkeling en organisatieontwikkelingen. Tevens zijn zij bewaker van het HR gedachtegoed, beleid en processen. In 2018 en 2019 staat deze doorontwikkeling centraal.

Opnemen stuurinformatie in cyclus

Om de voortgang op de ambitie en de stabiliteit van HR te monitoren worden in de planning en control cyclus vanaf 2019 prestatie-indicatoren opgenomen op het gebied van verzuim, vertrek, geschillen en werkplezier, aangevuld met prestatie indicatoren uit de HR kadernota. Na vaststelling van de prestatie-indicatoren in de kadernota worden ze in oktober in de begroting opgenomen. In 2018 wordt als groeimodel alvast een beperkte set aan prestatie-indicatoren toegevoegd.

Wie gaat dat oppakken en wat mag het kosten?

Om het proces te volgen en te begeleiden en de betrokkenheid van de raad en het college op dit dossier vast te houden is het denkbaar een klankbordgroep in te stellen, bestaande uit een afvaardiging van raadsleden, een afvaardiging van OR leden en eventueel een afvaardiging van het bestuur, die de komende twee jaar actief is. Deze klankbord komt geregeld bij elkaar en volgt het proces. De deelnemers aan de klankbordgroep vervullen hun rol vanuit hun achtergrond en expertise ter ondersteuning van de organisatie in het ontwikkelproces. De gemeentesecretaris en het hoofd bedrijfsvoering zijn de sparringpartners voor deze klankbordgroep en faciliteren het proces. Met de huidige P&O capaciteit is de opgenomen planning zeer ambitieus. De organisatie zal in de eerste helft van 2018 nog in transitie zijn en dat kost de nodige capaciteit om goed te begeleiden. In het eerste half jaar ontstaat ook meer zicht op de feitelijke impact. Met de begroting in mei kunnen daarom voorstellen worden voorgelegd voor extra ontwikkelcapaciteit. Mochten die voorstellen niet haalbaar zijn, dan wordt de planning aangepast.

Hoe kan de raad haar kaderstellende en controlerende rol invullen?

De raad is het hoogste orgaan van de gemeente en heeft een kaderstellende en controlerende rol. De formulering van prestatie indicatoren en de opname van die indicatoren in de planning & control cyclus helpen de raad om te volgen hoe de organisatie zich ontwikkelt en waar nodig bij te sturen. Naast het opnemen van cijfers is de duiding van de cijfers van belang om dit goed te kunnen doen. Dit behoort tot de informatieplicht van het college aan de raad en de organisatie zal dit faciliteren. Het goed functioneren van het HR beleid en daarmee de organisatie is voor alle betrokkenen van groot belang. Daarom hecht het college eraan om naast

het verstrekken van cijfers en duiding ook regelmatig informatiebijeenkomsten rondom dit thema te faciliteren. De raad kan in die bijeenkomsten op informele wijze de ontwikkeling van de organisatie volgen. Dit past in de opvatting van een moderne organisatie waar naast de formele momenten vooral ook dialoog wordt georganiseerd over belangrijke thema's. De planning van de bijeenkomsten en de opname van indicatoren zijn terug te vinden in de planning.

In de enquête is ook het politieke toetsingskader van de raad aan de orde geweest. Dit is een bevoegdheid van de raad waar in dit stuk geen nadere inkleuring aan is gegeven. Dit proces moet in gesprek tussen raad, college en organisatie worden vormgegeven.

Planning HR producten

De planning bevat de hoofdproducten en hun geraamde oplevering. De komende periode zal in de verdere uitwerking steeds meer zicht ontstaan op de realisatie en de feitelijke impact van de transitie hierop. Op basis daarvan zal de planning worden aangepast of waar nodig extra capaciteit worden gevraagd om de hoofdproducten conform planning te realiseren.

