

Strategisch personeelsbeleid

Provincie Fryslân

College van gedeputeerde Staten

3 oktober 2018

Strategisch Personeelsbeleid

Inleiding

Wij zien een belangrijke verschuiving in het takenpakket van de provincie die we moeten vertalen naar ons bestuurlijk handelen, maar ook naar dat van de organisatie. We zien steeds vaker dat wij als provincie bij maatschappelijke vraagstukken wel een rol hebben, maar niet een centrale rol, zoals we die in het verleden als provincie vaak met succes hebben opgepakt. Met de huidige thema's zoals bijvoorbeeld natuur, de veenweide- en omgevingsvisie, maar ook de externe initiatieven, wordt van de provincie een andere rol gevraagd. Dat kan gaan om het samen ontwikkelen van doelen of het (laten) organiseren van de uitvoering. De vraag voor het provinciebestuur is hoe we daarbij onze kader stellende rol invullen (waar zijn wij van en gaan wij over?) en welke besturing daarbij past. De organisatie zal zich ook moeten ontwikkelen naar die nieuwe rol en de vaardigheden die daarvoor nodig zijn, zowel in de realisatie van de provinciale ambities, als in de uitvoering van ons wettelijk takenpakket.

De bedrijfsvoering is daarmee ook continu in beweging en het is vanuit strategisch personeelsbeleid nodig om te anticiperen op een veelvoud aan ontwikkelingen. Ontwikkelingen op het gebied van onder meer taken, de behoefte aan nieuwe of andere vaardigheden, kennisontwikkeling, de leeftijdsopbouw van de organisatie, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

In de meerjarenbegroting is een sterke inkrimping voorzien van de organisatie. Die is ook logisch, omdat de provinciale begroting de komende jaren zal afnemen.

Wij zien hierbij een organisatie die loyaal is, hard werkt en ook sterk betrokken is op de inhoud van het werk. Dat zijn mooie en belangrijke waarden, die we ook koesteren. De vraag is of de organisatie in het veelvoud aan opgaven en taken altijd de juiste keuzes maakt. Zeker in een veranderende context met bijvoorbeeld grotere gemeenten en externe initiatieven. Welke rol is er voor de provincie, doen we het alleen, samen of is het juist beter als andere partijen het initiatief nemen?

Provinciale Staten hebben een kaderstellende rol en stellen het strategisch personeelsbeleid vast. Het organisatieplan geeft verder invulling aan deze context. Het strategisch personeelsbeleid gaat in op de vertaling van het organisatieplan en de ontwikkelingen in de omgeving naar het personeel.

Organisatiedoelen

In onze *grondhouding* zijn we samenlevingsgericht. In onze *werkstijl* zijn we opgavegericht. Deze twee begrippen liggen in elkaars verlengde, vormen samen een krachtige hefboom voor het organiseren van ons werk voor de provincie Fryslân. We werken samenlevings- en opgavegericht vanuit verbinding en gelijkwaardigheid met elkaar en met onze omgeving. We herkennen daardoor wanneer we kunnen bijdragen en ook wanneer we kunnen loslaten. Daarin nemen we onze verantwoordelijkheid en tonen ons vakmanschap. We zijn onderzoekend, staan open voor ideeën en invloeden vanuit de provincie en zijn flexibel in hoe we omgaan met situaties. We zijn sociaal en werken vanuit contact en nabijheid, in soms tijdelijke verbanden en altijd vanuit vertrouwen. We zijn creatief, tonen lef en zoeken samen naar oplossingen die versterkend zijn.

Er is ruimte om los te laten, en ruimte voor Friese burgers, ondernemers en organisaties om meer vast te pakken. Om zelf oplossingen te zoeken, alleen of met anderen en om initiatieven te nemen. Dat maakt Fryslân sterker en wij sluiten hierbij aan. Samenlevingsgericht werken doen we allemaal en we doen het samen!

Met de organisatie van de toekomst hadden we drie hoofddoelen voor ogen, die we de komende jaren gaan realiseren: omgevingsgericht en integraal werken, realisatiekracht hebben, flexibel zijn. Deze hoofddoelen zijn nog steeds valide. We zijn kortom een organisatie:

- die midden in de samenleving staat en aantoonbare meerwaarde levert;
- met tevreden stakeholders, partners en klanten;
- waar medewerkers goed tot hun recht komen en tevreden zijn;
- waar de beschikbare middelen en de uitgaven in balans zijn en waar er voldoende ruimte is om gedurende het jaar onverwachte klussen op te pakken;
- die de administratieve zaken goed op orde heeft ('in control').

