

Voortbouwen en versterken

HRM visie 2017 - 2020, gemeente Apeldoorn

Om de burgers van Apeldoorn elke dag weer prima van dienst te zijn, versterken we continu onze organisatie. Deze HRM visie geeft daarin richting. We kijken drie jaar vooruit en dat is al heel wat in deze turbulente tijden. Dat de visie tijdens die looptijd nog wordt aangepast, is een zekerheid. De richting blijft overeind, de wendbaarheid is ingebakken. Dat is de essentie voor de komende jaren.

Waar komen we vandaan (2013 – 2016)

De vorige HRM visie 2013 – 2016 sloot aan bij de reorganisatie die toen net achter de rug was. In 2013 moest nog veel in de steigers gezet worden. Het motto luidde ‘samen werken aan een betrokken, uitnodigende en slagvaardige organisatie.’

Een organisatie die net ingrijpend gereorganiseerd is, zoekt zijn waarden. Voor Apeldoorn waren en zijn dat betrokken, uitnodigend en slagvaardig (BUS). Deze BUS-waarden werden geïntroduceerd en in de jaren daarna stelselmatig uitgewerkt. We raakten meer en meer met elkaar in gesprek; het goede gesprek. Het recente medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO) toont aan dat we daarmee op de goede weg zijn. De betrokkenheid bij de organisatie is hoog.

Die betrokkenheid voelen ook de burgers. We zijn steeds meer uitnodigend door bijvoorbeeld zelf de wijken in te gaan, aan keukentafels aan te schuiven en maatwerk te bieden. Dat zijn goed stappen en dat mag zich nog meer ontwikkelen.

De kernwaarde slagvaardigheid werd in de HRM-visie ook uitgewerkt door extra nadruk te leggen op resultaatgerichtheid. De afgelopen jaren in het heel gewoon geworden om met elkaar resultaatafspraken te maken en om in een regelmatige gesprekscyclus de vinger aan de pols te houden en steun te bieden. Medewerkers en managers werden (en worden) met opleidingsprogramma's ondersteund in het invullen van de eigen rol en het (lean) behalen van resultaat.

Vanzelfsprekend richtte de visie zich ook op het vergroten van de dynamiek in de organisatie. Het geven van perspectief en kansen aan medewerkers door trainingen, POP's, coaching et cetera. Idem voor het management.

Om toekomstige omstandigheden te voorzien en daarop te kunnen voorsorteren werd er geschouwd in de organisatie. Met de resultaten werd gewerkt aan de aansluiting op de toekomst van zowel medewerkers als managers.

De dynamiek bij de HPK-ers werd mede gestimuleerd door het Mobiliteitsbureau. Nagenoeg allen werden binnen vier jaar geplaatst, een prestatie om samen trots op te zijn.

Dynamiek vaart ook wel bij verjonging. De afgelopen jaren is er met trainees gewerkt en daar stappen we nu stevig mee door.

Direct na de reorganisatie hebben de nieuwe eenheden en teams vlot helder gemaakt waar ieder organisatie-onderdeel voor staat. De waardering voor elke medewerker is daaraan gekoppeld. Duidelijk in beeld gebracht zijn per functie de prestaties, houding en gedrag die daarbij horen. De invoering van netto uren planning geeft nog extra speelruimte om werk en privé in balans te houden, en het nieuwe IKB geeft meer keuzes in arbeidsvoorwaarden dan voorheen.

Nu

Anno 2017 zien we een organisatie die goed scoort op het MTO 2017, zowel afgezet tegen de vorige meting uit 2015 en tegen de benchmark van 100.000-plus gemeenten.

Thema's als inhoud van het werk, informatievoorziening, zelfstandigheid, loyaliteit en bevoegdheid scoren prima en bij vlagen zelfs uitzonderlijk hoog. Het voornaamste verbeterpunt uit het onderzoek is de ervaren werkdruk.

Apeldoorn wordt door ondernemers als meest MKB-vriendelijke gemeente gescoord.

Trainees prijzen de uitnodigende ontvangst die ze van Apeldoornse collega's krijgen.

