

## RAADSINFORMATIEBRIEF – Nr. 2020 - 005

Aan de leden van de gemeenteraad

**Datum** 28 januari 2020  
**Zaaknummer** Z/19/334843/INT/20/942850  
**Onderwerp** Kadernota HR 2020-2022  
**Portefeuillehouder** L. van Riswijk

**Contactpersoon** Henk Vlastuin  
**E-mail** h.vlastuin@zevenaar.nl  
**Telefoon** 0316-595683

Geachte leden van de gemeenteraad,

### Inleiding

De afgelopen jaren is veelvuldig geschreven over wat voor een organisatie we zijn en welke ambities we hebben voor de toekomst. In de Kadernota 2020-2022 'een lerende organisatie, flexibel & verbindend' staat beschreven wat dit betekent voor de ambitie voor het personeelsbeleid en de resultaten die we willen bereiken. Deze Kadernota, die wij in december jl. hebben vastgesteld, treft u bijgaand aan.

### Kernboodschap

De komende jaren staan wij op allerlei gebied voor de uitdaging om verder te bouwen aan en door ontwikkelen van onze organisatie. Tijdens het herindelingsproces is in verschillende visiedocumenten weergegeven wat we als organisatie willen zijn en waar wij heen willen. In het coalitieakkoord hebben wij dit als volgt beschreven:

"Onze ambtelijke organisatie is modern en professioneel. Het gaat om een andere manier van denken en werken. Het "nee, tenzij", moet veranderen in een: "ja, mits".

Hoofdthema is het zijn van een lerende organisatie, waarbij in grote lijn twee zaken van belang zijn:

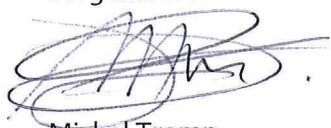
- we werken meer van buiten naar binnen,
- het (verder) ontwikkelen van het zelf organiserend vermogen

Ter ondersteuning van wat we willen zijn, hebben wij een overkoepelend richtinggevend document nodig (een toetsingskader, een leidraad) die alle vorige documenten bundelt. Met bijgaande Kadernota HR wordt in deze behoefte voorzien.

### Context

- ☐ Actueel maatschappelijk onderwerp/probleem
- ☐ Coalitieafspraken
- ☐ Motie/amendement/toezegging
- ☒ Anders, namelijk: volgens afspraak met de raad

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Zevenaar,



Michel Tromp  
secretaris



Lucien van Riswijk  
burgemeester

Bijlage : 935611 Kadernota HR

'EEN LERENDE ORGANISATIE, FLEXIBEL & VERBINDEND'

# Kadernota HR 2020-2022



ZEVENAAR

# Inhoudsopgave

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding                              | 3  |
| 2. Ambitie als werkgever                  | 4  |
| 2.1 Wat betekent dit voor het P&O-beleid? | 4  |
| 3. Kadernota HR 2020 -2022                | 5  |
| 3.1 Ambitie 1: Duurzamere werkgever       | 5  |
| 3.2 Ambitie 2: Aantrekkelijkere werkgever | 7  |
| 3.3 Ambitie 3: Professionelere werkgever  | 9  |
| 3.4 Tot slot                              | 11 |
| 4. Randvoorwaarden                        | 12 |

# 1. Inleiding

De herindeling van de gemeente Zevenaar en de gemeente Rijnwaarden is sinds 1 januari 2018 een feit. De komende jaren gaan we op allerlei gebied door met het verder bouwen aan en ontwikkelen van de nieuwe organisatie. Dat is de uitdaging waarvoor de gemeente Zevenaar staat. Wat we als organisatie willen zijn en waar wij heen willen is in verschillende visiedocumenten weergegeven<sup>1</sup>. Uit alle stukken komt een gelijkwaardig beeld. In het coalitieakkoord staat dit treffend beschreven:

Onze ambtelijke organisatie is modern en professioneel. Het gaat om een andere manier van denken en werken. Het "nee tenzij", moet veranderen in een: "ja, mits".  
*-Uit Vernieuwend Verder, Coalitieakkoord Zevenaar 2018-2022*

Het hoofdthema voor de komende jaren is het zijn van een lerende organisatie. In grote lijn zijn hierbij twee zaken van belang:

- we werken meer van buiten naar binnen,
- het (verder) ontwikkelen van het zelf organiserend vermogen.

