Mobiliteit

Bijlagen

Makda Ghebreyesus

Studentnummer 307674

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Opleiding Sociologie

Master Arbeid, Organisatie & Management

Begeleidend docent: drs. B. Jetten

2e begeleidend docent: dr. A. Peper

Inhoudsopgave

[Bijlage I Realistische evaluatie 2](#_Toc265105212)

[Bijlage II-A Geinterviewden personen 2](#_Toc265105213)

[Bijlage II-B Vragenlijst diepte-interviews leidinggevenden 2](#_Toc265105215)

[Bijlage II-C Vragenlijst diepte-interviews medewerkers 2](#_Toc265105217)

[Bijlage III Organigram Concern Gemeente Rotterdam 2](#_Toc265105219)

[Bijlage IV Organigram Stedenbouw en Volkshuisvesting 2](#_Toc265105221)

[Bijlage V Organigram Gemeentewerken 2](#_Toc265105223)

[Bijlage VI Organigram Ontwikkelingsbedrijf 2](#_Toc265105225)

[Bijlage VII Concernbreed Functiehuis 2](#_Toc265105227)

[Bijlage VIII Uitvoeringsmodel Talentenmanagement OBR 2](#_Toc265105229)

Bijlage I Realistische evaluatie

In bijlage I vindt u de uitwerking van het mobiliteitsbeleid aan de hand van de realistische evaluatie en wordt er onderscheid gemaakt tussen de Context, Mechanismen en Outcome. De context wordt aangegeven met een C, Mechanismen met een M en Outcome met een O.

Allereerst zal ik het mobiliteitsbeleid beschrijven van de drie diensten. Wat is het mobiliteitsbeleid van het Concern en de drie diensten en welke instrumenten worden ingezet om de mobiliteit te bevorderen?

Omdat de drie diensten de richtlijnen moeten hanteren van het Concern HR is er een aantal personeelsinstrumenten die gemeenschappelijk zijn. Ik zal eerst het Concernbreed mobiliteitsbeleid en de gemeenschappelijke personeelsinstrumenten beschrijven en vervolgens zal ik de personeelsinstrumenten per dienst beschrijven.

**Concernbreed mobiliteitsbeleid**

**Werving- en selectieprocedure**

De werving- en selectieprocedure is vastgesteld door het college van B en W. Deze procedure geldt voor alle gemeentelijke organisaties in Rotterdam, inclusief de diensten dS+V, GW en het OBR. De wervingsprocedure van de gemeente Rotterdam bestaat uit de volgende vijf stappen:

Fase 1: vacature is beschikbaar voor reïntegratie- en herplaatsingskandidaten uit de eigen organisatie.

Fase 2: vacature is beschikbaar voor medewerkers in vaste dienst uit eigen organisatie.

Fase 3: vacature is beschikbaar voor reïntegratie- en herplaatsingskandidaten uit het gehele concern Rotterdam.

Fase 4: vacature is beschikbaar voor alle medewerkers uit het gehele concern Rotterdam.

Fase 5: vacature is beschikbaar voor externe medewerkers.

In fase 1 is de vacature beschikbaar voor reïntegratie- en herplaatsingskandidaten uit de eigen organisatie. Indien er geen geschikte kandidaten beschikbaar zijn wordt de vacature in fase 2 beschikbaar gesteld voor medewerkers in vaste dienst uit de eigen organisatie. Indien er geen geschikte kandidaten beschikbaar zijn binnen de eigen organisatie volgt aanmelding bij het Rotterdams loopbaancentrum (RLC). Alle gemeentelijke organisaties zijn verplicht om de vacature aan te melden bij het RLC. Na melding van de vacature bij het RLC wordt de vacature aangeboden aan reïntegratie- en herplaatsingskandidaten binnen de dienst (fase 1). Indien er geen geschikte kandidaten gevonden zijn wordt de vacature aangeboden voor ambtenaren in vaste dienst uit de eigen organisatie (fase 2).

Een vacature wordt in fase 3 zeven kalenderdagen opgesteld om geclaimd te worden. Dit geeft de gebruikers de mogelijkheid om na overleg met de kandidaat een gemotiveerde claim in te dienen. Indien fase 3 geen geschikte kandidaat oplevert wordt de vacature vrijgegeven voor alle interne kandidaten van de Gemeente Rotterdam (fase 4) en geplaatst in de gemeentelijke Banenkrant. Indien de Banenkrant geen geschikte kandidaat oplevert wordt de vacature extern vrijgegeven (fase 5).

Uit de interviews is naar voren gekomen dat niet alle vacatures gemeld worden bij het RLC (M). Een klassiek geval is dat een uitzendkracht wordt overgenomen door de organisatie zonder dat de vacature gemeld wordt bij het RLC. Volgens de werving- en selectieprocedure zou de uitzendkracht pas in fase 5 in aanmerking kunnen komen voor de functie.

*Claimrecht*

Binnen de werving- en selectieprocedure binnen de Gemeente Rotterdam wordt er voorrang gegeven aan reïntegratie- en herplaatsingskandidaten door middel van het claimrecht (M). Het claimrecht houdt in dat een vacature kan worden geclaimd voor een reïntegratie- en/of herplaatsingskandidaat die naar mening van het hoofd van de dienst geschikt is voor het vervullen van de geclaimde vacature. Het claimrecht is van toepassing in fase 3 in de hierboven beschreven werving- en selectieprocedure. Het claimrecht is een bevoegdheid van het hoofd van dienst en wordt in de praktijk door een P&O adviseur uitgevoerd. Een vacature is passend als wordt voldaan aan de volgende criteria (vraagbaak 2009-2010, 2009).

* De reïntegratie- of herplaatsingskandidaat kan de werkzaamheden uitgaand van zijn persoonlijkheid en omstandigheden uitvoeren. Hierbij wordt gekeken naar capaciteit, ervaring, interesse, oorspronkelijke werkomgeving en beloningssituatie.
* Voor een herplaatsingskandidaat wordt bij het ontbreken van een functie op hetzelfde niveau, een andere functie van maximaal twee niveaus beneden de functionele klasse als passend gezien. Bij de reïntegratiekandidaat wordt er gebruik gemaakt van een oordeel van een deskundige over de belastbaarheid van de werknemer.

*Pilot Werving- en Selectieprocedure*

Gedurende de onderzoeksperiode is een pilot van start gegaan (M). Gedurende de pilot worden de huidige wervingsfasen 1 t/m 4 vervangen door één interne fase. Voor de herplaatsers en reïntegratiekandidaten binnen het concern wordt er geen aparte wervingsfase gehanteerd en vervalt het claimrecht. In de nieuwe werving- en selectieprocedure wordt er dus nadrukkelijk gekeken naar de geschiktheid van solliciterende herplaatsers en/of reïntegratiekandidaten. Er zijn nog geen afspraken gemaakt over de duur van de pilot. Het streven is om de pilot te eindigen op het moment dat de besluitvorming over de nieuwe wervingsprocedure is afgerond. Aanleiding voor de pilot is dat het concern aan de hand van gesprekken met werknemers en leidinggevenden geconstateerd heeft dat het vijf-fasenmodel niet werkt.

**Project Concernbrede Mobiliteit**

*Doelstellingen*

Het project concernbrede mobiliteit is een samenwerkingsverband tussen de bestuursdienst, servicedienst en andere diensten (M). Opmerkelijk is dat het project concernbrede mobiliteit eind 2004 is ontstaan toen duidelijk werd dat er op concernniveau geen inzicht was in het aantal herplaatsing- en reïntegratiekandidaten en een transparante concernbrede vacaturebank niet aanwezig was. De doelstelling van het project concernbrede mobiliteit was als volgt: “een effectief mobiliteitsbeleid zorgt voor het efficiënt doorvoeren van reorganisaties, innovatie binnen de gemeente en stimuleert doorstroom in de organisatie, zowel binnen als tussen diensten” (overdrachtsdocument programma HR-optimalisatie, 2008). Daarnaast hadden ze de volgende doelen geformuleerd (M):

* Het verhogen van het aantal herplaatste medewerkers;
* Een interessante werkgever blijven door te investeren in jonge medewerkers;
* Het vergroten van de mobiliteit van de medewerkers;
* De houding en bereidheid op het gebied van mobiliteit van medewerkers veranderen.

Bovenstaande doelstellingen sluiten aan bij de doelstellingen van het Concern HR, welke in hoofdstuk 4 uitgebreid zijn beschreven. De kern van de strategische HR-agenda is dat omvang en kwaliteit van het personeelsbeleid bijdraagt aan het leveren van de gevraagde prestaties en aan een flexibele arbeidsorganisatie die kan mee veranderen met interne en externe ontwikkelingen. De doelstelling van het project concernbrede mobiliteit sluit aan bij de strategische HR-agenda, omdat beide doelstellingen zich richten op een flexibele arbeidsorganisatie.

Om de doelstellingen van het project concernbrede mobiliteit te kunnen bereiken is er een aantal instrumenten ingevoerd die hieronder puntsgewijs worden besproken.

*Concernbrede vacaturebank*

Alle gemeentelijke diensten zijn verplicht alle vacatures te melden bij het Rotterdams Loopbaan Centrum (RLC) (zie paragraaf 6.1.1). Het concern wil dat medewerkers die op zoek zijn naar een nieuwe arbeidsplek of willen reïntegreren, eerder aan de slag komen binnen de organisatie. Het concern streeft er naar medewerkers die geen formele formatieplek hebben te begeleiden naar een nieuwe functie (M). Dit geldt voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten en voor medewerkers die door een reorganisatie de status van herplaatsingkandidaat hebben gekregen. Om dit te kunnen bereiken is een aantal maatregelen ingevoerd.

Voor het beheer, de uitvoering en coördinatie van de vacatures is een marktmeester aangesteld. Om het aantal herplaatsers/inactieven terug te dringen, is concernbreed door middel van een databank ook in beeld gebracht wie deze medewerkers zijn en welke mogelijkheden zij hebben op de arbeidsmarkt. Daarnaast zet de organisatie zich in om ex-medewerkers met een wachtgeld of WW-uitkering te reïntegreren.

Met de realisatie van een concernbrede databank is een groot deel van de reïntegratie- en herplaatsingskandidaten in beeld gebracht. Het concern streeft ernaar om een compleet beeld te krijgen van het aantal reïntegratie- en herplaatsingskandidaten.

*Pilot Jobrotation*

In 2007 is de pilot Jobrotation opgericht in het kader van het concernbrede mobiliteitsbeleid (M). Het doel van de pilot Jobrotation is het stimuleren van concernbrede mobiliteit, het uitwisselen van medewerkers tussen diensten en boeien en binden van medewerkers aan het concern (M). In de pilot Jobrotation vervullen medewerkers die toe zijn aan een nieuwe uitdaging, tijdelijk een vergelijkbare functie bij een andere dienst of deelgemeente. Binnen de pilot betekent jobrotation het uitwisselen van medewerkers tussen of binnen diensten. De pilot beperkt zich tot het uitwisselen van medewerkers met communicatiefuncties. De pilot jobrotation heeft vanwege te weinig rendement geen vervolg meer gekregen (O).

*Outplacementtraject*

Daarnaast is eind 2007 gestart met het samenstellen van zogenaamde begeleidingspakketten: een sluitende aanpak voor een ieder die vanwege ziekte, reorganisatie of ontslag een andere baan moet vinden (M). De mogelijkheden variëren van licht (geen of nauwelijks begeleiding nodig) tot zeer zwaar (een compleet outplacementtraject voor een baan buiten Rotterdam). Het outplacementtraject heeft vanwege te weinig rendement geen vervolg meer gekregen (O).

*Tijdelijk Werk Rotterdam*

Sinds 1 juli 2007 is ‘Tijdelijk Werk Rotterdam’ (TWR) actief (M). TWR is een intern uitzendbureau dat herplaatsings- en reïntegratiekandidaten en inactieven koppelt aan tijdelijke vacatures. TWR heeft als doel medewerkers van het concern die beschikbaar zijn voor tijdelijk werk gericht in te zetten en biedt herplaatsers- en reïntegratiekandidaten en inactieven mogelijkheden om binnen de organisatie in te stromen (M). Dit draagt bij aan de vermindering van inhuur van uitzendkrachten en externen. Daarnaast krijgen herplaatsers- en reïntegratiekandidaten en inactieven de mogelijkheid om binnen de organisatie, op tijdelijke basis, nieuwe werkervaring op te doen. Na afweging van de kosten en baten is gebleken dat Tijdelijk Werk Rotterdam te weinig rendement oplevert. Concern HR en de Servicedienst hebben besloten om per 1 mei 2009 te stoppen.

*Functieroulatie*

De Gemeente Rotterdam stimuleert functieroulatie. De gemeentesecretaris, de hoofden van de diensten, directeuren en dienstcontrollers hebben in 2006 afgesproken dat ze hooguit zes jaar dezelfde functie mogen vervullen (M). Door middel van een personeelsschouw wordt de mobiliteit van het management gefaciliteerd (M).

Het project concernbrede mobiliteit is in 2008 geëvalueerd. De doelstelling van het project was om eerste instantie aandacht te schenken aan gedwongen mobiliteit en vervolgens aan vrijwillige mobiliteit (M). Het is de projectgroep niet gelukt om de aandacht te schenken aan vrijwillige mobiliteit, omdat het onderwerp gedwongen mobiliteit veel tijd in beslag nam. Daarnaast is gebleken dat een aantal mobiliteitsinstrumenten te weinig rendement opleverde (O).

Ten opzichte van 2007 was er in 2008 sprake van een daling van 16,5% van het aantal reïntegratie- en herplaatsingskandidaten (O). Dit resultaat wordt door het concern als teleurstellend ervaren, omdat ze streefden naar een grotere daling van het aantal reïntegratie- en herplaatsingskandidaten. In 2009 is in de managementcontracten vastgelegd dat diensten de kosten van boventalligen inzichtelijk maken en meewerken aan dienstoverstijgende oplossingen.

Het project concernbrede mobiliteit is eind 2008 formeel afgesloten. Per 1 januari 2009 is er een nieuwe projectleider aangesteld voor het concernbrede mobiliteitsbeleid. Doelstelling van de nieuwe projectleider is om de +/- 225 boventalligen binnen de Gemeente Rotterdam terug te dringen naar +/- 25 boventalligen (M). Dit is een globale schatting van de projectleider mobiliteit, omdat exacte cijfers van het aantal reïntegratie- en herplaatsingskandidaten binnen de Gemeente Rotterdam niet beschikbaar zijn. Om deze doelstelling te behalen is een aantal instrumenten ingevoerd (M). In 2009 is het traject ‘Werkend op Weg’ en pilot Werving en selectieprocedure ingevoerd. Voor de pilot Werving- en selectieprocedure verwijs ik u naar paragraaf 6.1.1.

