

P&O: een extra impuls!

I. Samenvatting

Dit is een voorstel dat de p&o-onderdelen van de PPD en de concernstaf betreft. Het is bedoeld om extra geld te verkrijgen voor investeringen in de p&o-capaciteit voor de duur van 2 jaar. Met de extra investering is het mogelijk met name de CAO 2002 (nieuw functiewaarderingssysteem, nieuw beoordelingssysteem, competentie management en nieuw beloningssysteem) in te voeren. Tevens is het dan mogelijk het reguliere werk op een verantwoorde manier doorgang te laten vinden. Met de extra investering zal zorgvuldig worden omgegaan. Nadruk zal worden gelegd op de kwaliteit van de selectie, ten einde tijdig de juiste mensen in te kunnen zetten om samen met het management goede resultaten te behalen.

De belangrijkste voordelen van dit voorstel zijn:

- door extra investering kan de CAO op de verplichte datum worden ingevoerd
- de lijnmanagers worden minder belast
- de serviceverlening van personeelsmanagementadviseurs komt niet in gevaar
- belangrijke thema's in het personeelsmanagement (w.o. ziekteverzuim) kunnen onverminderd aandacht houden.

In totaal wordt een bedrag gevraagd van 425.000 euro per jaar, voor de duur van 2 jaar.

II. Achtergrond

De p&o-organisatie is sinds de laatste reorganisatie in 2000 verdeeld over drie organisatie-onderdelen (CS, PPD en PAV). In de afgelopen twee jaar is duidelijk geworden dat dit model niet op alle fronten goed functioneert. Over de activiteiten en maatregelen die nodig zijn om dit te veranderen, gaat dit stuk niet. Wel is inmiddels door de DR besloten dat tot samenvoeging van p&o en werving van een hoofd p&o wordt overgegaan. In de Evaluatie Reorganisatie zal hier verder ruimschoots aandacht aan worden besteed.

In het jaar 2003 gaan vier p&o-medewerkers met zwangerschapsverlof en ouderschapsverlof. De vervanging van deze medewerkers wordt volledig via de vrijgekomen gelden voor zwangerschaps- en ouderschapsverlof geregeld.

De p&o-afdeling van (voorheen) de concernstaf bestaat uit 3 structurele medewerkers (2,5 fte) en 1 tijdelijke medewerker (0,8 fte) tot 1 mei a.s. Het P&O deel van de PPD bestaat uit 20 medewerkers (16,88 fte), er zijn momenteel 3 vacatures tgv de vacaturestop PSD. Vanaf 1 januari zijn de p&o-onderdelen van de concernstaf en de PPD samengevoegd.

Bij PAV werken 6 PMI's (4,7 fte) de uitwerking van de personeelsmutaties en 9 medewerkers (7,2 fte) in de personeels- en salarisadministratie.

Bij de concernstaf houdt men zich bezig met beleid, strategie en control. Bij de PPD met beleidsimplementatie, advisering, en de PAV-medewerkers verzorgen het informatie- en administratiegedeelte.

De rol die p&o op dit moment in de organisatie speelt is met name die van beheerder en adviseur met betrekking tot p&o-instrumenten als werving en selectie, rechtspositie, opleidingen enzovoort. Dit doet zij veel in eigen beheer. Constante spanning bestaat tussen de koppeling tussen het werk dat p&o-ers doen en de wensen van de organisatie. Tevens is de mate betrokkenheid van lijnmanagers constant aanleiding tot discussie. Om te voorkomen dat p&o een organisatorische EHBO-post wordt moet met het oog op de ontwikkelingen in de CAO en de organisatie extra worden geïnvesteerd in de p&o-capaciteit en kwaliteit.

III: Klanten en diensten

In zijn algemeenheid is er binnen de provincie meer aandacht voor kwaliteit gekomen. Met betrekking tot de kwaliteit van p&o-diensten mogen we dan ook gerust stellen dat de klanten (of dat nu om directieraad, leidinggevendenden of medewerkers gaat) kritischer worden in hun beoordeling van diensten. Dit leidt tot hogere eisen aan diensten en dienstverleners. Men is niet alleen kritischer op kwaliteit, maar ook allertop op zaken die interventie behoeven. Een goede ontwikkeling, maar het vraagt, zeker in de inhaalslag waar de organisatie mee bezig is, veel P&O-capaciteit.