Werkgeverschap

We zijn een goede en aantrekkelijke werkgever waar mensen gemotiveerd, met plezier en vitaal betekenisvol werk doen.

We stimuleren onze mensen de nieuwe rol van de overheid uit te kunnen dragen. Daarbij geven we geen oplossingen of regelgeving als antwoord op een maatschappelijke vraag, maar leveren we een bijdrage door van onder af de vraag te stellen en de juiste netwerken bijeen te brengen als verbinder.

We geloven, dat als mensen goed tot hun recht komen en zichzelf kunnen zijn, dit ten goede komt aan de collectieve prestaties. Medewerkers staan in hun kracht en durven de nieuwe tijd aan en hebben daarbij passende leiders die daaraan dienend willen en kunnen zijn.

Goede arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, duidelijkheid, vertrouwen en een veilige werkomgeving zijn hierbij belangrijk.

Als werkgever nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid onder meer door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt kansen te bieden, door leertrajecten voor scholieren en studenten mogelijk te maken en door middel van ons inkoopbeleid aandacht te hebben voor social return.

We zien graag dat de provinciale werkomgeving een podium is voor alle medewerkers om succesvol bij te dragen aan de doelen van de organisatie en om zich te kunnen ontwikkelen.

Leidende principes

De doelen van onze organisatie vertalen we naar uitgangspunten en leidende principes.

1. In ons handelen staan onze omgeving en de opgaven (maatschappelijke effecten) centraal.
2. Het hoger doel uit de organisatievisie en de kernwaarden zijn richtinggevend voor onze houding en gedrag.

'Mei de mienskip wurkje oan yn moai en sterk Fryslan'

- mienskip op 1
- resultaten tellen
- betrouwbaar zijn
- met hart en ziel voor Fryslan

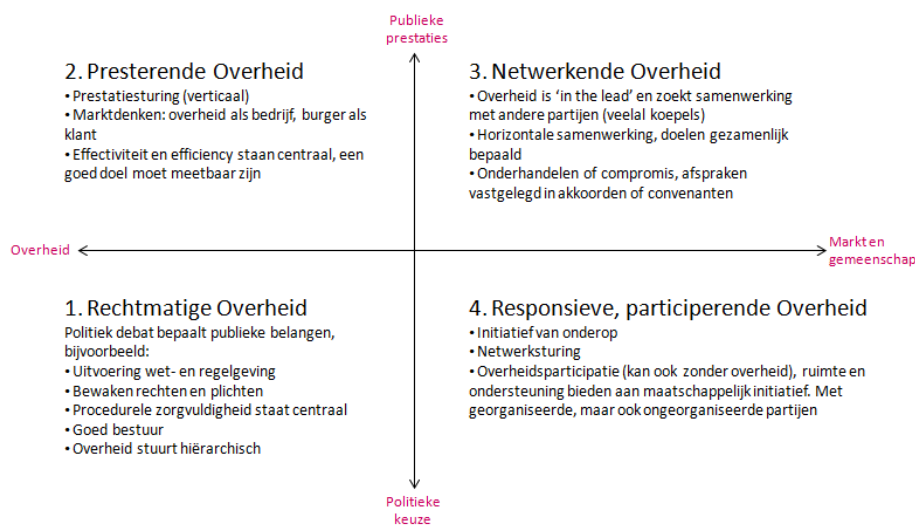
3. We zijn een hybride organisatie met diverse methoden en mogelijkheden om te sturen. Dit kan situationeel gebonden zijn en tijdsafhankelijk.
4. De opgavenraad stuurt gezamenlijk en integraal op de te behalen resultaten en de verdeling van de middelen.
5. We geloven sterk in verbinding als manier om doelen te bereiken. Verbinding met de samenleving, verbinding tussen leidinggevend en medewerkers, tussen medewerkers onderling, tussen opgaven en continue, tussen organisatie en bestuur.
6. Voorbeeldgedrag van leiders en richtinggevende personen is essentieel in onze sturingsfilosofie. De basis voor dit gedrag ligt in de organisatievisie.
7. We leggen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie.
8. We leveren kwaliteit en doen dat op een effectieve, efficiënte, integere en rechtmatige manier.

Werkwijze en rol

Om onze doelen te bereiken, werken we opgavengestuurd. Dat betekent dat de te realiseren opgaven van invloed is op onze werkwijze.

