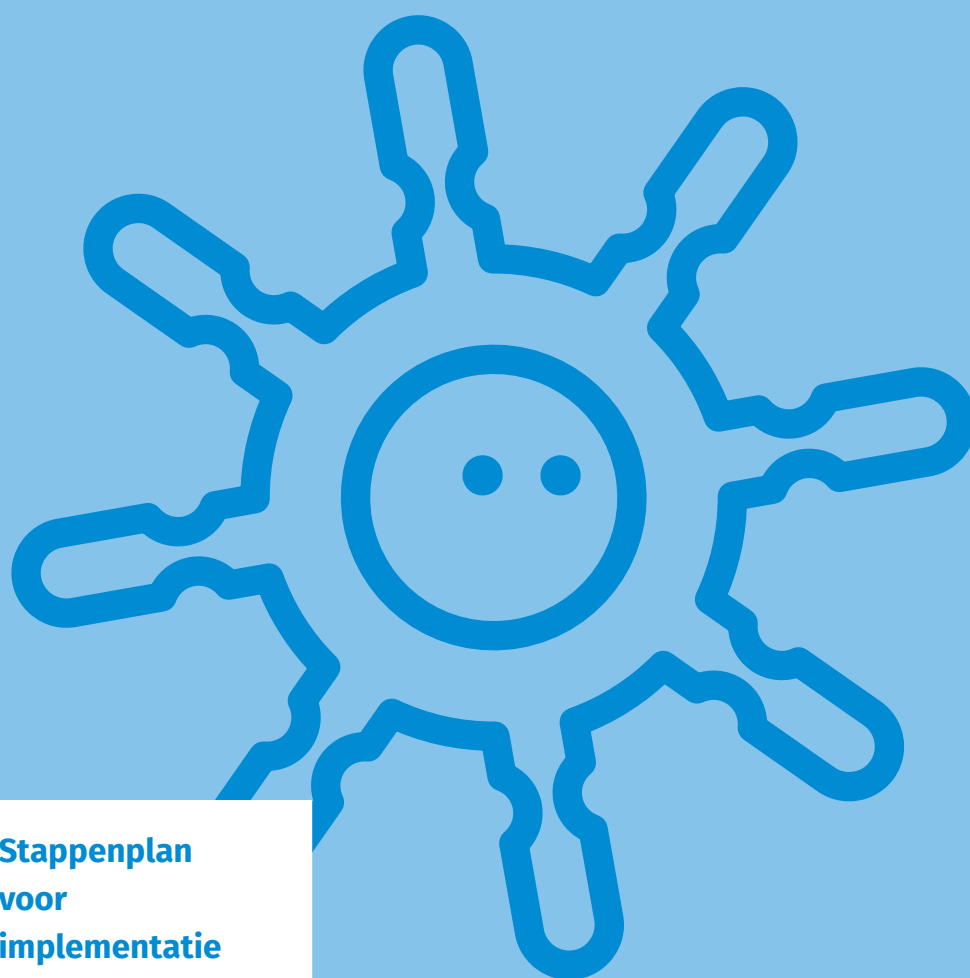


September 2020

**Pro
biblio**

Strategische personeels- ontwikkeling



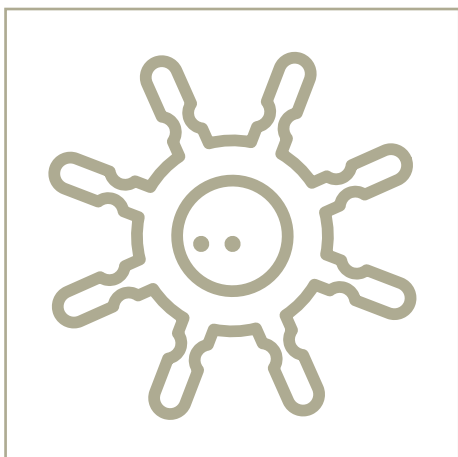
**Stappenplan
voor
implementatie**

**Wij werken
aan de
toekomst van
bibliotheeken**

Management &
Organisatie

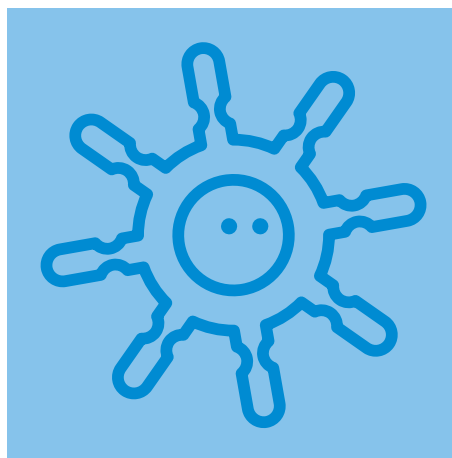
Stappenplan Strategische personeelsontwikkeling

