

# HRM-VISIE 2013-2016

SAMEN WERKEN AAN EEN BETROKKEN, UITNODIGENDE  
EN SLAGVAARDIGE ORGANISATIE

# 00 | INHOUDSOPGAVE

0. Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
2. Context	4
3. HRM-visie	5
4. HRM-programma	7
4.1 Randvoorwaarden	7
4.2 Focus op WAARDEN	7
4.3 Focus op RESULTAAT	9
4.4 Focus op DYNAMIEK	11
4.5 Focus op WAARDERING	14
4.6 Ontwikkelprogramma's:	15
4.6.1 MD-programma	15
4.6.2 Ontwikkelprogramma voor teams en medewerkers	16
5. Organisatie	17
Bijlage 1: HRM in de context van de organisatieontwikkeling	19
Bijlage 2: Planning september 2013 – maart 2014	20

<b>Naam</b>	Ineke Lijnema
<b>Datum</b>	27 september 2013
<b>Versie</b>	5 - definitief

## Versiebeheer

Versie	Datum	Korte beschrijving wijziging
1	29 april 2013	
2	7 mei 2013	Wijzigingen n.a.v. gesprek Wilma Groothedde
3	13 mei 2013	Wijzigingen n.a.v. gesprek met Guido Eggermont
4	25 juli 2013	Wijzigingen n.a.v. gesprekken directieraad, wethouder P&O, OR, selectie van eenheids- en teammanagers, team HRM
5	27 september 2013	Wijzigingen n.a.v. besluit directieraad om implementatieplan organisatievisie te integreren in HRM-programma

# 01 | INLEIDING

Op 1 januari 2013 is de nieuwe organisatie van start gegaan. In uiteenlopende samenwerkingsverbanden zetten gedreven professionals zich dagelijks in voor Apeldoorn 'als comfortabele stad waar het goed wonen, werken en recreëren is'.<sup>1</sup> Het realiseren van de externe, strategische doelstellingen stelt eisen aan de organisatie. Dat is echter niet de enige uitdaging waar we als organisatie voor staan. De rijksoverheid legt steeds meer taken bij ons neer. De samenleving vraagt om een nog betere dienstverlening en slimme oplossingen voor taaiere problemen. Als gemeente moeten we bezuinigen en dus meer doen met minder geld. Deze ontwikkelingen vragen om veranderingen in zowel onze organisatie, onze werkwijze als onze cultuur.<sup>2</sup>

Om deze verandering te realiseren, heeft de organisatie zich een aantal doelen gesteld. Voorop staat dat we er als organisatie willen zijn voor publiek, ondernemers, bestuur en collega's door betrokken, uitnodigend en slagvaardig te werken. Daarnaast willen we snel en adequaat inspringen op externe en interne ontwikkelingen door resultaatgericht te werken aan wat er voor 'de klant' toe doet. We willen ons profileren als een aantrekkelijke en dynamische werkgever die voorbereid is op de toekomst en medewerkers duurzaam inzet op hun kracht. En we willen verantwoord omgaan met onze financiële middelen door zuinig, efficiënt en lean te werken.<sup>3</sup>

Deze ambitieuze doelstellingen vragen veel van de kwaliteit en inzet van onze mensen. Hoe realiseren we een betrokken, uitnodigende en slagvaardige uitstraling naar buiten toe terwijl er vaker dan vroeger nee moeten worden gezegd tegen publiek en ondernemers? En hoe dragen we bij aan een veilige omgeving waarin feedback als normaal en opbouwend wordt ervaren? Hoe zorgen we er samen met externe partners voor dat we de goede dingen doen en deze ook goed doen? En dat medewerkers actief buiten de grenzen van hun team, eenheid of organisatie denken en bewegen en de flexibiliteit van de organisatie wordt vergroot? En hoe realiseren we deze uitdagingen op een resultaatgerichte en kostenbewuste manier?

Het realiseren van de verandering is een gedeelde verantwoordelijkheid van management en medewerkers. Door de komende jaren vanuit samenhang te werken aan de veranderdoelen van de organisatie en hier gericht op te sturen, kunnen we als organisatie de ontwikkelingslag maken naar een efficiënte, flexibele en slagvaardige organisatie waar het voor iedereen goed werken is. Human Resources Management (HRM) speelt hierbij een sleutelrol. Het is dan ook van essentieel belang het HRM-beleid af te stemmen op de veranderdoelen van de organisatie.

Graag presenteren we de HRM-visie 2013 – 2016 en de vertaling ervan in het meerjaren HRM-programma. De HRM-visie is tot stand gekomen door middel van diverse gesprekken met verschillende belanghebbenden die allemaal hun input hebben geleverd. In deze notitie vindt u het resultaat!

---

<sup>1</sup> Zie voor de identiteit en uitwerking van de externe strategische doelen collegevoorstel 2013-506936.

<sup>2</sup> Zie mededeling directieraad over invoering resultaatgericht werken, A-net 16 juli 2013.

<sup>3</sup> Zie hiervoor onder andere het organisatie rapport (juli 2012) en de organisatievisie (november 2012).

## 02 | CONTEXT

De ontwikkelingen in de maatschappij volgen elkaar in een rap tempo op, de arbeidsmarkt is sterk veranderd ten opzichte van een aantal jaar geleden en vanuit de rijksoverheid blijven de veranderingen op ons afkomen. Maar ook binnen de organisatie is een aantal zaken van belang voor het HRM-beleid van de komende jaren. We noemen een aantal relevante ontwikkelingen.

### Externe context

- Vanuit 'de andere overheid' wordt een nieuwe balans gevraagd in de samenwerking met burgers, bedrijven en instellingen. Van burgers wordt een toenemende zelfredzaamheid verwacht. Dit heeft directe gevolgen voor de positie en rol van medewerkers in diverse samenwerkingsverbanden maar ook voor de aard van de werkzaamheden en de benodigde competenties.
- We hebben te maken met turbulente ontwikkelingen op financieel gebied. De bezuinigingen van overheidswege zijn nog niet voorbij. Dit noodzaakt tot continue kostenbeheersing, wendbaarheid en flexibiliteit om de (toekomstige) bezuinigingen op te vangen en tegelijk de benodigde kwaliteit te leveren.
- Tegelijk met de bezuinigingen krijgt de gemeente een steeds belangrijkere rol als 'eerste overheid'. Er vindt verdere decentralisatie van taken naar de gemeente plaats. Ook is er een toenemende druk vanuit de rijksoverheid om verregaand samen te werken (regionalisering).
- De beroepsbevolking verkleint, verandert en werkt langer door. Ontgroening en vergrijzing van de arbeidsmarkt gaan hand in hand waardoor er op termijn steeds meer sprake zal zijn van een 'strijd om talent'. Duurzame inzetbaarheid en op een strategische manier met personeel omgaan zijn dominante thema's.
- Door de verdergaande individualisering in de maatschappij veranderen de voorkeuren van werknemers ten aanzien van het (uitvoeren van) werk. Het gaat om de manier van werken, de arbeidsrelatie en de behoefte om al dan niet tijd- en plaatsafhankelijk te werken (Het Nieuwe Werken).
- Technologische ontwikkelingen en digitalisering hebben grote invloed op de wijze van dienstverlening richting burgers maar ook op de interne bedrijfsvoering: de hoeveelheid en aard van werkzaamheden veranderen in sterke mate.