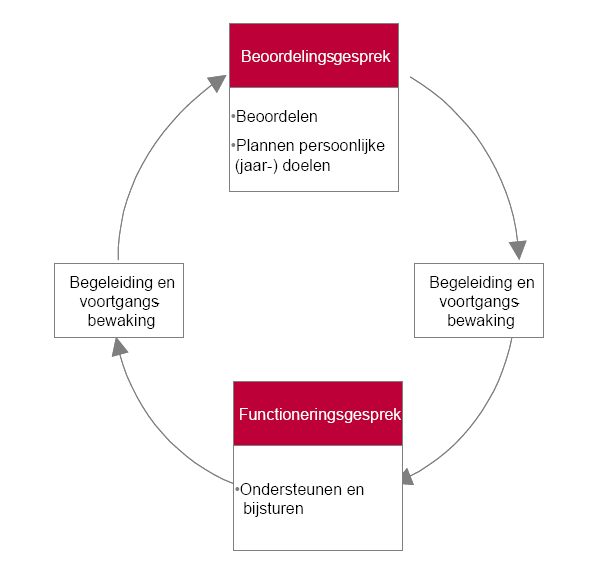
*Werkend op Weg*

Door middel van het traject ‘Werkend op Weg’ (WOW) introduceert de Gemeente Rotterdam in juli 2009 een professionele, uniforme en dienstoverstijgende werkwijze om 100 boventallige werknemers op effectieve wijze te ondersteunen bij het stimuleren van de doorstroom (M). WOW is een voorziening voor alle herplaatsings- en reïntegratiekandidaten binnen de Gemeente Rotterdam. Doel van het WOW is om de mobiliteit te bevorderen, waarbij de focus ligt op het terugdringen van het aantal boventalligen door gedwongen mobiliteit (traject Rotterdam in beweging, 2009) (M). Door middel van WOW wordt een uitspraak gedaan over de slagingskans binnen het claimrecht voor de kandidaat en de bemiddelbaarheid van de kandidaat. Op basis van een portfolio en een gesprek met de kandidaat wordt een advies opgesteld dat zich richt op persoonlijke succesfactoren en verbeterpunten en mogelijk andere activiteiten om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. De casemanager adviseert en fungeert als inhoudelijk deskundige en procesbewaking bij de regelgeving omtrent reïntegratie.

**Gesprekscyclus**

Net als de werving- en selectieprocedure en het mobiliteitsbeleid is de gesprekscyclus ook door het HR concern vastgelegd (M). In 2006 is concernbreed een gesprekscyclus ingevoerd. Binnen de dienst GW wordt de concernbrede gesprekscyclus per 1 januari 2010 ingevoerd. De gesprekscyclus kent drie formele gesprekken: een plannings-, functionerings- en een beoordelingsgesprek. In het planningsgesprek wordt bepaald wat er bereikt moet worden in termen van resultaten. Het functioneringsgesprek is een tweerichtingsgesprek. In het functioneringsgesprek worden de afspraken die aan het begin van de cyclus zijn gemaakt geëvalueerd en worden indien nodig bijgestuurd. Onderwerpen die aan bod komen zijn: de inhoud van de functie, de te leveren prestaties en resultaten en de beoogde competentieontwikkeling. Eenmaal per drie jaar staat het functioneringsgesprek in het teken van het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). In de tussenliggende jaren is het plan een vast agendapunt tijdens het functioneringsgesprek en wordt de voortgang besproken. Een POP is onderdeel van de ontwikkelafspraken tussen de organisatie en de medewerker. Het doel van het POP is dat een medewerker blijvend werkt aan zijn ontwikkeling, zowel gericht op zijn huidige functie als op bredere inzetbaarheid (M). Hiermee ondersteunt het POP het instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid van de Gemeente Rotterdam. In het beoordelingsgesprek worden de behaalde resultaten en competentieontwikkeling getoetst aan de hand van vooraf vastgestelde beoordelingscriteria.

De gesprekscyclus met een plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek bestaat uit in principe één kalenderjaar. Met de medewerkers worden minimaal twee formele gesprekken gevoerd met als begin een planningsgesprek. In het planningsgesprek worden afspraken gemaakt voor dat jaar. Vervolgens wordt er rond de zomermaanden een functioneringsgesprek gehouden om de tussenstand te bespreken. Aan het einde van het jaar wordt er afgerond met een beoordelingsgesprek. In het beoordelingsgesprek worden de behaalde resultaten van dat jaar getoetst. Beoordeling en planning worden gecombineerd in één gesprek. De gesprekscyclus met een POP duurt drie jaar. In figuur 1 vindt u een schematische weergave van de gesprekscyclus.



**Figuur 1 Concern gesprekscyclus (circulaire gesprekscyclus 2007/23, 2007)**

**Functiehuis**

Net als de werving- en selectieprocedure, het mobiliteitsbeleid en de gesprekscylus is ook het functiehuis door het HR- Concern vastgelegd (M). In 2007 is het project concernbreed functiehuis opgericht. Het project concernbreed functiehuis is een onderdeel van het programma HR-optimalisatie. Doel van het project is: “het op een coherente, uniforme en transparante wijze ordenen van functies binnen de Gemeente Rotterdam” (Rotterdams functiehuis, 2009) (M). Het concern wil door middel van het project concernbreed functiehuis werknemers meer bewegingsvrijheid en gelijke ontwikkelingskansen binnen het concern bieden. Aanleiding van het project was dat de Gemeente Rotterdam geen concernbreed functiehuis had, maar iedere gemeentelijke organisatie had zijn eigen functiehuis. Daarnaast waren de functiebeschrijvingen te omvangrijk en de functies waren te specifiek beschreven. De verschillende functiehuizen bemoeilijkten de doorstroom van medewerkers en de samenwerking met andere gemeentelijke organisaties binnen de Gemeente Rotterdam (M).

Het nieuwe functiehuis is opgeleverd en wordt in 2009 geïmplementeerd binnen de Gemeente Rotterdam. In februari 2010 zal het project concernbreed functiehuis afgerond worden en gaat de Gemeente Rotterdam over op het Rotterdam functiehuis. Met de invoering van het nieuwe functiehuis zijn 4.000 functiebeschrijvingen ondergebracht in 91 korte functieprofielen, die zijn ingedeeld in acht functiefamilies. Een functiefamilie bestaat uit een serie bij elkaar horende functies met specifieke kenmerken waarmee de functiefamilie kan worden geïdentificeerd. Alle functiefamilies hebben eenzelfde opbouw. De acht functiefamilies zijn: leidinggeven, project- en programmamanagement, beleid, toezicht en handhaving, publieksfunctie, ondersteuning, uitvoering en algemeen. De verschillende functies zijn geclusterd in functiefamilies.

De functiebeschrijvingen bevatten functiekwalificaties, competentieprofielen en resultaatgerichte doelstellingen van de Gemeente Rotterdam. In bijlage VI vindt u een schematische weergave van het concernbrede functiehuis.

Niet alle leidinggevenden zijn tevreden met het nieuwe functiehuis (M). Een leidinggevende zegt hierover:

*‘Wat lastig is binnen de gemeente Rotterdam is dat als je wil doorgroeien je altijd manager moet worden om meer te verdienen. Dan krijg je het effect van beste timmerman wordt chef van de werkplaats. Daar maak je collega’s niet altijd blij mee en anderen ook niet. Hij mag niet meer timmeren maar moet mensen aansturen. Het nieuwe functiehuis biedt specialisten niet de kans om meer te verdienen ’*

*(leidinggevende, Gemeente Rotterdam)*

**Mobiliteit op GMT-niveau**

*Mobiliteitskraam*

In oktober 2009 is er gestart met een mobiliteitskraam (M). Doel is het bevorderen van de mobiliteit binnen de diensten dS+V, GW en het OBR (M). Eenmaal per maand wordt er een mobiliteitskraam opgesteld in de centrale hal van het gebouw van de drie diensten. Bij de mobiliteitskraam kunnen medewerkers terecht voor openstaande vacatures. Op deze manier worden de medewerkers op de hoogte gebracht van de openstaande vacatures bij de andere diensten. Daarnaast kunnen medewerkers ook terecht bij de mobiliteitskraam als zij momenteel niet tevreden zijn met de huidige functie en een andere stap in hun loopbaan willen maken. Daarnaast kunnen medewerkers terecht die eventueel in de toekomst een andere functie willen beoefenen.

*Mobiliteitscentrum*

In hoofdstuk 4 is naar voren gekomen dat het GMT per 2012 de doelstelling heeft om een HR-mobiliteitscentrum op te richten met als taak het coördineren en uitvoeren van activiteiten op het gebied van instroom, ontwikkeling en doorstroom (Portefeuilleplan, april 2009) (M).

Uit de interviews komt naar voren dat vrijwel alle leidinggevenden een voorstander zijn van een HR-mobiliteitscentrum. Een centraal punt waar vraag en aanbod samenkomt binnen de organisatie wordt als een voordeel gezien (M). Een leidinggevende zegt hierover:

*‘Een HR-mobiliteitscentrum lijkt me een goede doelstelling, omdat je dan 1 centraal punt hebt waar alles samen komt. Soms wil je een medewerker wel overplaatsen alleen neemt het veel rompslomp met zich mee.’*

*(Leidinggevende, Gemeente Rotterdam)***Stedenbouw en Volkshuisvesting**

In deze paragraaf zal ik dieper ingaan op het mobiliteitsbeleid binnen de dS+V. Daarnaast zullen andere mobiliteitsbevorderende personeelsinstrumenten besproken worden.

**Werving- en selectieprocedure**

De werving- en selectieprocedure voor dS+V is gelijk aan de werving- en selectieprocedure die vastgesteld is door het college van B en W. De interne werving- en selectieprocedure binnen de dienst is per april 2007 wel enigszins aangepast (M). De interne werving- en selectieprocedure is aangepast, omdat de procedure als belemmerend werd ervaren door leidinggevenden indien een vacaturehoudende afdeling een geschikte kandidaat wilde laten doorstromen (M). Door middel van de nieuwe interne werving- en selectieprocedure wil de dienst interne vacatures sneller opvullen op een transparante wijze. De werving- en selectieprocedure die door het concern is vastgesteld houdt in dat er eerst naar interne geschikte herplaatsings- en reïntegratiekandidaten wordt gekeken en vervolgens wordt de vacature intern verspreid. Dit om iedereen binnen de dienst een kans te geven om te reageren. Hierdoor ontstond er vaak een situatie waarbij een afdelingshoofd een geschikte kandidaat op het oog had en in de regel verplicht was om andere kandidaten uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek die op de vacature hadden gereageerd. Dit kostte de dienst veel tijd en gesprekken (M).

Indien een afdelingshoofd een wens heeft een interne medewerker op een vacature te laten plaatsen kan hij per april 2007 verzoeken een doorstroomkandidaat- procedure te starten. Dit houdt in dat een afdelingshoofd een schriftelijk en gemotiveerd verzoek doet aan het hoofd P&O om een doorstroomkandidaat- procedure op te starten. De doorstroomkandidaat dient wel een vast dienstverband te hebben of wel een tijdelijk dienstverband binnen de dienst.

Het hoofd P&O toetst en beslist aan de hand van het verzoek en de bijgevoegde documenten, zoals kopieën van verslagen van de beoordelingscyclus of POP gesprekken of de procedure gestart kan worden. Bij een positief besluit wordt de procedure toegepast en bij een negatief besluit wordt de vacature regulier opengesteld. Indien er geen geschikte reïntegratie- of herplaatsingskandidaat is kan de doorstroomprocedure worden opgestart. De vacature wordt verspreid met de vermelding dat er een doorstroomkandidaat is. Medewerkers van de andere afdelingen kunnen nog steeds reageren op de vacature, maar op deze manier wordt de drempel om te reageren voor de medewerker hoog om daadwerkelijk te reageren op de vacature. Medewerkers die reageren op de vacature worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Indien de keuze valt op de doorstroomkandidaat, worden andere kandidaten mondeling en schriftelijk geïnformeerd over de afwijzingsgronden. In de praktijk wordt de doorstroomkandidaat- procedure niet vaak toegepast, omdat niet alle leidinggevenden bekend zijn met de procedure (M). Een leidinggevende die de doorstroomkandidaat-procedure wel regelmatig toepast zegt hierover:

*‘De doorstroomkandidaat-procedure is een goede procedure. Je moet ook geen schijnprocedure ophangen als je een werknemer hebt en valse verwachtingen opwekken bij anderen, dat slaat ook nergens op.’*

(leidinggevende dS+V, Gemeente Rotterdam)

**Mobiliteitsbeleid**

*Doelstellingen*

Bij mijn zoektocht naar relevante documenten op het gebied van mobiliteit heb ik een mobiliteitsbeleid gevonden dat in 1997 geschreven is binnen de dienst (M). Door onduidelijke redenen is het mobiliteitsbeleid nooit formeel ingevoerd binnen de dienst (M). Het feit dat er wel moeite is genomen om een mobiliteitsbeleid te ontwikkelen binnen de dienst geeft aan dat er wel aandacht was voor mobiliteit. Het doel van het mobiliteitsbeleid was het bevorderen van de in-, door- en uitstroom binnen de dienst (M). In het mobiliteitsbeleid wordt ingegaan op de doelstellingen, rollen en verantwoordelijkheden van de organisatie. Daarnaast wordt de uitvoering van het mobiliteitsbeleid beschreven.

Anno 2009 wordt de taakstelling van de dienst gekoppeld aan mobiliteitsdoelstellingen. Er is niet sprake van een mobiliteitsbeleid, maar er worden mobiliteitsbevorderende instrumenten ingevoerd. Een vacaturestop, een halt op het inhuren van externe medewerkers en de aanstelling van een mobiliteitsadviseur moeten er voor zorgen dat de interne mobiliteit binnen de dienst bevorderd wordt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de mobiliteitsdoelstellingen aansluiten op de organisatiedoelstellingen. Hieronder zal ik dieper ingaan op de mobiliteitsbevorderende instrumenten.