	Q1 2018			Q2 2018			Q3 2018			Q4 2018			Q1 2019			Q2 2019			Q3 2019			Q4 2019		
	Jan	Feb	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec
Ontwikkel een visie en een ambitie																								
HR Kadernota																								
Borg de onafhankelijk positie van P&O																								
Nieuwe organisatie																								
Escalatieprocedure																								
Doorontwikkeling HR adviseurs																								
Verbeter de control																								
Concerncontroller																								
Controleplan																								
HR Planning																								
Verbeter de communicatie																								
HR Kennisbank																								
Cultuurplan nieuwe organisatie																								
Hanteer de kwaliteitscirkel																								
HR dashboard																								
Opnemen stuurinfo in cyclus																								
Informatiebijeenkomsten																								
	Ontwikkelen, besluiten, implementeren																							
	Communiceren, trainen, doorontwikkelen																							

Bijlage 1: Overzicht aanbevelingen en acties

	V3.1 Plan – Maak duidelijker afspraken met betrekking tot P&O gerelateerde zaken	Actie	Reeds ingevoerd/ Uitvoering staat gepland op
1	Zet een duidelijke ambitie neer: wat is de doelstelling op het vlak van loopbaanbegeleiding, ziekteverzuim, uitstroom en medewerkerstevredenheid. Gebruik hierbij prestatie-indicatoren om resultaten meetbaar te maken.	<p>In de besturingsfilosofie is de volgende ambitie opgenomen “De gemeente Zevenaar is een goede en moderne werkgever met aantrekkelijke (en concurrerende) arbeidsvoorwaarden. Het is er fijn werken en medewerkers willen het beste van zichzelf geven. Medewerkers kunnen tijd- en plaats onafhankelijk werken (Het Nieuwe Werken) en hebben mogelijkheid voor zelfontplooiing en groei.”</p> <p>In de HR kadernota worden KPI's opgenomen m.b.t. ziekteverzuim, in- en uitstroom en medewerkerstevredenheid. Deze worden gebaseerd op gemiddelde cijfers van vergelijkbare gemeenten uit vensters voor bedrijfsvoering en de personeelsmonitor A+O fonds.</p> <p>Er komt een beleidsuitwerking voor loopbaanbegeleiding, ziekteverzuimbegeleiding en in- door- en uitstroom ('Juiste medewerker op de juiste plek op het juiste moment')</p>	<p>Gereed: Ambitie is opgenomen in de besturingsfilosofie</p> <p>In de HR kadernota 2018 worden de ambities en KPI's verwerkt</p> <p>KPI's, doelstellingen en verantwoordingsmomenten worden opgenomen in de planning en control cyclus 2019</p> <p>Beleidspunten en bepalingen van de doelstellingen worden opgenomen in de HR jaarplanning 2019</p>
2	Spreek af met welke frequentie functioneringsgesprekken, medewerkerstevredenheidsonderzoeken e.d. dienen te worden	De gesprekkencyclus kent nu drie gesprekken per jaar en een	Wordt opgenomen in de HR jaarplanning 2018

	gehouden.	<p>beoordelingsgesprek eens per twee jaar. Dit proces bestond uiteraard al, maar is de afgelopen jaren doorontwikkeld. De gesprekken worden gevoerd en geregistreerd, de control wordt verder ingeregeld. Met de komst van de nieuwe organisatie wordt gezien of deze gesprekkencyclus aansluit bij de beoogde resultaatgerichte sturing van het nieuwe Zevenaar of doorontwikkeld wordt.</p> <p>Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2018, driejaarlijks</p>	
3	Zorg voor een goede opschalingsprocedure bij conflict met rechtstreeks leidinggevende.	<p>Er zijn interne en externe vertrouwenspersonen en er is een omgangsvormenbeleid, waaronder ook dreigende arbeidsconflicten vallen.</p> <p>Dit is bekend binnen de organisatie.</p>	<p>Beleid is gereed.</p> <p>Wordt opgenomen in de HR kennisbank</p>
4	Hanteer duidelijke kwaliteitseisen voor de inhuur van externe bureaus. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in eisen rondom de creditering van bureaus, de ervaring van de betrokken experts en het track-record van het bedrijf met soortgelijke onderzoeken.	<p>Raamovereenkomsten met betrekking tot inhuur → opstellen programma van eisen</p> <p>Heldere kwaliteitscriteria in het programma van eisen zijn o.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> - aangesloten bij Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA), - opvragen minimaal twee referenties 	<p>Wordt opgenomen in de HR jaarplanning 2018</p> <p>Wordt opgenomen in de HR kennisbank</p>
5	Met betrekking tot het inkopen van P&O diensten (bv. verbetertrajecten, trajecten m.b.t. functioneren van afdelingen /	In de HR kennisbank' opnemen dat aanvragen m.b.t. inkoop HR diensten	Wordt opgenomen in de HR kennisbank