Er is niet één provinciale werkwijze. De taken en de terreinen waarop de provincie actief is, zijn hiervoor veel te divers. Onderstaand model^[1] geeft in vier kwadranten een duidelijk overzicht van de verschillende rollen voor de provincie. De kwadranten aan de linkerkant zijn voor ons het meest vertrouwd. Ze gaan uit van de overheid en gaan over kaderstelling, beleid, regels en meetbare prestaties. Dit zijn blijvende rollen voor de overheid en de organisatie moet ervoor zorgen dat de capaciteit en de benodigde kennis om dit soort taken uit te voeren op niveau blijft.

Rollen van de overheid in de samenwerking met de energieke samenleving:



We zien echter een ontwikkeling en een toenemende vraag naar de rollen in de kwadranten aan de rechterkant. Deze gaan uit van de 'Menskip' en gaan onder andere over horizontale samenwerking waarin we samen met andere partijen doelen bepalen. Maar de stap verder is die van overheidsparticipatie en initiatieven van onderop. De streekagenda's zijn een mooi voorbeeld van die horizontale samenwerking en heel actueel is de ontwikkeling van een werkwijze voor het omgaan met externe initiatieven. Nieuwe werkwijzen zijn nodig om onze rol als provincie te kunnen blijven spelen. Een voorbeeld is duurzame energie. Rijk, provincie en gemeenten moeten samenwerken om doelen te realiseren. Dat betekent een gezamenlijke inzet van medewerkers waar elke partij een deel van betaalt. Dat vraagt nieuwe vormen van governance, maar betekent ook dat er in het totaal minder mensen nodig zijn.

We dragen er zorg voor dat medewerkers getraind worden in bovenstaand gedachtegoed.

De organisatie heeft inmiddels de stap gezet naar het opgavengestuurd werken. Doel hiervan is om ook in staat te zijn invulling te geven aan de nieuwe rollen voor de provincie. De komende periode moet de organisatie zich de nieuwe werkwijze verder eigen maken, naast het op niveau houden van de huidige capaciteit en vaardigheden ten aanzien van de meer klassieke en vertrouwde werkwijzen.

[1] Sedimentatie in sturing, 2015, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)

Netwerk

We werken van buiten naar binnen en onze opgaven staan centraal. We realiseren ons dat we op lange termijn het meest effectief zijn en de meeste meerwaarde bieden als we samenwerken met de stakeholders in ons netwerk. Dit houdt in dat we ons netwerk goed kennen, weten wat er leeft en dat we vroegtijdig in kunnen spelen op ontwikkelingen. Dit houdt ook in de elkaars doelstellingen kennen en van daaruit vertrekken.

Stakeholdersanalyses maken standaard onderdeel uit van onze aanpak. Dit houdt ook in: voldoende continuïteit in de bezetting en helderheid over wie aanspreekpunt is. Integraliteit qua aanpak en resultaten is cruciaal.

Wendbaar, slim en creatief

We zijn wendbaar, kunnen goed aansluiten bij onze omgeving (adaptief), zonder onze eigen belangen en resultaten uit het oog te verliezen. Voor we diepte ingaan met activiteiten, maken we een goede analyse en stellen duidelijke doelen. Ook dit doen we zoveel mogelijk samen met partners. We zoeken hierbij naar creatieve oplossingen en durven de gebaande paden te verlaten.

Bedrijfsvoering, structuur en omvang

In onze bedrijfsvoering en het bedrijfsvoeringsbudget (w.o. middelen voor personele capaciteit) maken we transparant wat hiervoor meerjarig vanuit de organisatie nodig is aan mensen en middelen. Een belangrijk uitgangspunt voor ons is dat voldoende capaciteit beschikbaar moet zijn voor de afgesproken provinciale taken zijn. Provinciale Staten heeft dit onderstreept door nadrukkelijk aan te geven dat een dalende begroting niet per definitie hoeft te leiden tot een evenredige daling van de middelen voor bedrijfsvoering. De middelen voor bedrijfsvoering moeten toereikend zijn. Als er taken bij komen, verdwijnen of wijzigen, is dat het moment om te beoordelen wat de gevolgen zijn voor de bedrijfsvoering.

We werken ernaartoe dat de bedrijfsvoeringsmiddelen meerjarig toereikend zijn, hetgeen we met een jaarlijks personeelsplan inzichtelijk maken. Dit leidt ertoe dat we alleen bij uitzondering extra middelen vragen bij nieuwe taken.