*Mobiliteitscommissie*

Binnen de dienst is een mobiliteitscommissie opgericht (M). De mobiliteitscommissie bestaat uit het hoofd P&O (tevens voorzitter), een medewerker van de afdeling P&O en twee OR- leden. De mobiliteitscommissie is ingevoerd om de interne wervingsprocedure te bewaken (M). Daarnaast bewaken zij ook het interne matchingsproces van reïntegratie- en herplaatsingskandidaten. Ook worden de schriftelijke afwijzingsgronden voor interne herplaatsingskandidaten besproken. Bij niet voldoende of onterechte afwijzingsgronden kan de mobiliteitscommissie de directie adviseren de verdere procedure tegen te houden. Eenmaal in de twee weken worden alle (tijdelijke) vacatures die open staan binnen de dienst in de mobiliteitscommissie besproken. De interne wervingsprocedure die door de mobiliteitscommissie werd bewaakt bracht de nodige frustraties met zich bij zowel medewerkers als leidinggevenden. Leidinggevenden konden na een ontwikkeltraject met een medewerker geen garantie geven voor interne plaatsingen. Gevolg was dat medewerkers vertrokken met de investering die erin is gestoken (O). Naar aanleiding onder andere hiervan is de doorstroomkandidaat-procedure ingevoerd (zie paragraaf 6.2.1). De afdeling P&O had het gevoel dat ze iedere keer moesten verklaren waarom er bijvoorbeeld een vacature was vrijgegeven (M). Daarnaast vonden ze dat de mobiliteitscommissie vertragend werken. Door de komst van een nieuw Hoofd P&O is de mobiliteitscommissie sinds medio 2008 niet meer actief (M).

*Project mobiliteit*

In 2007 komt het onderwerp mobiliteit weer op de agenda te staan. In 2007 is een HR-beleidsplan 2007-2008 ontwikkeld (M). Een van de doelen in het HR-beleidsplan is het bevorderen van de doorstroom van medewerkers (M). In 2007 liep het project mobiliteit binnen het HR-programma van dS+V. Doelstelling van het project was het bevorderen van de interne mobiliteit om zo vacatures sneller op te vullen, medewerkers en managers beter zicht te geven op de loopbaanmogelijkheden en het versterken van het kennismanagement binnen de dienst (M). Er kan gesteld worden dat de strategische HR-doelstellingen van de dienst aansluiten op doelstellingen van het project mobiliteit.

Eind 2008 is vanuit de evaluatie van het HR- programma besloten om het project mobiliteit een vervolg te geven en dit te koppelen aan de taakstelling en het personeelsinstrument *‘personeelsschouw’* (M). Daarnaast is er op GMT- niveau ook besloten om te werken aan mobiliteit (zie paragraaf 4.1.3). Naar aanleiding van het project is een mobiliteitsadviseur geïntroduceerd en een start gemaakt met de invoering van het talentenmanagementmodel (M).

*Talentenmanagementmodel*

In 2009 zijn alle medewerkers binnen de dienst ‘geschouwd’ (M). Dit houdt in dat er een mening wordt geformuleerd over iedere medewerker waarbij ambitie (hoog/gemiddeld/laag) en competenties (laag/hoog) een rol spelen. Op veel afdelingen binnen de dS+V werd er al geschouwd maar iedere afdeling deed dit naar eigen inzicht en met een eigen aanpak. Door het toepassen van de personeelsschouw kan de ontwikkelmogelijkheid van iedere medewerker in kaart worden gebracht en dit kan als input worden gebruikt voor het functionerings-, beoordelings- en POP-gesprek (M).

Om meer eenduidigheid te krijgen heeft de afdeling P&O begin 2009 een voorstel gedaan voor het uitvoeren van één schouw: het talentenmanagementmodel (M). De schouw wordt als hulpmiddel gebruikt ter stimulering van doorstroom, mobiliteit en ontwikkeling van medewerkers. Dit model wordt al binnen het OBR toegepast.

Binnen de dienst is het talentenmanagementmodel niet goed ontvangen door de Ondernemingsraad (OR) (O). De OR is van mening dat de personeelsschouw niet gekoppeld moet worden aan de taakstelling van de dienst (M). Daarnaast willen ze negatieve beeldvorming voorkomen. Daarnaast vindt de OR dat het talentenmanagementmodel pas ingevoerd mag worden binnen de dienst als het op de juiste wijze naar medewerkers wordt gecommuniceerd met de nuance die erbij hoort (M).

Vrijwel alle geïnterviewde leidinggevenden vinden het talentenmanagementmodel een goed instrument om medewerkers in kaart te brengen (M). Daarnaast geven ze wel aan dat de categorieën ‘afvallers’ en ‘afhakers’ negatief klinken, terwijl dit helemaal geen slecht functionerende medewerkers hoeven te zijn (M). Een medewerker kan bijvoorbeeld even niet ‘op zijn plek’ zitten en met de juiste tools weer goed functioneren. Een enkeling geeft aan dat het lastig is om medewerkers in een bepaalde categorie te plaatsen.

*Mobiliteitsadviseur*

Per 1 juli 2009 is er een vacaturestop ingevoerd binnen de dienst tot januari 2010 (M). De vacaturestop is ingevoerd met als doel vacatures te matchen met boventallige functies om de formatieve taakstelling te behalen voor medio 2010 (M). Op deze manier wordt de taakstelling van de dienst gekoppeld aan mobiliteitsdoelstellingen.

Daarnaast heeft de directie besloten dat er geen externe medewerkers ingehuurd mogen worden (M). Hierbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat een leidinggevende bij hoge uitzondering wel een externe medewerker kan inhuren. De directie beslist hier uiteindelijk over. De dienst wil op deze wijze meer druk neerleggen bij de afdelingen om de interne mobiliteit te bevorderen (M). Om dit proces te begeleiden is een mobiliteitsadviseur aangesteld die voorstellen voor matches doet en het plaatsingproces begeleidt (M). Doel van de functie is om interne kandidaten te matchen met vacatures (M). De primaire taak van de mobiliteitsadviseur is het realiseren van een match tussen een vacature en het interne aanbod (M). De mobiliteitsadviseur is het centrale punt voor ontstane vacatures en stelt het management geschikte of geschikt te maken vrijwillige mobiliteitskandidaten voor ter vervulling van een vacature. Daarnaast neemt de mobiliteitsadviseur de regie in ondersteuning van het management voor begeleiding van mobiliteitskandidaten. De dienst houdt wel de eindverantwoordelijkheid van de mobiliteit van de medewerkers bij het management.

Daarnaast wordt getracht om medewerkers in beeld te brengen die dringend door hun leidinggevenden geadviseerd worden om een andere functie uit te voeren. In feite worden deze medewerkers gedwongen om een andere functie uit te oefenen. Op deze manier kunnen deze medewerkers in kaart worden gebracht en begeleid worden naar een andere functie.

De interne mobiliteit binnen de organisatie wordt door leidinggevenden als onvoldoende beoordeeld (M). Dit heeft te maken met de vele specialistische functies die binnen de dienst dS+V aanwezig zijn. De functies zijn vaak zo specialistisch dat de werkzaamheden alleen binnen de dienst dS+V of bij een private onderneming beoefend kunnen worden. Voor veel werknemers is het opgeven van een ambtenarenstatus een grote stap. Daarnaast zijn werknemers ook bang voor beeldvorming binnen de organisatie (M). Een medewerker P&O zegt hierover:

*‘Pas geleden had ik een gesprek met een werknemer. Ze was niet tevreden in haar functie. Door een gesprek met mij had ze power gekregen om te solliciteren. Ze wilde niet gezien worden als een lastige tante. We moeten van de beeldvorming af.’*

*(medewerker P&O, dS+V)*

Op de vraag wat ze graag zouden willen veranderen binnen de dienst geeft een aantal leidinggevenden aan dat ze liever zelf hun formatie bepalen aan de hand van het afdelingsbudget. Op het moment moeten leidinggevenden zich houden aan een vastgestelde formatie van de afdeling. In de praktijk lukt dit niet altijd en wordt er regelmatig ‘gerommeld’ in de formatie. Ze geven aan dat ze zelf hun formatie willen bepalen aan de hand van een afdelingsbudget.

Daarnaast geven zowel leidinggevenden als werknemers aan dat een overstap naar een andere dienst binnen de Gemeente Rotterdam niet soepel verloopt (M). Op het moment dat een medewerker met een vast contract een overstap maakt naar een andere dienst, mag de medewerker zijn vaste aanstelling niet behouden. Dit betekent dat een medewerker eerst ontslag moet nemen bij zijn huidige dienst om vervolgens een nieuw contract te tekenen bij de andere dienst. Gevolg hiervan is dat veel werknemers het hierdoor niet aandurven om een overstap te maken naar een andere dienst, omdat ze hierdoor een vaste aanstelling verliezen (M).

*Mentaliteit medewerkers en negatieve cultuur*

De ongemotiveerde houding van reintegratie- en herplaatsingskandidaten, zoals geschetst in paragraaf 6.2.1 is een probleem binnen de drie diensten. Vrijwel alle leidinggevenden geven aan reintegratie- en herplaatsingskandidaten ‘ongemotiveerd’ en niet enthousiast over komen. Leidinggevenden zijn van mening dat deze mentaliteit moet veranderen. Het is bijna een onmogelijke opgave om medewerkers die al jaren bij de Gemeente Rotterdam in dienst zijn anders te laten denken.

De ongemotiveerde houding van reïntegratie- en herplaatsingskandidaten is niet het enige probleem. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de cultuur ook een belangrijke rol speelt binnen de organisatie (C). Dit geldt ook voor de diensten GW en het OBR. Verticale mobiliteit wordt als positief gezien, maar horizontale mobiliteit wordt als negatief ervaren. Als een medewerker horizontaal van functie verandert, moet een medewerker iets mankeren wordt er vaak gedacht. Een overstap naar een andere afdeling maakt een medewerker alleen als een medewerker slecht functioneert is de gedachtegang binnen de dienst dS+V en de overige diensten.

De negatieve gedachtegang over horizontale mobiliteit is in het verleden ontstaan (C), omdat mobiliteit vaak werd gekoppeld aan een taakstelling van een dienst (M). De laatste jaren wordt vrijwillige mobiliteit steeds meer als positief ervaren door leidinggevenden en P&O medewerkers. Zowel leidinggevenden en P&O medewerkers ervaren het als positief als een goed functionerende medewerker om de 4 à 5 jaar van functie verandert. Op deze manier kan een medewerker zich verder ontwikkelen wordt steeds vaker gedacht.

Helaas wordt er niet vaak positief gereageerd als een dienst ‘mobiliteitsbevorderende instrumenten’ wil invoeren (M). Medewerkers koppelen dit meteen aan eventuele toekomstige bezuinigingsmaatregeling en zijn bang dat deze instrumenten ingezet worden om medewerkers ‘eruit te gooien’.

Volgens leidinggevenden is het van belang dat deze cultuur verandert. Leidinggevenden en P&O medewerkers proberen deze mentaliteit te veranderen door succesverhalen te vertellen.

**Employability**

*Gesprekcyclus*

Uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) in 2009 is naar voren gekomen dat de medewerkers binnen de dienst verdeeld zijn over de gesprekscyclus: 16% is ontevreden en 43% is er tevreden terwijl 41% er neutraal tegenover staat (O).

Vrijwel alle geïnterviewde leidinggevenden staan achter het regelmatig houden van gesprekken met medewerkers, maar een aantal zet hier hun kanttekeningen bij. Ze geven aan dat drie gesprekken per jaar teveel is (M) en dit beperkt kan worden. Daarnaast geeft een aantal leidinggevenden aan dat POP-gesprekken niet altijd een toegevoegde waarde hebben, omdat de punten die in een POP-gesprek besproken worden ook in een functioneringsgesprek besproken worden.

Vrijwel alle geïnterviewde medewerkers zijn een voorstander van de opzet van de gesprekscyclus (M). Er kan een aantal kanttekeningen worden gemaakt. Leidinggevenden houden zich niet altijd aan de opzet van de gesprekscyclus (M). Een aantal werknemers geeft aan dat er vaak functionerings- en beoordelingsgesprekken gecombineerd worden (M). Daarnaast worden er ook weleens halverwege het jaar planningsgesprekken gehouden (M).

Een aantal werknemers geeft aan dat leidinggevenden regelmatig gebruik maken van informanten bij functionerings- en beoordelingsgesprekken (M). De werknemers kunnen in het verslag terug vinden welke informanten gebruikt zijn. Een werknemer zegt hierover:

*‘Er wordt aan informanten een mening gevraagd en daar baseren leidinggevenden grotendeels een beoordeling op. Terwijl die collega’s ook niet precies weten wat je doet. Er hoeft maar één negatieve mening tussen te zitten, en dan ben je de pineut. Ze hechten te veel waarde aan een mening van een collega.’*

*(medewerker, dS+V)*

Daarnaast geven de werknemers aan dat ze pas in het verslag terug kunnen zien welke informanten gebruikt zijn. De werknemers zijn hier geen voorstander van, omdat ze zichzelf achteraf niet kunnen verdedigen (M).

*Opleidingen*

Het volgen van opleidingen is mogelijk binnen de dienst. De directie van de dS+V stelt jaarlijks, met instemming van de OR, de hoogte van het opleidingsbudget vast. Binnen de dienst is er een opleidingsbeleid opgesteld (M). Het opleidingsbeleid geeft het kader aan waarbinnen het management en de medewerkers van de dienst omgaan met opleidingen. Uitgangspunt is daarbij dat zowel de medewerker als de leidinggevende hierbij verantwoordelijk is. De manager wordt verantwoordelijk gesteld voor het realiseren van organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering en de medewerker voor een goede uitoefening van de functie, persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid. Het POP wordt als basis gebruikt voor de ontwikkeling van de medewerker. In het POP worden afspraken gemaakt over de te ondernemen stappen.

De dS+V stelt jaarlijks een strategische opleidingsvisie op waarin een visie voor de komende vier jaar in is opgenomen (M). Met deze strategische opleidingsvisie geeft de directie sturing aan de wijze waarop binnen de dienst het personeel wordt ingezet in de activiteiten. De door de directie vastgestelde strategische opleidingsvisie dient als kader voor de gedetailleerde opleidingsplannen voor de afdelingen. Hierin zijn ook opleidingsafspraken te vinden die met individuele medewerkers worden gemaakt in het kader van de functionele en persoonlijke ontwikkeling.

Voor het opstellen van een opleidingsplan wordt het ‘acht velden analysemodel’ toegepast (M). Het model wordt gebruikt als basis voor het opstellen van een opleidingsplan en draait om het maken van een goede analyse. Het opstellen van een opleidingsplan gebeurt behalve op directieniveau voor de dienst ook op afdelings- en medewerkersniveau (M). Op afdelingsniveau wordt het opleidingsplan in het afdelingsopleidingsplan opgesteld en op medewerkersniveau in het POP. Het afdelingsopleidingsplan beschrijft per afdeling de gewenste ontwikkelingsrichting in relatie tot de opleidingsinvestering. Het opstellen van een opleidingsplan is de verantwoordelijkheid van het management en de afdeling P&O heeft een adviserende rol. De opleidingsplannen van de afdelingen worden vastgesteld door de directeur. Voor de individueel geplande opleidingen geldt echter dat de inhoudelijke details hiervan niet in het afdelingsopleidingsplan worden vermeld.