In een aantal opzichten denkt p&o aan die hoge eisen te kunnen voldoen. Met name rondom de uitvoering van bestaande p&o-instrumenten bestaat deskundigheid. Er zijn ook een aantal aspecten rondom de dienstverlening die nog niet de sterke kant zijn, hoewel er al veel aandacht en tijd aan is besteed. Het gaat dan met name om de ontwikkeling van management- en adviesvaardigheden. Dit om de serieuze gesprekspartner van top-en middenmanagers te zijn bij organisatie- of leiderschapsvraagstukken. Ook de rol naar medewerkers toe is (door alle aandacht die aan het management wordt getracht te geven) flink verbleekt.

Kort gezegd kunnen we zeggen dat p&o-ers het gevoel hebben dat ze constant met stoffer en blik achter de leidinggevendenden aangaan, en daardoor niet aan het eigenlijke advieswerk toe te komen, terwijl leidinggevendenden zich ergeren aan het gebrek aan ondersteuning en klantgerichtheid.

Met betrekking tot de te leveren diensten in 2003 en 2004 kan worden opgemerkt dat er nogal wat op de provincie afkomt:

1. CAO 2002

De impact van de in 2002 afgesloten CAO moet niet worden onderschat. Niet alleen vergen de nieuwe instrumenten veel technische voorbereiding, maar ook de implementatie vraagt het nodige van p&o-ers, leidinggevendenden en medewerkers. De invoeringsdatum van de nieuwe CAO is vooralsnog keihard: 1 januari 2004.

Het gaat om de volgende nieuwe systemen: functiewaardering, beoordeling, competentie management en beloning. Tevens legt het cafetariamodel voor arbeidsvoorwaarden een groot beslag op de administratie.

2. CAO 2000

Bovenstaande maatregelen hebben met name ook te maken met de ondersteuning van de aanstelling in algemene dienst. Wanneer medewerkers multi-inzetbaar moeten zijn en mobiliteit moet worden gestimuleerd, moeten er instrumenten zijn om dit te ondersteunen. De jaargesprekken lopen, maar dat levert ook vraag om nieuwe diensten op: loopbaanbeleid en scholingsbeleid. De provincie moet nog het nodige investeren op op deze terreinen een goede dienst te kunnen leveren.

3. Presterende provincie

Om het concept presterende provincie te ondersteunen, zijn de belangrijkste thema's verwoord in het p&o-beleidsplan Sleutel tot Succes. Daarbij met name aandacht voor arbeidsmarktbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid en managementontwikkeling

4. Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen de provincie blijft een probleem. Het daalt wanneer er voldoende aandacht aan wordt geschonken, maar wanneer de aandacht weer verslapt (zoals nu een beetje het geval is) stijgt het weer.

Met name de reïntegratie van langdurig zieken vormt een probleem. Dit zijn tijdrovende klussen. Daar waar het ziekteverzuim aspecten van arbeidsconflict vertoont, is het case-management zo mogelijk nog tijdrovender en ingewikkelder. Leidinggevendenden missen in deze casussen vaak p&o-inbreng en deskundigheid.

5. Organisatieadviezen

De provincie bevindt zich in een cruciaal proces van transformatie. Het is nu of nooit: lukt het om presterende provincie te maken of lukt dat niet? Er worden allerlei inspanningen verricht om het te laten lukken: de organisatie blijft zich ontwikkelen. Er is daardoor een grote vraag gekomen naar mensen die deskundig zijn op het gebied van verandermanagement: hoe pakken we het aan? P&o-ers kunnen op dit moment niet goed aan de toenemende vraag voldoen. De provincie heeft 1 organisatieadviseur in dienst (in het interimteam), maar er is veel meer vraag dan aanbod. Er worden veel externe krachten ingehuurd, maar met hun vertrek verdwijnt ook weer veel opgebouwde kennis. Het zou goed zijn die kennis voor de organisatie te behouden.