Jaarlijks leveren bibliotheken jaarplannen op met daarin omschreven wat de ambities zijn voor het komende jaar. Deze zijn vaak uitgeschreven in concrete activiteiten, de resultaten en de bijbehorende geldstromen. Hoe zit het met de medewerkers die de jaarplannen gaan uitvoeren? Heb je als bibliotheek de juiste medewerkers in huis? Hoe zorg je er voor dat iedereen de juiste kennis, vaardigheden en competenties heeft? En hoe ga je om met de uitstroom door pensionering in de komende jaren? Waar zit je talent en wie kan misschien niet meer optimaal bijdragen door alle nieuwe ontwikkelingen? Het is belangrijk om in de lijn van je strategisch plan en de jaarplannen te toetsen of je voldoende medewerkers hebt met de juiste kennis en vaardigheden om de ambities te gaan realiseren.



Strategische personeelsontwikkeling (SPO) is een complex en vaak ook gevoelig proces. Het vraagt tijd en aandacht om dit goed te doen. Het kijkt naar je medewerkers kan lastige vraagstukken opwerpen en ook mooie inzichten opleveren. In dit stappenplan bieden we je praktische handvatten aan om vanuit een strategische HR bril naar de medewerkers te kijken.

Het stappenplan is ontwikkeld door de HR adviseurs van bibliotheek Westland, bibliotheek Oostland, Gemeentebibliotheek Den Haag, bibliotheek Schiedam en Probiblio.



De voorbereiding

De voorbereiding start met het nemen van het besluit om aan de slag te gaan met SPO. Welk vraagstuk wil je hier mee oplossen en wat verwacht je dat het je gaat opleveren? Met wie ga je om tafel zitten en betrek je bij dit proces? Vaak is dit de directeur samen met de leidinggevenden en de HR adviseur. Stel ook vast wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft en maak een plan van aanpak. Maak hierin ook afspraken over de planning en de beschikbare tijd.

In de voorbereiding heb je als basis het Meerjarenplan/ Strategisch Kader en het jaarplan nodig. Hierin heb je de missie, visie en de ambities voor de bibliotheek in de komende jaren vastgelegd. Je kunt dan de doorvertaling maken naar het aantal fte's dat je nodig hebt de komende periode en om welke functies het gaat. Voor deze functies kun je de belangrijkste kennis, vaardigheden en competenties benoemen. Deze toekomstvisie op de personele bezetting heb je nodig om te zien welke beweging je in gaat zetten vanuit de huidige situatie.

Voor het proces van SPO ga je gegevens verzamelen van de medewerkers en inhoudelijk in gesprek over de bijdrage van medewerkers. Hier zitten en aantal privacy aspecten aan. Maak goede afspraken over het verzamelen en opslaan van de gegevens. Denk ook na of je over het uitvoeren van SPO gaat communiceren in de organisatie. Wat ga je met de medewerkers bespreken? Maak ook afspraken of je tijdens het proces van SPO de deelnemers aan tafel bespreekt of dat je dit buiten de bijeenkomsten om op individueel niveau door de directeur laat doen. Het kan ook zinvol zijn om de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging te informeren dat je met het proces van SPO aan de slag gaat.

Analyse huidig personeelsbestand

De eerste stap is het maken van de analyse van het huidige personeelsbestand. Hiervoor gebruiken we een open model (zie [button links](#)) waarvan de assen en de categorieën nog niet zijn gedefinieerd.