	teams, coachingstrajecten) blijft de afdeling P&O primair verantwoordelijk en leidend, kwaliteit gaat boven kosten.	<p>altijd via HR lopen dit i.v.m. kwaliteitscheck en inkoopvoordeel.</p> <p>Jaarlijks worden bedrijfsvoeringsgesprekken gevoerd tussen afdelingshoofd en HR adviseur waarin een inventarisatie plaatsvindt op de benodigde ondersteuning bij ontwikkeltrajecten gedurende het jaar. De HR adviseur stelt op basis hiervan een advies op met benodigde interne en externe ondersteuning. De afdelingsinformatie is input voor een concern brede analyse op basis waarvan HR haar inkoopproces inricht. Indien nodig vindt hierbij afstemming plaats met team Inkoop van de SDL.</p>	<p>Bedrijfsvoeringsgesprekken tussen afdelingshoofd en HR adviseur worden gepland in 2018</p> <p>Wordt opgenomen in de HR jaarplanning 2018</p>
6	Externe deskundigen dienen aan objectieve basiseisen te voldoen (onder meer relevante ervaring) en voldoende op afstand gehouden. Verander regelmatig van adviseur.	<p>Raamovereenkomsten met betrekking tot inhuur → opstellen programma van eisen</p> <p>Heldere kwaliteitscriteria in het programma van eisen zijn o.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> - aangesloten bij Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA) - opvragen minimaal twee referenties 	<p>Wordt opgenomen in de HR jaarplanning 2018</p> <p>Wordt opgenomen in de HR kennisbank</p>
7	Leg criteria vast aangaande toestemmingverlening voor externe onderzoeken door de gemeentesecretaris en het college. Deze dienen bij grotere onderzoeken en bij onderzoeken met mogelijk grote impact op medewerkers altijd te worden betrokken. Ook dient de afdeling P&O altijd geïnformeerd te worden rondom externe onderzoeken aangaande P&O onderwerpen.	<p>In de HR kennisbank criteria opnemen over hoe te handelen bij externe onderzoeken.</p> <p>HR is zichtbaar en betrokken in alle HR processen dit uit zich in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HR adviseurs zijn partner in 	<p>Wordt opgenomen in de HR kennisbank</p> <p>Doorontwikkeling van de HR adviseurs start in Q2 2018</p>

		<p>de bedrijfsvoering, zijn de oren en ogen in de afdelingen en weten wat daar speelt;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is een directe lijn tussen HR afdelingshoofd en gemeentesecretaris; - HR is standaard onderwerp op het portefeuillehouders overleg met de wethouder; - Aanwezigheid HR bij raadsvergadering aangaande HR onderwerpen. 	
8	Zorg ervoor dat de afdeling P&O altijd leidend is en blijft. De afdeling P&O blijft het interne gezicht, niet de externe adviseur. Deze is slechts ondersteunend aan de afdeling P&O.	HR is leidend in alle HR processen	Wordt opgenomen in de HR kennisbank
9	Blijf in gesprek met de medewerker om oplossingen te zoeken en langdurige (juridische) trajecten te voorkomen dan wel te beperken mede met als doel de financiële kosten goed beheersbaar te houden. Voorkom hiermee ook imagoschade.	<p>Door invoering van cyclische strategische personeelsplanning (SPP) is vroegtijdig inzichtelijk welke uitdagingen er liggen op personeelsgebied. Door aan de voorkant te investeren in ontwikkeling blijven medewerkers 'fit for the job'. Dit kan in de huidige functie zijn of elders binnen of buiten de organisatie. Ook is er de mogelijkheid om een mediator in te zetten. Hierdoor worden zware juridische trajecten zoals bedoeld in de aanbeveling (zoveel mogelijk) voorkomen.</p> <p>De gesprekkencyclus kent nu drie gesprekken per jaar en een beoordelingsgesprek eens per twee jaar. Dit proces bestond uiteraard al,</p>	Wordt opgenomen in de HR jaarplanning 2018

