

# Strategisch Personeelsplan 2016 tot en met 2020

---

Versie 2.06 dd. 11 februari 2016.

## **Versie uitleg**

*Maart 2015 is het strategisch personeelsplan 2015 t/m 2020 versie 2.04 in het MT vastgesteld. De inbreng van de medezeggenschap gaf veel discussiepunten. Daardoor is de versie van maart 2015 ingehaald door de feiten en wordt nu een geupdate versie aangeboden aan het college. Hierbij is de tekst over de structuurwijziging aangepast en het aanstellen van trainees toegevoegd.*

## **Achtergrond**

Het Coalitieakkoord 2014 – 2018 heeft als titel ‘samen leven’. Hierin komt tot uiting dat de positie van de gemeente is veranderd. In het coalitieakkoord wordt gesproken over de kanteling en zelfredzaamheid. Er wordt gerefereerd aan de zelfredzame burger door een terugtrekkende overheid en ook aan een zelfredzame organisatie met zelfbewuste medewerkers. De gemeente wordt gezien als verbinder en aanjager met resultaatgerichte sturing en het creëren van (meer)waarde voor de inwoners en de organisatie.

Binnen dit coalitieakkoord kunnen 6 ontwikkelingen worden aangeduid die in 2015 en verder maken dat de positie van de gemeente Heerhugowaard is veranderd:

1. Veranderende taken en uitbreiding van taken, zoals de 3 decentralisaties;
2. Bezuinigingen bedrijfsvoering;
3. Regionalisering: verplicht (Veiligheidsregio, RUD) en vrijwillig (Haltewerk, SSC, ...);
4. Veranderde fase Heerhugowaard: van groei en groter naar beheer en compleet en volwassen;
5. Effecten digitalisering en informatisering;
6. Veranderende rol overheid in belangenspel / van buiten naar binnen (bestuurlijke invloed).

De visie van de gemeente Heerhugowaard geldt al een aantal jaren. In de uitwerking hiervan wordt meer balans voorgesteld tussen goed werknemerschap en goed werkgeverschap. Wij verwachten van onze medewerkers bovenal omgevingsbewustzijn en daarnaast eigenaarschap en meesterschap. Daarnaast bieden wij goed werkgeverschap bestaande uit ondersteuning, ontwikkeling en ruimte bieden voor medewerkers.



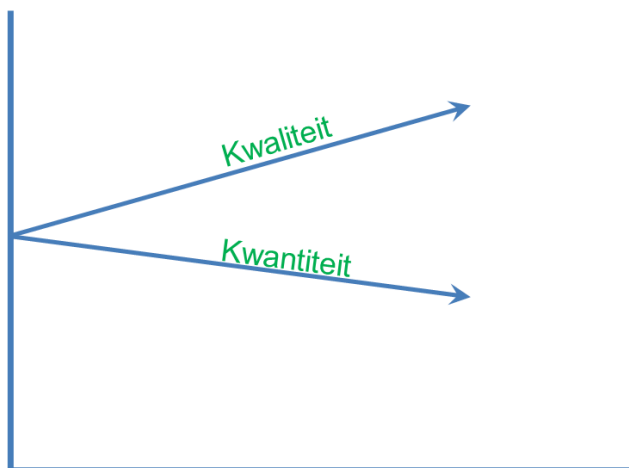
**Heerhugowaard: Stad van kansen, organisatie van kansen. Hierin kennen we vrijheid en zijn we ondernemend en onderscheidend. We tonen lef en zijn innovatief. Groeien en ontwikkelen gebeurt in Heerhugowaard voor iedereen en op alle manieren. De gemeente blijft zich ontwikkelen (dus wij ook!). Als gemeente hebben wij een stimulerende positie in de regio. We laten ons niet beperken door grenzen! Participatie, betrokkenheid en meedoen zijn essentiële bestanddelen.**

**De continue verandering die dit met zich meebrengt is maatwerk. Belangrijk in veranderprocessen is leiderschap, taakvolwassen medewerkers, ontwikkeling van bruikbare vaardigheden en de heersende cultuur (menselijk, praktisch en vernieuwend). Een heldere visie, een continue dialoog en tonen van eigenaarschap (verantwoordelijkheid geven en nemen) zijn belangrijke waarden. Structuur, systemen en instrumenten zijn volgend en ondersteunend aan dat wat we willen. We werken steeds slimmer, niet harder!**

### **Inleiding**

Het doel van het strategisch personeelsplan is om de strategie bepalen voor de periode 2015 t/m 2020 om de kwaliteit en kwantiteit van het personeel van de gemeente Heerhugowaard voldoende te laten aansluiten bij de eisen van de toekomst.