In de eerste bijeenkomst bespreken de deelnemers met elkaar welke interpretatie ze hebben bij het model. Dit gesprek levert een gezamenlijk uitgangspunt op. In het model werken we met de categorieën Starters, Sterren, Cultuurdragers en Vertellers. Wanneer is een medewerker een talentvolle Ster of kan een medewerker niet meer voldoen aan de veranderende functie invulling en is hij of zij een Verteller?

De deelnemers plaatsen vervolgens hun medewerkers in het model en bespreken dit met elkaar. Het kan zijn dat naar aanleiding van dit gesprek de definities van het model nog wat aangepast worden.

In het uitvoeren van deze analyse zijn nog een aantal keuzes te maken. Bijvoorbeeld of je alleen medewerkers in vaste dienst in het model op neemt of dat je ook naar je flexibele schil en misschien wel naar je vrijwilligers kijkt. Een andere keuze is of de leidinggevende het model alleen voor de eigen medewerkers invult of voor de hele organisatie.

Analyse gewenst personeelsbestand

In de analyse van het gewenste personeelsbestand ga je uit van het Meerjarenplan/Strategisch kader van de bibliotheek. In dit plan heb je de in- en externe ontwikkelingen geïnventariseerd en de ambities voor de komende jaren benoemd. Een belangrijke stap is het doorvertalen van ontwikkelingen en ambities naar het gewenste personele bestand.

Bibliotheken hebben vaak weinig ruimte voor groei en hopelijk zijn er geen krimpscenario's nodig. Dit maakt dat de personele bezetting in fte's stabiel zal zijn. Hierdoor is het verleidelijk om deze stap te makkelijk te zetten en niet de tijd te nemen om goed na te denken over wat je nodig hebt de komende jaren. Een andere valkuil is dat in het formuleren van de gewenste bezetting te snel in onmogelijkheden gedacht wordt waardoor je weer op hetzelfde formatieplaatje en functiehuis uit komt.

Het advies is om eerst de meest ideale situatie te benoemen zowel in fte's als in kwaliteit van medewerkers. Vervolgens kun je een check op de realiteit doen en rekening gaan houden met allerlei factoren zoals de gemeente en andere stakeholders. Hierbij kun je ook nadenken over hoe je zaken gaat organiseren (flexibele schil, uitbesteding) en of er mogelijk een andere inrichting van de organisatie nodig is.

Kijken naar de verschillen

Na het maken van de analyse van het huidige personeelsbestand en de analyse van het gewenste personeelsbestand kun je deze naast elkaar leggen en zien wat het verschil is. In deze stap ga je de kwalitatieve gegevens combineren met de kwantitatieve gegevens om zo tot HR scenario's te komen.

De verschillen kun je vaststellen op basis van de formatie, het functiehuis en de organisatie inrichting. Op basis van de verschillen kun je HR scenario's omschrijven en opnemen in je jaarplannen voor de komend periode.

Een tip is om eerst objectief de verschillen vast te stellen en daarna pas de stap te maken wat reëel is en prioriteit heeft. Als je te snel in oplossingen of onmogelijkheden gaat denken kan het zijn dat je de kansen mist.

Uit onderzoek blijkt dat organisaties met een grote interne diversiteit sterkere organisaties zijn. In deze stap kun je specifiek kijken naar de diversiteit in je organisatie. Hoe is de personele opbouw? Welke achtergronden hebben de medewerkers? Welke opleidingen hebben medewerkers? Is de samenstelling van je personeelsbestand een afspiegeling van de bewoners in je lokale omgeving.

HR scenario's

Om HR scenario's te verankeren kun je een strategische HR doelstelling in het Meerjarenplan/Strategisch kader opnemen. Deze doelstelling kun je dan in de jaarplannen verder uitwerken en hierin kun je je HR scenario's in opnemen.

De HR scenario's kun je onderverdelen in in-, door- en uitstroom. Hierin leg je vast welke maatregelen je gaat nemen ten aanzien van de in-, door- en uitstroom.

De resultaten van alle stappen kun je vastleggen in het excel-document Overzicht SPO. Dit document is een hulpmiddel en kun je apart op de website vinden. Je kunt het document zelf aanpassen en het op maat maken voor je eigen bibliotheek. Het document bevat privacygevoelige gegevens dus spreek af wie het document beheert.