### Interne context

- Het organisatierapport dat in 2012 is vastgesteld, is een belangrijke leidraad voor de HRM-visie. In het organisatierapport wordt onder andere de toezegging gedaan van een modern personeelsbeleid dat ruimte biedt voor mobiliteit, flexibiliteit, persoonlijke en professionele ontwikkeling. In de organisatievisie van november 2012 worden richtinggevende uitspraken gedaan over gewenst gedrag en gewenste werkwijze van de nieuwe organisatie. De organisatievisie, met bijbehorende kernwaarden, vormt de kern van de HRM-visie.
- Van belang is verder dat door de reorganisatie het aantal formatieplaatsen aanzienlijk is verminderd. Het is de gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker en organisatie om binnen de 4 jaar van het Sociaal Plan binnen of buiten de organisatie een nieuwe loopbaan te vinden. Een direct gevolg hiervan is dat vacatures in heel beperkte mate worden opengesteld en er de komende periode weinig tot geen sprake is van nieuwe aanwas.
- Dit geldt voor het totaal van de gemeentelijke arbeidsmarkt. De bezetting staat zwaar onder druk, er komt bijna niemand meer bij en de mobiliteit onder medewerkers is laag<sup>4</sup>.
- Tenslotte hebben we te maken met een onevenwichtige personeelssamenstelling. De gemiddelde leeftijd is 46 jaar en slechts 14% van de medewerkers is jonger dan 35 jaar<sup>5</sup>. De komende jaren krijgen we te maken met uitstroom van in ieder geval oudere medewerkers. Het is zaak om, naast een investering in de bestaande kwaliteit, te werken aan een aantrekkelijk imago voor jongeren om straks de 'strijd om talent' succesvol aan te kunnen gaan.

---

<sup>4</sup> Monitor gemeenten 2012 'Personeel in Perspectief'

<sup>5</sup> Sociaal Jaarverslag 2012

## 03 | HRM-VISIE

Kijken we naar de uitdagingen die vanuit de externe en interne context op ons afkomen, dan staat de gemeente Apeldoorn voor een grote opgave. We willen investeren in de kwaliteit en flexibiliteit van onze medewerkers om de veranderdoelen van de andere overheid vorm te geven en medewerkers duurzaam in te zetten. We willen ook investeren in ons imago van aantrekkelijk werkgever en jonge, hoogopgeleide mensen binnenhalen om op de toekomst te zijn voorbereid. Maar tegelijkertijd is er sprake van forse bezuinigen op zowel financiën als formatie.

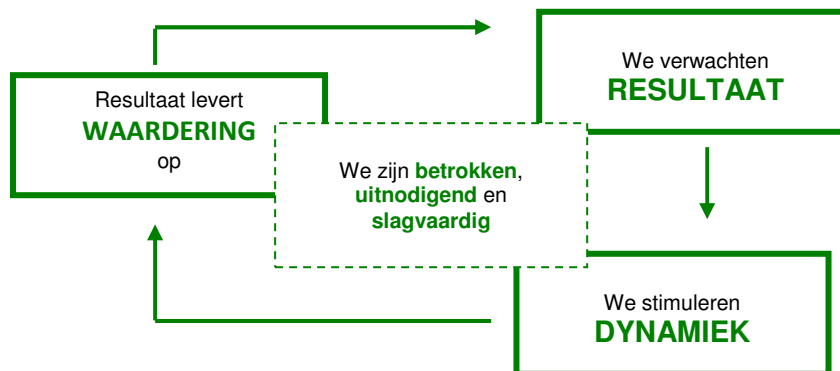
Investeren in kwaliteit en ontwikkeling en continue kostenbeheersing dienen de komende periode hand in hand te gaan. Een lastige opgave maar niet onmogelijk. Het vraagt om een betrokken en creatieve houding: welke mogelijkheden zien we voor ontwikkeling, hoe kunnen we zoveel mogelijk rendement halen met beperkte middelen? Het vraagt om zakelijkheid: doen we de juiste dingen, zetten we onze mensen en middelen op de juiste manier in? En het vraagt om 'gewoon doen': het gesprek met elkaar aan gaan of elkaar feedback geven, kost niets maar levert enorm veel op.

De HRM-visie voor de periode 2013 – 2016 is als volgt:

'Onze organisatie ziet wat je waard bent en geeft je ruimte om de resultaten te halen die publiek, ondernemers, bestuur en collega's van je vragen'

Met deze uitspraak worden expliciet twee kanten belicht. De organisatie investeert in medewerkers door oog te hebben voor hun kwaliteiten en de randvoorwaarden te creëren zodat medewerkers in staat zijn het beste uit zichzelf halen. Van medewerkers wordt verwacht dat ze daadwerkelijk waarde toevoegen en hun talenten ten volle inzetten om de afgesproken resultaten te behalen.

De komende jaren ligt de focus van het HRM-beleid op:



### WAARDEN

- We zijn een organisatie waarin het management de kernwaarden betrokken, uitnodigend en slagvaardig toepast in zowel houding en gedrag naar buiten toe als in de managementstijl richting medewerkers en zo bijdraagt aan het realiseren van een organisatie 'die er is voor publiek, ondernemers, bestuur en collega's'.
- Medewerkers doen hun werk op een betrokken, uitnodigende en slagvaardige manier, ze verdiepen zich in wat er leeft bij publiek, ondernemers, bestuur en collega's, ze weten wat er voor hen toe doet en leveren maatwerk op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier.

### RESULTAAT

- We zijn een resultaatgerichte en kostenbewuste organisatie waarin het management vanuit de externe strategische doelen en de interne organisatiedoelen stuurt op resultaat door ruimte te bieden aan vakmanschap, innovatief vermogen en professionaliteit van medewerkers.

- Medewerkers zetten hun talenten actief in, nemen verantwoordelijkheid voor eigen resultaten en die van hun team/eenheid en leggen hier op een transparante manier verantwoording over af.

**DYNAMIEK**

- We zijn een dynamische en aantrekkelijke organisatie waarin het management structureel in gesprek is met de medewerker over kwaliteit, inzetbaarheid en ontwikkeling en de flexibele inzetbaarheid zoveel als mogelijk ondersteunt en stimuleert.
- Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling en loopbaan, stellen zich proactief, flexibel en ondernemend op en bewegen waar nodig actief buiten de grenzen van team, eenheid en/of organisatie.

**WAARDERING**

- We zijn een organisatie waarin het management de medewerkers waardeert en hun prestaties en inzet beloont naar wat ze waard zijn en deze waardering uit op verschillende manieren binnen evenwichtige en eerlijke kaders.
- Medewerkers staan stil bij hun toegevoegde waarde aan het organisatiebelang en hoe ze dit zo efficiënt en lean in kunnen vullen, ze nemen verantwoordelijkheid voor de afgesproken resultaten en de bijbehorende waardering.