Veranderingen vragen om een nieuwe vorm van sturing. Niet alleen hoe je je werk uitvoert maar ook de wijze van (aan)sturing zal wijzigen. Uiteindelijk gaat het bij veranderingen altijd om gedrag van mensen. Duurzame veranderingen vereisen veranderingen in kennis, houding en (vooral) gedrag van betrokken bestuurders, leidinggevend en medewerkers: 'als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg'. Veranderen en leren zijn in dit verband synonieme begrippen. Veranderen zonder leren is gestoeld op dwang. En leren zonder veranderen is een hobby.

Ter ondersteuning van dat anders willen doen, hebben we een overkoepelend richtinggevend document nodig (een toetsingskader, een leidraad) die alle vorige documenten bundelt. Met deze kadernota HR wordt in die behoefte voorzien.

Naast de strategische P&O-visie, wordt in deze kadernota HR vastgelegd wat onze ambities en doelstellingen zijn in deze collegeperiode (2018-2022) en welke resultaten wij willen boeken om te bereiken wat we als organisatie willen zijn. Vanuit de filosofie "ophalen, van buiten naar binnen" zijn voor de totstandkoming van deze kadernota twee workshops georganiseerd. De uitkomst van deze workshops is verwerkt in de kadernota.

---

<sup>1</sup> Bestuursfilosofie gemeente Zevenaar, notitie Leren & Experimenteren, Dienstverleningsvisie Zevenaar 2018-2022 (Samen Sterker), de rapportage van de gemeenteraad over het P&O beleid en het Coalitieakkoord Zevenaar 2018-2022 (Vernieuwend Verder).

## 2. Ambitie als werkgever

We hebben beslist een eigen stijl! Een stijl van samenwerken, van aanpakken, van vertrouwen in het vermogen om zaken anders aan te pakken en hiermee goede advisering en ondersteuning aan onze inwoners te geven.

Samen werken we aan een professionele, faciliterende en toekomstbestendige organisatie. Essentieel hierbij is dat we in staat zijn ons aan te passen aan continu veranderende omstandigheden. Dit vraagt flexibiliteit, verbinding én ruimte om te leren. Hiervoor is een wendbare organisatie nodig, waarbij we sturen op de grote lijnen. Het vooraf bepalen van de details wordt vermeden. De verantwoordelijkheid voor de uitwerking ligt bij de medewerkers die de werkzaamheden uitvoeren.

Dat is de kern van onze strategische visie:

**"Een wendbare, lerende & verbindende organisatie".**

Onze medewerkers zijn steeds meer professionals: die taakvolwassen, proactief, zelfbewust en verantwoordelijk zijn. Onze kernwaarden klantgericht, resultaatgericht en samenwerking staan hierbij centraal. We bereiken dit grotendeels door onze houding en gedrag; gastvrij, verbindend en we verlenen service op maat. Medewerkers maken de "verbinding" naar buiten, verplaatsen zich in de vraagsteller, denken vanuit mogelijkheden en stellen zich hierin flexibel op. Ze werken samen met elkaar, het bestuur en anderen. Maatregelen en adviezen komen integraal tot stand en zijn rechtmatig en uitvoerbaar. Medewerkers zijn ondernemend, daadkrachtig, steunen elkaar en nemen hun verantwoordelijkheid door afspraken na te komen. Het "nee, tenzij" wordt "ja, mits".

Kortom:

**"Wij zijn klaar om de visie van onze organisatie uit te dragen en mede vorm te geven".**

Daarnaast hebben we een beeld van het imago dat we als werkgever willen zijn: 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.

### 2.1 Wat betekent dit voor ons P&O-beleid?

De visie op onze organisatie is niet alleen een technisch ontwerp. Als we wendbaar, lerend en verbindend willen zijn dan moet vertrouwen in elkaar en onszelf centraal staan. Vertrouwen ligt aan de basis van een stimulerend leerklimaat, bevordert eigenaarschap en samenwerking.

Om vanuit P&O bij te dragen aan de visie en ambitie van onze organisatie (als werkgever) wordt van de adviseurs P&O een andere rol gevraagd: de rol van HR businesspartner. Momenteel is het team voornamelijk beheersend en adviserend en minder strategisch en monitorend van aard.