Wat met de medewerker is afgesproken in functionerings- en POP gesprekken wordt schriftelijk vastgelegd en opgenomen in het opleidingsplan. De leidinggevende en medewerkers zijn samen verantwoordelijk voor de uitvoering van het opleidingsplan. In overleg wordt bepaald door wie welke actie wordt ondernomen om tot uitvoering van het plan te komen. Nadat een werknemer een opleiding heeft gevolgd worden de ervaringen aan de hand van een evaluatieformulier doorgesproken met de leidinggevende. Er wordt besproken in hoeverre de voorafgestelde doelstellingen bereikt zijn en wat er nodig is om de nieuwe kennis en vaardigheden in de praktijk te kunnen concretiseren.

Vrijwel alle geïnterviewde medewerkers geven aan dat ze bereid zijn om een opleiding en/of training te volgen. Daarnaast zien ze voldoende loopbaanmogelijkheden binnen de dienst of de Gemeente Rotterdam.

**Loopbaan**

*Loopbaanmogelijkheden*

Uit het MTO in 2009 is naar voren gekomen dat 81% binnen de dienst zichzelf nu of later wil ontwikkelen binnen de loopbaan (O). Daarnaast is meer dan de helft tevreden over de mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen (O). Van de respondenten krijgt 59% de gelegenheid om loopbaanwensen te bespreken en 55% krijgt de gelegenheid om opleidingen en trainingen te volgen (O). Van de respondenten is 45% het eens met de stelling dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn (O). Opmerkelijk is dat 25% het oneens is met deze stelling (O). Over het algemeen genomen willen bijna alle medewerkers binnen de dienst doorgroeien en meer dan de helft is tevreden over de loopbaanmogelijkheden.

Uit de kwalitatieve interviews is naar voren gekomen dat leidinggevenden van mening zijn dat de loopbaanmogelijkheden binnen de dienst beperkt zijn (M). Dit heeft te maken met het feit dat er veel technische functies zijn binnen de dienst. Daarnaast kunnen veel specialistische functies alleen binnen de dienst dS+V beoefend worden of bij een private onderneming. Aan de andere kant geven leidinggevenden aan dat medewerkers vaak ook niet weten welke mogelijkheden er wél zijn binnen de dienst (M). Vaak zijn werknemers toe aan een volgende loopbaanstap, maar weten ze niet welke mogelijkheden er zijn binnen de dienst.

*Loopbaanpaden*

Binnen de dienst zijn er geen specifieke loopbaanpaden ontwikkeld. Met de invoering van het nieuwe functiehuis is er een basis gelegd voor horizontale en verticale loopbaanpaden (M). De loopbaanpaden die door het concern zijn vastgesteld zijn vrij algemeen, maar kunnen door de diensten als basis gebruikt worden om de loopbaanpaden verder uit te werken. Binnen de dienst is het gangbaar dat een medewerker van junior tot medior en vervolgens tot senior kan doorgroeien binnen een bepaalde functiefamilie (M).

Op de vraag of ze een voorstander zijn van het ontwikkelen van loopbaanpaden zijn de meningen verdeeld. Een aantal leidinggevenden geeft aan dat ze een voorstander zijn, in het bijzonder voor horizontale loopbaanpaden. Op deze manier wordt duidelijk wordt welke loopbaanmogelijkheden er zijn voor werknemers. Een aantal leidinggevenden ziet de meerwaarde van loopbaanpaden niet. Een leidinggevende zegt hierover:

***´I****k zie het nut niet van loopbaanpaden. Er zit een duidelijke lijn in de functies van junior naar senior. Als je slim nadenkt dan zijn er niet al te veel mogelijkheden of ze moeten me verrassen. Ik heb zoiets van: dan ga je nadenken over loopbaanpaden? Kun je niet ergens anders over nadenken?’*

*(leidinggevende, dS+V)*

**Psychologisch contract**

Vrijwel alle leidinggevenden geven aan dat ze van hun werknemers verwachten dat ze zelf nadenken over hun eigen loopbaan.

*‘Ik krijg vaak mensen aan mijn bureau zonder dat ze zelf een plannings-, functionerings- en/of beoordelingsgesprek hebben voorbereid. Ze moeten zelf nadenken over hun loopbaan. Het begint bij de medewerkers.’*

*(leidinggevende, dS+V)*

Op de vraag of werknemers tevreden zijn over de verwachtingen van hun huidige functie zijn de meningen verdeeld. Een aantal werknemers geeft aan dat er voldoende uitdagingen zijn en een aantal geeft aan de werkzaamheden minder uitdagend zijn dan ze verwacht hadden.

**Mobiliteitsbereidheid**

Op de vraag of werknemers bereid zijn om van functie te veranderen geven leidinggevenden aan dat dit verschilt per medewerker. Over het algemeen zijn jongere medewerkers mobieler dan oudere werknemers.

Daarnaast geven leidinggevenden aan dat er zelfs afdelingen zijn waar medewerkers eigenlijk niet van teams willen veranderen, omdat ze gehecht en vertrouwd met elkaar zijn geworden.

De geïnterviewde medewerkers geven vrijwel allemaal aan dat ze de ambitie hebben om zich verder te ontwikkelen in hun functie. Daarnaast geeft een aantal werknemers aan dat ze graag van functie willen veranderen, maar niet precies weten welke kant ze op willen.

**Rol management**

De dienst kan vacatures moeilijk vervullen (M). Om opdrachten te kunnen realiseren voor klanten wordt er veel extern personeel ingehuurd (M). Dit gebeurt vaak tegen een kostprijs die duurder is dan de vaste formatie. In 2007 ontstond hierdoor een financiële overschrijding van 2,3 miljoen (jaarverslag 2007, 2008).

Door bovenstaande ontwikkelingen is de afdeling P&O het HR-beleid gaan optimaliseren (M). Samen met het lijnmanagement is een aantal prioriteiten vastgesteld. De gewenste effecten zijn een verbeterde MTO score, meer interne doorstroming, daling van het verloop en ziekteverzuim (M).

Binnen de dienst heeft iedere werknemer een afdelingshoofd en een bureauhoofd. De meeste geïnterviewden zijn tevreden over de matrixstructuur. Een aantal geeft aan dat de matrixstructuur niet voor elke afdeling binnen de dienst de juiste structuur is.

Op de vraag welke rol het management zou moeten spelen bij de invoering van HR-beleid geven leidinggevenden aan dat de kennis, ideeën en ervaringen van leidinggevenden essentieel zijn bij HR-beleid. Vrijwel alle leidinggevenden vinden dat het management direct betrokken moet worden bij de invoering van HR-beleid.

De geïnterviewde medewerkers geven aan dat ze over het algemeen tevreden zijn over leidinggevenden. Ze verwachten steun van hun leidinggevende als ze eventueel in de toekomst van functie willen veranderen. Hierbij worden voorbeelden genoemd, zoals een detachering en een stage.

**Informeel beleid**

Binnen de drie diensten wordt er informeel beleid gevoerd. Het informele beleid van de drie diensten komt met elkaar overeen. Een P&O medewerker geeft aan dat hij een gesprek aangaat met een medewerker als bij de P&O medewerker bekend is dat de desbetreffende medewerker niet op de juiste plaats zit (M). Aan de hand van het gesprek kan worden gekeken welke acties er ondernomen kunnen worden.

Daarnaast geeft een aantal leidinggevenden aan dat ze weleens fases overslaan in de werving- en selectieprocedure als ze van te voren weten dat er geen interne kandidaten beschikbaar zijn (M). Op deze manier kan de vacature meteen extern open gesteld worden.

**Gemeentewerken**

**Werving- en selectieprocedure**

De dienst GW houdt de werving- en selectieprocedure aan van het concern die vastgesteld is door het college van B & W. De werving- en selectieprocedure van het concern is wel enigszins aangepast (M). Voordat de vacature wordt vrijgegeven in fase 1 wordt de vacature eerst bij de mobiliteitscommissie aangemeld en wordt gekeken of de vacature kan worden ingevuld door mobiliteitskandidaten. Bij gebleken geschiktheid krijgen mobiliteitskandidaten voorrang boven andere werknemers bij de vervulling van vacatures. Deze fase wordt ook wel fase 0 genoemd. Levert dat geen resultaat op dan wordt de vacature vrijgegeven in fase 1. De periode dat een vacature in behandeling is bij de mobiliteitscommissie mag niet langer zijn dan drie weken.

Vrijwel alle leidinggevenden geven aan dat er flexibeler met de werving- en selectieprocedure om kan worden gegaan. Ze hebben het gevoel dat ze gebonden zijn aan de verschillende fases in de procedure (M). Daarnaast vinden ze dat het veel tijd kost, voordat alle fases zijn uitgevoerd (M). Een aantal leidinggevenden geeft aan niet een voorstander te zijn van het claimrecht (M). Ze geven aan dat het regelmatig voorkomt dat vacatures worden geclaimd voor reïntegratie- en herplaatsingskandidaten die niet aan de functie-eisen voldoen. Daarnaast wordt er niet voldoende zorg besteed aan een CV. Hierdoor komen ze niet enthousiast en gemotiveerd over tijdens een sollicitatiegesprek. Ze geven aan dat er meer aandacht en zorg besteed moet worden aan reïntegratie- en herplaatsingkandidaten om tot een succesvolle match te komen.

**Mobiliteitsbeleid**

In hoofdstuk 4 zijn de organisatiedoelstellingen aan bod gekomen. De HR-doelstellingen van de dienst zijn een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen en het uitwerken van de Concern HR-agenda. De kern van de strategische HR-agenda is dat omvang en kwaliteit van het personeelsbestand bijdraagt aan het leveren van de gevraagde prestaties en aan een flexibele arbeidsorganisatie die kan mee veranderen met interne en externe ontwikkelingen.

De visie van Gemeentewerken op het gebied van mobiliteit is dat bewegen goed is voor de organisatie en dat medewerkers mee moeten bewegen. De dienst wil zoveel mogelijk gebruik maken van zittende werknemers, omdat de arbeidsmarkt voor bepaalde functies krap is. De ontwikkeling van de werknemer is een verantwoordelijkheid van de leiding en van de medewerker zelf.

Er kan geconcludeerd worden dat de visie op het gebied van mobiliteit aansluit bij de strategische HR-doelstellingen, omdat beide doelstellingen de flexibele arbeidsorganisatie benadrukken. Er is niet sprake van een mobiliteitsbeleid, maar er is een aantal mobiliteitsbevorderende instrumenten ingevoerd. Een mobiliteitscommissie, mobiliteitscoördinator, mobiliteitslijst en een loopbaanbeleid moeten ervoor zorgen dat de interne mobiliteit binnen de dienst bevorderd wordt. Hieronder zal ik dieper ingaan op de mobiliteitsbevorderende instrumenten.

*Mobiliteitscommissie*

In 1999 is binnen de sector buitenruimte een mobiliteitscommissie opgestart (M) met als doel het bevorderen van de in-, door- en uitstroom van de medewerkers (M). Binnen de sector buitenruimte wordt er tweewekelijks apart vergaderd over de werknemers en het HR-beleid (M). Medewerkers die een andere functie willen uitoefenen en medewerkers die niet goed functioneren in hun huidige functie kunnen door hun leidinggevende op de mobiliteitslijst worden geplaatst. Daarnaast kunnen trainees ook op de mobiliteitslijst worden geplaatst. Medewerkers die op de mobiliteitslijst staan hebben de mogelijkheid om eventueel stage te lopen op een andere afdeling of ze kunnen bij- of omgeschoold worden. Op deze manier bestaan er andere mogelijkheden voor een medewerker binnen of buiten de dienst GW.

De mobiliteitscommissie bestaat uit het Managementteam buitenruimte en een P&O adviseur. Tijdens de tweewekelijkse vergaderingen worden aan de hand van een mobiliteitslijst alle vacatures besproken binnen de sector buitenruimte. Daarnaast worden de mogelijkheden tot het matchen van mobiliteitskandidaten met de vacatures besproken.

In deze vergadering worden afspraken gemaakt over: het houden van een gesprek met een medewerker om hem te polsen voor een bepaalde functie, het houden van een gesprek met een leidinggevende om te kijken of hij voor een bepaalde medewerker eventueel een tijdelijke plaats heeft en het houden van een belangstellingsregistratie bij een specifieke doelgroep voor vacatures die op korte termijn worden opengesteld. De ervaring van de dienst heeft geleerd dat de mobiliteitscommissie vooral als klankbord fungeert voor afdelingshoofden met betrekking tot mobiliteit binnen de eigen afdeling (O). In 2003 zijn er nieuwe spelregels opgesteld met betrekking tot het mobiliteitsbeleid (M).

1. De ontwikkeling van de werknemer is een verantwoordelijkheid van de leidinggevende en de medewerker zelf. Wensen en mogelijkheden worden in het functionering- en POP-gesprek besproken.
2. Het initiatief om over de verandering van functie te praten kan uitgaan van de leiding en de medewerker.
3. Het is de verantwoordelijkheid van de leiding om ervoor te zorgen dat meningen over mogelijkheden, sterke en minder sterke punten van medewerkers bij de medewerkers zelf bekend zijn.
4. P&O zal een bemiddelende rol spelen in situaties waarbij het moeilijk is voor werknemers om hun wensen kenbaar te maken.
5. Een vacature wordt eerst aangemeld bij de mobiliteitscommissie. Indien er geen geschikte kandidaten zijn gevonden voor de vacature wordt de vacature vrijgegeven in fase 1.
6. Er wordt vooral aandacht besteed aan horizontale mobiliteit. De mobiliteitscommissie kan werknemers wel de kans geven om via de mobiliteitscommissie een zwaardere functie te vervullen, doordat dit bijdraagt aan een bredere ervaring.
7. Vacatures kunnen worden gebruikt ten behoeve van een opleiding of functieroulatie.
8. Wanneer een werknemer tijdelijk op een andere afdeling heeft gewerkt, wordt de werknemer voor het einde van de periode op de mobiliteitslijst geplaatst. Gezamenlijk wordt er dan een passende plek gezocht.

In november 2006 is definitief besloten om het bestaande mobiliteitsoverleg binnen de sector Buitenruimte uit te breiden naar een Gemeentewerken breed overleg (M). De afdeling P&O heeft waardering uitgesproken voor het tot stand komen van het initiatief van het management. Afgesproken is om niet alleen aandacht te schenken aan kandidaten die onvoldoende functioneren in hun huidige functie, maar ook aan potentials die toe zijn aan een andere uitdaging en herplaatsings- en reïntegratiekandidaten.