IV: Risico's, gevoeligheden en alternatieven

De vraag is wat er gebeurt als er niet geïnvesteerd wordt in p&o-medewerkers:

- de CAO kan niet op tijd worden ingevoerd: problemen in interprovinciaal verband (want we gaan allemaal tegelijk over) en problemen met het GO;
- in het reguliere werk wordt flink geschrapt: heeft zijn gevolgen voor de toch al onder druk staande dienstverlening;
- de lijnmanagers worden meer belast;
- er worden meer externen ingehuurd
- zittende p&o-medewerkers vallen uit door hoge belasting.

Wat zijn de risico's en gevoeligheden als we wel besluiten tot extra inhuur van p&o-ers:

- kunnen we op tijd de goede (tijdelijke) mensen vinden;
- p&o-ers gaan teveel geïsoleerd aan het werk en doen te weinig beroep op het lijnmanagement;
- hoe groot moet p&o eigenlijk worden? Is er niet genoeg geïnvesteerd? Is er geen sprake van synergie door samenvoeging?
- In hoeverre is het een capaciteitsprobleem en in hoeverre een kwaliteitsprobleem?

Punt is dat hoewel er een kern van waarheid zit in de stellingen dat p&o al beschikt over genoeg formatie en dat er kwaliteitsproblemen zijn, dit niet de oplossing in zich heeft om de komende twee jaar zonder kleerscheuren door te komen. Er is al het nodige gedaan in het kader van de deskundigheidsbevordering van p&o, en we moeten met elkaar constateren dat we misschien tegen de grenzen van het mogelijke aanlopen. De samenvoeging van CS en PPD levert de nodige synergie, vooral door eenduidige aansturing, maar er wordt al een tijd informeel op die wijze gewerkt. Wellicht dat een ander organisatie-model extra oplossingen kan bieden, maar een oplossing die maakt dat zonder extra investering tegemoet gekomen kan worden aan de grotere vraag aan diensten in de komende twee jaar is niet voorhanden.

V: Het voorstel

Ten behoeve van de volgende functies* wordt aan investering gevraagd (allen voor de duur van twee jaar):

1. Senior personeelsmanagementadviseur (schaal 13), te belasten met primus inter pares functie naar andere pma's, ingewikkelde casuïstiek en voortrekkersrol advisering management;
2. Personeelsadviseur (schaal 12) te belasten met reguliere dienstverlening zodat alle pma's betrokken kunnen worden bij advisering rondom de invoering van de nieuwe instrumenten;
3. Personeelsfunctionaris (schaal 8), te belasten met het beheersmatige werk waaronder werving en selectie, voorbereidend voor de PMI's;
4. Arbeidsjurist (schaal 12) (0.8 fte), te belasten met casuïstiek en overgangsrecht;
5. Projectbegeleider (schaal 9), te belasten met ondersteuning beleidsuitvoering (met name introductie) en projecten;
6. Beleidsadviseur concernstaf (schaal 12), te belasten met CAO-werkzaamheden;
7. Administratieve ondersteuning

Dit leidt tot een totale investering van ca. 425 000 euro per jaar. Er zal naar gestreefd worden alle nieuwe medewerkers een tijdelijk dienstverband voor de duur van 2 jaar aan te bieden. Interimcontracten zullen zoveel mogelijk worden voorkomen. Na twee jaar (juni 2005) zal in de begroting worden aangegeven of en zo ja welke component structureel kan worden. Structurele uitbreiding ligt nu niet voor de hand. Wel zal er dan wellicht aandacht nodig zijn voor verjonging van de p&o-afdeling. Dit kan financiële consequenties hebben.

In de Kadernota 2003 is voor een voorzien in een uitgave van 145.000 voor 2003 en 45.000 voor 2004. Dit bedrag is besteed aan het opstarten en uitvoeren van FUWAPROV (zoals in het projectplan CAO is aangegeven). Bij de totstandkoming van de kadernota was nog niet precies bekend hoeveel impact deze CAO zou hebben op het (p&o)werk van de provincie. Vandaar dat onderhavig voorstel niet in deze nota is opgenomen.