Bij een andere rol en houding past ook de wijziging van P&O naar HR (Human resources). Voor P&O geldt immers niet alleen de verantwoordelijkheid voor het beheer van P&O instrumenten en het P&O beleid, maar ook de rol te controleren of voldaan wordt aan afspraken en gestelde doelstellingen/resultaten. Ons uitgangspunt is dat de medewerkers het kapitaal zijn van de organisatie. Daarnaast geldt dat de organisatiestrategie nauw samenhangt met personeelsbeleid. Dit vraagt van ons een meer strategische advies- en controlrol.

## 3. Kadernota HR 2020-2022

De veranderingen in de organisatie ontstaan niet alleen door goede voornemens. Deze moeten vertaald worden naar gedragen visies en ondersteunende (HR) instrumenten. De organisatieverandering blijft een continu proces. Dit betekent dat deze nota niet eenmalig is. In de cycli van de collegeperiode zal ook een kadernota HR worden gemaakt. Vanwege de herindeling beslaat de nota die nu voorligt geen vier maar drie jaar. Voor de komende periode hebben wij de volgende drie ambities en doelstellingen benoemd met daarbij de resultaten die wij willen bereiken.

### 3.1 Ambitie 1: Duurzamere werkgever

Wij vinden duurzame inzetbaarheid belangrijk. Bij duurzame inzetbaarheid gaat het om de mogelijkheid om gezond, productief en met plezier zowel het huidige als het toekomstige werk te kunnen uitvoeren. Duurzame inzetbaarheid is de match tussen organisatiebelangen en belangen van de medewerker. De medewerker is primair verantwoordelijk voor de eigen duurzame inzetbaarheid. Echter, als organisatie willen we kaders bieden om de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te vergroten en in stand te houden. Hierdoor blijven we als organisatie wendbaar en kunnen we veranderingen in de omgeving opvangen.

Deze ambitie willen we bereiken door de volgende doelstellingen en de daarbij behorende resultaten te verwezenlijken.

#### Doelstelling 1

Per 1-7-2023 geven medewerkers gemiddeld een 7 voor de mogelijkheid een functie, rol, takenpakket te hebben die past bij de fase in hun loopbaan.

#### Resultaten

1. Een nulmetingsrapportage naar de beoordeling van de medewerkers over deze doelstelling.
2. Instrumenten die inzicht geven in mogelijkheden die medewerkers hebben.
3. Mogelijkheid om medewerkers tijdelijk in te zetten op een functie/takenpakket die past bij de fase van hun loopbaan.
4. Een klussenbank met focus op taken.
5. Een meetrapportage of de doelstelling is gehaald.

#### Acties<sup>2</sup>:

- *We vragen via Pulse medewerkers een beoordeling te geven van de huidige mogelijkheden een functie, rol, takenpakket te hebben die past bij de fase in hun loopbaan.*
- *We doen onderzoek naar instrumenten (assessment, Insight Discovery, etc.) die inzicht geven in mogelijkheden die medewerkers hebben, waardoor kwaliteiten optimaal kunnen worden benut en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken de mogelijkheden van intervisie en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken de mogelijkheden die een "klussenbank" voor medewerkers kan bieden en komen met een voorstel.*

---

<sup>2</sup> Onder acties worden de activiteiten genoemd die opgehaald zijn tijdens de workshops voor MT en OR/Medewerkers. Om het beeld compleet te krijgen zijn deze acties bij de doelstelling en resultaten opgenomen. Voor het bestuur zijn deze acties minder relevant. Het gaat om de resultaten en uiteindelijk het doel dat we willen bereiken. Welke acties we daarbij voornemens zijn uit te voeren is minder relevant.

- *We onderzoeken de mogelijkheden om de interne doorstroming (o.a. door opzetten interne flexpool, interne stages, meeloopdagen, sparring, rouleren, etc.) te bevorderen en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken de mogelijkheden om "jongere" en "oudere" medewerkers met elkaar te verbinden (denk hierbij o.a. aan mentorschap en demotie) en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken de mogelijkheden om de externe doorstroming (o.a. collegiale doorlening, gluren bij de burens) te bevorderen en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken de mogelijkheid om onze formatie flexibeler in te zetten (zoals mogelijkheid flexibele schil, naast aanstellingen ook andere – alternatieve – vormen mogelijk maken) en komen met een voorstel.*
- *Mei/juni 2023 wordt via Pulse gemeten of de doelstelling is gehaald.*

## **Doelstelling 2**

Per 1-4-2023 matchen de niet-functionele competenties van 5% van de medewerkers met de beschikbare functies en taken binnen onze gemeente.