Vanwege de vele ontwikkelingen t.a.v. het sociaal domein, samenwerkingen, globalisering, informatisering en robotisering wordt voorspeld dat de kwantiteit van het personeel zal afnemen en de vereiste kwaliteit van personeel zal toenemen.

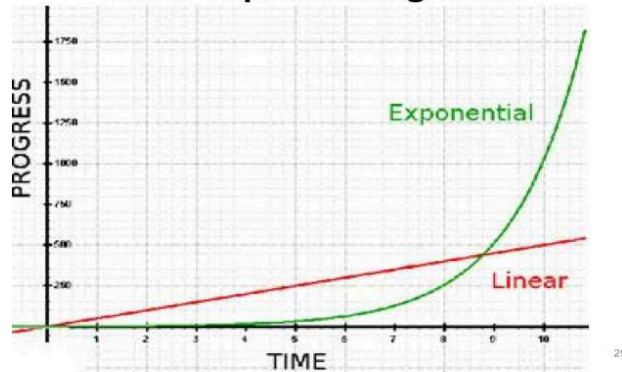


### Kwaliteit personeel

De meest invloedrijke veranderingen ten aanzien van de kwaliteit van medewerkers voor de toekomst is de toenemende snelheid van ontwikkelingen in het algemeen en die van informatisering en robotisering in het bijzonder.

Onderzoek toont aan dat de snelheid van ontwikkelingen niet langer lineair maar exponentieel verloopt.

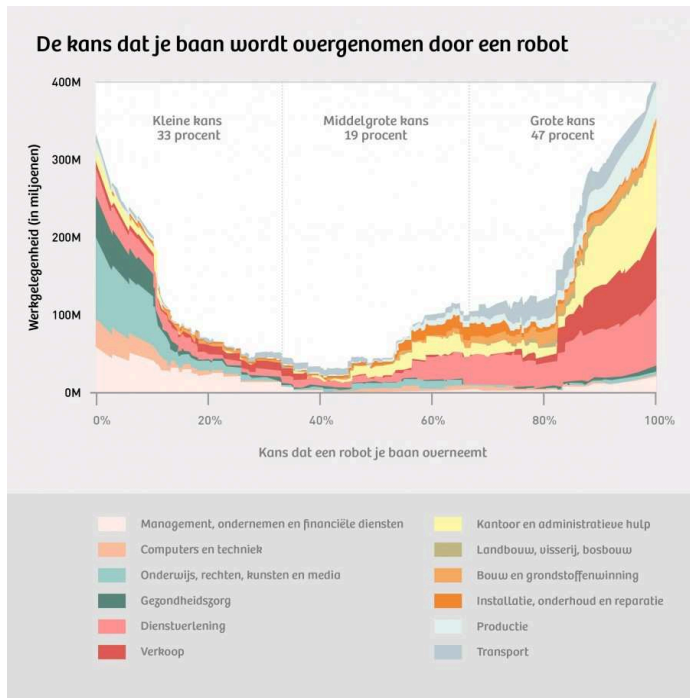
#### **Some technological developments show exponential growth**



Het onderzoek van Frey & Osborne (2013) toont aan dat informatisering en robotisering een drastische verschuiving oplevert van werk. Dit was al merkbaar doordat de administratieve functies al zo goed als verdwenen zijn. Daarnaast zullen ook werkzaamheden waarin algoritmen spelen geleidelijk aan verdwijnen. Het MBO werk zal verdwijnen. Conclusies uit dit onderzoek zijn:

- 47% van alle banen verdwijnen in de komende 10 - 20 jaar.
- 1<sup>e</sup> fase is al geweest: administratieve ondersteuning verdwijnt.
- 2<sup>e</sup> fase is bezig: Intelligente systemen op basis van algoritmes.
- Bottlenecks om te kunnen computeriseren zijn:
  - Perceptie en manipulatie (handvaardigheid, vingervaarigheid, onhandige werkruimte)
  - Creatieve intelligentie (originaliteit, fijne kunsten)
  - Sociale intelligentie (Sociale perceptie, onderhandelen, overtuigen, helpen en zorgen voor anderen)

