

Raamnotitie Personeelbeleid 2007-2010

Jaap Donga, Beleidsmedewerker Personeel en Organisatie
15 maart 2008

1. Inleiding

De partijen in het College van Burgemeester en wethouders van de gemeente Diemen (het college) hebben in het coalitieakkoord de richting aangegeven voor het beleid van de gemeente in de komende periode van vier jaar. Ook het college zelf heeft in haar collegeprogramma aangegeven op welke onderwerpen zij in de komende jaren de nadruk zal gaan leggen en heeft daarvoor een mission statement geformuleerd, welke luidt:

Diemen is een vitale gemeente met een plezierig woon- en werkklimaat en met veel voorzieningen. Het gemeentebestuur is herkenbaar en laagdrempelig voor haar 24.000 inwoners. Bereikbaarheid, veiligheid en dienstverlening zijn belangrijke waarden die gekoesterd en versterkt moeten worden. Het gemengde karakter van Diemen vraagt om verdraagzaamheid en respect met bijzondere aandacht voor het voorkomen van discriminatie en het actief deelnemen aan de samenleving. Inspelen op vragen uit de gemeenschap is voor het college net zo belangrijk als toezicht en handhaving. Inwoners en gebruikers van Diemen willen wij met een wijkgerichte aanpak een belangrijke raadgever laten zijn. De komende jaren zullen wij ons naast communicatie met de burgers richten op het op orde brengen van de huishouding van de gemeente Diemen.

Dit statement en de inhoud van het collegeprogramma maakt het onontkoombaar dat ook het organisatiebeleid daarop aangepast gaat worden. Het Managementteam (MT) zelf heeft haar ambitie geformuleerd in het Bedrijfsvoeringconcept Gemeente Diemen geformuleerd als:

De ambitie van het MT is van de gemeente een slagvaardige organisatie te maken die kan helpen om Diemen weer een eigen karakter te geven.

Zij doet dit, in de periode 2006-2010, door het ontwikkelen en verwezenlijken van een viertal Masterplannen, te weten:

- het Masterplan In Control: het ombuigen van de organisatie van out of control naar in control op eigen kracht;
- het Masterplan Kwaliteitsslag Dienstverlening: de omslag van organisatiegedreven naar klantgedreven dienstverlening;
- het Masterplan Regieorganisatie: het ontwikkelen van een regievorm die aansluit bij de beleidsdoelen van het college enerzijds en de beschikbare middelen anderzijds en
- het Masterplan Veiligheidsimago: het verbeteren van het veiligheidsimago van de gemeente Diemen.

Als instrument om deze gewenste verandering te bereiken is gekozen voor het ontwikkelen en implementeren van kernbegrippen voor de gemeente, te weten:

- integer;
- klantgericht;
- resultaatgericht;
- ondernemend;
- flexibel,

die zullen gaan leiden tot de juiste klantgerichte houding en gedrag van de medewerkers. De organisatie dient deze ontwikkeling van de medewerkers actief en gericht te ondersteunen.

Het MT heeft daarom geformuleerd dat binnen de organisatie er sprake moet zijn van een passende eigen verantwoordelijkheid, van een integrale samenwerking, van een heldere verdeling van voegdheden en verantwoordelijkheden, van klantgericht en projectmatig werken en van een heldere verantwoording van de resultaten naar boven.

Dit wordt mogelijk gemaakt door:

- te werken volgens de principes van Integraal management;
- door de afdelingshoofden een spilfunctie te laten verrichten in een resultaatgerichte aansturing;
- door medewerkers verantwoordelijk te laten zijn voor de resultaten op hun terrein;
- door dat het bestuur bestuurt op afstand;
- de kernbegrippen leidend te laten zijn bij het uitvoeren van de werkzaamheden, waarvan de kwaliteit continue beoordeeld worden en
- de burger, tot slot, moet de gemeente kunnen aanspreken op de resultaten.

VERTROUWELIJK

Het personeelbeleid is één van de peilers voor het organisatiebeleid en geeft inzicht in de wijze waarop de organisatie om wil gaan met haar “productie”middel bij uitstek, de medewerker. Personeelbeleid is daardoor een belangrijk middel voor de realisatie van het organisatiebeleid.

De visie op het te voeren personeelbeleid is op grond van het voorgaande geformuleerd als:

Medewerkers krijgen binnen hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden, alle ruimte om zelfstandig invulling te geven aan taken die tot het gewenste resultaat leiden. Maar ook krijgen zij de verantwoordelijkheid om de gemaakte afspraken over de resultaten na te komen en te realiseren. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop zij de werkzaamheden uitvoeren en verantwoordelijkheden toepassen. Enerzijds betekent dit dat medewerkers en leidinggevendend zicht hebben op de verwachtingen die de organisatie van hen heeft. Anderzijds hebben zij inzicht in de mogelijkheden die er zijn om zichzelf te ontwikkelen in hun vak. Dat vraagt het van medewerkers en leidinggevendend wel het vermogen en de inzet om mee te bewegen met de ontwikkelingen in werk en organisatie. Het te voeren personeelbeleid moet dit ondersteunen en mogelijk maken, waarbij het organisatiebeleid lang immer leidend en sturend is.