		<p>maar is de afgelopen jaren doorontwikkeld. De gesprekken worden gevoerd en geregistreerd, de control wordt verder ingeregeld. Met de komst van de nieuwe organisatie wordt gezien of deze gesprekkencyclus aansluit bij de beoogde resultaatgerichte sturing van het nieuwe Zevenaar of doorontwikkeld wordt.</p> <p>Trainingen voor afdelingshoofden en medewerkers m.b.t. gesprekstechnieken en resultaatafspraken</p>	
10	Laat de raad een toetsingskader formuleren om zo ook een stuk betrokkenheid aan de raad te geven, zonder dat de raad zich bemoeit met individuele geschillen.	In de Kadernota HR worden KPI's opgenomen m.b.t. ziekteverzuim, in- en uitstroom en medewerkerstevredenheid. Deze worden gebaseerd op gemiddelde cijfers van vergelijkbare gemeenten uit vensters voor bedrijfsvoering en de personeelsmonitor A+O fonds.	<p>In de HR kadernota 2018 worden de ambities en KPI's verwerkt</p> <p>KPI's, doelstellingen en verantwoordingsmomenten worden opgenomen in de planning en control cyclus 2019</p> <p>Twee keer per jaar wordt de raad bijgepraat over de vorderingen.</p>
V3.2. Do – Zet de theorie om in de praktijk			
1	Geef de P&O afdeling een prominente plaats in de organisatie door van P&O een volwaardige stafafdeling te maken, waarbij de P&O verantwoordelijke zetelt in het Management Team en rechtstreeks rapporteert aan de gemeentesecretaris, dan wel portefeuillehouder.	Alle functies die worden benoemd zijn ondergebracht in de afdeling bedrijfsvoering onder aansturing van 1 afdelingshoofd die integraal verantwoordelijk is voor O&A, HR en communicatie, deel uitmaakt van het Managementoverleg en die rechtstreeks rapporteert aan de gemeentesecretaris.	Ingevoerd per 1 januari 2018

2	Breng arbeidsjuristen in dit team onder, zodat dossiers niet worden overgedragen van P&O aan de juridische afdeling en de lijnen zo kort mogelijk blijven.	Dit is al het geval	Gereed
3	Breng verantwoordelijken voor interne communicatie in dit team onder, zodat de verbindingen tussen de medewerkers en het draagvlak voor veranderingen centraal staat.	Dit is al het geval. Vanwege het ontbreken van formatie voor interne communicatie zal een voorstel voor extra inzet worden voorgelegd aan de raad	In de HR kadernota 2018 wordt een voorstel opgenomen.
4	Zorg ervoor dat iedereen binnen de organisatie de kennis en tools heeft om zijn of haar verantwoordelijkheid tot uitvoering te brengen (bijscholing).	Jaarlijks vindt een bedrijfsvoeringsgesprek plaats tussen afdelingshoofd en HR adviseur waarin een inventarisatie plaatsvindt op de gewenste en benodigde opleidingen gedurende het volgende jaar. De HR adviseur stelt op basis hiervan een advies op. De afdelingsinformatie is input voor een concern brede analyse op basis waarvan wordt geprioriteerd. Dit wordt verwerkt in de opleidingsplanning.	Opgenomen in de HR jaarplanning 2018 Bedrijfsvoeringsgesprekken tussen afdelingshoofd en HR adviseur worden gepland in 2018
5	Zorg ervoor dat er voldoende ruimte beschikbaar is om belangrijke P&O gerelateerde activiteiten op te pakken (capaciteit). De afdeling P&O dient een proactieve rol in te nemen wanneer het gaat om het formuleren van nieuw beleid, evenals het toezien op de uitvoering van het beleid (zoals het houden van functioneringsgesprekken, het monitoren op key point indicators, het begeleiden van externe onderzoeken en het volgen van de resultaten van genomen verbetermaatregelen voor aan P&O gerelateerde knelpunten).	Dit is al het geval. Vanwege beperkte formatie zal een voorstel voor extra inzet worden voorgelegd aan de raad	In de HR kadernota 2018 wordt een voorstel opgenomen.
6	Waak erover dat belangrijke wijzigingen die veel capaciteit vergen van P&O elkaar niet te snel opvolgen (herindeling, reorganisaties).	Jaarlijks vindt een bedrijfsvoeringsgesprek plaats tussen afdelingshoofd en HR adviseur waarin een inventarisatie plaatsvindt op de gewenste ontwikkeltrajecten gedurende het volgende jaar. De HR	Wordt opgenomen in HR jaarplanning voor 2018