# 04 | HRM-PROGRAMMA

## 4.1 Randvoorwaarden

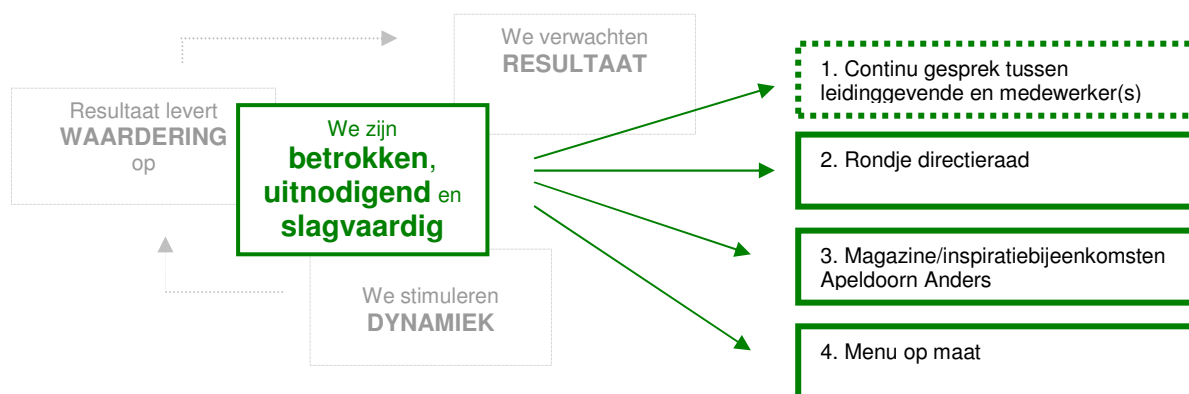
Het HRM-programma is ambitieus en breed van opzet. Dat kan ook niet anders gezien de doelstellingen die we als organisatie eind 2016 bereikt willen hebben. Vooral aan de ontwikkelkant ligt een grote uitdaging. We willen een verandergerichte, transparante cultuur ontwikkelen en het gesprek leren voeren over kernwaarden, houding en gedrag, resultaten en criteria, rollen en verwachtingen. Deze verandering is niet simpelweg te realiseren door een aantal projecten uit te voeren. Daarbij komt dat het HRM-programma niet het enige programma is dat de organisatieontwikkeling ondersteunt. Ook het concernproject 'Slim met LEAN' gaat bijvoorbeeld over houding- en gedragsaspecten en heeft te maken met HRM. Om daadwerkelijk tot resultaat te komen, is het belangrijk de focus op het totaal van de organisatieontwikkeling te houden<sup>6</sup> en in gesprek te blijven of de acties op uitvoerings- en gedragsniveau het gewenste effect hebben.

Randvoorwaarden voor het verwezenlijken van de visie zijn:

- Eigenaarschap en voorbeeldgedrag door het totale management.
- Regie en gezamenlijke sturing op de implementatie door directieraad en eenheidsmanagers.
- Teammanagers die medewerkers vanuit de verschillende managementrollen aansturen en faciliteren zodat de afgesproken doelstellingen gerealiseerd worden.
- Een professioneel team HRM dat door middel van advisering en uitvoering het management stimuleert en ondersteunt zodat het realiseren van de doelen als een gezamenlijke klus wordt ervaren.

In de paragrafen 4.2 t/m 4.5 wordt per speerpunt aangegeven wat de organisatie wil bereiken en welke projecten voor dit doel worden ingezet. Ook wordt de relatie gelegd met overige relevante concernprojecten. In paragraaf 4.6 staat een toelichting op een aantal overkoepelende ontwikkelingsprogramma's die bedoeld zijn als ondersteuning voor management, medewerkers en teams in het werken aan de veranderdoelen.

## 4.2 Focus op WAARDEN



Doelstelling 2016: Medewerkers en leidinggevenden doen hun werk op een betrokken, uitnodigende en slagvaardige manier, ze zijn zodanig gericht op de opdrachtgever (burger, ondernemer, bestuurder of collega) dat deze zich serieus genomen voelt en zich richting anderen positief uitlaat over de resultaten die geleverd worden en de manier waarop dit gebeurt.

<sup>6</sup> Zie bijlage 1 voor een schematische weergave.

Dit betekent dat eind 2016 de kernwaarden leidend zijn voor het gedrag van medewerkers. Binnen de teams wordt in een veilige omgeving gesproken over wat men van elkaar verwacht qua gedrag en samenwerking, het is merkbaar dat er onderlinge afspraken zijn waar ieder teamlid zich verantwoordelijk voor voelt. Elkaar feedback geven op gedrag wordt als normaal en constructief ervaren. Het management laat voorbeeldgedrag zien, schept de randvoorwaarden voor het voeren van het juiste gesprek en spreekt waar nodig individuele medewerkers of het team als geheel aan. Medewerkers hebben een brede blik, ze verplaatsen zich in het belang van de externe of interne klant, ze luisteren en vragen door en bieden een maatwerkoplossing die zowel in het belang van de klant als van de organisatie is. Ze staan regelmatig stil bij wat de kernwaarden betekenen voor hun houding en gedrag, welke ontwikkeling zij daarin te maken hebben en maken hier afspraken over met de leidinggevende. Op alle niveaus in de organisatie wordt het gesprek met elkaar gevoerd. Tussen medewerkers onderling, binnen de teams en erbuiten, tussen leidinggevende en medewerker, maar ook tussen bestuurder en medewerker en tussen burger en medewerker.

### 1. Continu gesprek tussen leidinggevende en medewerker(s)

<i>Waarom</i>	We willen een organisatie zijn die er is voor publiek, ondernemers, bestuur en collega's.
<i>Waarom</i>	Een randvoorwaarde voor het daadwerkelijk verankeren van de kernwaarden in houding en gedrag van medewerkers is het continue gesprek tussen leidinggevende en medewerkers waarin zowel op individueel niveau als binnen het team afspraken worden gemaakt die vervolgens ook gemonitord worden.
<i>Wat</i>	Stimuleren en ondersteunen van het gesprek binnen de lijn over wat de kernwaarden betekenen voor houding en gedrag op zowel individueel niveau als binnen het team.
<i>Wanneer</i>	Per direct
<i>Wie</i>	Projectleider: diverse projectleiders vanuit de HRM-programmagroep

### 2. Rondje directieraad

<i>Waarom</i>	We willen een organisatie zijn die er is voor publiek, ondernemers, bestuur en collega's.
<i>Waarom</i>	De directieraad gaat in gesprek met de medewerkers om zich uit te spreken over de koers van de organisatie en met te bespreken wat de organisatievisie en kernwaarden betekenen voor het werk van individu en team, met als doel medewerkers te inspireren en zelf geïnspireerd te worden. <sup>7</sup>
<i>Wat</i>	Een of meerdere leden van de directieraad bezoeken de teams en gaan vrij in gesprek over de organisatievisie, de kernwaarden en wat er verder ter tafel komt.
<i>Wanneer</i>	1 <sup>e</sup> helft 2014
<i>Wie</i>	Projectleider: nog te bepalen – <i>klus staat op de borden</i>

### 3. Magazine en inspiratiebijeenkomsten Apeldoorn Anders

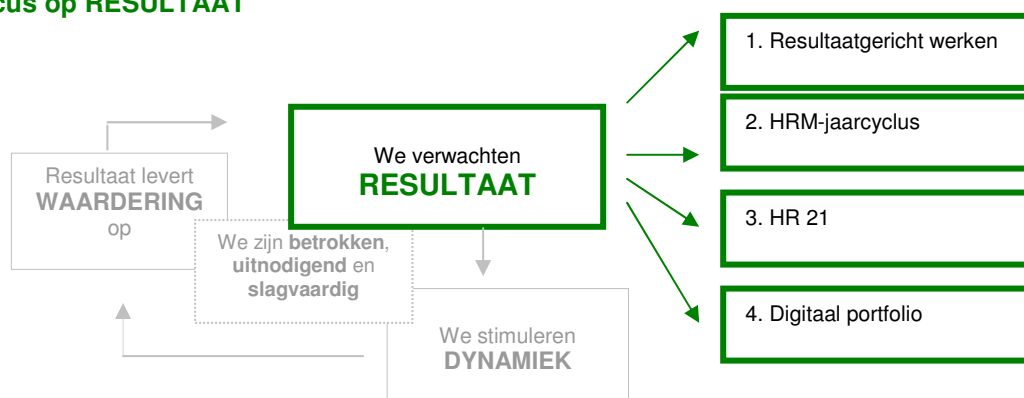
<i>Waarom</i>	Inspireren van medewerkers om 'de andere overheid' in de praktijk van alledag vorm te geven.
<i>Waarom</i>	Hoe ziet de andere overheid er concreet uit? Er zijn binnen de organisatie tal van voorbeelden waarin op een andere manier wordt gewerkt, waar actief de verbinding wordt gelegd met de samenleving, waar vanuit een regierol wordt gewerkt. Deze voorbeelden inspireren andere medewerkers om de gevraagde verandering ook in hun eigen werk door te voeren.
<i>Wat</i>	Het magazine Apeldoorn Anders en maandelijkse inspiratiebijeenkomsten.
<i>Wanneer</i>	Loopt.
<i>Wie</i>	Projectleider: Wiel Waelen

<sup>7</sup> Resultaatgericht in gesprek over verandering? Volg de reeks: Uitspreken, Bespreken, Afspreken, Aanspreken.