Vanuit de visie op het te voeren personeelbeleid kan ook het operationele doel daarvan geformuleerd worden. Het te voeren personeelbeleid is primair bedoeld om de gemeente in staat te stellen om als werkgever aan haar opdracht te voldoen. Daarom wordt het operationele doel van het personeelbeleid geformuleerd als:

Het beleid dat resulteert in de juiste medewerkers, met de juiste competenties, op het juiste moment op de juiste plaats, waardoor deze de hen toegewezen taken kunnen uitvoeren binnen de daartoe gestelde voorwaarden.

Om het personeelbeleid feitelijk ook in de komende jaren gestalte te geven, zijn een vijftal speerpunten in het personeelbeleid aangewezen aan de hand van de actualiteit of noodzaak, te weten;

- Strategisch opleidingbeleid;
- Personeelvoorziening;
- Competentiemanagement, en vanuit het arbeidsvoorwaardenoverleg;
- Integriteit en
- Leeftijdbewust personeelbeleid.

Onderstaand worden deze speerpunten (met name wat betreft personeelsinstrumenten) op hoofdlijnen uitgewerkt, daarnaast worden aansluitend separate notities uitgewerkt die, waar nodig, tot op detailniveau de uitvoering daarvan beschrijven en regelen.

1.1. Strategisch opleidingbeleid

Opleidingplan

In het arbeidsvoorwaardenoverleg hebben de gemeenten enige jaren geleden afgesproken, op een andere wijze om te gaan met het opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Reden hiervoor is dat van medewerkers steeds meer een flexibele houding wordt verwacht en dat de gemeenten steeds meer moeten inspelen op snel veranderende omstandigheden.

Hierover zijn dwingende afspraken gemaakt, bestaande uit het ontwikkelen van Strategisch opleidingbeleid (Sob), het drie jaarlijks opstellen van Persoonlijke ontwikkelplannen (Pop) voor de medewerkers en het vergoeden van de opleidingen en trainingen daaruit op grond van artikel 17 van de Collectieve arbeidsvoorwaardenregeling (CAR).

Het Strategisch opleidingbeleid regelt de wijze waarop met Strategisch opleidingplan (Sop) tot een Persoonlijk ontwikkelplan wordt gekomen. Een Sop is een jaarlijks in te zetten management- en personeelsinstrument om gestructureerd met andere partijen (Ondernemingsraad en medewerkers) organisatie- en persoonlijke doelen te realiseren.

Het doel van een Sop is met behulp van een Pop het rendement van de opleidingsactiviteiten te verhogen en gaat uit van de opgestelde competentieprofielen (zie verder Competentiemanagement). Er wordt een separate notitie “Strategisch opleidingbeleid” opgesteld.

actiepunt: *afronden notitie “Strategisch opleidingbeleid”*

Persoonlijk ontwikkelplan

Om ontwikkelmogelijkheden te kunnen bieden, is het noodzakelijk om continue zicht te houden op de ontwikkeling van medewerkers. Hiervoor is het nodig om op regelmatige basis te weten in welke mate een medewerker functioneert en hoe de verdere ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Hierbij zijn de doelen van de gemeente in beginsel leidend. Kern van het systematisch omgaan met de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers is een goed functionerend stelsel van planning-, functionering- en beoordelingsgesprekken (zie verder bij 2.5. Competentiemanagement/planmatige beoordeling).

Een belangrijk personeelsinstrument bij de realisatie van de ontwikkeling van medewerkers is de Pop. Er is hiervoor reeds bestaand beleid, dat echter in de praktijk onvoldoende wordt toegepast en nog geen structureel onderdeel vormt van de gesprekken met medewerkers. Dat beleid wordt verder ontwikkeld en ondersteund, inclusief een praktisch en bruikbaar formulier.

actiepunt: *revitaliseren van het beleid voor Persoonlijke ontwikkelplannen*

Ontwikkeling van mogelijkheden bij medewerkers (talentontwikkeling)

Talentontwikkeling is een evidente noodzaak om voor een medewerker een interessante werkgever te blijven. Naast het salaris is de mogelijkheid tot ontwikkeling de belangrijkste motivator voor een medewerker. Om daarvoor ook een structurele uitgangspositie te hebben, wordt het idee van het persoonlijk loopbaanbudget uitgewerkt. De basis daarvoor wordt gevormd door het jaarlijks opbouwen van een “individueel budget”, dat na de overeengekomen periode kan worden gebruikt in het belang van de verdere loopbaan.

Een relatie met het Persoonlijk ontwikkelplan is hierbij evident. De bestedingsdoelen dienen voornamelijk niet strikt begrensd te worden, te denken valt onder andere aan: herbezuiniging op de loopbaan, opfrisverlof, studie, bedrijfsstage, interne of externe ervaringsopbouw.