Voortbouwen en versterken

Onze omgeving was voorheen stabiel, zeker, overzichtelijk en goed interpreteerbaar. Vandaag de dag is zij zeer dynamisch en komt verandering sneller én met een grotere impact dan voorheen. Voortzettende individualisering, vervagende grenzenⁱ, hoger wordende klanteisenⁱⁱ en ontwikkeling van technologieën als kunstmatige intelligentie, roboticaⁱⁱⁱ en datamining stellen ons blijvend voor nieuwe opgaven.

Dit geldt ook voor de gemeente Apeldoorn.

- Digitalisering verandert de gemeente Apeldoorn, allereerst in het repeterend en administratief werk. Dat leidt al tot wijzigingen bij Publiekszaken en spoedig bij steeds meer eenheden.
- Steeds meer nieuwe taken en wetten komen op ons af, waar we snel op dienen in te spelen, denk aan de decentralisaties en de Omgevingswet.
- Steeds minder is voorzienbaar. De 'opduiksnelheid' van veel projecten en evenementen is hoog. Dat vraagt steeds vaker het vlot formeren van een beweeglijk team daaromheen.
- Alles in transparant, elk nieuwtje slechts een muisklik of swipe weg. Dat vraagt een organisatie die wendbaar reageert, van Communicatie tot en met de directie, van Publiekszaken tot het bestuur.
- De burger wordt steeds kritischer in zijn verwachting omtrent de dienstverlening. Eenvoudige vragen gaan digitaal, wat resteert in klantcontacten zijn de complexe onderwerpen. Dat vraagt om medewerkers die dat professioneel, flexibel en samenwerkend oppakken.
- De legitimiteit van de overheid staat onder druk. Waarom is er een gemeente? Wat doen ze daar en is dat wel nodig? Dat vraagt het helder vertellen van ons verhaal, optimaal samenwerken, maximaal bereikbaar zijn, afspraken nakomen. Apeldoorn zet daar op in.
- Steeds meer wordt gevraagd van de kennis en kunde van de ambtenaar. Van de professionaliteit om ontwikkelingen te kennen en veranderingen te omarmen. Om samen met partners de goede dingen te doen, met de vrijheid en het vermogen om – vaak in wisselende rollen – bij te dragen aan 'de bedoeling'. *'Banen hebben maar een beperkte levensduur, het organiseren en managen van de dynamiek is de rode lijn.'* Dat vraagt een levenslang inzet op leren en ontwikkelen, een transformatie van het denken in 'een baan' naar denken in 'competenties'.

De continu veranderende samenleving vraagt bij elk onderwerp 'de beste manier van organiseren'. Dat kan voor standaardwerk in een tamelijk vaste organisatie, voor de wisselende vragen is meer *wendbaarheid* nodig. En daarnaast is de *nieuwe* ambtenaar aan zet. Apeldoorn werkt aan beiden.

De OR gaf onlangs een visie op de organisatie. We onderschrijven deze sterk. In de bijlage staat deze beeldend beschreven.

Intermezzo: De nieuwe ambtenaar

Even tussendoor: hoe ziet 'de nieuwe ambtenaar' er uit?

De snel veranderende samenleving vraagt een nieuw soort ambtenaar. Met nieuwe kwaliteiten. Hier wordt niet ingegaan op het *waarom* daarvan. Zie daarvoor publicaties, zoals Ambtelijk vakmanschap 3.0 van Paul 't Hart en De tijdbom tikt van Jirtsin Beenhakker.

Soepel bewegen tussen de bestuurlijke overlegtafel, de ambtelijke tekentafel naar de gezinskeukentafel: het vraagt nogal wat van de ambtenaar van de toekomst.'

(Paul 't Hart, Ambtelijk vakmanschap 3.0)

Er is grote overeenstemming over de kern van de ambtenaar 3.0.

Van Jos van der Lans in zijn boek 'ontregelen' tot Beter Werken in het Openbaar Bestuur (BWOB) met de public sector motivation. Van hoogleraar Gabriel van den Brink die onderzocht aan welke criteria succesvolle 'best persons' voldoen tot Jirtsin Beenhakker die het beeld van die nieuwe ambtenaar schetst en de tikkende tijdbom die onze oude structuur daarbij zou zijn. En natuurlijk bij de al genoemde Paul 't Hart.