De uitvoering van de HR scenario's kost natuurlijk geld. Per bibliotheek en per scenario is dit maatwerk. Om toch wat handvatten te geven om ook naar de financiële onderbouwing van de HR scenario's te kunnen kijken hebben we een aantal zaken op een rijtje gezet.

Ontwikkeling medewerkers

Het kijken naar medewerkers vanuit de strategische HR bril draagt bij aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Medewerkers hebben een motivatie waarom ze bij een bibliotheek werken en hun eigen persoonlijke doelstellingen en ambities. Het is daarom zo belangrijk om regelmatig met medewerkers in gesprek te zijn en uit te wisselen wat je van elkaar verwacht en wat je van elkaar nodig hebt.

In deze gesprekken kun je de koers van de organisatie en de persoonlijke ambities van de medewerker op elkaar afstemmen en zo leg je een basis voor duurzame inzetbaarheid.

checklist voorbereiding strategische personeels- ontwikkeling

Besluit nemen om SPO te gaan uitvoeren

- Waarom gaan we SPO uitvoeren?
- Op welk vraagstuk is SPO een antwoord?
- Wat verwachten we dat het ons oplevert?
- Wat gaan we doen met de uitkomsten?
- Hoeveel tijd maken we vrij voor SPO?

Toelichting: De vraag waarom je SPO gaat uitvoeren beantwoord je in gesprek met elkaar. Je kunt dan met elkaar uitwisselen hoe je tegen zaken aan kijkt en een gezamenlijk standpunt innemen. Deze vragen zijn ook belangrijk om te toetsen of het hele proces van SPO aansluit bij het vraagstuk wat je hebt.

Wat heb je nodig?

- Meerjarenplan/Strategisch kader met omschreven missie en visie en doorvertaling naar de benodigde formatie en het functiehuis.
- Jaarplan met doorvertaling naar de benodigde formatie en het functiehuis.
- Actuele functieprofielen met daarin omschreven de benodigde kennis, vaardigheden en competenties.

Toelichting: In het proces van SPO ga je ontdekken dat sommige zaken op het gebied van beleid misschien nog niet goed op orde zijn. Het kan nodig zijn om deze zaken eerst op orde te brengen voordat je verder kunt.