Een dergelijke voorziening is overigens géén recht, maar wordt uitsluitend toegekend als dat in het belang is zowel de organisatie als de medewerker.

actiepunt: *ontwikkelen beleid voor talentontwikkeling*

1.2. Leeftijdbewust personeelbeleid

Bekend is dat gemeenten een relatief vergrijsd personeelbestand hebben. Hoewel de laatste jaren de instroom van jongeren is gestimuleerd, is dit in onvoldoende mate terug te zien in het aanstellingsbeleid en de personeelsopbouw (zie bijlage) in Diemen.

Deze situatie zal de komende jaren ook zo blijven door de opheffing van het prepensioen (FPU en FLO) en de voorziene verhoging van de pensioenleeftijd.

Een belangrijke uitdaging voor de gemeente Diemen is deze categorie medewerkers enthousiast en met succes aan het werk te houden. Daarom wordt aanvullend personeelbeleid ontwikkeld voor medewerkers vanaf 45 jaar, gericht op employability en behoud van het enthousiasme bij medewerkers.

Beleid vanaf 45 jaar is nodig om organisatie en medewerker voldoende tijd te geven voor om- en bijscholing en het opdoen van ervaring, maar vooral ook om die wederzijdse investeren ook werkelijk te kunnen laten renderen.

actiepunt: ontwikkelen van aanvullend personeelbeleid voor medewerkers > 45 jaar

Dynamische personeelsplanning

Brede inzetbaarheid wordt feitelijk van iedere medewerker verwacht. Uiteraard wordt daarbij rekening gehouden met persoonlijke omstandigheden, maar de vraag vanuit de organisatie is leidend bij de aanstelling en ontwikkeling van medewerkers.

Om die ontwikkeling op een goede wijze gestalte te kunnen geven wordt een model voor dynamische personeelsplanning ontwikkeld, dat inzicht geeft in de mogelijkheden van medewerkers (kennis, vaardigheden, ambities en persoonlijke omstandigheden), de vraag daarnaar vanuit de organisatie (in-, door- en uitstroom) en de discrepanties daartussen.

De mogelijkheden en discrepanties worden structureel inzichtelijk in het Personeelsinformatiesysteem, aan de hand van verkregen informatie uit het personeelsdossier, de functionering- en de beoordelingsgesprekken en de functie- en competentieprofielen (zie verder bij 3.5. Competentieprofielen).

Doel daarvan is om met toepassing van het opleidingbeleid toekomstige knelpunten in de benodigde kennis, ervaring, vaardigheden en houding van de medewerkers te kunnen voorkomen.

actiepunt: ontwikkelen model dynamische personeelsplanning

kennisborging en mentorschap

Mobiliteit binnen een organisatie uit zich ook in externe mobiliteit. Dat is gezond voor de organisatie (bijv. het daardoor kunnen aantrekken van andere of nieuwe deskundigheden) en goed voor de medewerker (nieuwe uitdaging, verdere ontwikkeling). Een nadeel van externe mobiliteit is dat kennis en ervaring de organisatie doorgaans verlaat zonder dat borging tijdig en adequaat heeft plaatsgevonden. Het is daarom noodzakelijk dat de ervaren medewerkers de kennis doorgeven aan de minder ervaren medewerkers.

Om dit te bereiken worden “mentoren” in de verschillende vakdisciplines gezocht, die als taak het overdragen van kennis en ervaring (in woord en in geschrift) krijgen, zodat anderen daar naar behoefte gebruik van kunnen maken. Ook krijgen zij een belangrijke rol bij het introduceren (cultuur) en inwerken (vakinhoudelijk) van nieuwe medewerkers.

actiepunt: ontwikkelen beleid voor kennisborging en mentorschap

1.3. Personeelsvoorziening (werving, selectie en planning)

Gezien de geleidelijke uit- en instroom op grond van de gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de komende jaren, maar ook door de toenemende vraag en mobiliteit op de arbeidsmarkt, is het hebben van een goed inzicht in de interne externe arbeidsmarkt¹ van groot belang. Bovendien is een goede profilering van de gemeente op die arbeidsmarkt (arbeidsmarktcommunicatie) van bewezen belang.

Op de externe arbeidsmarkt moet de gemeente zich profileren als een werkgever waarbij interessant en uitdagend werk wordt aangeboden in de publieke sector.

¹ de arbeidsmarkt is het samenspel tussen vraag naar werk (vacatures) en het aanbod van arbeid (werkzoekenden/sollicitanten).

Werk dat de mogelijkheid geeft jezelf te blijven ontwikkelen, waarbij ook als uitgangspunt geldt, dat het verblijf in een functie bij de gemeente tijdelijk is, maar een toegevoegde waarde biedt om aansluitend een nieuwe uitdaging aan te gaan binnen of buiten de gemeente. In de tussentijd is de medewerker van het groot belang voor de gemeente en dat moet blijken uit de vervulde functie en het rendement daarvan.