Het gaat om een geestdriftige, betrouwbare en tactvolle samenwerker!

Onderzoek in het veld laat helder zien welke kerncompetentie daarbij met dikke stip op nummer één staat: **'samenwerkingsgerichtheid'**. Betrouwbaarheid en 'hart voor de zaak' maken de top drie compleet.

De basis voor de ambtenaar 3.0 bestaat uit drie onderdelen:

1. Gedrevenheid (hart voor de zaak).
2. Professionaliteit (met verstand van zaken betrouwbaar acteren).
3. Met hoofd en hart willen verbinden/samenwerken.

Uitdaging: de dynamiek organiseren

Apeldoorn is toe aan de volgende ontwikkelstap. Ons streven is 'de excellente organisatie'. Die is wendbaar en faciliteert dat mensen zich blijven ontwikkelen. In onze processen worden we uiteindelijk zo digitaal als een internetwinkel. We gebruiken straks optimaal data. De klantvragen wisselen steeds meer. Allerlei samenwerkingen ontstaan. Nieuwe wetten en taken veranderen continu ons werk. Naast relatief vaststaande werkzaamheden duiken steeds meer incidentele grote taken en projecten op.

Enfin: op onze dynamiek en wendbaarheid wordt een steeds groter beroep gedaan.

In 2017 werd binnen vier eenheden gereorganiseerd. POW, WA, F&C en PVG. Dat is een uitingsvorm van de genoemde dynamiek.

Het hanteren en energiek gebruiken van deze dynamiek, vormt de basis van onze visie.

Dynamiek die medewerkers uitdaagt, de organisatie fris houdt, op een eigentijdse manier tot veranderingen leidt, die zorgt voor jonge en diverse instroom en duurzame inzetbaarheid. We zullen continu 'voortbouwen, versterken en veranderen'. We zien dit niet als een onderbreking van 'het normale' maar juist als 'het normale'. Om die reden is het dan ook van belang om *veranderen* een vaste en eigentijdse rol te geven in onze organisatie: van klassiek reorganiseren naar organisch veranderen. We noemen hieronder – als eerste uitwerking van de visie - de lijnen, de ambities en globale aanpak, zodat de visie meteen profiel krijgt. Op vijf gebieden.

1. Dynamiek van de organisatie

‘De organisatie’ wordt van minder belang. ‘Het organiseren’ staat voorop.

Het gaat niet om de harkjes maar om de juiste acties. Om **wendbaarheid organiseren**. Teams en eenheden zijn een verschijningsvorm. Het acteren van Apeldoorn zal de komende jaren regelmatig wisselen in structuur en locatie. Voor onderdelen kan het traditionele sturing zijn, of programmamanagement, project-aanpak, scrum, taakgroepen, netwerk-aanpak...al hetgeen dat werkt. En qua locatie natuurlijk het Huis van de Stad, met vele partners, maar ook in de wijk, in de woonkamers van klanten ... etc. Dan doen we nu al en straks nog meer.

Een wendbare organisatie past zich steeds aan. Dat **modern aanpassen** pakken we verder op. In een tijdperk waarin medewerkers en organisatie optimaal wendbaar dienen te zijn, is organisch reorganiseren de vanzelfsprekende keuze. Op het speelveld van veranderingen maken we met elkaar steeds weer de beste opstelling, waarin elke speler in positie is en floreert en daarmee het totale team excelleert. Veranderen is daarmee het normale proces, wellicht zijn de woorden *anticiperen en aanpassen* meer op zijn plek.

Klassieke reorganisaties hebben een lange doorlooptijd en gaan uit van een vast eindplaatje. Zaken als gedetailleerde functieprofielen, uitgebreide leidraden, formele veranderingspaden en procedures en plaatsingen zijn ontstaan in een oude tijd. Ze passen niet meer bij nu. Dat gaan we anders doen. Daarbij gooien we met het badwater niet het kind weg. Het uitgangspunt blijft dat Apeldoorn een goede werkgever voor haar werknemers wil zijn, dus dit pad ontwikkelen we samen met de medezeggenschap.