Afspraken maken over de uitvoering van SPO

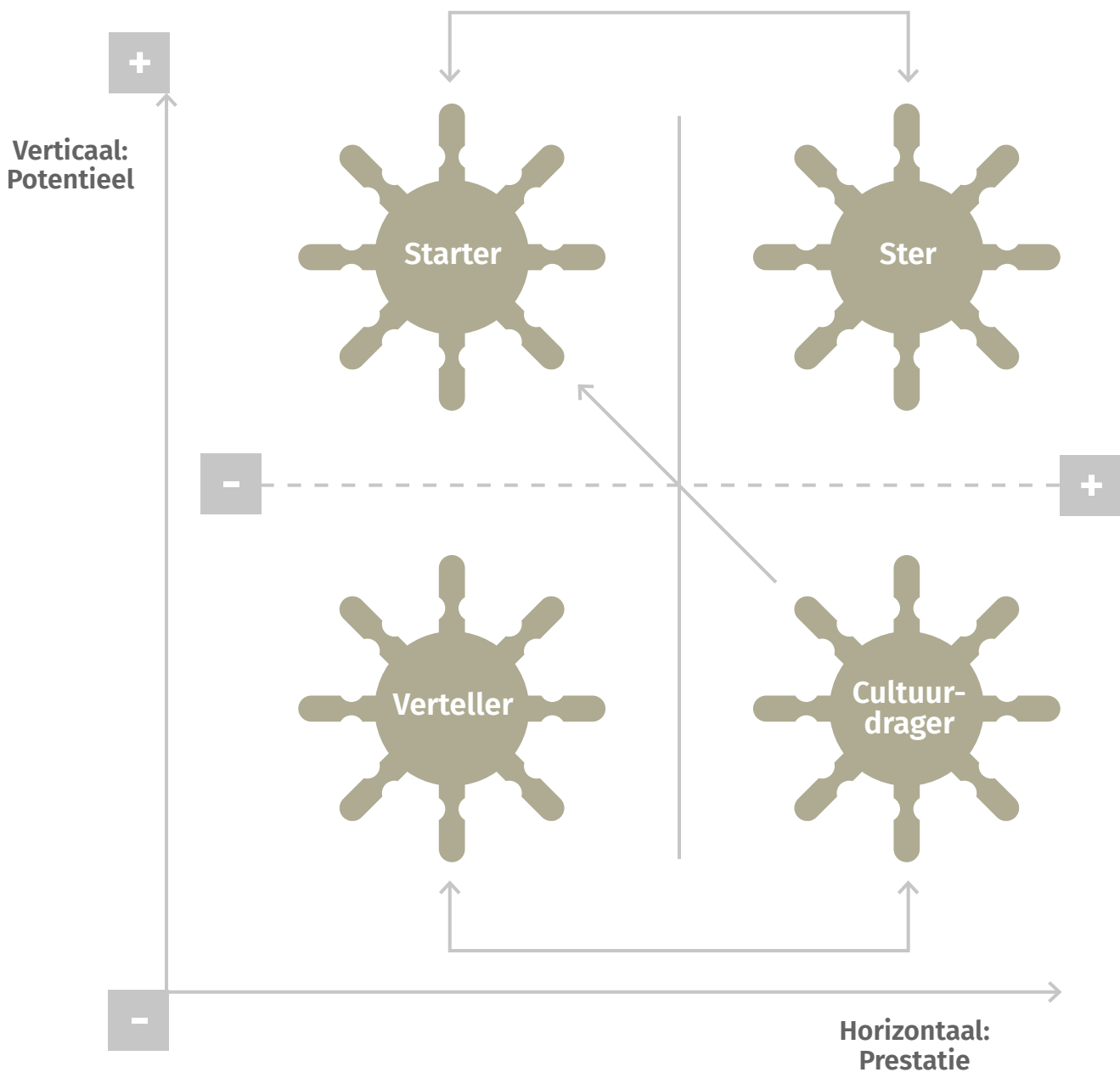
- Wie doen er mee?
- Wie begeleidt de sessies?
- Wie legt de uitkomsten van de sessies vast?
- Wat spreken we af over de deelnemers aan tafel?
- Wat is de planning?
- Hoe gaan we om met de communicatie?

Toelichting: Het uitvoeren van SPO is een gevoelig en complex proces en het helpt als je vooraf en aantal afspraken met elkaar maakt. Je werkt met medewerkersgegevens en krijgt met een aantal privacy aspecten te maken.

Informatie voor de uitvoering van SPO

- Zorg dat iedereen dezelfde informatie heeft over doel en aanpak van SPO
- Stel vast hoever je vooruit kijkt naar de toekomstige situatie
- Spreek af wie vooraf de benodigde gegevens verzamelt en gedurende het proces beheert

Model strategische personeelsontwikkeling (SPO)



Datum: _____

Analyse huidig personeels- bestand

Stap 1

Verspreid het open model (zie vorige pagina) onder de deelnemers en vraag ze als huiswerk definities te geven aan de assen (Prestatie en Potentieel) en de vakken Starter, Ster, Cultuurdrager en Verhalenverteller.

Sommige mensen vinden dit heel erg lastig, het helpt om vooraf (bijvoorbeeld in een MT vergadering) een mondelinge toelichting te geven en uit te leggen dat de eerste stap in het proces het gezamenlijk vaststellen van de definities is.

Hulpvragen die je kunt gebruiken zijn:

- Hoe meten we prestatie? Welke criteria gebruiken we hier voor? Welke meetinstrumenten hebben we al die we kunnen gebruiken (denk aan afspraken in functioneringsgesprekken of KPI's)
- Wat is potentieel? Wat is belangrijk bij potentieel, het opleidingsniveau, doorgroeimogelijkheden? Of zijn er andere criteria waar we naar kijken?
- Wanneer is iemand een Starter/Ster/Cultuurdrager/Verhalenverteller? Wat zijn de kenmerken?
- Hoe omschrijf je een Starter/Ster/Cultuurdrager/Verhalenverteller? Wat is de bijdrage van iemand in deze categorieën?
- Het werken met abstracte begrippen kan lastig zijn, af en toe vragen welke medewerker nu typisch in een categorie past helpt. Eigenlijk weet iedereen wel wie de absolute topper in een organisatie is en waarom. Aan de hand van het voorbeeld kun je dan uitvragen wat de onderliggende criteria zijn.