Medewerkers die na een verblijf in één of meerdere functies de gemeente verlaten, worden dan belangrijke relaties en zijn ambassadeurs van de gemeente.

Arbeidsmarktcommunicatie (werving)

Het imago van de gemeente Diemen op de arbeidsmarkt is zeer bepalend voor het succes van de wervingsactiviteiten en de kwaliteit van de medewerkers die instromen. Dat imago wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wervingsuitingen van de gemeente op die arbeidsmarkt.

Een deel van de potentiële medewerkers (de sollicitanten) zal reageren op een personeelsadvertentie. Deze advertentie moet, naast de meest belangrijke functie-informatie, een positief en getrouw beeld geven van de gemeente als organisatie en uitnodigen om te reageren.

Een ander deel van de sollicitanten zal via de site van de gemeente voor het eerst met Diemen kennis maken als potentiële werkgever. De site moet daarom ook alle relevante informatie voor de sollicitant bevatten en deze moet eenvoudig en gebruiksvriendelijk zijn, waaronder een digitale sollicitatiemogelijkheid.

Vacaturevoorziening via netwerken moet als een waardevol voorzieningsinstrument worden gezien.

Onderzocht moet worden of de huidige uitingsvormen, advertenties en dergelijke, nog passend zijn voor de arbeidsmarkt van nu.

actiepunt: ontwikkelen passend imago en daarbij behorende uitingsvormen voor de gemeente op de arbeidsmarkt

Personeelsplanning en -begroting

Personeelsplanning en -begroting is als instrument van personeelbeleid nog in ontwikkeling en is tot nu toe beperkt, en vooral kwantitatief, gebruikt.

Inzicht in ontwikkelingen binnen het personeelbestand blijft ook gewoonlijk beperkt tot het komende of, doorgaans, zelfs het lopende begrotingsjaar. Uitbreiding naar een kwalitatieve en meer op de toekomst gerichte invulling daarvan moet plaatsvinden.

Deze verandering loopt parallel aan de verdere uitrol van integraal management binnen de gemeente Diemen. De integrale manager krijgt daarin beïnvloedingsmogelijkheden in de personeelsplanning en -begroting.

Personeelsplan

De uitstroom die de komende jaren zal toenemen, door de gemiddelde leeftijd van de medewerkers, maakt het noodzakelijk aandacht te besteden aan opvolgingsproblematiek en behoud van kennis, maar biedt ook de kans gewenste kwaliteiten te laten instromen (zie verder 2.2. Leeftijd bewust personeelbeleid /dynamische personeelplanning). Omdat de grote uitstroom eerst over enkele jaren aanzienlijk zal zijn, is er nu nog voldoende gelegenheid om scenario's en instrumenten daarvoor te ontwikkelen.

Het personeelsplan moet inzicht geven in gewenste ontwikkelingen -zowel kwantitatief als kwalitatief- van de personeelbehoefte van de gemeente.

Het personeelplan geeft ook inzicht in de activiteiten die nodig zijn om van de huidige naar de gewenste samenstelling van het personeelbestand te komen.

Het nu gebruikte Personeelinformatiesysteem (PIS) moet daarop worden ingericht en komt als ondersteunend instrument ook ter beschikking aan management en personeeladviseurs. Basis hiervoor is het eerder beschreven model van dynamische personeelplanning.

Personeelbegroting

De personeelbegroting moet een waarheidgetrouw en transparant beeld geven van de lopende en de te verwachten personeelkosten op de korte en middellange termijn.

Om dit te bereiken moeten niet alleen de salariskosten, inclusief werkgeverlasten, van het huidige en voormalige personeel inzichtelijk zijn, maar ook kosten voor toekomstige instroom in de WW, de WIA, outplacement, om- her- en bijscholing, frictiekosten en dergelijke.

actiepunt: ontwikkelen van een nieuw personeelplan en -begroting

Selectie

Door de voortdurende veranderingen bij de gemeenten is het van belang bij het selecteren van medewerkers om rekening te houden met de ontwikkelingsmogelijkheden van hen. Uitgangspunt daarbij zijn de kerncompetenties voor de gemeente Diemen, aangevuld met de functieafhankelijke competenties (zie verder Competentiehuis). Medewerkers worden te zijner tijd niet meer primair geselecteerd voor een bepaalde functie maar voor een loopbaan binnen de gemeente. Brede inzetbaarheid binnen de gemeente geldt daarbij als basisconditie voor een benoeming in een functie. Het selectieproces dient daarom eerst zodanig te zijn ingericht, dat deze doelstelling wordt gerealiseerd. Dit impliceert dat de selectie, naast gericht op kennis en vaardigheden, ook competentiegericht is.

Het competentiegericht selecteren sluit ook aan bij de (arbeidsmarkttechnische) noodzaak medewerkers de mogelijkheid te bieden zich optimaal te kunnen ontwikkelen.