*N.B. Hiermee worden competenties bedoeld die medewerkers hebben, die voor hun huidige functie niet noodzakelijk zijn, maar voor de (verdere ontwikkeling) van onze organisatie goed te gebruiken.*

### Resultaten

1. Om de drie jaar (te beginnen in 2020) een SPP (Strategisch Personeelsplan).
2. Een actueel overzicht van de beschikbare klussen.
3. Een instrument waarmee medewerkers in staat worden gesteld hun competenties objectief te meten.
4. Er komt een meetrapportage of de doelstelling is gehaald.

### *Acties:*

- *We doen een voorstel over de wijze waarop SPP (Strategische Personeelsplanning) wordt ingezet.*
- *We onderzoeken de mogelijkheid om een competentiemeetingsinstrument in te zetten en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken de mogelijkheid om een belangstellingsregistratie op te zetten en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken de mogelijkheden die een "klussenbank" voor medewerkers kan bieden en komen met een voorstel.*
- *We doen een voorstel tot inzet van coaching (intern, extern, inhoud, proces, etc.).*
- *Februari/maart 2023 wordt via Pulse gemeten of de doelstelling is gehaald.*

## **Doelstelling 3**

Per 1-1-2022 voelt 80% van de medewerkers zich vitaal in zijn/haar werk.

### Resultaten

1. Een onderzoeksrapportage naar de belasting die een medewerker ervaart en de belastbaarheid die een medewerker aan kan.
2. Een nota over Duurzame Inzetbaarheid.
3. Actuele periodieke RI&E's (Risico – Inventarisaties & Evaluaties).
4. Een evaluatierapport van het verzuimbeleid.
5. Een meetrapportage of de doelstelling is gehaald.

Acties:

- *We gaan de belasting en de belastbaarheid van medewerkers onderzoeken en gebruiken hierbij onder meer de resultaten van MTO's, PMO's, onderzoeken naar thuiswerken en flexwerken. Op basis hiervan komen we met een voorstel.*
- *We doen onderzoek naar de mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid die er voor medewerkers, in alle leeftijdscategorieën, zijn en komen met een nota over duurzame inzetbaarheid (leeftijdsebewust personeelsbeleid).*
- *We voeren periodiek RI&E's uit, waarbij ook specifiek aandacht wordt besteed aan ongewenste omgangsvormen en vertrouwen/veiligheid.*
- *We evalueren de lopende acties op het onderwerp vitaliteit (geïnitieerd door de Zevenaar Academie) en komen met een voorstel.*
- *We evalueren ons ziekteverzuimbeleid en komen met een voorstel.*
- *November/december 2021 wordt via Pulse gemeten of de doelstelling is gehaald.*

### 3.2 Ambitie 2: Aantrekkelijkere werkgever

Wij willen een goede en moderne werkgever zijn met aantrekkelijke (en concurrerende) arbeidsvoorwaarden, waar het fijn werken is en medewerkers het beste van zichzelf willen geven. Medewerkers hebben de mogelijkheid voor zelfontplooiing en groei en kunnen tijd- en plaats onafhankelijk werken (flexen). Door in te zetten op herijking van de arbeidsvoorwaarden, aandacht te hebben voor de balans privé – werk in elke levensfase en ons imago is onze ambitie om een aantrekkelijkere werkgever te zijn.

Deze ambitie willen we bereiken door de volgende doelstellingen en de daarbij behorende resultaten te verwezenlijken.

#### Doelstelling 1

Vanaf 1-4-2022 waarderen onze medewerkers hun arbeidsvoorwaarden met gemiddeld een 7,5.

#### Resultaten

1. Een nulmetingsrapportage naar de waardering die medewerkers hebben over hun arbeidsvoorwaarden.
2. Een inventarisatie van de arbeidsvoorwaardenwensen van onze medewerkers.
3. Een nota met wijzigingsvoorstellen voor de arbeidsvoorwaarden.
4. Een meetrapportage of de doelstelling is gehaald.