Het werk waarbij Creatieve en Sociale intelligentie nodig is, zal een steeds belangrijker rol spelen in het werk dat de gemeente doet. Dit betekent een accentverschuiving van relatief gemakkelijk te automatiseren werk naar werk waarbij creatieve en sociale intelligentie belangrijk zijn. Dit is volledig in lijn is met de verwachte kwalitatieve ontwikkeling van medewerkers voor de toekomst.



*Dit is de kans dat een baan wordt geautomatiseerd in de komende twintig jaar. Het gekleurde gebied is even groot als de totale (Amerikaanse) werkgelegenheid. Bron: Frey en Osborne (Universiteit van Oxford). Beeld: Momkai (website De correspondent).*

Als de invloed van informatisering en robotisering bij gemeenten wordt gezien, dan is duidelijk dat o.a. 'prefill' van aanvraagformulieren, zelfservice door de burger (o.a. door gebruik van apps), rationalisering van het werk en het gebruik van Big Data een belangrijke invloed zullen hebben op de aard van het werk.

Een nadere studie van het A en O Fonds (rapportage deskresearch: digitalisering en de toekomst van het werken bij gemeenten, 2015, <http://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2015/02/Digitalisering-en-de-toekomst-van-het-werk.pdf>) vertaalt deze gegevens ook naar functies bij gemeenten en de mate van risico van automatisering. In de bijlage van die studie is per functie de mate van automatisering te zien.

Daarnaast toont deze studie van het A en O fonds aan dat er door de informatisering ook werk bijkomt. Dit zal voornamelijk liggen op gebieden als Informatiearchitecten, Procesanalisten (BPM), Informatie- en data-analisten, Communicatieadviseurs, Business intelligence-deskundigen, Functioneel beheerders, Quality assurance op data, Contract- en risicomanagement en Security management. Dit zijn functies op minimaal HBO niveau.

Vanwege de toenemende snelheid van ontwikkelingen in het algemeen en die van informatisering en robotisering in het bijzonder worden nu al en ook in de nabije toekomst andere eisen gesteld aan medewerkers dan in het verleden. Dit gaat dan niet zozeer om kennis maar vooral om vaardigheden op het gebied van Informatie, Communicatie (blijf in gesprek met burger/bedrijf), Strategie en Content (nieuwe dingen maken) (CTRL ALT DELETE Productiviteitsverlies door ICT-problemen en ontoereikende digitale vaardigheden. 2012, Dr. Ing. Alexander J.A.M. van Deursen en Prof. Dr. Jan A.G.M. van Dijk, Universiteit Twente,

[http://www.utwente.nl/ctit/cfes/docs/rapporten/2012\\_03\\_CTRL\\_ALT\\_DEL-Deursen%26Dijk.pdf](http://www.utwente.nl/ctit/cfes/docs/rapporten/2012_03_CTRL_ALT_DEL-Deursen%26Dijk.pdf))

De medewerker van de toekomst zal meer moeten netwerken. Zij of hij moet in staat zijn de eigen omgeving te activeren, meester te zijn in het eigen werk en eigenaar van het werk te zijn. In een aantal bijeenkomsten zijn zowel door medewerkers als door leidinggevendenden kenmerken vastgesteld voor de medewerker van de toekomst. Zie kader hieronder.

<b>Medewerker van de toekomst</b>
-----------------------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• is een netwerker</li><li>• die zijn eigen deskundigheid niet voorop stelt</li><li>• die zijn (in- en externe) omgeving kent en betreft</li><li>• en buiten naar binnen weet te vertalen</li><li>• in staat is zijn omgeving te activeren</li><li>• die verder denkt dan zijn eigen werk / afdeling</li><li>• die weet dat de toekomst niet vast staat</li><li>• daardoor is hij meester in zijn werk</li><li>• en voelt zich eigenaar van zijn werk</li></ul> |
|---|

Dit komt behoorlijk overeen met de definitie van Kennisnet (kennisnet.nl), welke zeven 21st century skills onderscheid:

- Creativiteit
- Samenwerken
- ICT-geletterdheid
- Kritisch denken
- Communiceren
- Probleemoplossende vaardigheden
- Sociale en culturele vaardigheden.