We hanteren een aantal uitgangspunten:

- Nieuwe taken komen met extra middelen, dan wel in plaats van bestaande taken.
- Onze structurele taken en kernactiviteiten worden zoveel mogelijk uitgevoerd door medewerkers in dienst van de provincie (basisformatie).
- We huren in om reden van piekbelasting, bij ziekte of als het gaat om specialistische kennis die tijdelijk nodig is (flexibele schil), bijvoorbeeld bij complexe projecten.
- Inhuur is in principe voor een periode van maximaal een jaar
- Aan de staf en ondersteunende werkzaamheden wordt maximaal 30% van het beschikbare personeelsbudget besteed. Staf en ondersteuning werken zoveel als mogelijk vanuit één shared services gedachte.

De organisatie wordt kleiner. Deels kunnen we dit opvangen doordat er veel collega's met pensioen gaan. Deels zullen we de inhuur verder moeten verminderen en voor dat werk collega's met een provinciaal dienstverband in gaan zetten. Dit vraagt om mobiliteit, om- her- en/of bijscholing en om begeleidingstrajecten van werk naar werk (in- en extern). We begeleiden dit vanuit de principes van goed werkgeverschap.

Continuïteit en stabiliteit zijn belangrijk voor onze organisatie. We waarderen kennis en ervaring en zien mobiliteit niet als een doel op zich, maar als één van de middelen.

We streven een meer evenwichtige leeftijdsopbouw na en willen ruimte creëren om talenten van verschillende leeftijden en met diverse competenties aan ons te binden. Voor specifieke rollen en doelgroepen zetten we daarom ook in op arbeidsmarktcommunicatie.

Speerpunten strategisch personeelsbeleid

Om als organisatie goed vorm te kunnen geven aan de geschetste ontwikkelingen is het nodig om blijvend te investeren in onze organisatie: de mensen maken het verschil. We kiezen voor een aantal speerpunten die de komende jaren richting geven aan ons handelen.

Als organisatie zijn we SPP aan het ontwikkelen met als doel om dit een continu proces te laten zijn om invulling te geven aan het doel van SPP:

*“Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel waardoor de **juiste personen** op de **juiste momenten** aanwezig zijn op de **juiste plaatsen** in de organisatie, teneinde de activiteiten uit te kunnen voeren, benodigd voor het behalen van de strategische doelen....”*

Voorop staat dat we de ontwikkeling van de organisatie en ook de krimp vorm en inhoud willen geven zonder gedwongen ontslagen. Hiervoor is het wel nodig dat er voldoende beweging is binnen de organisatie, waarbij medewerkers zich inhoudelijk ontwikkelen en bewegen naar de rollen, taken waar behoefte aan bestaat. Het streven daarbij is dat vaste rollen (structurele taken) worden ingevuld door vaste medewerkers en dat we werken met inhuur of tijdelijke contracten in het geval van vervanging, pieken in het werk of hele specifieke kennis.

Als we kijken naar de samenstelling van de organisatie zien we dat de komende periode relatief veel medewerkers met pensioen zullen gaan en dat het aantal medewerkers dat wordt ingehuurd of een tijdelijk contract heeft, wordt teruggebracht. Dit is nodig om de krimp te realiseren, maar moet ook zorgvuldig gebeuren. Richting medewerkers, maar ook om ervoor te zorgen dat er voldoende kennis beschikbaar blijft.

De organisatie is eind vorig jaar begonnen met dit proces. Dit heeft al veel inzichten opgeleverd en komende periode wordt dit met leidinggevenden en medewerkers op teamniveau verder worden geconcretiseerd. Dat gaat bijvoorbeeld over vragen waar nu kennis ontbreekt of gaat wegvallen als medewerkers met pensioen gaan en wat er nodig is, nu en op termijn, de juiste personen op de juiste plekken te krijgen.

Wij gaan ervan uit dat de organisatie dit proces binnen de huidige kaders vorm en inhoud kan geven. We voorzien risico's op het moment dat het niet lukt om bijvoorbeeld binnen de organisatie medewerkers te plaatsen op posities die vrijvallen vanwege pensionering of in de situaties dat benodigde kennis gewoonweg niet voorhanden is. Door dit vroegtijdig te signaleren, gaan we ervan uit dat er voldoende tijd is om medewerkers op te leiden. Ook zal de beschikbare ruimte voor inhuur of het aangaan van tijdelijke contracten veel specifieker worden ingezet op de plekken waar dat echt nodig is. Als we voorzien dat de organisatie binnen de huidige kaders en beschikbare middelen niet de kwaliteit kan leveren die nodig is om de provinciale taken uit te voeren, zullen wij het bestuur informeren en komen met voorstellen.