Acties:

- *We vragen via Pulse medewerkers een beoordeling te geven over hun huidige arbeidsvoorwaarden.*
- *We houden een inventarisatie van de arbeidsvoorwaardenwensen van onze medewerkers houden en komen met een voorstel (tijdens de workshops voor MT en OR/Medewerkers is input verkregen, die hiervoor ook gebruikt gaat worden).*
- *We maken een beoordeling van de toegevoegde waarde van het houden van exitinterviews en komen met een voorstel.*
- *We evalueren om de twee jaar (te beginnen in 2019) ons introductiebeleid.*
- *We doen een voorstel voor een (gedeeltelijke) woon-werkverkeervergoeding.*

- *We onderzoeken de mogelijkheden voor flexibelere inroostering (bijv. individuele werkkaart) en komen met een voorstel.*
- *We komen met een voorstel voor een maaltijdvergoeding voor medewerkers die buiten de reguliere werktijden verplicht aanwezig moeten zijn of werkzaamheden moeten verrichten (bijv. overwerk of bijwonen avondvergaderingen of ingeroosterd zijn bij avondopenstelling).*
- *We onderzoeken de mogelijkheid om medewerkers, los van aanstellingsvorm, voor de duur van max. drie tot vijf jaar op een bepaalde functie te benoemen en komen met een voorstel.*
- *We implementeren de CAO-akkoorden en komen, indien van toepassing, met voorstellen voor lokaal beleid.*
- *We implementeren de nieuwe Wnra.*
- *Februari/maart 2022 meten via Pulse of de doelstelling is gehaald.*

## **Doelstelling 2**

Per 1-7-2021 is het percentage medewerkers dat zijn/haar werk-privé balans positief beoordeelt met 10% toegenomen.

### Resultaten

1. Een nulmetingsrapportage naar de beoordeling van de medewerkers van de werk-privé balans.
2. Een onderzoeksrapportage naar het thuiswerken.
3. Een onderzoeksrapportage naar het flexwerken.
4. Een plan van aanpak.
5. Een meetrapportage of de doelstelling is gehaald.

### *Acties:*

- *We vragen via Pulse medewerkers een beoordeling te geven van de werk-privé balans.*
- *We evalueren onze regeling thuiswerken.*
- *We evalueren onze flexwerkregeling.*
- *We maken op basis van de verkregen informatie een plan van aanpak en komen met een voorstel.*
- *Mei/juni 2021 meten we via Pulse of de doelstelling is gehaald.*

## **Doelstelling 3**

Per 1-7-2022 geven de dan in onze organisatie werkzame medewerkers en de inwoners van de gemeente Zevenaar gemiddeld een 7 voor het imago van de gemeente Zevenaar als werkgever.

### Resultaten

1. Een nulmetingsrapportage naar de waardering die medewerkers en inwoners gemeente Zevenaar hebben over het imago van de gemeente Zevenaar.
2. Een beleidsnota over de wijze waarop wij ons als werkgever actief presenteren op social media.
3. Drie keer per jaar presenteren wij ons als werkgever op "Werken in Gelderland".
4. Een beleidsnota om intensiever contact met scholen/opleidingsinstituten/maatschappelijke organisaties in de regio te zoeken.
5. Een beleidsnota om bepaalde doelgroepen uit onze gemeente (zoals scholieren en gepensioneerden) in het kader van burgerparticipatie meer te betrekken bij de werkzaamheden die wij verrichten.
6. Een beleidsnota waarin het stage- en werkervaringsbeleid wordt geactualiseerd.
7. Een beleidsnota over traineeship.
8. Een meetrapportage of de doelstelling is gehaald.