Er zijn medewerkers waarvan voorspeld kan worden dat zij zich onvoldoende zullen aanpassen aan de verandering van de omgeving. Hier ontstaat frictie tussen de verwachtingen en de prestaties van deze medewerkers.

Daarnaast hebben we er last van dat we de afgelopen 5 jaar vrijwel geen personeel meer hebben aangenomen. Er is nieuwe instroom van personeel nodig om in de toekomst kwalitatief voldoende personeel te hebben.

### **Kwantiteit**

Er is een aantal feiten van belang in verband met de kwantiteit van ons personeel:

1. De formatie is eind 2014 368 fte.
2. De formatie is eind 2015 319 fte na uitplaatsing Haltewerk en Veiligheidsregio.
3. De formatie per 1 januari 2016 is 326 fte. Dit is inclusief 7 fte formatieuitbreiding bij Maza vanwege het aannemen van consultants in het kader van de 2 D's.
4. De gemiddelde uitstroom is 3% per jaar.
5. Met 2% uitstroom verwachten we aan de taakstelling bedrijfsvoering te kunnen voldoen.
6. Dit laat 1% van de formatie aan ruimte over om nieuw personeel aan te trekken.

### **Trainees**

In 2015 was de uitstroom 14,9%. Dit is inclusief de uitstroom vanwege de uitplaatsing van Haltewerk. Exclusief die uitplaatsing was de uitstroom 5% in 2015. Dit bood ruimte om trainees aan te nemen. Per 1 mei 2016 worden drie trainees aangenomen.

### **Uitstroom en ouderen**

Wij willen oudere medewerkers niet anders behandelen dan andere medewerkers. Dit betekent dat wij:

1. oudere medewerkers die willen en kunnen anders inzetten, wellicht met minder uren;
2. oudere medewerkers die niet willen en/of kunnen scholen en actief bemiddelen naar andere plekken;
3. oudere medewerkers geen geld meegeven om eerder te vertrekken.

### **Structuurwijziging organisatie**

De structuur van de organisatie wijzigt zo soepel mogelijk mee met veranderende vragen uit de samenleving. De formele structuur van de gemeente Heerhugowaard is nu nog het sectorenmodel. Praktisch gezien zijn er al vele andere structuren werkzaam binnen het sectorenmodel. Zo zijn er gebiedsteams, projectgroepen en andere tijdelijke groepen geformeerd om onze taken zo goed mogelijk uit te voeren of te verbeteren. Deze structuren passen beter bij de veranderende vragen uit de samenleving dan het sectorenmodel. Het sectorenmodel past hier niet meer bij. Het sectorenmodel nodigt als het ware uit om de samenhang te zoeken binnen de eigen afdeling en sector en maakt onvoldoende logisch om integrale afwegingen te maken. Het nieuw voorgestelde duizendpootmodel heeft het zoeken en vinden van integraliteit in zich en maakt het logisch om integrale afwegingen te maken.

### **Kansen voor mensen met een beperking**

In de CAO 2013-2015 staat vermeld dat ter stimulering van de werkgelegenheid en als uitvloeisel van de afspraken in het Sociaal Akkoord 2013 over de Participatiewet in de sector Gemeenten per 1 januari 2016 630 banen gerealiseerd zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. Hierna worden jaarlijks 525 banen voor deze groep gerealiseerd. Dit zijn extra banen: het genoemde aantal komt dus bovenop dat van de mensen met een beperking die al in dienst zijn bij gemeenten. Werkloze jongeren met een Wajong-uitkering en mensen op de wachtlijst voor een plaats binnen een SW-bedrijf krijgen hierbij prioriteit. Hierop zal de gemeente Heerhugowaard een beleid moeten kiezen.

### **Sociaal domein**

Uitbreiding formatie voor het sociaal domein gaat op kosten van het budget voor het sociaal domein.