Onze ambitie is het om na 2018 niet meer klassiek te reorganiseren maar organisch aan te passen. De uitgangspunten zijn: vroegtijdig betrekken, samenwerking, aanleiding helder, passend in visie, optimale flexibiliteit binnen goede rechtszekerheid. Laat dat de leidraad voor organisch veranderen worden.

We experimenteren daar al mee binnen de lopende reorganisaties en leren van de goede voorbeelden die er zijn.

Kennis en kunde is beperkt houdbaar. Zo zegt Nick van Dam, hoogleraar bedrijfsleren & leiderschapsonwikkeling aan de Nyenrode Business Universiteit en partner bij McKinsey & Co:

“60% van de mensen leert niets of nauwelijks iets nieuws tijdens het werk. Werkgevers en werknemers die hier niets mee doen, staan straks op achterstand of buitenspel. Want juist nu zijn er grote veranderingen op het gebied van kennisintensief werk. Kijk maar wat er de afgelopen tien jaar is gebeurd. De komende jaren veroudert kennis en ervaring nog veel sneller.”

We zetten als kennisintensieve organisatie sterk in op **leren en ontwikkelen**. Het vakmanschap van de nieuwe ambtenaar vraagt in deze turbulente omgeving continu ondersteuning, om de drive, de professionaliteit en het samenwerken op niveau te houden.

Met opleidingsprogramma's (Apeldoorn in Topvorm, MD, Adviseurs van de Top, Digitaal rijbewijs, coaching, intervisie etc) bieden we dat momenteel. Apeldoorn onderzoekt intern op welke wijze leren en ontwikkelen nog effectiever kan, nog meer aansluit op de nieuwe ambtenaar en meer in het dna van de organisatie komt. Voor wat betreft dat laatste worden diverse opties gezien. Een mogelijkheid is om, startend bij het management, te komen tot een kwaliteitsregister waarbij in ieder geval jaarlijks accreditatiepunten behaald moeten worden. Leren en ontwikkelen is de slagader van onze organisatie, een budget van 2% van de loonsom is jaarlijks nodig om de stroom op gang te houden.

We bouwen het **Loopbaancentrum** (LBC) verder uit, ook als onderdeel van het leren en ontwikkelen. Het LBC bedient met een totaalpakket zowel werknemers die vanuit een noodzaak moeten veranderen (zoals de kwetsbare functies) als eenieder die zelf een loopbaanstap wil zetten. Door vroegtijdig de medewerkers in kwetsbare functies te activeren vergroten we op die wijze hun perspectief. Het project Kwetsbare functies laat 133 medewerkers in kwetsbare functies zien. De I-visie geeft de achtergrond hierbij weer. Met inzet van vele instrumenten worden de betreffende medewerkers ondersteund in hun volgende loopbaanstap. Voor een aantal van deze functies is, vanwege reorganisatie, de tijdslijn helder. Bij de overige functies wordt die tijdslijn zo spoedig mogelijk in beeld gebracht.

We brengen het managementpotentieel binnen de organisatie bij elkaar in een **kweekvijver** om ook die interne mobiliteit te steunen.

2. Dynamiek van medewerkers

Medewerkers maken het verschil. We zetten in op ontwikkelen en daardoor ‘werkneembaar’ blijven. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) scoort Apeldoorn hoog op zelfstandigheid, loyaliteit en bevoegenheid. Dat willen we vasthouden. Dat is immers de basis voor de nieuwe ambtenaar. Belangrijk is het allereerst om *Richting* te geven als organisatie. Niet alleen de organisatie-overstijgende richting van onze drie strategische doelen maar ook door per eenheid visie te tonen, zoals over de toekomst van de omgevingswet, visie door-met-werk, I-visie et cetera.