*Acties:*

- *We vragen via Pulse medewerkers een waardering te geven over het imago van de gemeente Zevenaar. Voor de inwoners gebruiken we hiervoor de inwonerpeiling (is aanwezig!).*
- *We doen een voorstel voor de wijze waarop wij als werkgever ons actief presenteren op social media (LinkedIn, Facebook, Twitter, etc. – arbeidsmarktcommunicatie).*
- *We bereiden jaarlijks (verspreid over het jaar) drie keer een presentatie voor op "Werken in Gelderland" (bijv. artikel, filmpje, etc.).*
- *We onderzoeken de mogelijkheden om ons als werkgever op scholen in de regio (zoals RijnIJssel en Liemers College) te presenteren (bijv. scholenmarkt, snuffelstage, lessen voorbereiden-vertellen wat we doen, etc.) en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken de mogelijkheden om scholieren en gepensioneerden, woonachtig binnen onze gemeente, die werkzaamheden voor ons kunnen en willen verrichten (zoals bijbaan voor scholieren in het verlengde van hun opleiding, oprichten poule van oproepkrachten gepensioneerdenbestand, oprichten poule van vrijwilligers, etc.) en komen met een voorstel.*
- *We evalueren ons stagebeleid en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken de mogelijkheden om traineeship op te zetten (bijv. aansluiten bij regionale initiatieven) en komen met een voorstel.*
- *Mei/juni 2022 wordt voor de medewerkers via Pulse en voor de inwoners via inwonerpeiling gemeten of de doelstelling is gehaald.*

#### **Doelstelling 4**

Per 1-1-2021 is de samenstelling van het personeelsbestand van de gemeente Zevenaar een afspiegeling van de bevolkingsopbouw in de gemeente Zevenaar.

#### Resultaten

1. Een beleidsnota gericht op het optimaal en duurzaam benutten van talenten (diversiteitsbeleid).
2. Plan van aanpak om medewerkers uit specifieke doelgroepen te vinden en aan ons te binden.
3. We voldoen aan de banenafpraak (quotumwet).
4. Een meetrapportage of de doelstelling is gehaald.

*Acties:*

- *We onderzoeken de mogelijkheden voor diversiteitsbeleid en komen met een voorstel.*
- *We stellen vast welke specifieke doelgroepen het betreft (jongeren, arbeidsgehandicapten, statushouders, allochtonen, sociaal zwakkeren, etc.) door de samenstelling van ons personeelsbestand te vergelijken met de samenstelling van inwonersbestand gem. Zevenaar.*
- *We maken een plan van aanpak en komen met een voorstel.*
- *In november/december 2020 meten we of de doelstelling is gehaald, dat doen we door de samenstelling van ons personeelsbestand weer te vergelijken met de samenstelling van inwonerbestand gem. Zevenaar.*

### **3.3 Ambitie 3: Professionelere werkgever**

Vanuit onze missie en visie (lees: besturingsfilosofie) willen wij een verbindende organisatie zijn, die kwalitatieve ondersteuning en advisering aan het bestuur biedt, een goede publieksdienstverlening levert en efficiënt het beheer van de openbare ruimte verzorgt. Wij spelen flexibel en adequaat in op veranderingen in de samenleving. Onze kernwaarden zijn klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerking. Onze dienstverlening is gebaseerd op service op maat, is verbindend én gastvrij. De continue aandacht voor de

kernwaarden en de dienstverlening kenmerkt de professionaliteit van onze organisatie. Hierin willen wij groeien, ons verder ontwikkelen en leren.

Deze ambitie willen we bereiken door de volgende doelstellingen en de daarbij behorende resultaten te verwezenlijken.

### **Doelstelling 1**

Per 1-1-2023 beschikt 70% van de medewerkers aantoonbaar over de functiegerichte competenties.

#### Resultaten

1. Een beleidsnota voor competentie management.
2. Een plan van aanpak om competentie management in te voeren.
3. Een meetrapportage of de doelstelling is gehaald.

#### *Acties:*

- *We onderzoeken de benodigde en beschikbare competenties en komen met een voorstel, waarin ook aandacht is voor de gesignaleerde discrepanties binnen organisatie, afdeling en medewerker*
- *We doen onderzoek naar instrumenten die ons kunnen helpen bij de ontwikkeling van competenties en komen met een voorstel.*
- *We maken een plan van aanpak om de doelstelling te halen; ook hierbij is aandacht voor de gewenste en noodzakelijke ontwikkelingen*
- *November/december 2022 meten we of de doelstelling is gehaald.*

### **Doelstelling 2**

Per 1-10-2022 geven medewerkers gemiddeld een 7 voor de facilitering van zijn/haar professionele ontwikkeling.

#### Resultaten

1. Een nulmetingsrapportage naar de waardering die medewerkers hebben voor de facilitering van hun professionele ontwikkeling.
2. Een rapportage van de inventarisatie naar de leerbehoefte.
3. Een evaluatierapport, in 2020, van de POWER-gesprekscyclus.
4. Een evaluatierapport van de Zevenaar Academie.
5. Een evaluatierapport van ons HR21-systeem.
6. Een meetrapportage of de doelstelling is gehaald.