Dit voorkomt het vastlopen van medewerkers en stimuleert het behouden van medewerkers, waarbij het behouden van die medewerkers géén doel op zich is (zie verder bij 2.1. Strategisch opleidingsbeleid/Persoonlijk ontwikkelplan). Externe mobiliteit blijft daarbij een gezonde noodzaak.

Nieuw beleid voor selectie wordt ontwikkeld. Ook wordt de mogelijkheid opgenomen van gesloten werving, dat wil zeggen dat er géén interne vacature wordt uitgebracht als er binnen de organisatie een medewerker beschikbaar is die op grond van overeengekomen loopbaanbeleid (talentontwikkeling) op de vacature geplaatst zou kunnen worden.

Als algemeen uitgangspunt voor het nieuwe beleid geldt, dat afspraken en beslissingen transparant zijn voor alle betrokkenen.

actiepunt: ontwikkelen van een nieuw selectiemodel

STAR selecteren

Alle leidinggevenden, opzichters, coördinatoren en de senior medewerkers worden opgeleid in het zogenaamde Criterium gericht selecteren (selecteren op basis van manifeste competenties) en uitgevoerd volgens de Star-methode (Situatie, Taak, Actie en Resultaat). Hierdoor wordt een uniforme wijze van selecteren bereikt, worden keuzes gemaakt aan de hand van vooraf benoemde criteria op grond van competenties en worden interviews op identieke en gestructureerde wijze uitgevoerd.

actiepunt: *invoeren en borgen van Criterium gericht selecteren met de Star-methode*

Aanstelling

Nu op de middellange termijn geleidelijk aan ruimte gaat ontstaan voor extra instroom, door de komende uitstroom van oudere medewerkers, wordt ook de vraag actueel hoe de opbouw van het personeelbestand vorm krijgt.

Doel zal moeten zijn het personeelbestand, naast een vaste kern van medewerkers in vaste dienst, te laten bestaan uit een flexibele schil (10% - 15%) van medewerkers die tijdelijk zijn aangesteld of zijn aangesteld in algemene dienst van de gemeente.

Daarmee kunnen vragen voor tijdelijke uitbreiding of reductie van personeel bij organisatie onderdelen worden ondervangen en is het mogelijk om medewerkers op verschillende plaatsen binnen de organisatie ervaring en kennis te laten opdoen, maar ook van de expertise van hen op meerdere plaatsen in de organisatie te kunnen benutten.

De voorziene reductie van het personeelbestand in de komende jaren maakt een andere visie op het aanstellingsbeleid bijzonder actueel.

actiepunt: *ontwikkelen van een op de personeelsbehoefte afgestemd aanstellingsbeleid*

Introductie

De gemeente Diemen heeft maar twee momenten waarop een goede "1^{ste}" indruk op de nieuwe medewerker gemaakt kan worden, namelijk bij de werving en de selectie, maar vooral ook bij de introductie. Daarom is het nodig ook een goed introductiebeleid te hebben, dat uitgaat van de volgende bouwstenen: de werkplek (kennis van arbo-technische aspecten), de gemeente als bestuursvorm en als werkgever (kennis van de overleg- en beslissstructuren), de te verrichten taken en werkzaamheden (kennis van doelen, resultaten en werkwijzen) en kennis over de gemeente als werkgemeenschap (houding en gedrag). Daarvoor zal een introductiebeleid en een introductieprogramma worden ontwikkeld (zie verder bij 3.2 Leeftijdsbewust personeelbeleid / kennisborging en mentorschap).

actiepunt: *ontwikkelen van een introductiebeleid en -programma*

Loongebouw (fube en fuwa), beloning en flexibele beloning

De salarisschaal blijft primair gekoppeld aan het gewogen niveau van de functie en wordt vastgesteld met behulp van het gemeentelijk functiewaarderingsstelsel 1991-2004. Momenteel vindt onderzoek vanuit het LOGA plaats naar de mogelijkheid en noodzaak voor een uniform waarderingsstelsel voor de gemeenten.

actiepunt: *volgen ontwikkelingen nieuw gemeentelijk functiewaarderingsstelsel*

De salarisschalen zijn geregeld in de CAR en bieden daardoor slechts in zeer beperkte mate mogelijkheden tot lokale invulling.

Definitief wordt afgezien van het voornemen om, naast de aanloopsalarisschaal en de functionele salarisschaal, ook de uitloopsalarisschaal in te voeren. Mogelijkheden voor extra beloning voor medewerkers zijn daarentegen aanwezig in de, flexibele, beloningscomponenten in de Bezoldigingsverordening 2007.

De Bezoldigingsverordening 2007 biedt het management een afgewogen en toepasbaar scala aan tijdelijke en flexibele beloningscomponenten, maar zal ook opnieuw de mogelijkheid geven om bij de jaarlijkse beoordelingsgesprekken -bij negatieve beoordeling- de jaarlijkse periodiek te onthouden.

actiepunt: *afroden Bezoldigingsverordening 2007*

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Het keuzemenu (Uitwisseling van arbeidsvoorwaarden) kent een wisselend succes. Het opheffen van de pc-privé regeling -feitelijk de enige echte succesformule binnen het totale pakket- en de komende beperking² in 2007 van de mogelijkheid tot verkopen van vakantie-uren maakt lokale heroverweging of uitbreiding noodzakelijk binnen de mogelijkheden van de Collectieve arbeidsvoorwaardenregeling (CAR) en de Uitwerkingsovereenkomst (Uwo).