Binnen die richting laten we *Ruimte*. Om zelfstandig te werken en te besluiten. Het MTO waardeert dit. **We bieden flexibiliteit en ruimte.** Bijvoorbeeld door medewerkers concreet de kans te geven deel te nemen aan interessante projecten, evenementen of klussen. Organisatorische regeltjes-rimpels strijken we daarbij de komende jaren glad. Zo starten we pilots waarin we medewerkers in algemene dienst op grote klussen inzetten en de garantie geven dat ze daarna ook een (werk)plek hebben, passend binnen de loonsom. Met loonsomsturing gaan we naar meer ruimte voor een flexibele inzet van mensen. We gebruiken al strategische personeelsplanning (SPP) om als organisatie passend te groeien naar de toekomst. We werken binnen onze visie nu SPP 2.0 uit, waarin we samen met de medewerkers toekomstbeelden maken van toekomstige functies en rollen, en daarop anticiperen. Organische aanpassing. Flexibiliteit vraagt ook een flexibele schil, waarbij het beleid is dat we mensen direct een langjarig of vast contract geven zodra dat bedrijfsmatig verantwoord is.

Van medewerkers verwachten we eigenaarschap; de ruimte en het vertrouwen nemen om zinvolle bijdragen te leveren, nu en in de toekomst. Daarnaast professionaliteit. De vak-inhoud kennen; we hebben generalisten nodig en ook specialisten. Voor allen geldt dat ze in beweging blijven. Dat is primair hun eigen verantwoordelijkheid en Apeldoorn **faciliteert dit volop**. Met flexibiliteit, leren en ontwikkelen en ruimte geven.

Het bieden van autonomie (ruimte) en ondersteuning van leidinggevendenden, zijn samen het meest bepalend voor de medewerkersvitaliteit op lange termijn. Die ruimte bieden we door het goede gesprek te blijven voeren. Over hoe je fit blijft, over de kans om rollen te wisselen, over blijven leren en genieten. Met passende instrumenten daarbij. Zie verder bij 5, duurzame inzetbaarheid.

Letterlijk geven we de komende jaren met het Huis van de Stad medewerkers ook fysiek de ruimte.

Naast richting en ruimte gaat het ook om *Rekenschap*. We vragen iedereen om zijn handelen en afwegingen te verantwoorden. Dat hoort bij een professionele organisatie. Zeker bij een organisatie die de ruimte neemt voor **klantgericht werken** vanuit de bedoeling, want dan wordt niet in alle gevallen de regel gevolgd maar wel altijd de afwijking uitgelegd.

De vier R-en.

Binnen Apeldoorn werken we de komende jaren vanuit vier R-en aan onze publieke opdracht.

Richting geven aan keuzes en inzet via visie en strategie.

Ruimte laten aan medewerkers om hun professie in te vullen.

Rekenschap vragen aan medewerkers en managers omtrent hun besluiten en acties.

Rust bewaren in dynamische tijden, een opdracht voor de hele organisatie.

3. Dynamiek van managers

Wij geloven dat goed leiderschap er toe doet. Ook op dat gebied ontwikkelen we door.

Alle leidinggevendenden (teammanagers en eenheidsmanagers) nemen deel aan het **management-ontwikkelprogramma (MD)** dat recent is vernieuwd. Daarin komt nadrukkelijk terug het geven van de ruimte zoals hierboven beschreven en ook de rekenschap.

De snelheid van verandering dient mede (en zeker) gedragen te worden door managers. Die worden ook nogal eens overvallen door ontwikkelingen en moeten elke dag weer het evenwicht vinden in investeren in innovatieve werkwijzen en daarnaast de producten en diensten goed en tijdig leveren. In het MD programma wordt de komende jaren nog meer aandacht gegeven aan de onontkoombaarheid van het meer improviseren, ter plekke oplossen, intuïtie en het aangaan van wisselende samenwerkingen.

Expliciet zetten we in op het managen van het **'werken vanuit de bedoeling'**. Dat is nodig, niet alleen omdat regels soms haaks op de bedoeling staan maar ook omdat werken vanuit oude structuren en protocollen zich niet meer verhoudt met de nieuwe dynamiek.

Het onderdeel 'wat kan er qua digitalisering in mijn bedrijfsvoering' staat ook op het programma.

4. Dynamiek van verjonging en diversiteit

We willen **verjonging** in de organisatie. We zetten ons traineeprogramma door. Daarnaast blijven we een stagevriendelijke organisatie. Verder richten we onze arbeidsmarktcommunicatie dusdanig in dat we Apeldoorn (ook op HBO, universiteiten) beter verkopen, ook voor jongeren. Dat alles blijven we inzetten om de jongeren-instroom te vergroten. Daarnaast zullen we in de vacature-uitingen de randen zoeken van wat er mogelijk is, om vooral jongeren aan te spreken.