#### *Acties:*

- *We vragen via Pulse medewerkers een waardering te geven voor de facilitering van hun professionele ontwikkeling.*
- *We onderzoeken de leerbehoeften, laten het opleidingsaanbod hierop aansluiten en komen met een voorstel.*
- *We maken hierbij gebruik van de input uit de POWER gesprekken, de SPP, etc .*
- *We evalueren de POWER-gesprekscyclus en komen met een voorstel.*
- *We evalueren de Zevenaar Academie en komen met een voorstel.*
- *We evalueren GoodHabit en komen met een voorstel.*
- *We starten in 2020 een evaluatie van ons HR-systeem en komen met een voorstel.*

- *Augustus/september 2022 meten we via Pulse of de doelstelling is gehaald.*

### Doelstelling 3

Per 1-1-2023 geven de klanten van HR de HR dienstverlening gemiddeld een 8.

#### Resultaten

1. Een nulmetingsrapportage naar de waardering die klanten van HR hebben over de HR dienstverlening.
2. Een inventarisatie van de nieuwe rol(len) voor HR.
3. Een analyse van de huidige situatie en de gewenste situatie (soll – ist).
4. Een plan van aanpak.
5. Vanaf 2020 HR-KPI's.
6. Een meetrapportage of de doelstelling is gehaald.

#### *Acties:*

- *We vragen via Pulse HR klanten een waardering te geven over de HR dienstverlening.*
- *We onderzoeken welke rollen voor HR belangrijk zijn en betrekken bij dit onderzoek ook onze klanten.*
- *We onderzoeken welke vaardigheden bij de nieuwe rollen voor HR nodig zijn (zoals management van verandering, beïnvloedings- en overtuigingsvermogen, kennis van de (strategische) organisatie, etc.) en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken op welke wijze we informatie over de kwaliteit van de organisatiebesturing, laagdrempelig en toegankelijk aan kunnen leveren (zoals ken- en stuurgetallen, vitaliteit, employability, innovatievermogen, etc. kortom: HR-analytics) en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken op welke wijze HR haar kennis in kan brengen op het gebied van arbeidsmarkt, motivatie, samenwerken, leren, leidinggeven en veranderen en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken op welke wijze HR als regievoerder en beheerder van de procesdialoog dit inhoudelijk*  
*We onderzoeken op welke wijze HR haar planning- en control cyclus (zoals ziekteverzuim, in- en uitstroom en medewerkerstevredenheid) verder kan verbeteren en komen met een voorstel.*
- *We onderzoeken de mogelijkheden om de HR-processen verder te digitaliseren en komen met een voorstel.*

## 3.4 Tot slot

In het jaarplan P&O, als onderdeel van de jaarplanning van de afdeling Bedrijfsvoering, worden de resultaten en acties opgenomen. Op deze manier zullen de resultaten en acties onderdeel uitmaken van de werkzaamheden die HR de komende jaren gaat verrichten. Als we ons beperken tot deze resultaten en acties dan is de verwachting dat met de huidige formatie binnen HR deze werkzaamheden kunnen worden verricht.

## 4. Randvoorwaarden

Het succes van onze organisatie wordt bepaald door onze medewerkers. Investeren in deze medewerkers vergroot de kans op succes. Hierbij geldt dat de kosten voor de baten uitgaan. Hiermee wordt bedoeld dat om onze ambities waar te maken er eerst (incidenteel) geïnvesteerd moet worden. Daarbij is het uitgangspunt dat maatregelen budgettair neutraal worden doorgevoerd. Uiteindelijk moet de investering leiden tot een efficiëntere en effectievere organisatie, met als gevolg dat de tijdelijke investering zichzelf terug verdient. De tijdelijke investeringsruimte creëren we door enerzijds structurele P&O-budgetten te prioriteren en anderzijds de subsidiemogelijkheden (zoals provinciale regeling t.b.v. sociale innovatie) te benutten. Het vinden van tijdelijke investeringsruimte heeft zijn beperking, vandaar dat wij ons voorbehouden om de resultaten en acties te temporiseren.