Het huidige pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden (kopen of verkopen van vakantie-uren, Reiskostenregeling, regeling Variabele arbeidsduur, Hypotheekregeling, regeling Kinderopvang en de mogelijkheden vanuit de Bezoldigingsverordening voor flexibele beloning) maakt, dat de gemeente Diemen redelijk kan concurreren op de lokale arbeidsmarkt met omliggende gemeenten, waaronder Amsterdam. Dit pakket zal in de komende jaren door overheidsbeleid deels onder druk staan (Hypotheekregeling) of wijzigen (regeling Kinderopvang).

Reden om binnen beschikbare mogelijkheden en middelen tot een verdere verbetering te komen van de secundaire voorwaarden door, bijvoorbeeld, het verruimen van de werkdag van 07.00 uur tot 19.00 uur, telewerken, flexibele werkplek en meer mogelijkheden om binnen de fiscale regelgeving arbeidsvoorwaarden in te zetten voor bijvoorbeeld een opleiding, een spaarovereenkomst, een storting in levensloopregeling en dergelijke. Overleg met de Belastingdienst hierover is in voorkomende situaties noodzakelijk. Ontwikkeling en verbetering zal in beginsel budgettair neutraal plaatsvinden.

actiepunt: *ontwikkelen nieuwe of verbeterende secundaire arbeidsvoorwaarden*

Het resultaat van de Individuele Werk Kaart (IWK), het plannen van aanwezigheid in plaats van afwezigheid in relatie tot de te bereiken resultaten, zoals door de gemeente Urk sinds enige jaren als pilot vanuit het Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaardenoverleg (LOGA) werd uitgevoerd, is inmiddels door het LOGA overgenomen en komt op korte termijn beschikbaar voor de gemeenten.

De IWK is vooral een adequaat middel om werk- en zorgtaken nog meer evenwichtig te kunnen combineren en om tussen medewerker en leidinggevende afspraken te kunnen maken over het arbeidspatroon bij piekbelasting en dergelijke. Het uitgangspunt daarbij is het jaarlijks netto aantal te werken uren, nu vastgesteld op 1.410 uur³ per jaar, en de te bereiken resultaten, zoals beschreven in het jaarplan van de medewerker en de afdeling.

actiepunt: *invoer van de Individuele Werkkaart*

1.4. Integriteit

In het arbeidsvoorwaardenoverleg van de gemeenten is overeengekomen dat beleid ontwikkeld en uitgevoerd gaat worden over Integriteit. De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft daarvoor een Modelaanpak basisnormen integriteit opgesteld.

Deze modelaanpak wordt in een separate notitie uitgewerkt (zie verder de separate notitie: "Integer Diemen!, Integriteitbeleid bij de gemeente Diemen").

² gevolg van de uitspraak van het Europese hof dat per jaar minimaal 144 uur dan wel naar rato aan vakantie-uren moet worden opgenomen en dat géén verkoop van (delen van) deze 144 uur zijn toegestaan.

³ Bruto is dit 1.876 uur per jaar, het verschil ontstaat door niet direct benutbare uren door vakantie, opleiding en vorming, medisch of sociaal verzuim, bijzonder verlof, arbeidsverzuim en dergelijke.

1.5. competentie management

Flecto B.V. uit Zaltbommel is momenteel bezig het Competentiehuis van de gemeente Diemen te ontwikkelen. Flecto zal daarin voor alle functieclusters binnen de organisatiestructuur van de gemeente (kern)competenties⁴ en competentieprofielen opstellen

Kerncompetenties voor de organisatie

Kerncompetenties zijn de kenmerkende en essentiële waarden van de organisatie die noodzakelijk zijn om de organisatiestrategie en het organisatiebeleid met succes te realiseren en om de kerndoelen te behalen, zowel extern als intern. Het werken binnen een politiek aangestuurde omgeving voegt daar nog een extra dimensie aan toe. Kerncompetenties fungeren als ethisch kompas voor de medewerkers en zijn de basis voor de organisatiecultuur binnen de gemeente.

Als kerncompetenties zijn geformuleerd: klantgericht, integer, ondernemend, resultaatgericht en flexibel. Deze kerncompetenties worden verder ontwikkeld, in termen van gedragskenmerken, naar de verschillende uitvoeringsniveaus (strategisch, tactisch en operationeel).

actiepunten: *ontwikkelen kerncompetenties*

Competentiehuis (competentieprofielen)

Er wordt een Competentiehuis ontwikkeld, vergelijkbaar met het loongebouw (functiebeschrijvingen, -waarderingen en salarisschalen), waarin functieprofielen zijn opgenomen met daaraan gekoppeld 8 competenties voor de Persoonlijke, de Operationele, de Conceptuele en de relationele vermogens. De mogelijkheid wordt aan het management gebonden 2 facultatieve competenties op te nemen, daar waar dat noodzakelijk is voor een juiste beoordeling of passende ontwikkeling.