De verkiezingen komend jaar zullen voor de organisatie een volgend ijkmoment opleveren. Als duidelijk wordt welke ambities de nieuwe coalitie heeft en op welke manier deze door de organisatie moeten worden opgepakt, kan een geactualiseerde onderbouwing worden gemaakt van de meerjarige benodigde capaciteit.

Met de inzet van het instrument strategische personeelsplanning willen we bereiken dat de organisatie kwantitatief in balans is en past binnen de beschikbare middelen. Belangrijker nog is dat we hiermee bereiken dat de organisatie kwalitatief de komende jaren op niveau blijft. Het gaat dan om kennis, vaardigheden, houding en gedrag.

Expertise

De strategische personeelsplanning leidt tot inzicht in de kwaliteiten en de ontwikkeling daarvan. Met het speerpunt 'expertise' geven we richting aan de ontwikkeling van onze competenties (kennis, vaardigheden, houding en gedrag) en leggen we de basis voor opleiding, ontwikkeling en training. We benadrukken de komende periode:

- Vakbekwaamheid

Actuele kennis van je vakgebied, weten wat er in de samenleving speelt, kennis van het vak 'ambtenaar', beschikken over vaardigheden passend bij je vak en het laten van zien van gedrag dat bijdraagt aan het behalen van de gewenste resultaten.

- Verbindende kwaliteit

Ken je netwerk, weet hoe je dit effectief en op tijd in kunt zetten, van buiten naar binnen werken, kunnen samenwerken, begeleiden van processen, stimuleren, faciliteren, kunnen luisteren. Alleen ga je sneller, samen kom je verder. We zijn bekwaam in 'netwerk gericht' werken.

- Effectief kunnen hanteren van complexiteit, (schijnbare) tegenstellingen, spanning (polariteiten) en tegenslag.
- Kennis van creatie

Weten wat nodig is om iets tot stand te brengen, kunnen realiseren cq tot uitvoering brengen. Gaat ook over ondernemerschap, risico's kennen en durven nemen, experimenteren.

- Politiek bestuurlijke sensitiviteit, advisering en strategisch denken en handelen

Leren is ook ambiëren, proberen, experimenteren, fouten maken en anderen leren.

Vitale organisatie

We doen steeds meer met minder mensen, de digitale ontwikkelingen zijn van grote invloed, we werken langer door en vinden het belangrijk om zinvol werk te doen. Dit alles is op termijn alleen houdbaar als we zorgen dat onze organisatie, de medewerkers, vitaal zijn en blijven.

We streven daarbij naar een meer evenwichtige leeftijdsopbouw na, die ook een afspiegeling kan zijn van de Friese samenleving (qua diversiteit en mentaliteit). We willen ruimte creëren om talenten van verschillende leeftijden en met diverse competenties aan ons te binden.

We houden daarbij rekening met de ontwikkelingen op de, steeds krappere wordende, arbeidsmarkt.

Instrumenten (personeel)

Tot nu toe zijn de hoofdlijnen beschreven (kader en richting). Om dit te kunnen bereiken hebben we de beschikking over diverse personeelsinstrumenten. We spreken dan over de uitvoering, hetgeen uitgewerkt wordt en is in diverse beleidsnotities en programma's.

Het gaat dan onder meer om:

- Arbeidsvoorwaarden en Cao
- Opleiden en coaching (leren en ontwikkelen)
- Management development programma
- Strategische personeelsplanning (Spp)
- Ziekteverzuimbeleid en Arbo
- Vitaliteitsprogramma
- Traineeprogramma
- Loopbaanbegeleiding
- 'het goede gesprek' (voorheen de jaargesprekken)
- Medezeggenschap
- Dialoogsessies
- Werkmethodes, zoals Lean, Agile, Scrum, beleid van deze tijd
- Arbeidsmarktbenadering

Noot: Provinciale Staten stellen de kaders vast voor de werkwijze en samenstelling van de organisatie. Het voorgestelde kader is vertaald in het organisatieplan en het strategisch personeelsbeleid. Deze voorliggende notities worden de komende periode met de Ondernemingsraad en de medewerkers verder besproken.