		adviseur stelt op basis hiervan een advies op. De afdelingsinformatie is input voor een concern brede analyse op basis waarvan wordt geprioriteerd. Dit wordt verwerkt in de HR jaarplanning.	
7	De organisatie dient altijd vertrouwenspersonen te hebben. Wanneer een vertrouwenspersoon laat weten de taken neer te willen leggen dient er op korte termijn een nieuw vertrouwenspersoon of tijdelijke vervanging te worden geregeld.	Er zijn interne en externe vertrouwenspersonen en er is een omgangsvormenbeleid Dit is bekend binnen de organisatie.	Beleid is gereed Wordt opgenomen in de HR kennisbank
8	Draag zorg voor tijdige communicatie en houd medewerkers op de hoogte van wat zich afspeelt in de organisatie, zowel op inhoud van zaken als op processen ten aanzien van de stand van zaken rondom onderwerpen.	Communicatie verloopt hoofdzakelijk via leidinggevend en het intranet. Vanwege het ontbreken van formatie voor interne communicatie zal een voorstel voor extra inzet worden voorgelegd aan de raad.	In de HR kadernota 2018 wordt een voorstel opgenomen.
V3.3. Check – Monitor beter wat goed en niet goed gaat			
1	Zorg voor periodieke monitoring op medewerkerstevredenheid (2-jaarlijks), verzuim (halfjaarlijks), vertrek (jaarlijks), geschillen (halfjaarlijks) om een goed beeld te krijgen van de stabiliteit op het gebied van P&O binnen de organisatie. Daarbij moet gecontroleerd worden of de gemaakte afspraken naar aanleiding van het MTO ook daadwerkelijk uitgevoerd worden.	Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2018, driejaarlijks. Uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en voortgang hierop zijn onderwerp van gesprek tijdens de bedrijfsvoeringsgesprekken. Tevens worden hier op regelmatige basis andere HR onderwerpen besproken a.d.h.v. cijfers uit het HR dashboard. Monitoring van verzuim (2x per jaar control cyclus), redenen van vertrek (1x per jaar sociaal jaarverslag), geschillen (2x per jaar) vinden plaats	Wordt opgenomen in HR jaarplanning 2018 Bedrijfsvoeringsgesprekken tussen afdelingshoofd en HR adviseur worden gepland in 2018 HR dashboard, realisatie 2018 KPI's, doelstellingen en verantwoordingsmomenten worden opgenomen in de control cyclus 2019