Aan de competenties, op dit moment is een "bibliotheek" van 41 competenties gedefinieerd, worden bovendien gedragskenmerken gekoppeld en worden normeringen vastgesteld, nodig om te kunnen beoordelen en te kunnen ontwikkelen.

actiepunten: *ontwikkelen van Competentieprofielen*

Planmatige personeelbeoordeling (planning-, functionering- en beoordelingsgesprek)

In de maand november worden met alle medewerkers Planningsgesprekken gehouden, gericht op het plannen van de aanwezigheid, de te verrichten taken en werkzaamheden, de te bereiken resultaten en te volgen opleidingen en trainingen in het komend jaar.

Uit het Planningsgesprek wordt voor elke medewerker een individueel jaarplan opgesteld, wat mede de basis zal vormen voor het afdeling- en sectorplan. Toetsing en/of bijsturing van de afspraken uit het Planningsgesprek zal plaatsvinden in het functioneringsgesprek.

In de maand mei worden met alle medewerkers functioneringsgesprekken gehouden. Doel van deze plannen is het bespreken van de wederzijdse samenwerking.

Daarnaast is het doel het controleren en/of bijsturen van de afspraken uit het Planningsgesprek en het opstellen en/of bijstellen van het Persoonlijk ontwikkelplan. Toetsing en/of bijsturing daarvan zal plaatsvinden bij het beoordelingsgesprek.

⁴ Competenties zijn: "geïntegreerde handelingsbekwaamheden, die zijn opgebouwd uit kennisstructuren, attitudes en waardeopvattingen, die noodzakelijk zijn voor het verrichten van taken, het oplossen van problemen en het effectief kunnen functioneren in een functie binnen de organisatie".

Het systeem van functionering- en Popgesprekken wordt verder nog geoptimaliseerd. Daarvoor zal met inzet van de mogelijkheden uit het Personeelsinformatiesysteem een prettig werkbaar en hanteerbaar format worden ontwikkeld voor de te houden gesprekken en de registratie daarvan. De output van de gesprekken komt daarmee beschikbaar als, structurele en gestructureerde, input voor de uitvoering van het personeelbeleid

In de maand september worden met alle medewerkers beoordelingsgesprekken gehouden. Doel van deze gesprekken is het beoordelen van het functioneren van de medewerker aan de hand van de opgestelde competentieprofielen (zie verder bij Competentiehuis). Het beoordelingsgesprek dient verder ook als basis voor het komend Planninggesprek. Om deze gesprekken gestructureerd en inhoudelijk zinvol te laten plaatsvinden, zal een hernieuwd beoordelingsinstrument ontwikkeld worden.

actiepunt: ontwikkelen van een adequaat systeem en format voor planning-, functionering, en beoordelingsgesprekken

1.6. organisatieontwikkeling

Hoewel deze notitie niet gaat over organisatieontwikkeling, heeft personeelbeleid daar wel een zeer nauwe relatie mee. Het raakvlak met de organisatieontwikkeling ontstaat immers bij de onderwerpen en onderdelen waar er sprake is van de ontwikkeling van de medewerker.

Personeel en Organisatie zal daarom in de komende jaren deelnemen in de (organisatie)ontwikkeling van, bijvoorbeeld, het Wijkgericht werken en de verdere optimalisering van de organisatiestructuur en de substructuur.

Aan de gestarte cultuurverandering (intern- en taakgericht naar klant- en resultaatgericht) zal Personeel en Organisatie eveneens haar visie en inhoudelijke bijdrage leveren. Door het verder ontwikkelen van de ondersteuning van het management door de adviseurs Personeel en Organisatie, via de rol van consultant, zal Personeel en Organisatie bovendien haar bijdrage leveren aan het realiseren van de organisatiedoelen.

Mandatering

Het college van Burgemeester en Wethouders heeft als “Bestuursorgaan” als enige de formele bevoegdheid tot het nemen van rechtspositionele beslissingen. Slechts enkele basale uitvoeringstaken waren gemandateerd aan het hoofd van de afdeling Personeel, Organisatie en Juridische zaken. Daardoor werden relatief veel dagelijkse besluiten, bijv. toestemming voor het opnemen van vakantie-uren, feitelijk “onbevoegd” genomen.

Dit betekende een reëel juridisch risico bij bezwaar en beroep (vernietiging van het besluit). Voor een optimale bedrijfsvoering, ook binnen het team Personeel en Organisatie, was het dan ook wenselijk zoveel mogelijk rechtspositionele uitvoeringsbeslissingen te mandateren naar de (loco) gemeentesecretaris. Deze wens bestond ook bij het College.

Inmiddels heeft het College besloten tot het vaststellen van het Mandaatbesluit rechtspositionele beschikkingen 2007.