4. Menu op maat	
Waar toe	Het realiseren van de organisatievisie en het integreren van de kernwaarden in de dagelijkse werk- en teampraktijk door leidinggevenden, teams en medewerkers 'op maat' te ondersteunen.
Waarom	Binnen de eenheden en teams maar ook op individueel niveau bestaan verschillende behoeften in hoe de verandering op het gebied van cultuur en werkwijze vormgegeven moet worden. De geboden ondersteuning is dan ook maatwerk.
Wat	Via het ontwikkelprogramma voor teams en medewerkers (zie onder 4.6.2) wordt een uitgebreid aanbod ontwikkeld aan trainingen en workshops op het gebied van de organisatievisie, kernwaarden, werkstijl maar bijvoorbeeld ook stadsgericht werken. Ook individuele coaching en teamcoaching wordt aangeboden. Het aanbod is continu in ontwikkeling en springt in op de behoefte die er leeft binnen de organisatie, gekoppeld aan de veranderdoelen die we willen bereiken.
Wanneer	Vanaf 2014.
Wie	Projectleider: nog te bepalen – <i>klus staat op de bordes</i>

### 4.3 Focus op RESULTAAT



Doelstelling 2016: Leidinggevenden en medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt, hoe hun resultaten bijdragen aan de organisatiedoelen en wat hun ontwikkelingsperspectief is binnen dan/wel buiten de organisatie.

Dit betekent dat eind 2016 alle medewerkers van de gemeente Apeldoorn de vraag 'wanneer heb ik goed gewerkt en ben ik mijn geld waard?' volstrekt normaal vinden. Rol- en taakopvattingen zijn concernbreed met elkaar gedeeld en vastgelegd. Leidinggevende en medewerker weten beide wat tot zijn/haar domein behoort en wat de bijbehorende verantwoordelijkheden zijn. Jaarlijks doorlopen leidinggevende en medewerker de HRM-jaarcyclus die de basis vormt voor prestatie management. Aan het begin van het jaar worden individuele resultaatgerichte afspraken (RGA's) met de medewerker gemaakt op basis van de outputgerichte team-/eenheidsplannen en de generieke HR21-profielen. De ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker op het gebied van kernwaarden, competenties, ontwikkeling en loopbaanperspectief worden hier expliciet in meegenomen.

De leidinggevende is helder over doelen en criteria en de medewerker ervaart ruimte en vertrouwen bij de leidinggevende over hoe het resultaat gerealiseerd gaat worden. Medewerkers bezinnen zich regelmatig op de kwaliteit en toegevoegde waarde van hun werk en werken gericht aan verbeteringen om het werk zo efficiënt en lean mogelijk te verrichten. Leidinggevende en medewerker informeren elkaar op regelmatige basis. Formeel vindt er minimaal een keer per jaar een voortgangsgesprek plaats. Aan het einde van het jaar volgt een waarderingsgesprek waarin teruggekeken wordt op het afgelopen jaar en de nieuwe afspraken worden gemaakt. De afspraken, de behaalde resultaten en het ontwikkelperspectief worden vastgelegd in een digitaal portfolio, dat toegankelijk is voor zowel leidinggevende als medewerker en de basis vormt voor de waardering.

<b>1. Resultaatgericht werken</b>	
<i>Waar toe</i>	We willen een resultaatgerichte en kostenbewuste organisatie zijn die stuurt op output en kwaliteit.
<i>Wat</i>	Management en medewerkers vertrouwd maken met het gedachtegoed, afspraken maken over rol- en taakopvattingen en bijbehorende verantwoordelijkheden, hen ondersteunen in het maken van outputgerichte resultaatafspraken, het voeren van het juiste gesprek en het gebruikmaken van het ondersteunende digitale systeem (zie 4).
<i>Wanneer</i>	2013 leerjaar voor managers - met ambitie dat managers per 1-1-2014 in staat zijn RGA's af te spreken; 2014 invoering jaarcyclus op basis van outputgerichte eenheidsplannen en (door)ontwikkeling - met als ambitie dat medewerkers per 1/1/2015 in staat zijn RGA's te maken; 2015 monitoren, aanscherpen; 2016 evaluatie.
<i>Wie</i>	Projectleider: Evelyne Heisterkamp (pijlercoördinator)

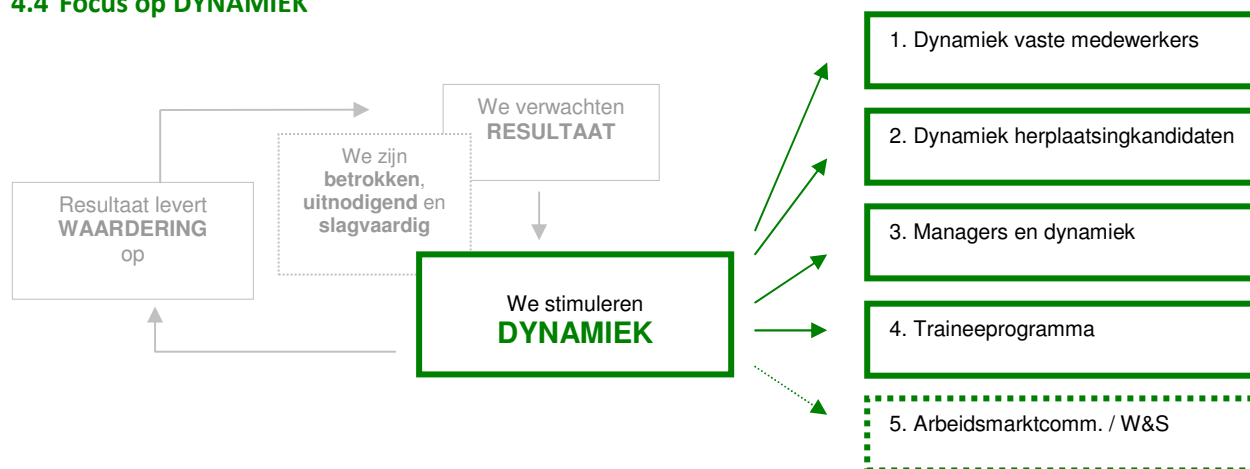
<b>2. HRM-jaarcyclus</b>	
<i>Waar toe</i>	We willen beter sturen op afspraken en effectiever beoordelen. Invoering van de HRM-jaarcyclus is randvoorwaarde voor resultaatgericht werken op basis van output.
<i>Wat</i>	Ontwikkelen van benodigde digitale formats, waar nodig aanpassen van regelgeving, communicatie richting de organisatie. NB. Dit project richt zich op de 'harde' kant. Het trainen van management en medewerkers in het voeren van het juiste gesprek en het maken van de afspraken valt onder het project Resultaatgericht werken. Hierbij worden het MD-programma en het ontwikkelprogramma voor teams en medewerkers (AA) ingeschakeld.
<i>Wanneer</i>	2014 start van jaarcyclus; 2015 monitoren en aanscherping; 2016 evaluatie
<i>Wie</i>	Projectleider: Taco Elburg