In 2008 is het Gemeentewerken brede overleg geëvalueerd. In alle MT’s wordt het mobiliteitsoverleg als zinvol ervaren (M). Uit de gevoerde gesprekken in het kader van de evaluatie is naar voren gekomen dat er onvoldoende aandacht is voor medewerkers die toe zijn aan een andere uitdaging. Dit worden ook wel loopbaankandidaten genoemd binnen de dienst. Daarnaast is naar voren gekomen dat het geven en inwinnen van informatie over de kandidaat verbeterd moet worden om de kans op een geslaagde match te vergroten (M). Medewerkers die in aanmerking willen komen voor een stage of functieruil zouden ook meer gebruik kunnen maken van de mogelijkheden. Op deze manier kunnen deze werknemers zichzelf verder ontwikkelen en hun mobiliteitskansen vergroten.

Vrijwel alle geïnterviewde leidinggevenden geven aan dat het mobiliteitsoverleg steeds beter wordt ingevuld. Voorheen werden acties niet altijd uitgevoerd en kwamen ze niet regelmatig bij elkaar (M). De geïnterviewde leidinggevenden geven aan dat er steeds meer acties worden uitgevoerd.

*Mobiliteitslijst*

In 2006 is het management van de dienst met het initiatief gekomen om een gemeenschappelijke mobiliteitslijst bij te houden (M). Dit betekent dat de sectoren Ingenieursbureau en Bijzondere diensten ook mobiliteitskandidaten zullen bijhouden. Op deze manier wil het management meer sturen op het matchen van vraag en aanbod. Dit geeft mobiliteitskandidaten ook de mogelijkheid om bij een andere sector een functie uit te oefenen. Het feit dat het management zelf het initiatief heeft genomen om een gezamenlijke mobiliteitslijst bij te houden geeft aan dat het management aandacht heeft voor mobiliteit binnen de dienst.

In de loop der jaren heeft de mobiliteitslijst een negatief imago gekregen (C). Vaak bestaat het beeld van een ‘kneuzenlijst’. Zodra een medewerker op de lijst staat, moet er wel iets mis zijn en wil men van je af wordt vaak gedacht. Hierdoor komt het voor dat mobiliteitskandidaten wel eens jaren op de mobiliteitslijst staan, omdat ze een slechte reputatie hebben gekregen.

De dienst probeert door de uitbreiding van de mobiliteitslijst met medewerkers die in het kader van hun POP toe zijn aan een andere functie het imago van de mobiliteitslijst positief te beïnvloeden (M). Daarnaast heeft de afdeling P&O aan het management kenbaar gemaakt om de term ‘kneuzenlijst’ niet meer te gebruiken maar juist een aantal succesverhalen te vertellen om een positief imago creëren. Een aantal leidinggevenden die een aantal jaar werkzaam zijn binnen de dienst vindt dat de mobiliteitslijst niet op de juiste wijze toegepast wordt (O). Een leidinggevende zegt hierover:

*‘Ondanks het sociale karakter van de dienst wordt de mobiliteitslijst niet goed gebruikt. Hij wordt misbruikt en is niet sociaal! Er worden medewerkers op de lijst geplaatst die niet goed functioneren. In feite wordt er niet tegen medewerkers gezegd dat ze afscheid gaan nemen of in een bepaald traject worden geplaatst. Er wordt hen geen spiegel voorgehouden. Leidinggevenden moeten sneller afscheid nemen van medewerkers die niet goed functioneren. Gemeentewerken gaat niet sociaal met medewerkers om!’*

(leidinggevende, Gemeentewerken)

Een aantal leidinggevenden is van mening dat de dienst zakelijk moet worden en sneller afscheid moeten nemen van werknemers die niet goed functioneren (O). Daarnaast geven de leidinggevenden aan dat de mobiliteitslijst alleen werkt als alle acties worden nagekomen.

De interne mobiliteit binnen Gemeentewerken wordt verschillend beoordeeld. De meeste leidinggevenden geven aan dat de interne mobiliteit binnen de dienst verbeterd kan worden (O). Ze hebben het idee dat veel werknemers gehecht zijn aan hun eigen afdeling, waardoor een overstap naar een andere functie binnen de dienst groot is.

Een aantal leidinggevenden vindt de interne mobiliteit goed, omdat er succesvolle plaatsingen zijn gerealiseerd binnen de dienst (O). Daarnaast staat het onderwerp mobiliteit één keer in de zes weken op de agenda en het is geen punt van discussie meer.

Een aantal leidinggevenden geeft aan dat net als directeuren ook werknemers binnen 4 jaar verplicht van functie moeten rouleren.

**Employability**

*Gesprekscyclus*

De invoering van de concernbrede gesprekscyclus is uitgesteld en wordt per 1 januari 2010 ingevoerd binnen de dienst (M). Leidinggevenden kwamen massaal in opstand en hadden het gevoel dat ze overvallen werden door het concern (M). Ook was het technische aspect van de gesprekscyclus nog niet in orde.

Het huidige beleid is dat er één keer per jaar een functioneringsgesprek wordt gehouden (M). Er worden in de regel geen beoordelingsgesprekken houden, mits de werknemer onvoldoende functioneert. Leidinggevenden geven aan dat werknemers beoordelingsgesprekken zien als een vorm van ´afrekenen´ (M). Bij de nieuwe gesprekscyclus hebben leidinggevenden het idee dat het meer gaat om het voeren van een gesprek in plaats van de kwaliteit van het gesprek (M). Daarnaast geven de leidinggevenden aan dat de gesprekscyclus moeilijk realiseerbaar is, omdat ze gewend zijn om één gesprek per jaar te houden met hun werknemers. Een leidinggevende zegt hierover:

*‘We zijn een aantal jaren geleden van een beoordelingsgesprek afgestapt, omdat het teveel ging om vinken en het was niet echt een gesprek. Dit is ook de grootste aarzeling geweest bij de nieuwe gesprekscyclus, omdat het huidige systeem aardig functioneert binnen de dienst. Maar goed, we zijn ook onderdeel van de dienst en we gaan de gesprekscyclus ook invoeren.’*

*(leidinggevende, Gemeentewerken)*

*Opleidingen*

Binnen de dienst hebben werknemers de mogelijkheid om opleidingen te volgen (M). Uitgangspunt is dat de loopbaanontwikkeling van de werknemer een gedeelde verantwoordelijkheid is van de leidinggevende en werknemer. De leidinggevende is verantwoordelijk voor een adequate bedrijfsvoering en ontwikkeling van zijn afdeling of organisatie- onderdeel. De medewerker is verantwoordelijk voor een goede uitoefening van zijn functie, persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid. Opleidingen binnen de dienst worden gebruikt de volgende redenen (M):

* De vakinhoud op peil te houden
* De algemene kennis op peil te houden
* Competenties te ontwikkelen
* Sociaal communicatieve vaardigheden te vergroten
* Inzetbaarheid van medewerkers te vergroten
* Veranderingsprocessen te ondersteunen
* Loopbaanwensen te ondersteunen.

De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor het opstellen en de uitvoering van het afdelingsopleidingsplan. In het afdelingsopleidingsplan wordt een visie gegeven op de ontwikkeling van de afdeling op de middellange termijn. Ook geeft het afdelingsopleidingsplan een prognose van de kosten voor opleidingen voor het komende jaar. Naast de doelen van de afdeling vormen ook de persoonlijke wensen en ambities van werknemers van de afdeling een belangrijk onderdeel van het afdelingsopleidingsplan. De persoonlijk wensen worden in kaart gebracht in het functionerings- en POP-gesprek. Daarnaast worden ook afspraken gemaakt over de ontwikkeling van de werknemer. Deze afspraken moeten passen binnen de doelen van de afdeling en het opleidingsbudget.

Vrijwel alle geïnterviewde medewerkers geven aan dat ze bereid zijn om een opleiding en/of training te volgen. Ze hebben allemaal de ambitie om zich verder te ontwikkelen.

**Loopbaan**

*Loopbaanbeleid*

GW voert een structureel loopbaanbeleid uit waar een gericht opleidingsbeleid deel van uitmaakt (M). Het loopbaanbeleid is voor alle medewerkers vanaf schaal 11 en de sector buitenruimte vanaf schaal 10 die minimaal één jaar een functie vervullen. Uitzondering hierop zijn leidinggevenden in functies vanaf schaal 14. Zij volgen het gemeenschappelijk Management Development traject van de Gemeente Rotterdam.

Doel van het loopbaanbeleid is om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen en daarmee de in-, door- en uitstroom van medewerkers te managen (M). Loopbaanbeleid wordt ingezet om vakkennis en vaardigheden te vergroten, om ongewenst verzuim tegen te gaan, om interne carrières te bevorderen of om te stimuleren dat een carrière elders wordt voortgezet. Loopbaanbeleid kan zich richten op het groeien naar een hogere functie, maar ook kennisverbreding of verdieping van het vakgebied.

De medewerker begint met het invullen van een belangstellingsregistratie. Daarnaast wordt aan de medewerker gevraagd een actueel CV in te leveren. Aan de hand van een vragenlijst en een checklist moet de medewerker aangeven hoe er over de eigen kwaliteiten gedacht wordt, wat de belangstelling is en aan welke functies en/of functierichting gedacht wordt. Daarna volgt een loopbaangesprek met de desbetreffende leidinggevende. De uitkomsten worden in een potentieelinschatting weergegeven. Ook maakt de medewerker daarin een voorstel over de stappen die in de loopbaan relevant zijn. Als “second opinion” volgt een tweede loopbaangesprek met een directeur van een andere sector. In dit gesprek komen de belangstelling en de resultaten van de medewerker uit het eerste loopbaangesprek extra onder de aandacht. De acties die voortvloeien uit de loopbaangesprekken worden in een loopbaanvoorstel opgenomen en ter besluitvorming aan de directie voorgelegd. Als de directie positief beslist, stelt de medewerker samen met de eigen leidinggevende en een loopbaanadviseur een loopbaanplan op. Het loopbaanplan is afgestemd op zowel de individuele als de organisatorische wensen en mogelijkheden. Na twee jaar wordt deze procedure geheel of gedeeltelijk herhaald.

De meningen over het loopbaanbeleid binnen de dienst zijn verdeeld. Een medewerker P&O geeft aan dat het loopbaanbeleid geëvalueerd moet worden (M), omdat het aantal medewerkers dat onder het loopbaanbeleid valt gegroeid is van +/- 150 medewerkers naar +/- 600 medewerkers. Een aantal leidinggevenden geeft aan dat ze enthousiast zijn over het loopbaanbeleid (M), omdat ze zelf door een loopbaangesprek een andere functie binnen de dienst hebben gekregen. Daarnaast geeft een aantal leidinggevenden aan dat het loopbaanbeleid beter vorm kan krijgen (M). Ze geven aan dat het loopbaanbeleid op het moment nog te weinig vanuit de medewerkers zelf komt, maar verplicht wordt gesteld. In de praktijk betekent dit dat er een lijst met medewerkers is die wordt afgevinkt. Als een medewerker vanaf schaal 11 promotie krijgt moet er eerst een actueel loopbaangesprek worden gehouden. Dit wordt als niet prettig ervaren, omdat het verplicht wordt gesteld (M).

*Loopbaanpaden*

Binnen GW zijn er geen loopbaanpaden ontwikkeld. Leidinggevenden geven wel aan dat er informele loopbaanpaden zijn. Ze zien dat medewerkers functies uitoefenen in een bepaalde volgorde. Daarnaast is het binnen GW gangbaar om van een junior door te groeien naar een senior (M).

De meningen over het ontwikkelen van loopbaanpaden binnen de dienst zijn verdeeld. Een aantal leidinggevenden geeft aan dat ze een voorstander zijn van het ontwikkelen van loopbaanpaden, zodat het voor werknemers duidelijk is welke loopbaanmogelijkheden er zijn binnen de dienst. Aan de andere kant geven leidinggevenden aan dat ze geen voorstander zijn van het tekenen van loopbaanpaden, omdat iedere werknemer een andere weg bewandeld. Daarnaast geven ze aan dat bepaalde keuzes van te voren ook niet ‘dichtgetimmerd’ moeten worden. Ze vinden dat GW moet uitstralen dat er voldoende mogelijkheden zijn door werknemers zelf uit te zoeken wat hun loopbaanmogelijkheden zijn binnen de dienst.

**Psychologisch contract**

Vrijwel alle leidinggevenden geven aan dat ze verwachten dat werknemers zelf de verantwoordelijkheid nemen over hun eigen loopbaan. De leidinggevenden geven aan dat er voldoende loopbaanmogelijkheden zijn binnen de dienst. Werknemers moeten hierbij wel zelf het initiatief nemen. Ze geven aan dat werknemers zelf kritisch over hun eigen loopbaan moeten nadenken en geen afwachtende houding moeten hebben.

Op de vraag of medewerkers tevreden zijn over de verwachtingen van de huidige functie zijn de meningen verdeeld. Een aantal medewerkers geeft aan tevreden te zijn over de verwachtingen en dat ze voldoende uitdagingen en ontwikkelmogelijkheden hebben in hun huidige functie. Daarnaast geeft een aantal medewerkers aan dat de functie niet voldoet aan de verwachtingen, omdat ze onvoldoende ontwikkelmogelijkheden hebben binnen de functie (M).

**Mobiliteitsbereidheid**

Op de vraag of werknemers bereid zijn om mobiel te worden antwoorden leidinggevenden dat het per werknemer verschillend is. Leidinggevenden geven aan dat er binnen de dienst werknemers zijn die bewust disfunctioneren. Deze werknemers zijn erg moeilijk te bewegen binnen de dienst. Daarnaast zijn er werknemers binnen de dienst die regelmatig van functie veranderen. Ook zijn er werknemers die meer dan 25 jaar in dienst zijn en liever niet van functie willen veranderen. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat jongere medewerkers mobieler zijn dan oudere werknemers.

**Rol Management**

Op de vraag welke rol het management zou moeten spelen bij de invoering van HR-beleid antwoorden de leidinggevenden dat ze hier een dubbel gevoel bij hebben. Vrijwel alle leidinggevenden vinden dat het management direct betrokken moet worden bij de invoering van HR-beleid, maar hebben ook het gevoel dat ze soms worden overvallen door het concern (M). Als voorbeeld wordt de invoering van de concernbrede gesprekscyclus genoemd. Ze geven aan dat ze eerder betrokken willen worden bij HR-beleid, omdat de lijn uiteindelijk verantwoordelijk is voor de uitvoering van het HR-beleid. Tegelijkertijd geven ze aan dat ze niet altijd tijd hebben om in een HR-project te participeren. Een leidinggevende zegt hierover:

*‘Wat je soms ziet is dat er nadruk komt te liggen op zaken die niets te maken hebben met het primaire proces van de afdeling. Dus als je tegelijk zegt dat verzuimmanagement, functiehuis en competentiemanagement ingevoerd moet worden, hebben we zoiets van hallo we hebben ook andere taken. En uiteindelijk worden we afgerekend op het primaire proces.’*

*(leidinggevende Gemeentewerken)*

Opvallend is dat een aantal medewerkers aangeeft dat leidinggevenden minder aandacht kunnen besteden aan het primaire proces van de afdeling. Leidinggevenden zouden meer aan medewerkers moeten vragen hoe het gaat.