Organisaties met een grotere **diversiteit** zijn dynamischer en blijken sneller en adequater te reageren op veranderingen. Dat hebben we nodig. We stellen een diversiteitsbeleid op. De gemeente Apeldoorn is een tamelijk witte organisatie met veel grijs. De keuzes die uit het diversiteitsbeleid voortvloeien komen nog in beeld, maar dat het ook over 'jonger en multi-cultureler' zal gaan, is een redelijke aanname.

Moet nou alles steeds weer rigoureuus anders? Nee!

Veel gaat goed. Onze klanten waarderen ons, de medewerkers waarderen de organisatie. Op diverse plekken is minder verandering nodig. Niet iedereen hoeft – bij wijze van spreken - ieder half jaar een andere taak te doen. We blijven specialisten nodig hebben. Goede ondersteuning. Een prima basis in de dienstverlening.

Dynamiek is nodig en die kun je alleen realiseren vanuit een stevige basis. Die basis hebben we. Met elkaar blijven we kijken waar meer en minder aanpassing nodig is.

De wereld verandert snel, we hebben veel ambitie maar laten ons niet gek maken.

5. Dynamiek door duurzame inzetbaarheid

We zetten veel in op het behouden en versterken van **vitaliteit** in de organisatie. Het programma voor 2018 (BRAVO) is eind 2017 vastgesteld en wordt in 2018 uitgerold. Meer bewegen, stoppen met roken, gezond eten etc. Ook in het Huis van de Stad komen onderdelen hiervan terug. Het ziekteverzuimbeleid zetten we door.

Met instrumenten binnen het **levensfasegericht personeelsbeleid** werken medewerkers aan hun vitaliteit . Dit instrumentarium wordt vanuit de organisatie nog nadrukkelijker in beeld gebracht en medewerkers worden actief geadviseerd hierbij, zoals bij regelruimte in functies, veranderen van functie, tijd om bij-te-blijven, stages, diensten LBC et cetera. Hierover zijn met de medezeggenschap afspraken gemaakt.

Werkdruk is een belangrijk thema in de organisatie. Het MTO was daar duidelijk over. Juist omdat medewerkers zo bevoegen en loyaal zijn, is inzetten op werkdrukvermindering van extra groot belang, collega's zelf zullen minder snel *remmen*. Binnen teams wordt daar op ingezet. Daarnaast is er een centrale aanpak. Die is van start gegaan met 6 pilots (bij 6 teams) en met die uitkomsten organiseren we een organisatie brede aanpak. Hoe dan ook is een onderdeel dat, bij gelijke bezetting, er werk afgaat als er nieuwe taken bijkomen. Verder zullen ook alle genoemde ingrepen om de dynamiek beter te organiseren, leiden tot afname van de werkdruk cq zal het een criterium zijn bij het kiezen van het beste manier van organiseren.