<b>3. HR 21: vaststellen resultaatbeschrijvingen en competentieprofielen</b>	
<i>Waar toe</i>	We willen effectiever sturen op de prestatie en ontwikkeling van medewerkers. De generieke profielen van HR21 (bestaande uit functiebeschrijving, competentieprofiel en resultaatbeschrijving) zijn uitgangspunt voor de RGA's met medewerkers.
<i>Wat</i>	De functiebeschrijvingen van HR21 zijn al ingevoerd. De competentieprofielen zijn eind 2013 beschikbaar en worden per 1/1/2014 meegenomen in de RGA's. De resultaatbeschrijvingen worden in de loop van 2014 ontwikkeld. De organisatiedoelen zijn in het systeem HR21 verwerkt en komen terug in de competentieprofielen, resultaatbeschrijvingen en individuele RGA's. De communicatie richting management en medewerkers wordt verzorgd vanuit het project Resultaatgericht werken.
<i>Wanneer</i>	2013: ontwikkelen en vaststellen competentieprofielen; 2014 start jaarcyclus; 2015 monitoring en evaluatie.
<i>Wie</i>	Projectleider: Esmond Everkes

<b>4. Digitaal portfolio</b>	
<i>Waar toe</i>	We willen effectiever sturen op prestatie en ontwikkeling van medewerkers. Een van de randvoorwaarden is een transparant, gebruiksvriendelijk en overzichtelijk digitaal registratiesysteem dat zowel de jaarcyclus zelf ondersteunt als de archivering van documenten en eenvoudig toegankelijk is voor zowel leidinggevenden, medewerkers als HRM professionals.
<i>Wat</i>	Implementatie van de 'medewerker ontwikkeling module' binnen het portaal van 'Mijn Personeelszaken' als onderdeel van het project eHRM.
<i>Wanneer</i>	Invoering per 1-1-2015 in verband met de aanbesteding PRIS. Wel worden vanaf 1-1-2014 de afspraken digitaal vastgelegd.
<i>Wie</i>	Projectleider: Henry Bruins

Link met overige projecten	
MD-programma	Resultaatgericht sturen maakt onderdeel uit van het MD-programma 2013. Focus ligt op het leren formuleren van outputgerichte afspraken op organisatie-, eenheids- en teamniveau, rol- en taakopvattingen en het voeren van het juiste gesprek met de medewerker. Thema krijgt – naar behoefte van doelgroep - ook een plek in programma 2014.
Ontwikkelprogramma voor teams en medewerkers	Via de Apeldoorn Academie worden vanaf het najaar 2013 verschillende workshops en trainingen aangeboden op het gebied van resultaatgericht werken. Daarnaast kunnen leidinggevend en/of teams advies aanvragen over het formuleren van doelstellingen op basis van output. Aanbod is voor zowel individuele medewerkers als teams, zowel open inschrijving als maatwerk.
Lean Management	Het concernproject richt zich op het slimmer en efficiënter inrichten van processen en draagt daarmee bij aan continue verbetering (het HOE van het resultaat).
Het Nieuwe Werken	Tijd- en plaatsonafhankelijk werken vraagt om resultaatgericht werken op basis van output en leiding geven op basis van vertrouwen.
Managementinformatie/ Dashboards	Via dashboards is managementinformatie digitaal beschikbaar voor leidinggevend en kan beter gestuurd worden.

#### 4.4 Focus op DYNAMIEK



Doelstelling 2016: Medewerkers en leidinggevend tonen hun flexibiliteit door mee te bewegen in een veranderende omgeving, in te springen op relevante ontwikkelingen en regie te nemen op hun eigen loopbaan zodanig dat het waarneembaar is voor collega's.

Dit betekent dat eind 2016 structureel en op alle niveaus in de organisatie gesproken wordt over 'inzetbaarheid in relatie tot de toekomst'. Directieraad en eenheidsmanagers voeren het gesprek over toekomstige ontwikkelingen op de middellange termijn, houden regie en sturen op het totaal; eenheidsmanagementteams bespreken jaarlijks welke ontwikkelingen er binnen de eenheid spelen of op de eenheid afkomen en wat dit betekent voor de kwalitatieve en kwantitatieve bezetting van de teams; teammanagers zijn structureel met hun medewerkers in gesprek over kwaliteit, inzetbaarheid, ontwikkeling en loopbaanperspectief binnen of buiten de eigen functie, binnen of buiten de organisatie. In de gesprekken wordt actief aandacht besteed aan de verschillende levensfasen. Er is een continu proces gaande waarin medewerkers weten wat hun toegevoegde waarde is en verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan en ontwikkeling, zowel in de breedte (ontwikkeling

naar een andere functie in horizontale en verticale zin) als in de diepte (excelleren in vakmanschap in een specifieke functie).

Het management weet ‘wat voor vlees ze in de kuip heeft’, verdiept zich in de medewerker en onderzoekt samen met de medewerker waar deze het beste tot zijn of haar recht komt. Management en medewerkers, zowel vast in dienst of met een herplaatsingsstatus, worden hierbij ondersteund door het mobiliteitscentrum dat verschillende diensten aanbiedt op het gebied van loopbaan & mobiliteit, variërend van loopbaanadviestrajecten, coaching, assessments, trainingen, interne en externe stages, interne en externe klussen et cetera. Er wordt gewerkt aan het realiseren van een evenwichtig personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de maatschappij. Een van de activiteiten op dit vlak is het investeren in talent via een traineeprogramma. Dit programma staat open voor externe kandidaten maar ook voor medewerkers in vaste dienst die hun blik willen verruimen. Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als gemeente om afgestudeerden een werkervaringplek te bieden, wordt hier uitdrukkelijk in meegenomen.

Dynamiek is ook te vinden op managementniveau. Periodiek vindt een managementschouw plaats waarin de concerndirectie in gesprek gaat over de ontwikkelingsperspectieven van eenheidsmanagers en teammanagers en gekeken wordt naar de optimale match tussen de ontwikkeling van de leidinggevende en de ontwikkeling van de eenheid of het team. In dit proces worden ook medewerkers meegenomen die (op termijn) een leidinggevende functie kunnen en willen bekleden.

<b>1. Dynamiek vaste medewerkers</b>	
<i>Waarom</i>	Vergroten flexibele inzet van medewerkers, ten behoeve van organisatiebelang en ontwikkeling medewerkers met als doel ‘de juiste man/vrouw op het juiste moment op de juiste plek’.
<i>Waarom</i>	Door de steeds sneller wordende ontwikkelingen vindt een verschuiving plaats van baanzekerheid naar werkzekerheid. Het is belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen zodat zij breed inzetbaar zijn en er snel ingespeeld kan worden op externe en interne ontwikkelingen.
<i>Wat</i>	Gesprekken over dynamiek van medewerkers vindt plaats via de HRM-jaarcyclus. Het mobiliteitscentrum ondersteunt medewerkers bij het voeren van het juiste gesprek met de leidinggevende, biedt ondersteuning in het proces van ‘wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en hoe bereik ik dat doel’ (POP-traject) en faciliteert daadwerkelijke beweging binnen of buiten de organisatie. Daarnaast worden middelen ingezet als SPP en HR3P – zie ook onder managers en dynamiek.
<i>Wanneer</i>	Eind 2013 mobiliteitsplan; vanaf 2014 start HRM-jaarcyclus en aanbod via ontwikkelprogramma voor medewerkers, ontwikkeling blauwdruk organisatie (SPP).
<i>Wie</i>	Projectleider: Martine Polman (pijlercoördinator)

<b>2. Dynamiek herplaatsingskandidaten</b>	
<i>Waarom</i>	Vinden van nieuwe loopbaan door/voor herplaatsingskandidaten.
<i>Waarom</i>	Het is de gezamenlijk verantwoordelijkheid van organisatie en herplaatsingskandidaat om binnen de termijn van het sociaal plan binnen of buiten de organisatie een nieuwe loopbaan te vinden en in de tussentijd aan het werk te zijn op klussen die passend of geschikt zijn.
<i>Wat</i>	Vanuit de eenheid Mobiliteit & Ontwikkeling worden herplaatsingskandidaten begeleid door poolmanagers, met ondersteuning van loopbaancoaches van het mobiliteitscentrum. Er is geen verschil met vaste medewerkers wat betreft ondersteuning in het proces van ‘wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik en hoe bereik ik dat doel’ (POP-traject).
<i>Wanneer</i>	Loopt
<i>Wie</i>	Projectmanager: Martine Polman