Een aantal medewerkers geeft aan dat de organisatie van GW star is. Daarnaast geven medewerkers aan dat leidinggevenden niet flexibel met regels omgaan (M). De medewerkers zouden dit graag veranderd willen zien.

Op de vraag wat werknemers van hun leidinggevenden verwachten antwoorden de medewerkers dat ze behoefte hebben aan sturing en coaching bij hun loopbaan. Ze geven aan dat ze soms niet weten welke richting ze op willen en verwachten hierbij steun van hun leidinggevende.

**Ontwikkelingsbedrijf**

**Werving- en selectieprocedure**

De werving- en selectieprocedure is gelijk aan de werving- en selectieprocedure van het concern die vastgesteld is door het College van B en W. De interne werving- en selectieprocedure is wel aangepast (M). Bij het ontstaan van een toekomstige vacature wordt in eerste instantie bezien of mobiliteitskandidaten beschikbaar zijn die voldoen, of op korte termijn kunnen voldoen aan de functie-eisen. Werknemers die in de toekomst een andere functie binnen de dienst zouden willen vervullen hebben de status “mobiliteitskandidaat” (M). Er is wel een aantal voorwaarden verbonden aan de status van mobiliteitskandidaat (M). Hier zal ik in paragraaf 6.4.2 dieper op ingaan.

De afdeling P&O informeert de mobiliteitskandidaten over de vacature en vraagt of zij als kandidaat kunnen worden voorgesteld. P&O informeert eveneens de direct leidinggevende van de kandidaten. Vervolgens stelt P&O de kandidaten voor aan de selectiecommissie en voert één of meerdere gesprekken met de kandidaten en neemt een beslissing. De werknemer wordt intern overgeplaatst indien hij geschikt wordt bevonden. Als een kandidaat wordt afgewezen moet dit goed beargumenteerd worden. Daarnaast moet de werknemer hiervan schriftelijk of mondeling op de hoogte worden gesteld. Ook ontvangt P&O een afschrift van de schriftelijke afwijzing voor het beheer. Indien er geen geschikte mobiliteitskandidaat is gevonden, wordt de reguliere werving- en selectieprocedure gestart.

Vrijwel alle leidinggevenden geven aan ze het logisch vinden dat reїntegratie- en herplaatsingskandidaten voorrang krijgen bij vacatures. Tegelijkertijd geven ze aan dat ze op zoek zijn naar de kandidaat met de beste kwaliteiten. De geïnterviewde leidinggevenden hebben allemaal wel eens een reїntegratie- of herplaatsingskandidaat afgewezen, omdat de kandidaat niet voldeed aan de competenties (M).

Enkele leidinggevenden geven aan dat ze behoefte hebben aan een centraal punt waar vraag en aanbod bij elkaar komt (M). Op deze manier kunnen ze terecht bij een centraal punt als een vacature is vrijgekomen en/of waar wordt aangegeven als een medewerker beschikbaar is om door te stromen binnen de dienst.

**Mobiliteitsbeleid**

*Doelstellingen*

Het OBR heeft voor de jaren 2006-2010 een HR-visie ontwikkeld. In de HR-visie zijn voorwaarden beschreven, welke medewerkers in staat stellen om succesvol te kunnen en durven zijn. De afdeling P&O heeft zich tot doel gesteld om de rol te vervullen van architect, initiator, deels uitvoerder en coach om de medewerkers en het management te faciliteren bij het creëren van een omgeving waarin iedereen uitstekend kan functioneren.

Het mobiliteitsbeleid binnen het OBR richt zich op de ontwikkeling van potentiële medewerkers. Het doel van mobiliteitsbeleid is om invulling te geven aan de behoefte aan loopbaanontwikkeling van de medewerkers door middel van optimale inzet van kwaliteit van medewerkers gericht op de organisatiedoelstellingen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de strategische HR-doelstellingen van de dienst aansluiten bij de mobiliteitsdoelstellingen, omdat beide doelstellingen benadrukken dat ze een omgeving willen creëren waarin medewerkers optimaal ingezet kunnen worden.

Uit de analyse is naar voren gekomen dat er niet sprake is van een mobiliteitsbeleid, maar er worden mobiliteitsbevorderende instrumenten ingevoerd. Een mobiliteitspool, stage, het talentenmanagementmodel moeten ervoor zorgen dat de interne mobiliteit binnen de dienst bevorderd wordt. Hieronder zal ik dieper ingaan om de mobiliteitsbevorderende instrumenten.

*Mobiliteitspool*

In 2004 is de dienst met een interne mobiliteitspool gestart (M). Doel van de mobiliteitspool is het bevorderen van de interne mobiliteit binnen de dienst (M). De mobiliteitspool wordt beheerd door de afdeling P&O. De mobiliteitspool is een bestand van werknemers met een ontwikkelbehoefte gericht op vervullen van een andere functie binnen de dienst. Mobiliteitskandidaten kunnen bij vacaturevervulling worden voorgedragen, voordat de vacature wordt opengesteld voor (interne) werving.

Voordat een werknemer wordt opgenomen in de mobiliteitspool moet er aan een aantal voorwaarden voldaan zijn. Er moeten in het POP afspraken zijn gemaakt over een ontwikkeltraject in de richting van een gewenst vakgebied. Ook moet de desbetreffende leidinggevende een beargumenteerde voordracht hebben die goedgekeurd is door de toetsgroep mobiliteit. De toetsgroep mobiliteit bewaakt de kwaliteit en richt zich op de beoordeling van de voordracht van een mobiliteitskandidaat. De toetsgroep Mobiliteit is samengesteld uit vertegenwoordigers van de directie, management, P&O en de OR.

Indien de toetsgroep van mening is dat een werknemer niet in aanmerking komt voor opname in de mobiliteitspool, kan de werknemer bezwaar maken bij de algemeen directeur. Mobiliteitskandidaten worden zowel functies van een hoger als gelijk niveau aangeboden. Mobiliteitskandidaten die regelmatig worden afgewezen worden voorgelegd aan de toetsgroep ter beoordeling of de status nog kan worden gehandhaafd. De kandidaat en de leidinggevende worden hiervan op de hoogte gesteld. In 2006 zijn in totaal 39 medewerkers via de mobiliteitspool van functie veranderd binnen het OBR (O).

Een opmerkelijke bevinding is dat vrijwel alle geïnterviewde leidinggevenden hebben aangegeven dat het mobiliteitsbeleid de laatste jaren stil ligt (O). Daarnaast geven ze aan dat het beter gesteld kan worden met de mobiliteit binnen de dienst. De toetsgroep Mobiliteit is voor de laatste keer in 2007 bij elkaar gekomen (O). Oorzaak hiervoor was de reorganisatie binnen de dienst en het vertrek van een aantal leden van de toetsgroep. In het verleden hebben de meeste leidinggevenden wel gebruik gemaakt van de mobiliteitspool. De leidinggevenden geven aan het mobiliteitsbeleid momenteel in de praktijk niet meer zichtbaar is binnen de organisatie. Hieruit kunnen we concluderen dat er vanaf 2007 geen actief mobiliteitsbeleid is binnen de dienst.

Daarnaast geven enkele leidinggevenden aan dat ze er een voorstander van zijn dat werknemers een maximaal aantal jaren een functie mogen uitoefenen. Op directieniveau is dit al in gang gezet. Directeuren mogen maximaal 4 jaar een functie uitoefenen met een uitloop van maximaal 6 jaar. De leidinggevenden die hier een voorstander van zijn geven aan dat zij ook om de 4 a 5 jaar van functie veranderen om de uitdaging erin te houden.

*Stage*

Ook kunnen werknemers binnen de dienst stage lopen op een andere afdeling (M). Een werknemer die stage wil lopen op een andere afdeling krijgt de mobiliteitsstatus toegekend. Aan de stage in het kader van mobiliteit gaat toetsing door de toetsgroep mobiliteit vooraf. Een stage mag maximaal een jaar duren voor een maximum van twee dagen per week bij een volledige werkweek. Een stage wordt elke drie maanden geëvalueerd. Bij dit gesprek zijn de stagiair, de uitlenende manager, de inlenende manager en de HRD-adviseur aanwezig. Aan het einde van de stage vindt de eindevaluatie plaats. In dit gesprek worden afspraken gemaakt voor het vervolg. De dienst legt de verantwoordelijkheid van de verloop van de stage bij de stagiair zelf. Dit houdt in dat de stagiair zelf afspraken maakt voor een gesprek.

*Talentenmanagement*

Binnen de dienst wordt sinds eind 2008 het ‘talentenmanagementmodel’ toegepast (M). De dienst hanteert de volgende definitie voor talentmanagement: ‘investeren, stimuleren en vasthouden van een selecte groep van werknemers met potentieel bijzondere kwaliteiten’ (Hr-visie OBR 2006-2010, 2006). In het kader van het talentenmanagementmodel hanteert de dienst de volgende zes categorieën medewerkers: potentials, professionals, starters, routiniers, afhakers en afvallers. Elke categorie medewerkers heeft specifieke talenten en vraagt om een andere vorm van leidinggevenden. In bijlage VII vindt u een weergave van het uitvoeringsmodel talentmanagement.

Het talentenmanagementmodel wordt gezien als een denkmodel: een manier om naar de samenstelling van een organisatie te kijken. De afdeling P&O ondersteunt leidinggevenden met een aantal instrumenten bij de uitvoering van het talentmanagementmodel, zoals de gesprekscyclus (zie paragraaf 6.1.4), de medewerkerschouw, opleidingsfaciliteiten en maatwerktrajecten. Elke leidinggevende voert twee keer per jaar een medewerkerschouw uit (M). Op sectorniveau (in het managementteam) wordt iedere medewerker besproken (geschouwd) en beoordeeld op prestaties in het werk, kennis, competenties en ambities. Op basis van de medewerkerschouw kan een werknemer worden ingedeeld in één van de zes categorieën van het talentenmanagementmodel.

Uitgangspunt is dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de medewerker. Nadat een medewerkerschouw is uitgevoerd levert het een totaal inzicht in kwaliteiten en ambities van de afdeling en de dienst. Op deze manier kan de dienst gericht sturen op kwaliteit en ontstaat er een uniforme benadering van medewerkers. Daarnaast wordt ook in kaart gebracht welke kwaliteit er nog nodig is binnen de dienst. Aan de hand hiervan kan werving en selectie gericht worden ingezet.

Per categorie medewerker hebben leidinggevenden binnen de dienst de mogelijkheid om speciale maatwerktrajecten in gang te zetten (M). Bij de categorie potentials ligt de nadruk op ontwikkelen, coachen en monitoren van voortgang. Bij de categorie professionals wordt er meer gericht op binden, uitdagen, belonen en inspiratie. Starters hebben behoefte aan begeleiding, opleiding en coachen. Afhakers moeten worden gemotiveerd en loopbaankeuzes worden besproken. Bij afvallers wordt er gericht op uitstroom van de organisatie.

Vrijwel alle leidinggevenden zijn positief over het talentenmanagementmodel (M). Ze geven aan dat ze betrokken zijn bij de totstandkoming van het model. Er zijn diverse workshops georganiseerd voor het management om dezelfde visie te krijgen op het talentenmanagementmodel. Daarnaast geven ze aan dat het talentenmanagementmodel hen dwingt om beter naar hun eigen werknemers te kijken.

Een enkele leidinggevende geeft aan dat het talententenmanagementmodel niet een toegevoegde waarde is (M), omdat de leidinggevende regelmatig kijkt in hoeverre zijn eigen werknemers een rol kunnen spelen binnen de afdeling. Tegelijkertijd geeft de leidinggevende aan dat het talentenmanagementmodel wel een meerwaarde heeft voor de organisatie om in kaart te brengen wat voor soort werknemers je binnen je organisatie hebt.

Alle leidinggevenden geven aan dat ze de categorie waar een medewerker is ingedeeld niet communiceren met hun werknemers. In een functionerings- en/of beoordelingsgesprek worden de competenties van de werknemers besproken. De leidinggevenden geven wel aan dat ze de uitkomst van de personeelsschouw in de vorm van competenties aan hun werknemers communiceren. Ze zien het talentenmanagementmodel puur als een managementtool.

Daarnaast geven vrijwel alle leidinggevenden aan dat het bespreken van de schouw op sectorniveau als een meerwaarde wordt zien (M). Als voorbeeld wordt het toekennen van een beloning genoemd. Een leidinggevende kan sneller een beloning toekennen dan een andere leidinggevende. Door de personeelsschouw ook op sectorniveau te bespreken ontstaan er geen onderlinge verschillen tussen leidinggevenden. Op deze manier ontstaat er een uniforme werkwijze.

Opmerkelijk is dat alle leidinggevenden dezelfde visie hebben op het talentenmanagementmodel. Er bestaat geen onduidelijkheid over de invulling van het model. Er kan geconcludeerd worden dat het OBR erin geslaagd is om het model op een uniforme wijze te introduceren en uit te voeren binnen de dienst (O).

Op de vraag wat leidinggevenden graag zouden willen veranderen op het gebied van mobiliteit geven ze aan dat ze graag een flexibele schil zouden willen creëren. Op deze manier kunnen ze klappen opvangen als medewerkers uitstromen.

**Employability**

*Opleidingen*

Binnen de dienst wordt de regie van opleiden en ontwikkelen bij de werknemer gelegd. Samen met de leidinggevende wordt de koers uitgezet en vastgelegd in het planningsgesprek of aangepast in het POP. Het Persoonlijk Ontwikkel Plan is de basis van de loopbaanontwikkeling en van de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de medewerker. Uitgangspunt binnen het Concern HR-beleid en binnen de dienst is dat elke medewerker zelf verantwoordelijk is voor het verloop van zijn eigen loopbaan. Van elke medewerker wordt verwacht dat hij zelf initiatief neemt voor zijn eigen ontwikkeling. Bij deze loopbaanontwikkeling kan elke medewerker gebruik maken van personeelsinstrumenten zoals de gesprekscyclus en het POP (zie paragraaf 6.1.4).