		en worden besproken binnen de directie en het PHO/WHO. De raad wordt 2x per jaar geïnformeerd over organisatieontwikkelingen door middel van een presentatie.	Sociaal jaarverslag Presentatie organisatieontwikkeling aan raad (2x per jaar) opgenomen in de HR jaarplanning 2018
2	Voorzie ook de mogelijkheid om anoniem zaken te signaleren.	Er zijn interne en externe vertrouwenspersonen. Dit is bekend binnen de organisatie.	Wordt opgenomen in de HR kennisbank
3	Hanteer een regelmatige opvolging van bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, een aankomende herindeling is geen excuus om niet consequent centraal te monitoren of functioneringsgesprekken conform de afspraken worden gehouden.	De gesprekkencyclus kent nu drie gesprekken per jaar en een beoordelingsgesprek eens per twee jaar. Dit proces bestond uiteraard al, maar is de afgelopen jaren doorontwikkeld. De gesprekken worden gevoerd en geregistreerd, de control wordt verder ingeregeld. Met de komst van de nieuwe organisatie wordt gezien of deze gesprekkencyclus aansluit bij de beoogde resultaatgerichte sturing van het nieuwe Zevenaar of doorontwikkeld wordt. De HR adviseur informeert regelmatig bij afdelingshoofden naar de voortgang tijdens bedrijfsvoeringsgesprekken.	Wordt opgenomen in de HR jaarplanning 2018 Wordt opgenomen in HR kennisbank HR dashboard, realisatie 2018 Bedrijfsvoeringsgesprekken tussen afdelingshoofd en HR adviseur worden gepland in 2018
4	Sta geen uitzondering toe op de regels: ook de top van de organisatie dient de gesprekkencyclus met de juiste frequentie te houden.	De gemeentesecretaris voert regelmatig bedrijfsvoeringsgesprekken met de afdelingshoofden waarin de voortgang wordt besproken.	Wordt opgenomen in HR kennisbank

		Het college voert regelmatig bedrijfsvoeringsgesprekken met de algemeen directeur/gemeentesecretaris.	
V3.4. Act – Stuur bij waar nodig, en volg de maatregelen op			
1	Gebruik de formele gremia om regelmatig bij te sturen en maatregelen te formuleren, op een open manier, en leg de conclusies en besluiten ook vast in een besluiten- en actielijst.	<p>Aan de hand van verantwoordingsmomenten in de control cyclus kan regelmatig bijgestuurd worden.</p> <p>Getrokken conclusies en besluiten worden bijgehouden door HR. Acties worden verwerkt in de HR planning.</p>	<p>Wordt opgenomen in HR kennisbank</p> <p>Wordt opgenomen in de HR jaarplanning</p>
2	Geef een goede en tijdige follow up en betrek medewerkers (al dan niet via OR) bij de follow-up. Dit vergroot het draagvlak in de organisatie, medewerkers weten waar ze aan toe zijn en kunnen hiernaar handelen. Medewerkers voelen zich ook meer betrokken bij onderwerpen omdat ze zelf zaken hebben opgevoerd.	HR maakt gebruik van medewerkersparticipatie via de ondernemingsraad (OR) eventueel aangevuld met andere participatie instrumenten zoals enquêtes en meet-ups. Dit doet zij in nauwe samenwerking met communicatie.	Wordt opgenomen in HR kennisbank
3	Er dient bij ernstige meldingen, bijvoorbeeld omtrent intimidatie, dient kritische (zelf)reflectie plaats te vinden hoe deze situatie heeft kunnen ontstaan. Hierbij ligt de leiding in handen van de afdeling P&O in plaats van bij de leidinggevende van de betreffende afdeling. Ook moet direct worden nagegaan of meerdere van dit soort situaties zich elders binnen de organisatie afspelen en welke maatregelen kunnen worden genomen om een veilig werknemersklimaat nog beter te kunnen borgen.	HR en de juridische adviseurs trekken samen op in geval van ernstige meldingen. Hier wordt onderzoek naar gedaan en eventueel opvolging aangegeven door middel van passende maatregelen. Tevens wordt een impactanalyse gemaakt. Eventuele vervolgacties worden opgepakt ten einde een veilig medewerkersklimaat te behouden.	Gereed en wordt opgenomen in HR kennisbank
4	Maak besluiten- en actielijsten van de overleggen omtrent P&O om zeker te zijn dat aandachtspunten opgevolgd blijven worden. Tevens is deze documentatie goed om op latere momenten te	Besluiten worden bijgehouden door HR. Acties worden verwerkt in de HR planning.	Wordt opgenomen in de HR Jaarplanning 2018