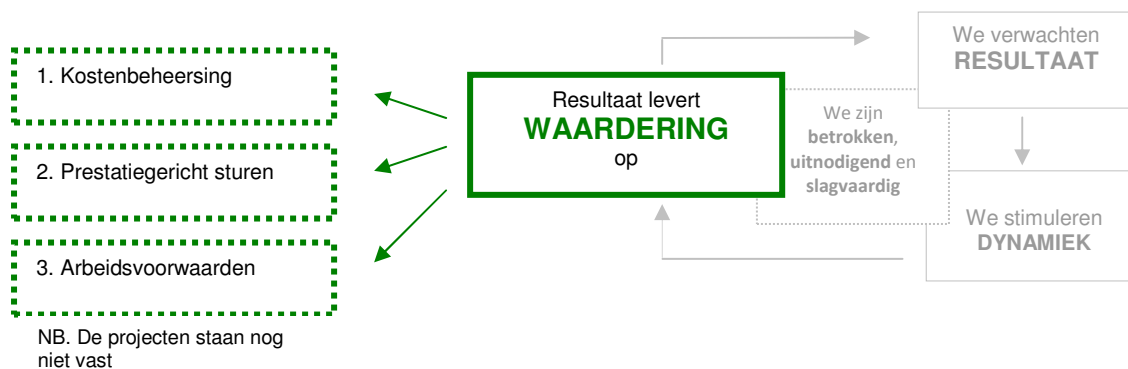
<b>3. Managers en dynamiek</b>	
<i>Waarom</i>	Vergroten flexibele inzet van zowel management als medewerkers
<i>Waarom</i>	We willen kwalitatief hoogwaardig management dat bijdraagt aan de organisatiedoelen en structureel werkt aan eigen ontwikkeling en inzetbaarheid en die van daaruit in staat is om medewerkers op een goede manier te enthousiasmeren en begeleiden in hun ontwikkeling en inzetbaarheid.
<i>Wat</i>	Twee sporen: 1. managers worden ondersteund in het voeren van het juiste gesprek met medewerkers over persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid (via het MD-programma), ze kunnen gebruik maken van de diensten en instrumenten van het mobiliteitscentrum en ze worden ondersteund in het toepassen van strategische personeelsplanning voor hun eenheid/team. 2. periodiek wordt een managementschouw gehouden waar ook potentieel leidinggevenden deel van uitmaken.
<i>Wanneer</i>	Eind 2013 mobiliteitsplan; vanaf 2014 start HRM-jaarcyclus en aanbod via MD-programma, voorbereidingen SPP en HR3P; 2015 1 <sup>e</sup> schouw.
<i>Wie</i>	Projectleider: nog te bepalen

<b>4. Traineeprogramma</b>	
<i>Waarom</i>	Binnenhalen en behouden van potentials en daarnaast afgestudeerde jongeren in Apeldoorn kansen bieden op de arbeidsmarkt.
<i>Waarom</i>	We hebben een onevenwichtig personeelsbestand qua leeftijd, over een aantal jaar zijn hoog opgeleide jongeren nodig op specifieke vakgebieden. Daarnaast willen we als gemeente invulling geven aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.
<i>Wat</i>	Ontwikkelen en organiseren van traineeprogramma, al dan niet in regionaal verband of met organisaties in Apeldoorn.
<i>Wanneer</i>	2 <sup>e</sup> helft 2013 Plan van aanpak en besluitvorming; voorbereidingen en start in 2014.
<i>Wie</i>	Projectleider: Martine Polman

<b>5. Arbeidsmarktcommunicatie en W&amp;S-beleid</b>	
<i>Waarom</i>	Vergroten van de arbeidsmarkt, aantrekkelijk zijn voor jonge, hoog opgeleide, ontwikkelgerichte medewerkers, juiste profilering van de organisatie.
<i>Waarom</i>	Willen we dynamische medewerkers dan moeten we de arbeidsmarkt op een eigentijdse en dynamische manier benaderen.
<i>Wat</i>	Verfrissing en modernisering van arbeidsmarktcommunicatie en het werving- en selectiebeleid, uitgaande van toekomstvisie SPP en hierbij ook het traineeprogramma, stage- en jwp-beleid en citypromotion (EZ) betrekken.
<i>Wanneer</i>	2015 start verkenning
<i>Wie</i>	Projectleider: nog niet aan de orde

<b>Link met overige projecten</b>	
MD-programma	Gesprek over trends en koersbepaling onderwerp gesprek overleg DR/EHM; leren voeren van ontwikkelgesprekken onderdeel leiderschapsprogramma 2014; mogelijk inspiratiesessie aan wijden in 2014.
Ontwikkelprogramma voor teams en medewerkers	Diverse trainingen en workshops op het gebied van loopbaanoriëntatie en ontwikkeling nu al aanwezig. Aanbod wordt uitgebreid in nauwe samenwerking met het mobiliteitscentrum.

#### 4.5 Focus op WAARDERING



Doelstelling 2016: De prestaties van medewerkers worden op een zodanige manier gewaardeerd dat de waardering voor niemand een verrassing is.

Dit betekent dat eind 2016 iedere medewerker het normaal vindt dat er een beoordeling plaatsvindt op geleverde prestaties, houding en gedrag, gekoppeld aan competenties en kernwaarden. De daaruit voortkomende waardering is voor geen enkele medewerker een verrassing. Dit vloeit voort uit de systematiek van resultaatgericht werken waarin de medewerker actief participeert in de totstandkoming van de resultaatafspraken en verantwoordelijkheid neemt voor het behalen ervan. Leidinggevende en medewerker zijn structureel met elkaar in gesprek over inzet, voortgang, geleverde kwaliteit en samenwerking.

Binnen de organisatie heerst een cultuur van waarderen waarbij de focus ligt op de kwaliteiten van medewerkers. Op basis daarvan worden medewerkers uitgedaagd en ondersteund om bij te dragen aan het organisatiesucces. Inzet, kwaliteit en prestaties leveren waardering op. Deze waardering neemt verschillende vormen aan, zowel immaterieel (complimenten, ontwikkelingskansen) als materieel (opleiding/training, coaching, financiële beloning). Een trendbreuk met vroeger is dat de beloning niet per definitie een structureel, financieel karakter heeft in de zin van een extra periodiek of toelage. Blijven prestaties achter, dan wordt dit in een vroegtijdig stadium gesignaleerd zodat kan worden bijgestuurd. De redenen voor niet-functioneren zijn verschillend, de maatregelen ook. Deze variëren van een opleiding en coaching tot het inhouden van een periodiek of - in het uiterste geval - afscheid nemen. De waardering komt op een transparante manier tot stand. Op concernniveau worden kaders vastgesteld waarbinnen de beloning plaatsvindt en de toekenning ervan wordt op concernniveau besproken. Het arbeidsvoorwaardenpakket van de organisatie is doorgelicht en - waar nodig - aangepast aan de nieuwe manier van waarderen.

Opmerking: de projecten die in dit kader worden opgestart, worden nog verder gespecificeerd en zijn dan ook niet uitgewerkt in deze paragraaf. In 2013 start HRM met het verkennen van probleem, doel en criteria. Hierbij krijgen in ieder geval twee thema's de aandacht:

- wat betekent het voor managers om prestaties te belonen in plaats van inspanning - 'krijgen wat je verdient in plaats van verdienen wat je krijgt';
- welke andere motivatoren zijn er buiten de financiële beloning.