Hiermee is bovendien aansluiting gevonden bij het project Mandaat en delegatie.

2. Communicatie

Na de voorlopige vaststelling van deze notitie door het college zal de Ondernemingsraad op grond van artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden om advies worden gevraagd. De commissie van het Georganiseerd overleg wordt van de notitie op de hoogte gebracht. De leidinggevendenden worden apart geïnformeerd over de inhoud van de notitie. Daarvoor wordt een lunchbijeenkomst georganiseerd. De medewerkers worden via het werkoverleg en een kort bulletin op de hoogte gebracht.

Na definitieve vaststelling van de notitie worden de leidinggevendenden bij de uitwerking van de verschillende onderdelen betrokken via informatiebijeenkomsten en via consultatiegroepen (bijvoorbeeld bij de competentieprofielen).

Daar waar de Ondernemingsraad en de commissie van het Georganiseerd Overleg bij de uitwerking weer adviesgevende of instemmende bevoegdheden hebben, worden zij op de voorgeschreven wijze daarover geïnformeerd en daarbij betrokken.

De medewerkers worden op de hoogte gehouden door bijv. een maandelijks te verschijnen kort bulletin.

actiepunt: *opstellen communicatieplan en organiseren overlegmomenten*

3. Financiën en urenbeslag

Er is naar verwachting € 10.000,- nodig voor het inkopen van advies, middelen en ondersteuning bij het ontwikkelen van nieuw en het revitaliseren van bestaand personeelbeleid. Dit zal worden gevonden in bestaande budgetten.

Daarnaast wordt voor het ontwikkelen, uitwerken en implementeren van de verschillende, onderdelen van de, personeelsinstrumenten door P&O, geraamd, in totaal 750 uren ingezet.

4. Planning

Een meerjarenplanning voor de ontwikkeling en de implementatie van (de onderdelen van) het personeelbeleid wordt momenteel ontwikkeld, waarbij aansluiting wordt gezocht bij de notitie Bedrijfsvoeringconcept van het MT. De planning is daarbij afgestemd op de prioriteiten vanuit deze notitie.

Personeelbeleid	wanneer gereed:
opstellen mandaatbesluit P&O	gereed
opstellen Bezoldigingsverordening	gereed
ontwikkelen kerncompetenties en competentiehuis	gereed
uitvoeren functiebeschrijven en -waarderen	gereed
ontwikkelen planning-, functionering, beoordeling- en Pop gesprekken	gereed
ontwikkelen passend imago gemeente op arbeidsmarkt	gereed
actualiseren werving en selectiebeleid	gereed
ontwikkelen introductiebeleid en -programma	gereed
ontwikkelen beleid kennisborging en mentorschap	loopt
ontwikkelen leeftijdbewust personeelsbeleid	gereed
ontwikkelen beleid voor talentontwikkeling	loopt
Invoering Individuele werkkaart (IWK)	wordt niet ingevoerd
afronden notitie "Strategisch opleidingbeleid"	gereed
ontwikkelen personeelsplan	gereed
ontwikkelen model dynamische personeelsplanning	gereed
ontwikkelen secundaire arbeidsvoorwaarden	continue proces

5. Samenvatting

Deze raamnotitie gaat over de speerpunten van het personeelbeleid van de gemeente Diemen in 2007 tot en met 2010. Beschreven wordt, op hoofdlijnen, welke onderdelen van het personeelbeleid in deze jaren prioriteit krijgen, welke visie daaraan ten grondslag ligt en welke activiteiten noodzakelijk zijn voor het realiseren daarvan. Separate notities worden voor de verschillende onderdelen uitgewerkt, daar waar nodig ondersteund door (aangepaste) regelgeving.

Met dit, deels nieuwe en deels gerevitaliseerde, personeelbeleid kan de gemeente Diemen op een passende en verantwoorde wijze invulling geven aan haar werkgeverstaak in de komende jaren.

Bijlage: samenstelling personeelbestand gemeenten 2005⁵

leeftijdsklasse	man	vrouw	totaal	%	sector	%
< 20	0	0	0	0	272	1
20- 29	5	7	12	6	16.120	8
30 - 39	23	25	48	24	51.145	24
40 - 49	43	27	70	35	69.653	33
50 - 59	39	20	59	30	64.187	30
60 - 64	8	2	10	5	6.165	3
65 - 70	0	0	0	0	158	1
	118	81	199	100	207.700	100

leeftijdsklasse	man		vrouw		totaal
	voltijd	deeltijd	voltijd	deeltijd	
< 20	0	0	0	0	0
20- 29	5	0	6	1	12
30 - 39	21	2	4	21	48
40 - 49	38	5	9	18	70
50 - 59	37	2	5	15	59
60 - 64	4	4	0	2	10
65 - 70	0	0	0	0	0
	105	13	24	57	199

⁵ Kerncijfers per 31 december 2005, bron: ABP en Loyalis, Werkgeversspiegel 2005, latere informatie zonodig beschikbaar.