	analyseren hoe knelpunten zijn opgelost en daaruit lessen te kunnen trekken.		
5	Benoem één persoon die alles coördineert (verantwoordelijke P&O afdeling) en die er voor zorgt dat de noodzakelijke middelen (geld en mensen) worden vrijgemaakt en maatregelen goed worden opgevolgd.	Gerealiseerd, verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd bedrijfsvoering, deze legt verantwoording af aan de algemeen directeur.	
V3.5. Borgen van de verbeteringen			
1	Formuleer de ambities met betrekking tot P&O expliciet en communiceer hierover. Neem de gelegenheid van de herindeling te baat om dit voldoende kracht bij te zetten en uitdrukkelijk mee te nemen in een integraal visiedocument. Elementen daarbij kunnen zijn dat de hoogste dienstverlening wordt geleverd aan de klant, rechten en plichten bij goed werkgevers- en werknemerschap, ontwikkelingskansen.	Opgenomen in de herindelingsvisie en de besturingsfilosofie. Krijgt een verdieping in de HR kadernota.	In de HR kadernota 2018 wordt een uitwerking opgenomen
2	De nieuwe stafafdeling P&O (cfr. V.3.2) dient geleid te worden door een daadkrachtig manager, die zich alleen met P&O bezighoudt en die rechtstreeks ingang heeft bij management en college, en uitvoering van besproken maatregelen kan doordrukken.	HR is onder aansturing van 1 afdelingshoofd die integraal verantwoordelijk is voor HR en rapporteert aan de algemeen directeur	Gereed
3	De gemeenteraad zal zijn controlerende bevoegdheid beter inzetten om follow-up te geven aan de hier geformuleerde aanbevelingen: o Concreet verwacht de raad binnen zes maanden van het college een visiedocument waarin de ambities m.b.t. P&O (PLAN) en de manier waarop dit zal worden verwezenlijkt (DO en CHECK) wordt uitgewerkt; o Nadien is de raad voornemens om elk half jaar de vorderingen op te volgen en verwacht hij van het college op kwartaalbasis een rapport met de voortgang (CHECK) en een overzicht van de belangrijkste maatregelen (gepland, in uitvoering, gerealiseerd).	In de Kadernota HR worden KPI's opgenomen m.b.t. ziekteverzuim, in- en uitstroom en medewerkerstevredenheid. Deze worden gebaseerd op gemiddelde cijfers van vergelijkbare gemeenten uit vensters voor bedrijfsvoering en de personeelsmonitor A+O fonds.	KPI's en verantwoordingsmomenten worden opgenomen in de reguliere control cyclus 2019 Twee keer per jaar wordt de raad geïnformeerd over de vorderingen.
4	Daarnaast vervult compliance een steeds belangrijkere rol binnen	In het kader van de nieuwe	Gereed

	<p>organisaties. Er kan overwogen worden om binnen de gemeente Zevenaar een persoon aan te stellen die een onafhankelijke positie bekleedt binnen de gemeente en toezicht houdt op de uitvoering van het beleid op diverse afdelingen, waaronder P&O. Dit creëert extra borging op naleving van het beleid.</p>	<p>organisatie wordt een concerncontroller geworven. Een controller die gevraagd en ongevraagd vanuit een onafhankelijke positie en met een frisse blik adviseert en informeert over relevante ontwikkelingen en consequenties en risico's van voorgenomen besluiten. HR onderwerpen vormen een belangrijk onderdeel van het takenpakket en krijgen een prominente plek in de periodieke concernrapportages. Een belangrijk verschil tussen de huidige en de toekomstige functie van concerncontroller is dat de concerncontroller niet alleen financieel georiënteerd is, maar vooral ook concern breed georiënteerd. De concerncontroller stelt jaarlijks een controleplan op waarin de onderwerpen zijn opgenomen die dat jaar extra aandacht krijgen qua control.</p>	
--	---	---	--