De projecten die worden opgestart dienen bij te dragen aan een betere sturing op het beloningssysteem, onder andere in het kader van het veranderdoel 'een zuinige, efficiënte en lean organisatie'. Ook wordt afgestemd met de projecten op het gebied van resultaatgericht werken.

1. Waardering (totale pijler)	
<i>Waarom</i>	We willen een resultaatgerichte en kostenbewuste organisatie zijn die medewerkers in materiële en immateriële zin beloont naar wat ze presteren.
<i>Wat</i>	We willen af van het belonen van inspanning en/of aanwezigheid en toe naar gedifferentieerd belonen van resultaat om enerzijds goed functionerende medewerkers te motiveren en voor de organisatie te behouden en anderzijds de kosten van de organisatie beheersbaar te houden.
<i>Wat</i>	Een verkenning van de mogelijkheden, uitmondend in een voorstel aan directieraad over



	mogelijkheden en vormen van sturen op prestatie en een uitwerking ervan. Er wordt daarin ook gekeken naar de consequenties voor de arbeidsvoorwaarden. Daarnaast dient het huidige beloningsbeleid aangepast te worden aan resultaatgericht werken.
<i>Wanneer</i>	Eind 2013 voorstel aan directieraad over aanpak en resultaten van pijler; 2014 start diverse projecten. Eind 2013 aangepaste beloningsregeling in kader van RGW.
<i>Wie</i>	Projectleider: Wemke Flim (pijlercoördinator)

Link met overige projecten	
MD-programma	In het MD-programma wordt aandacht besteed aan gesprekstechnieken waarin de waarderende benadering en het aanspreken van niet-functionerende medewerkers aan de orde komt. Daarnaast is de gezamenlijke visievorming over managementstijl onderwerp van gesprek op niveau DR/EHM.
Ontwikkelprogramma voor teams en medewerkers	Via de Apeldoorn Academie worden diverse workshops en trainingen aangeboden op het gebied van feedback geven en ontvangen, persoonlijke effectiviteit en inspiratiesessies onder het motto 'vieren van successen'. Het aanbod is voor zowel individuele medewerkers als teams, zowel open inschrijving als maatwerk.
Managementinformatie/ Dashboards	Via dashboards zijn ken- en stuurgetallen beschikbaar en kan beter gestuurd worden op kostenbeheersing.

## 4.6 Overkoepelende ontwikkelingsprogramma's

Naast de bovengenoemde projecten is er een aantal overkoepelende ontwikkelingsprogramma's. Deze programma's richten zich op verschillende doelgroepen (management, teams en medewerkers) en ondersteunen de doelgroepen in het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Op termijn ontwikkelt de eenheid Strategie & Regie in nauwe samenwerking met HRM en partners in de stad een programma dat specifiek gericht is op de externe strategische doelen.

### 4.6.1 Management Development-programma

Doelstelling 2016: Een kwalitatief en kwantitatief juiste bemensing van alle managementfuncties zowel nu als in de toekomst.

Dit betekent dat eind 2016 op een gestructureerde manier en continu gewerkt wordt aan de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van het management van de gemeente Apeldoorn. Management Development bestaat uit een drieluik: 1) de HRM-cyclus waarin tijdens jaargesprekken prestatieafspraken worden gemaakt; 2) het realiseren van 'de juiste manager op de juiste plek' inclusief het opleiden en ontwikkelen van nieuw managementtalent; en 3) de ontwikkeling van het huidige management in het licht van de organisatiedoelen. Het MD-opleidingsprogramma, de managementschouw, het traineeprogramma en een eventueel potential programma zijn nauw met elkaar verweven en worden in samenhang ontwikkeld. Het eigenaarschap van het totale Management Development ligt bij de directieraad.

Het MD-programma is op 1 januari 2013 van start gegaan, gelijktijdig met de start van de nieuwe organisatie. In 2013 richt het programma zich expliciet op de kwalitatieve kant door de verschillende niveaus leidinggevenden op te leiden en te ondersteunen in hun nieuwe rol. Centraal thema is de invoering van resultaatgericht sturen. Het traject van directieraad en eenheidsmanagers richt zich met name op gezamenlijke koersbepaling, integraal sturen en de onderlinge samenwerking op basis van de kernwaarden. Teammanagers worden via het leiderschapsprogramma getraind in de gemeenschappelijke managementtaal die we hanteren in de gemeente Apeldoorn. Het programma

wordt jaarlijks geëvalueerd met de directieraad. Op basis van de evaluatie formuleert de directieraad de opdracht voor het volgende jaar.

<b>Management Development</b>	
<i>Waarom</i>	Zowel nu als in de toekomst kwalitatief en kwantitatieve juiste bemensing van de managementposities in het licht van de organisatiedoelstellingen.
<i>Waarom</i>	We willen competente managers die passen bij het leiderschapsprofiel van de organisatie en meewerken aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Daarvoor is het nodig te investeren in de ontwikkeling van het huidige management, te zorgen dat de juiste manager op het juiste moment de juiste managementpositie bekleedt en te investeren in nieuw managementtalent.
<i>Wat</i>	Ontwikkelen en uitvoeren van een MD-programma voor het huidige management (2013 e.v.), gekoppeld aan diverse andere projecten: identificeren van managementpotentieel via managementschouw en traineeprogramma (2014 e.v.), investeren in managementpotentieel (2015 e.v.) en zorgen voor effectieve roulatie van totale management (2014 e.v.).
<i>Wanneer</i>	Jaarlijks MD-programma vanaf 2013; managementschouw vanaf 2014; traineeprogramma vanaf 2014; programma voor managementtalent vanaf 2015.
<i>Wie</i>	Projectleider: Ineke Lijnema (pijlercoördinator)

#### 4.6.2 Team- en medewerkerontwikkelprogramma (via Apeldoorn Academie)

Doelstelling 2016: Medewerkers en managers vinden het vanzelfsprekend om contact op te nemen met de Apeldoorn Academie voor advies en ondersteuning op het gebied van persoonlijke, professionele en teamontwikkeling.

Dit betekent dat eind 2016 alle medewerkers en leidinggevendenden goede ervaringen hebben opgedaan met het ontwikkelaanbod van de Apeldoorn Academie. Via A-net is gemakkelijk toegang te krijgen tot het aanbod dat bestaat uit een scala aan trainingen, workshops, intervisiemogelijkheden dat zowel medewerkers als teams ondersteunt in het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Medewerkers stellen zich pro-actief op en geven in de jaargesprekken aan welke ondersteuning ze wensen in het licht van hun ontwikkeltraject. Leidinggevendenden zijn op de hoogte van het aanbod, stimuleren hun medewerkers er gebruik van te maken en voelen zich eigenaar van het aanbod van de Apeldoorn Academie. Het aanbod is flexibel van opzet en bestaat uit zowel open inschrijving als maatwerktrajecten voor teams. Aan een maatwerktraject gaat altijd een intake vooraf. Op de site van de Apeldoorn Academie is duidelijk beschreven wat de spelregels zijn met betrekking tot deelname aan de verschillende modules.