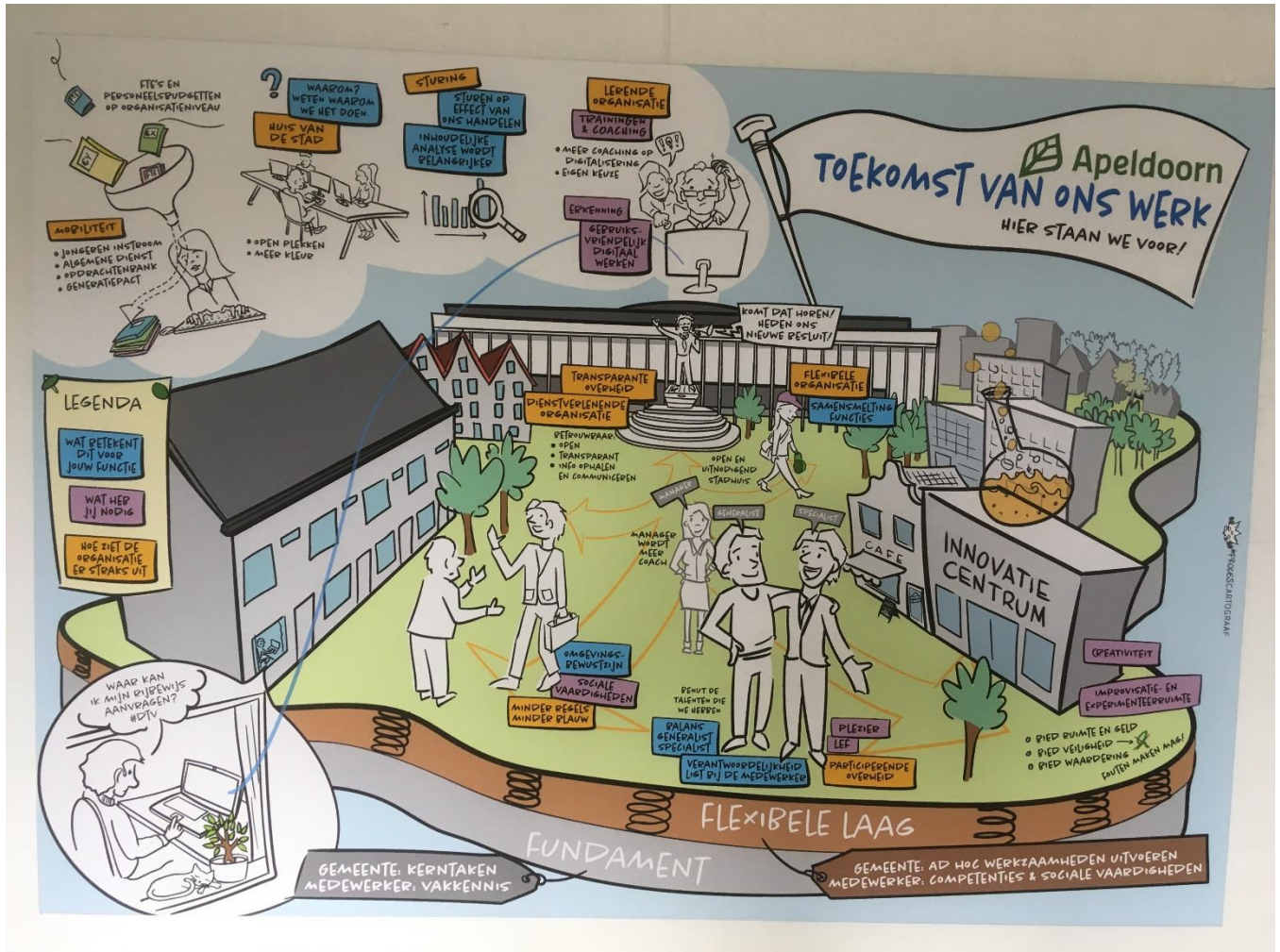
Tenslotte

De uitvoering van een aantal belangrijke acties uit deze visie is al gestart, de organisatie staat immers niet stil. Andere delen worden de komende tijd verder uitgewerkt in beleid en acties. Het gaat echter niet alleen om activiteiten. Bovenal gaat deze visie over een manier van kijken naar de organisatie, medewerkers en verandering. Die blijven we met elkaar delen en 'leven'.

Een HRM-visie realiseren, 'voortbouwen en versterken', doe je niet alleen. We roepen medewerkers, managers, medezeggenschap, directie en bestuur op om dit – zoals in de voorafgaande fase - met elkaar op te pakken.

Bijlage

Recent publiceerde de OR haar visie op de toekomst van ons werk. Onze visie sluit hierop aan. De illustratie die de OR van haar visie maakte is veelzeggend.



Kernwoorden in de OR-visie zijn: ruimte geven en veiligheid bieden, fouten maken mag, verantwoordelijkheid bij medewerker, lef, minder regels, manager wordt meer coach (met mandaat), openstaan voor buiten, naar buiten gaan, vernieuwen, ruimte voor functieveranderingen, verjongen, continu opleiden.

ⁱ Nationale Politie (2012), *Wat gebeurt er in de samenleving?*

ⁱⁱ Van Dam, 2009

ⁱⁱⁱ Schwab K., oprichter van het World Economic Forum, volgens Ben Tiggelaar, 28-07-2017 op nrc.nl