## **Voorgestelde strategie en aanbevelingen**

Er is veel onderzoek gedaan naar mogelijke strategieën. Hierbij is ook geput uit ervaringen bij andere gemeenten zoals Nijmegen, Katwijk, Rotterdam en Uden. Hierbij zijn vele oplossingen langsgeslagen zoals demotie, vertrekregelingen op maat, generatiepact, jobcarving enzovoort. Hierbij zijn afspraken met de fiscus belangrijk. Hieruit is een voor Heerhugowaard zo passend mogelijk voorstel gekomen. Er wordt een strategie voorgesteld om de kwaliteit en kwantiteit van het personeel van de gemeente Heerhugowaard voldoende te laten aansluiten bij de eisen van de toekomst. Dit bestaat uit de volgende maatregelen:

### **1. Organisatie herontwerp:**

Er is gekozen het sectorenmodel te vervangen door het duizendpoot-model per 1 maart 2016.

### **2. Uitstroom:**

Het belangrijkste middel om uitstroom te versterken is aanspreken op functioneren. Bij disfunctioneren zal de leidinggevende actie ondernemen die er op is gericht om te komen tot herstel van goed functioneren en goed werknemerschap. Als dit niet succesvol is worden de mogelijkheden van de CAR/ Uwo ingezet. Dit kan leiden tot ontslag.

### **3. Instroom:**

- a. Bij voldoende uitstroom is er ruimte voor instroom.
- b. Instromende medewerkers worden zeer streng geselecteerd, hier worden hoge eisen aan gesteld.
- c. Instromende medewerkers dienen flexibel inzetbaar te zijn en op meerdere plekken in de organisatie te kunnen worden ingezet.
- d. Er worden in 2016 drie trainees aangenomen.

### **4. Sleutelposities:**

We vinden het belangrijk dat als we zien dat bij sleutelposities medewerkers met pensioen gaan er een andere medewerker - al dan niet net ingestroomd- enige tijd naast functioneert zodat de kennis en vaardigheden worden overgedragen en de overgang soepel verloopt.

### **5. Leiderschap:**

Gekoppeld aan het herontwerp van de organisatie is modern leiderschap. Hierbij zullen meerdere soorten leiderschap worden onderscheiden. Zo zal het leiderschap bij het aansturen van de buitendienst een andere vorm hebben dan dat van strategisch leiderschap. Algemeen kenmerk van leiderschap is verbinden en het bieden van (politieke) context. Modern leiderschap kenmerkt zich ook door meer duidelijkheid geven aan wat er van medewerkers wordt verwacht en over de mate van vakvolwassenheid van een medewerker. Resultaatgerichte afspraken en duidelijk opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap spelen hierin een belangrijke rol.

### **6. Doorstroom:**

Matchpoint zorgt voor veel beweging in de organisatie. Na een aantal jaren optimaal te hebben gefunctioneerd is matchpoint aan een update toe. In 2016 zijn leidinggevendenden ook zonder matchpoint handig in het verplaatsen van medewerkers en het verdelen van taken binnen de kaders van de HR21 functies en het in algemene dienst zijn. Het is van wezenlijk belang dat er kansen blijven voor medewerkers om ook intern andere functies uit te oefenen. Hierbij blijft het adagium 'leuke klussen voor eigen medewerkers'. Hierbij hoort ook 'Bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie'.

### **7. Opleiding:**

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk om zich up-to-date te houden en mee te bewegen met de ontwikkelingen door zich regelmatig bij te scholen. Als dit onvoldoende gebeurt

worden medewerkers hier op aangesproken door de leidinggevende.

8. **Big data:**

Onderzoek de strategische mogelijkheden van data analyse van big data. Dit is tweeledig. Het gaat om het van buiten naar binnen halen van data en dit om te vormen tot betekenisvolle informatie waar het college op kan sturen. Daarnaast betekent dit het binnenhalen van kennis uit de buitenwereld. Het is van belang voor strategische medewerkers om hier handig in te zijn.

**Planning**

<b>Wat</b>	<b>Wanneer</b>	<b>Wie</b>
<b>MT besluit</b>	18 Maart 2015	MT
<b>OR informatie aanvraag</b>	23 maart 2015	OR
<b>Reactie bestuurder op feedback OR</b>	25 augustus 2015	Strategisch adviseur HRM
<b>Collegebesluit</b>	16 februari 2016	B&W
<b>Ter informatie Commissie Middelen</b>	4 april 2016	Strategisch adviseur HRM

Concernstaf, Februari 2016