<b>Medewerker- en teamontwikkelprogramma (Apeldoorn Academie)</b>	
<i>Waarom</i>	Medewerkers en teams die verantwoordelijkheid nemen voor persoonlijke, professionele ontwikkeling en samenwerking in het licht van de organisatievisie en HRM-visie.
<i>Waarom</i>	De medewerkers zijn het menselijk kapitaal van de organisatie. Zij zijn degene die uiteindelijk de organisatieverandering moeten bewerkstelligen. Daarin verwacht de organisatie veel qua houding en gedrag, flexibele inzetbaarheid, leveren van resultaten en samenwerking binnen het team. Het spreekt voor zich dat de organisatie de mogelijkheden biedt om medewerkers en teams te ondersteunen in het bereiken van de doelstellingen.
<i>Wat</i>	Ontwikkelen gevarieerd aanbod Apeldoorn Academie voor medewerkers (open inschrijving) gericht op organisatiedoelen en voor teams (maatwerk); organiseren en uitvoeren van aanbod en dit jaarlijks evalueren en aanscherpen.
<i>Wanneer</i>	2 <sup>e</sup> helft 2013: plan van aanpak en voorstel directieraad; aanbieden trainingen op gebied van outputgericht werken voor diverse doelgroepen; 2014 t/m 2016: jaaraanbod operationeel.
<i>Wie</i>	Projectleider: nog te bepalen – <i>klus staat op de borden</i>



## 05 | ORGANISATIE

### Organisatie

Het HRM-programma wordt aangestuurd door een programmamanager, Guido Eggermont (eenheidsmanager PC&B), de opdrachtgever is Ina Sjerps (gemeentesecretaris). De programmamanager stuurt primair op de uitvoering van het HRM-programma: op inhoud, proces en voortgang. Daarnaast bewaakt de programmamanager of de geformuleerde visie en de doelstellingen worden bereikt of dat bijsturing door het management noodzakelijk is. Het realiseren van de geformuleerde HRM- doelstellingen is de verantwoordelijkheid van het (top-)management. De programmamanager bespreekt de voortgang van het programma tijdens periodieke overleggen met de opdrachtgever en schuift daarnaast op regelmatige basis aan bij de directieraad. De programmagroep bestaat uit de pijlercoördinatoren (Evelyne Heisterkamp, Wemke Flim, Martine Polman en Ineke Lijnema) en de teammanager HRM (Wilma Groothedde). De pijlercoördinatoren zijn verantwoordelijk voor de aansturing van de deelprojectleiders. De projectleiding van verschillende projecten wordt belegd bij collega's buiten team HRM om het draagvlak in de organisatie te vergroten. Dit geldt ook voor de samenstelling van de projectteams.

### Borging op directieniveau

Om daadwerkelijk tot realisatie van de doelstellingen te komen, is het belangrijk de afspraken en resultaten goed te borgen in de reguliere werkprocessen en hier blijvend op te sturen. Per project wordt bepaald hoe de borging wordt gerealiseerd en op welke manier de directieraad stuurt.

### Communicatie

Er wordt een integraal communicatieplan opgesteld dat zich richt op communicatie op concernniveau (met name via A-net) en op communicatie via de lijn. De communicatie gebeurt steeds vanuit de brede context van de organisatieontwikkeling. Het doel van de communicatie is:

- het onderlinge gesprek stimuleren – op alle niveaus in de organisatie met elkaar in gesprek over de organisatieontwikkeling (DEMO<sup>8</sup>, eenheidsmanagementteams, teamoverleggen, OR, projectteams etc);
- informeren – managers en medewerkers zijn op de hoogte van de koers van de organisatie, weten waarom we de dingen doen die we doen, snappen hoe de verschillende activiteiten binnen en buiten het HRM-programma zich tot elkaar verhouden en weten op individueel niveau wat er wanneer van hen verwacht wordt;
- enthousiasmeren – managers en medewerkers willen graag hun steentje bijdragen aan wat we als organisatie willen bereiken en er ontstaat een gevoel van 'samen klaren we de klus!'.

Aan de programmagroep neemt standaard een communicatieadviseur deel. De effecten van het communicatieplan worden jaarlijks geëvalueerd waarna het plan wordt aangescherpt.

### Planning 2013

Het HRM-programma is veelomvattend en de capaciteit is beperkt. De looptijd van het programma is 4 jaar, de projecten worden niet allemaal tegelijk opgestart. De focus ligt in 2013 op de invoering van resultaatgericht werken per 1 januari 2014 via de HRM-jaarcyclus. Dat betekent dat alle projecten die met dit thema te maken hebben in die mate gerealiseerd moeten zijn dat per 1 januari 2014 gestart kan worden met de gesprekken van de jaarcyclus. Dat geldt voor de deelprojecten onder RESULTAAT (die bijna allemaal al volledig operationeel zijn) maar ook voor onderdelen van het MD-programma (ook operationeel). Een opmerking hierbij: de ambitie is dat eind 2013 managers in staat zijn resultaatgerichte afspraken te maken met medewerkers en dat eind 2014 de medewerkers dat kunnen. Dit geeft ruimte en biedt ook richting aan de planning van bijvoorbeeld het team- en medewerkerontwikkelprogramma. In het najaar van 2013 worden al trainingen aangeboden maar vanaf 2014 moet het programma op het gebied van resultaatgericht werken operationeel zijn zodat medewerkers ondersteuning krijgen in het maken van RGA's, het voeren van gesprekken et cetera.

<sup>8</sup> DEMO = 3-wekelijks overleg tussen directieraad en eenheidsmanagers, onderdeel van het MD-programma.

In bijlage 2 is een planning opgenomen voor de periode september 2013 – maart 2014. Gaandeweg wordt deze planning uitgebreid.

In 2013 wordt door alle projectleiders een plan van aanpak opgeleverd voor de nieuw op te starten projecten. In elk plan van aanpak staat een definitieve planning en wordt aandacht besteed aan onderlinge verbanden maar ook aan de belasting die het oplevert voor managers en medewerkers. Eind 2013 wordt op basis hiervan een realistische totaalplanning opgesteld voor de periode 2014 – 2016.

#### Financiën

Voor de financiën is een separaat voorstel gedaan aan de directieraad.

**OM APELDOORN VERDER TE KUNNEN ONTWIKKELEN ALS  
'comfortabele stad waar het goed wonen, werken en recreëren is'  
WILLEN WE EEN ORGANISATIE ZIJN DIE:**



## Bijlage 2: deelplanning



	september	oktober	november	december	januari	februari	maart
					<b>Start jaarcyclus: planningsgesprek</b> →		
<b>Training DR en EHM (MD / DEMO)</b>	2 en 23/9: eenheidsplan 2014	14/10: risicomanagement	4/11: HRM-thema's	Eenheidsplannen gereed	Voortzetting DEMO (actualiteit centraal)		
<b>Communicatie management</b>		7/10 inspiratie borrel	17/10 infobijeenkomst			'Stafcafé'	
<b>Training teammanagers (MD / LP)<sup>1</sup></b>			Training 'praktijk van resultaat gericht werken'		Voortzetting MD-programma voor TM		
<b>Communicatie alle medewerkers (A-net / infosessies)</b>			17/10 mededeling DR	7/11 personeelsbijeenkomst	Inloopsessies / mededelingen A-net / 'show, don't tell'	Rondje directieraad langs teams over kernwaarden	
	Magazine en bijeenkomsten Apeldoorn Anders (voorbeelden van nieuwe manier van werken)				Magazine en bijeenkomsten Apeldoorn Anders		
<b>Training medewerkers (TMOP)<sup>2</sup></b>	RGW-training voor teams RL (pilot)			Trainingen RGW (open inschrijving)	Uitgebreid aanbod workshops/trainingen over Apeldoorn Anders, BUS, RGW, mobiliteit etc		
<b>HRM-instrumenten</b>	Competentie profielen klaar		Format klaar		Digitaal portfolio <i>light</i>	Doorontwikkeling instrumentarium	
<b>HRM-dienstverlening</b>		Informeren adviseurs en consulenten		Rondje langs eenheidsMT's		Reguliere dienstverlening HRM	
				Individueel RGW-consult			

<sup>1</sup> LP = Leiderschapsprogramma

<sup>2</sup> TMOP = Team- en medewerkerontwikkelprogramma