Binnen de dienst stellen leidinggevenden samen met hun vakcoördinatoren het decentrale afdelingsopleidingsplan op (M). Bij het opstellen van het afdelingsopleidingsplan wordt rekening gehouden met de door de directie vastgestelde kaders waaronder budget, strategie en prioriteitstelling. Het decentrale afdelingsopleidingsplan wordt als uitgangspunt gebruikt voor het plannen van opleidingen. Het decentrale afdelingsopleidingsplan wordt voorgelegd en vastgesteld door de directie. De afdeling P&O adviseert over de opbouw van het plan en de geplande bestedingen (M). Daarnaast is er een strategisch opleidingsplan voor de gehele dienst waar gezamenlijke en afdelingsoverstijgende opleidingsactiviteiten worden gepland (M). De directie van de dienst stelt jaarlijks een budget vast voor leren en ontwikkelen. Het hoofd P&O beheert, in opdracht van de directie, het totale opleidingsbudget en ziet toe op een correcte besteding. Trainingen, opleidingen en cursussen die zijn gekoppeld aan processen van de dienst, zoals competentiemanagement en verzuimmanagement worden gefinancierd vanuit het centrale budget. In bijzondere gevallen met het advies van P&O wordt door de directie toestemming verleend om een masteropleiding te volgen ten laste van het centraal budget. Het maximumbedrag is rond de 40.000, - euro per jaar.

De criteria die worden gehanteerd bij de beoordeling van deze aanvragen zijn o.a. (M):

* De opleiding is te duur om het afdelingsbudget te financieren;
* Het belang van het volgen van de opleiding is afdelingsoverstijgend;
* De opleidingswens past in het loopbaanpad van de aanvrager;
* Het centrale budget voor masteropleidingen is nog niet overschreden.

Binnen de dienst wordt er bijgehouden hoeveel POP’s er geformuleerd zijn (M). In 2006 hebben 52% van de medewerkers samen met hun leidinggevenden een POP geformuleerd (O). Ten opzichte van 2006 is dit percentage in 2007 flink gedaald en hebben 34% van de medewerkers een POP geformuleerd (O). In 2008 is het aantal geformuleerde POP’s gestegen naar 40% (O).

Vrijwel alle geïnterviewde medewerkers geven aan bereid te zijn om een opleiding te volgen. De medewerkers die een aantal jaren een functie beoefenen geven aan dat ze ook regelmatig met andere medewerkers meekijken. Op deze manier kunnen ze nieuwe taken leren en zich verder blijven ontwikkelen.

Een aantal medewerkers geeft aan dat er niet voldoende loopbaanmogelijkheden zijn binnen de dienst, omdat de mogelijkheden beperkt zijn. Dit heeft te maken met het feit dat er veel specialistische functie binnen de dienst zijn.

Het OBR heeft alle leidinggevenden binnen de dienst in 2008 een asessment laten ondergaan (M). Op deze manier kon de dienst alle managers beter in kaart brengen en kijken of ze binnen de HR-visie passen van de dienst. Vrijwel alle geïnterviewde leidinggevenden hebben dit als positief ervaren (M).

*Gesprekscyclus*

Binnen de dienst wordt bijgehouden hoeveel plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn gevoerd binnen de dienst (M). In tabel 1 vindt u weergave van de uitgevoerde plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken binnen de dienst vanaf 2006 tot en met 2008 (O).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2006** | **2007** | **2008** |
| Uitgevoerde planningsgesprekken |  | 34 | 70 |
| Uitgevoerde functioneringsgesprekken | 52 | 34 | 40 |
| Uitgevoerde beoordelingsgesprekken | 52 | 34 | 45 |

**Tabel 1: Uitgevoerde plannings-, functionerings-, en beoordelingsgesprekken in procenten (Jaarverslag OBR 2006, 2007, 2008)**

In 2006 hebben 52% van de medewerkers een functionerings- en beoordelingsgesprek gehad. Door de invoering van de concernbrede gesprekscyclus worden er vanaf 2007 ook planningsgesprekken gevoerd. In 2007 is het percentage gevoerde plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken ten opzichte van 2006 gedaald naar 34%. In 2008 is het percentage uitgevoerde functionerings- en beoordelingsgesprekken ten opzichte van 2007 gestegen naar 45%. Opmerkelijk is dat het percentage uitgevoerde planningsgesprekken veel hoger ligt dan het percentage uitgevoerde functionerings- en beoordelingsgesprekken. In 2008 hebben 70% van de werknemers een planningsgesprek gehad. Dit betekent dat het percentage uitgevoerde planningsgesprekken in 2008 verdubbeld is ten opzichte van 2007. Het percentage uitgevoerde functionerings- en beoordelingsgesprekken is ten opzichte van 2007 gestegen. In 2008 hebben 40% van de werknemers een functioneringsgesprek gehad en 45% heeft een beoordelingsgesprek gehad. Met een percentage van 40% uitgevoerde functioneringsgesprekken en 45% uitgevoerde beoordelingsgesprekken scoort de dienst vrij laag.

Alle leidinggevenden moesten wennen aan de nieuwe gesprekscyclus (M). Daarnaast geven ze aan een voorstander te zijn van de gesprekscyclus, maar maken wel een aantal kanttekeningen. Een aantal leidinggevenden vindt de gesprekscyclus ‘overdone’ (M). Ze geven aan dat de insteek verkeerd is en ze beoordeeld worden op kwantiteit in plaats van kwaliteit.

**Loopbaan**

*Loopbaanmogelijkheden*

De meeste leidinggevenden geven aan dat er voldoende loopbaanmogelijkheden zijn voor werknemers binnen de eigen functiefamilie, maar dit geldt niet voor specialistische functies. Net als de diensten dS+V en GW heeft de dienst OBR ook veel specialistische functies. Hierdoor zijn de loopbaanmogelijkheden voor specialisten binnen de dienst beperkt.

*Loopbaanpaden*

Op de vraag of leidinggevenden een voorstander zijn van loopbaanpaden zijn de meningen verdeeld. Een aantal leidinggevenden geeft aan voorstander te zijn van loopbanen, zodat het voor medewerkers inzichtelijker wordt welke mogelijkheden er zijn binnen de dienst. Een aantal leidinggevenden is geen voorstander van loopbaanpaden, omdat ze vinden dat het per individu verschilt. Een leidinggevende zegt hierover:

*‘Als leidinggevende heb je een goed beeld van je medewerker. Of een medewerker wil verder in zijn vakgebied of een medewerker ambieert een leidinggevende functie. Meer smaken heb je niet. Je moet niet vergeten dat mensen jarenlang op een afdeling werken en dat moeten we ook waarderen. Als iemand het werk leuk vindt dan moet hij dat vooral blijven doen. Ik had bijvoorbeeld laatst een gesprek met een medewerker en vertelde: ‘ik vind het heel leuk wat ik allemaal doe en wil dit ook blijven doen, dus zullen we het even kort houden?’ Het gaat er niet om dat je dingen wil blokkeren, maar dat je ook dieper in moet gaan op bepaalde dingen.’*

*(leidinggevende OBR)*

**Psychologisch contract**

Vrijwel alle leidinggevenden geven aan dat ze van hun werknemers verwachten dat ze zelf moeten nadenken over hun loopbaanwensen. Ze geven aan dat werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen carrière en moeten nadenken waar ze over een aantal jaar willen staan.

Vrijwel alle geïnterviewde medewerkers zijn tevreden over de huidige verwachtingen van de functie. De geïnterviewde medewerkers proberen de uitdaging erin te houden door extra werkzaamheden te verrichten. Een aantal werknemers werkt regelmatig aan verschillende projecten waardoor er voldoende uitdagingen zijn binnen de functie.

**Mobiliteitsbereidheid**

Vrijwel alle leidinggevenden geven aan dat het per werknemer verschilt of een werknemer mobiel is of niet. Ze geven aan dat de jongere werknemers onder de 40 jaar waarschijnlijk van functie zullen veranderen om zichzelf verder te ontwikkelen. De oudere werknemers hebben aan hun leidinggevenden aangegeven dat ze tevreden zijn met hun huidige functie. De leidinggevenden verwachten dat ze de komende jaren niet van functie zullen veranderen.

Jongere medewerkers geven aan dat ze bereid zijn om van functie te veranderen. Op deze manier kunnen ze de uitdaging erin houden en zich verder ontwikkelen binnen het vakgebied. Oudere werknemers geven aan dat ze niet de ambitie hebben om in de toekomst van functie te veranderen, omdat ze niet veel mogelijkheden zien. Ze geven aan dat ze de kans klein achten om aangenomen te worden.

**Rol management**

Vrijwel alle geïnterviewde leidinggevenden geven aan dat ze direct betrokken willen worden bij de invoering van HR-beleid. Als voorbeeld wordt het talentenmanagementmodel genoemd. Bij de invoering van het talentenmanagementmodel is de lijn direct betrokken geweest en hebben door middel van verschillende workshops input geleverd (M). Dit hebben ze als zeer prettig ervaren (M).

Een aantal jongere medewerkers geeft aan dat ze verwachten dat de communicatie transparant verloopt naar de medewerker bij functieveranderingen. Daarnaast verwachten ze dat de communicatie transparant verloopt tussen beide leidinggevenden (leidinggevende van de vertrekkende afdeling en leidinggevende van de ontvangende afdeling). Enkele voorbeelden die genoemd worden zijn een stage en een detachering.

Daarnaast geven werknemers aan dat leidinggevenden in het verleden liever geen slecht nieuws wilden vertellen aan hun werknemers. De afgelopen jaren zijn er veel nieuwe leidinggevenden in dienst gekomen. De werknemers hebben dit gemerkt, omdat leidinggevenden meer ‘social talks’ houden met hun werknemers. Dit wordt erg gewaardeerd door de medewerkers.

Oudere werknemers geven aan dat ook zij behoefte hebben aan opleidingen, trainingen en cursussen. Een medewerker zegt hierover:

*‘Pas geleden heb ik een dure opleiding van 7.000 euro gevolgd. Een P&O medewerker had dit liever niet en gaf aan dat ik deze opleiding beter niet kon volgen vanwege mijn leeftijd. Dit vind ik leeftijdsdiscriminatie!’*

*(medewerker, OBR)*

Oudere werknemers geven aan dat ze behoefte hebben leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarnaast vinden ze dat de organisatie in zowel jonge als oudere werknemers moet investeren. Op deze manier kan de organisatie oudere werknemers binden en boeien aan de organisatie. De oudere werknemers geven aan dat ze niet gauw de organisatie zullen verlaten. Ze zullen ‘indutten’ en niet meer gemotiveerd zijn om functie uit te oefenen.

Bijlage II-A

**Geïnterviewden personen**

**Concern Gemeente Rotterdam**

* Projectleider project concernbrede mobiliteit 2005-2008
* Projectleider concernbreed mobiliteitsbeleid 2009-heden

**Dienst Stedenbouw en volkshuisvesting**

* Directeur Personeel en Organisatie
* Senior Personeel en Organisatie adviseur
* Twee OR-leden
* Leidinggevende afdeling Verkeer en Vervoer
* Leidinggevende afdeling Vergunningen
* Medewerker afdeling Programmabureau
* Medewerker afdeling Verkeer en Vervoer
* Medewerker afdeling Vergunningen

**Gemeentewerken**

* Hoofd Personeel en Organisatie
* P&O adviseur
* Twee leidinggevenden sector ingenieursbureau
* Leidinggevende medewerker Watermanagement
* Leidinggevende afdeling PoFi
* Leidinggevende Stafbureau Bijzondere diensten
* Medewerker afdeling beheer Buitenruimte
* Medewerker Bedrijfsbureau Ingenieursbureau

**Ontwikkelingsbedrijf**

* Hoofd Personeel en Organisatie
* P&O medewerker
* Leidinggevende sector Vastgoed
* Leidinggevende sector gebiedsontwikkeling
* Leidinggevende afdeling Economie
* Medewerker Bedrijfsvoering/financiële administratie
* Medewerker Gebiedsontwikkeling/ Planeconomie

Bijlage II-B

**Vragenlijst diepte-interviews leidinggevenden**

*Inleiding*

1. Wat is uw functie?
2. Hoe lang werkt u binnen de dienst?
3. Bent u ooit van functie verandert binnen de dienst?

*Werving- en selectieprocedure*

1. Wat vindt u van de huidige werving- en selectieprocedure?
2. Wat vindt u van de doorstroomkandidaat-procedure? (dS+V)
3. Wat vindt u van het feit dat mobiliteitskandidaten voorrang hebben vacatures? (GW, dS+V en OBR)
4. In hoeverre draagt de huidige werving- en selectieprocedure volgens u bij aan de bevordering van mobiliteit?
5. Zou u iets willen veranderen aan de huidige werving- en selectieprocedure?

*Concernbrede mobiliteitsbeleid*

1. Bent u op de hoogte van de activiteiten in het kader van het concernbrede mobiliteitsbeleid? Zo ja, wat vindt u hiervan?
2. Indien u niet op de hoogte bent, hoe komt dat u niet op de hoogte bent van de activiteiten in het kader van het concernbrede mobiliteitsbeleid?
3. Bent u op de hoogte van de activiteiten op het gebied van mobiliteit in GMT-verband? Zo ja, wat vindt u hiervan?
4. Indien, u niet op de hoogte bent, hoe komt het dat u niet op de hoogte bent van de activiteiten in GMT-verband?

*Dienstbrede mobiliteitsbeleid*

1. Wat verstaat u onder mobiliteit?
2. Wat zijn volgens u de mobiliteitsdoelstellingen van de dienst?
3. Hoe zou u de mobiliteit binnen de dienst beoordelen?
4. Wat is er de afgelopen jaren op het gebied van mobiliteit gedaan? Wat vindt u hiervan?
5. Welke resultaten zijn er behaald en wat moet er volgens u nog gebeuren?
6. Worden mobiliteitswensen en behoeften van werknemers geïnventariseerd?
7. Kennen werknemers volgens u de interne arbeidsmarkt goed?
8. Wordt verbreding of verzwaring van het takenpakket beloond?

*Mobiliteitsbevorderende maatregelingen*

1. Wat vindt u van de mobiliteitscommissie? (dS+V en GW)
2. In hoeverre draagt de mobiliteitscommissie aan de bevordering van mobiliteit? (dS+V en GW)
3. Wat verstaat u onder het talentenmanagementmodel en de medewerkerschouw? (OBR en dS+V)
4. Draagt het talentenmanagementmodel en de medewerkerschouw bij aan de bevordering van mobiliteit? (OBR en dS+V)
5. Wat vindt u van de mobiliteitspool? (OBR)
6. Wat vindt u van de toetsgroep mobiliteit? (OBR)
7. In hoeverre draagt de mobiliteitspool en de toetsgroep mobiliteit bij aan de bevordering van mobiliteit? (OBR)
8. Wat vindt u van het mobiliteitsoverleg? (GW)
9. Wat vindt u ervan dat er een mobiliteitslijst met mobiliteitskandidaten wordt bijgehouden? (GW)
10. Draagt het mobiliteitsoverleg en de mobiliteitslijst volgens u bij aan de bevordering van mobiliteit?
11. Wordt er informeel beleid gevoerd op het gebied van mobiliteit?
12. Is de doelstelling om per 2012 een HR-mobiliteitscentrum te ontwikkelen met als taak het coördineren en uitvoeren van activiteiten op het gebied van instroom, ontwikkeling en doorstroom van personeel van de drie fysieke diensten volgens u haalbaar?
13. Hoe zou u het mobiliteitsbeleid binnen de dienst willen vormgeven?

*Employability*

1. Wat vindt u van de huidige gesprekscyclus?
2. Wat vindt u van de POP-gesprekken?
3. Draagt de gesprekscyclus volgens u bij aan de bevordering van mobiliteit?
4. Zijn er volgens u voldoende loopbaanmogelijkheden voor werknemers binnen de dienst?
5. Kunnen werknemers volgens u hun loopbaanwensen voldoende kenbaar kunnen maken?
6. Zou u iets willen veranderen aan de gesprekscylus?
7. Wordt er centraal bijgehouden hoeveel werknemers gebruik maken van trainings- en opleidingsfaciliteiten? (P&O)

*Loopbanen*

1. Zijn er binnen de dienst specifieke loopbaanpaden uitgestippeld?
2. Wat vindt u van de horizontale en verticale loopbaanpaden die door het project concernbrede functiehuis zijn opgesteld?
3. Dragen deze loopbaanpaden volgens u bij aan de bevordering van de mobiliteit?

*Psychologisch contract*

1. Wat verwacht u van uw werknemers?
2. Bent u als leidinggevende tevreden over de verwachtingen van uw werknemers?
3. Zijn uw werknemers volgens u tevreden over de verwachtingen van hun huidige functie op het gebied van bv. ontwikkelmogelijkheden, mobiliteit, prettige samenwerking en omvang met collega’s, waardering in hun functie, vergoedingen voor trainingen en opleidingen?

*Mobiliteitsbereidheid*

*Zijn uw werknemers volgens u bereid zijn om:*

1. van functie te veranderen binnen de dienst?
2. met collega’s taken te ruilen?
3. deel te nemen aan projecten?
4. tijdelijk op een andere afdeling te werken?

*Rol management*

1. Welke rol zou het management volgens u moeten spelen bij de invoering van HR-beleid?
2. Welke rol speelt het management volgens u binnen de dienst bij de invoering van HR-beleid?
3. Zijn werknemers volgens u tevreden over het management?

Bijlage II-C

**Vragenlijst diepte-interviews medewerkers**

*Inleiding*

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw functie?
3. Bent u ooit van functie verandert binnen de dienst?

*Daadwerkelijke mobiliteit*

1. Hoe lang werkt u binnen de dienst?
2. Hoeveel jaar zit u in uw huidige functie?
3. Bent u ooit van functie veranderd binnen de dienst? Zo ja, Hoe vaak bent u van functie veranderd?
4. Wat zijn de redenen geweest om van functie te veranderen?
5. Indien u niet van functie bent veranderd, wat zijn de redenen geweest om niet van functie te veranderen?

*Mobiliteitsbereidheid*

1. Heeft u de ambitie om binnen of buiten de dienst van functie te veranderen?
2. Bent u bereid om met collega’s taken te ruilen?
3. Bent u bereid om deel te nemen aan projecten?
4. Bent u bereid om tijdelijk op een andere afdeling te werken?
5. Zo ja, wat zijn hier de belangrijkste redenen voor?
6. Indien, u geen ambitie heeft om van functie te veranderen wat zijn hier de belangrijkste redenen voor?
7. Op welke manier zou u geholpen willen worden indien u de ambitie heeft om van functie te veranderen?
8. Verwacht u tegen moeilijkheden aan te lopen bij een functieverandering?
9. Zijn er voldoende mogelijkheden om kenbaar te maken dat u van functie wilt veranderen?
10. Wat zou u graag willen veranderen op het gebied van mobiliteit?

*Employability*

1. Bent u bereid om een opleiding of training te volgen?
2. Onder welke voorwaarden zou u eventueel een opleiding willen volgen?
3. Zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden binnen de dienst?
4. Wat vindt u van de huidige gesprekscylus?

*Loopbanen*

1. Verwacht u de komende jaren dat u taken met collega’s ruilt?
2. Verwacht u de komende jaren aan projecten deel te nemen?
3. Verwacht u de komende jaren op een andere afdeling te werken?
4. Verwacht u de komende jaar om gedetacheerd te worden?

*Psychologisch contract*

*Biedt u huidige functie meer of minder dan verwacht:*

1. Uitdagende en stimulerende werkzaamheden?
2. Ontwikkelmogelijkheden?
3. Het kunnen veranderen van functie binnen de dienst?
4. Het kunnen volgen van opleidingen en trainingen?
5. Prettige omvang met collega’s?
6. Goede onderlinge samenwerking?
7. Gewaardeerd worden?
8. Vergoedingen voor trainingen en opleiding?

*Rol management*

1. Wat verwacht u van het management?
2. Bent u tevreden over het management?
3. Wat zou u graag veranderd willen zien m.b.t. het management?

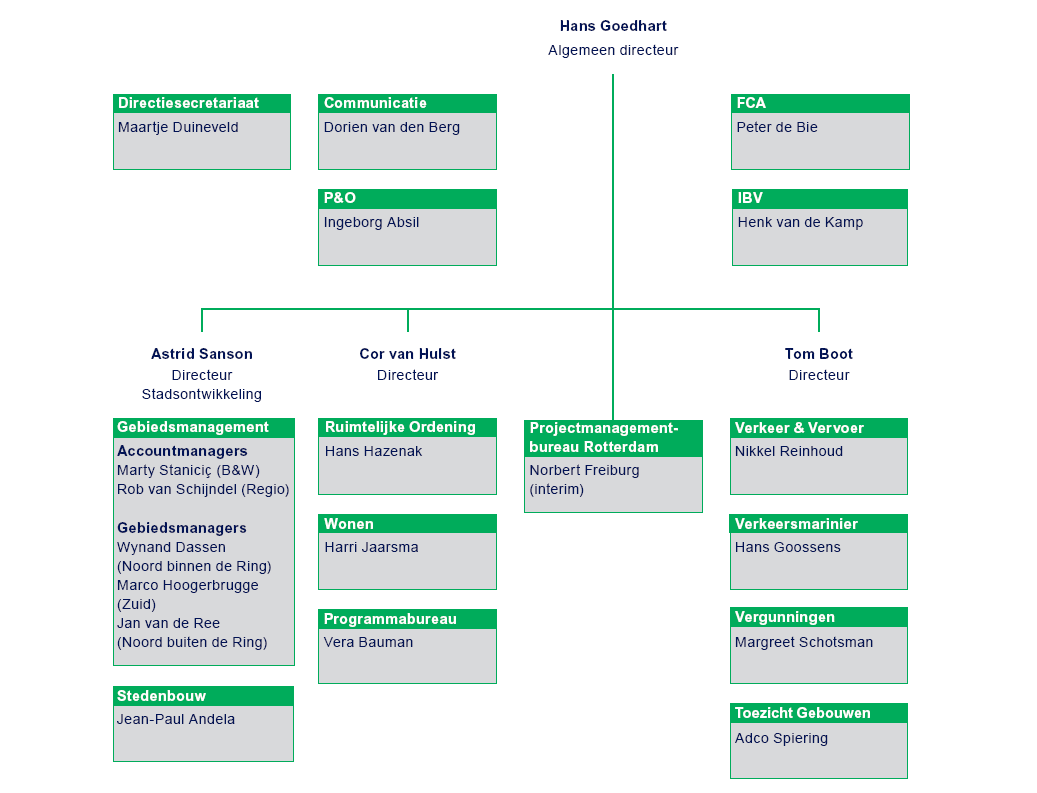
Bijlage III

**Organigram Concern Gemeente Rotterdam**



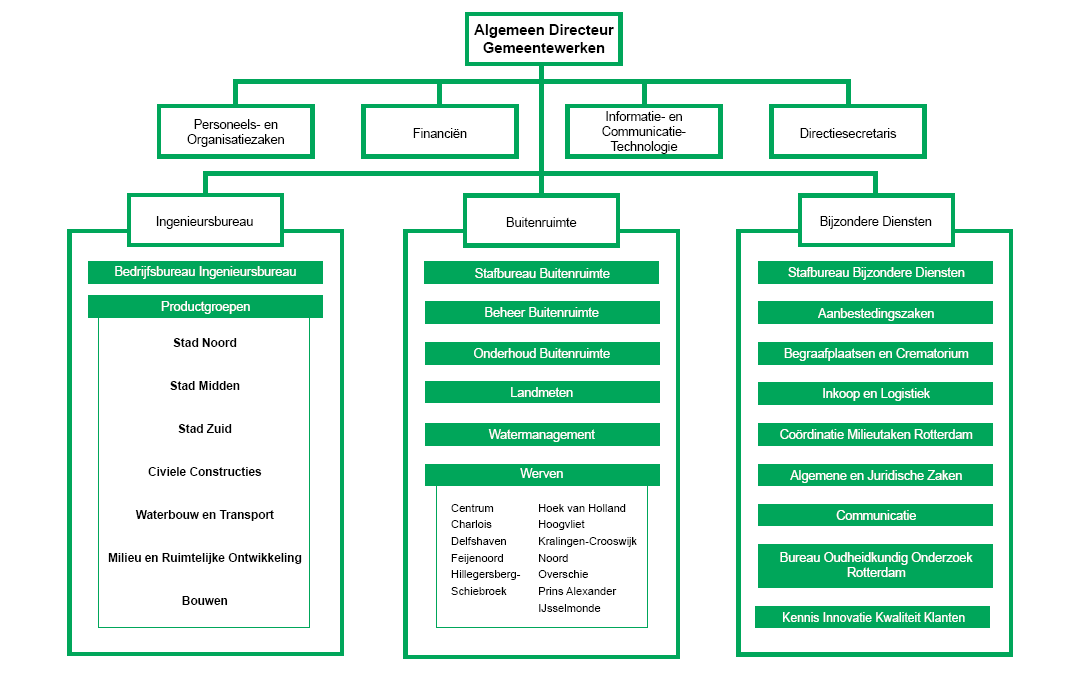
# Bijlage IV

# Organigram Stedenbouw en Volkshuisvesting



Bijlage V

**Organigram Gemeentewerken**



Bijlage VI

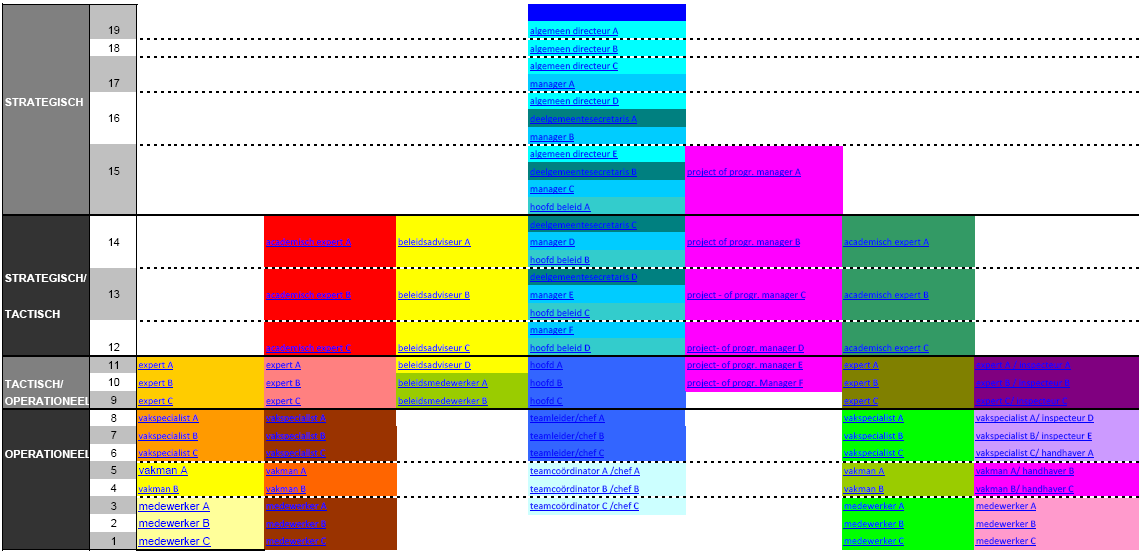
**Organigram Ontwikkelingsbedrijf**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **DIRECTIE** | | | | | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **ONTWIKKELINGSBEDRIJF** | | | | | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Algemeen Directeur** | | | | | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | | | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Strategie** | | | | | | |  | **Investering en Fondsen** | | | | | | |  |  |  |  | **Bedrijfsvoering** | | | | | | |  | **Personeel en Org.** | | | | | | |
|  |  | | | | | | |  |  | | | | | | |  |  |  |  |  | | | | | | |  |  | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | │ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Directiesecretariaat** | | | | | | |  | **Juridische Zaken** | | | | | | |  |  |  |  | **Planning en Control** | | | | | | |  | **Communicatie** | | | | | | |
|  |  | | | | | | |  |  | | | | | | |  |  |  |  | **Financiële Aministratie** | | | | | | |  |  | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Informatie en Services** | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **ECONOMIE** | | | | | | | | | |  |  | **VASTGOED** | | | | | | | | | |  |  | **GEBIEDSONTWIKKELING** | | | | | | | | | |
|  | **Directeur Economie** | | | | | | | | | |  |  | **Directeur Vastgoed** | | | | | | | | | |  |  | **Directeur Gebiedsontwikkeling** | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | | |  |  |  | | | | | | | | | |  |  |  | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Gebiedsmanagement** | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Beleid Economie** | | | | | | | |  |  |  |  | **Portefeuillemanagement** | | | | | | | |  |  |  |  | **Beleid Gebiedsontwikk.** | | | | | | | |  |
|  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  | **Commercieel Vastgoed** | | | | | | | |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Back Office** | | | | | | | |  |  |  |  | **Maatschappelijk Vastgoed** | | | | | | | |  |  |  |  | **Projectmanagement** | | | | | | | |  |
|  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Bijzonder Vastgoed** | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Haven Industrie Complex** | | | | | | | |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  | **Planeconomie** | | | | | | | |  |
|  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Vastgoedontwikkeling** | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Gebieden en Binnenstad** | | | | | | | |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  | **Werkencoördinatie** | | | | | | | |  |
|  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Technisch Beheer** | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Ondernemerszaken** | | | | | | | |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  | **Gronduitgifte** | | | | | | | |  |
|  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Internationaal en Acquisitie** | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Verwerving** | | | | | | | |  |
|  |  |  | | | | | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **Kartografie** | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | | | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Bijlage VII

**Concernbreed Functiehuis**

# Bijlage VIII



**Uitvoeringsmodel Talentenmanagement OBR**