Stap 2

Na het vaststellen en invullen van de definities is de volgende stap is het plotten van de medewerkers in het model. Hiervoor gelden een paar regels:

- Stel van tevoren vast welke medewerkers worden ingedeeld.

Neem je ook de invalkrachten, de flexibele schil en de vrijwilligers mee?




Advies: deel de vaste medewerkers in en de invalkrachten die structureel werken. Vaak hebben bibliotheken een groot en divers vrijwilligersbestand, hier kun je SPO apart voor uitvoeren.

- Spreek van tevoren af of de deelnemers alleen de eigen medewerkers plotten of de hele organisatie.




Advies: als de organisatie niet te groot is laat de deelnemers alle medewerkers plotten.

- Maak een duidelijke afspraak of de deelnemers aan tafel ook in het model opgenomen worden.

 *Advies: neem de eerste keer de deelnemers niet in het model op, iedereen kan dan in zijn rol van leidinggevende het proces doorlopen zonder zelf onderwerp van gesprek te worden. De directeur kan apart een indeling van de leidinggevenden maken, dit individueel met ze bespreken en een afspraak maken of de uitkomsten gedeeld worden of niet.*

- Benoem een deelnemer aan als databewaarder die er voor zorgt dat alle informatie veilig verzameld en bewaard wordt in verband met de privacy.


 *Advies: dit kun je bij een HR adviseur beleggen of bij de leidinggevende die verantwoordelijk is voor HR zaken*

Bijeenkomsten

De voorkeur is om de analyse van het huidige personeelsbestand in twee aparte bijeenkomsten te doen. In de eerste sessie bespreek je de reden van SPO, het proces en werk je met elkaar het model uit door de definities van de assen en de vakken vast te stellen. Voor de volgende sessie krijgen de deelnemers het huiswerk mee om de medewerkers in het model te plotten.

In de tweede sessie bespreek je met elkaar je visie op het functioneren en de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers. Neem de tijd om met elkaar uit te wisselen hoe je naar de medewerkers kijkt en maak daarbij gebruik van de definities in het model die je hebt vastgelegd.

Stel een begeleider van de sessie aan die zorgt dat het veilig is om dit gesprek met elkaar te voeren, dat er met respect over medewerkers gesproken wordt en dat het team strategisch blijft kijken naar de bijdrage van medewerkers in het realiseren van de ambities van de organisatie. Maak aan het einde van de sessie afspraken over het vastleggen en vertrouwelijk beheren van de informatie. Spreek ook af of je de resultaten met de medewerkers gaat delen en hoe je dat gaat doen.

 *Advies: Maak eerst het hele proces van SPO af en gebruik de inzichten in de ontwikkelgesprekken met de medewerkers. Het plotten van medewerkers is geen onderdeel van de jaarlijkse beoordeling. Het is bedoeld om kwalitatief inzicht te krijgen. In het gesprek hoef je niet te benoemen waar je de medewerker in het model hebt ingedeeld, je kunt wel beter sturen waar je het over wil hebben. Zo zul je met een Starter het gesprek gaan voeren over wat er aan ontwikkeling en opleiding nodig is om verder te kunnen groeien. In het gesprek met een Cultuurdrager of Verteller zal de vraag over duurzame inzetbaarheid en mogelijk een functieverandering meer centraal staan.*

Het is aan te raden om voor deze sessie op een externe locatie af te spreken.

Analyse gewenst personeels- bestand

De analyse van het gewenste personeelsbestand kun je doen als onderdeel van het opstellen van het Meerjarenplan/Strategisch kader. In het Meerjarenplan/Strategisch kader van de bibliotheek leg je de ambities voor de komende jaren van de bibliotheek vast. Vervolgens komt de vraag hoe ga je deze ambities realiseren?

Formatie

Vanuit je ambitie stel je per strategische doelstelling vast hoeveel fte je nodig hebt en om welke functies het gaat. Je kijkt hier een aantal jaren vooruit omdat je Meerjarenplan/Strategisch kader vaak over een periode van vier jaar geschreven is. Strategische doelstellingen waarin groei benoemd is betekenen vaak uitbreiding van het aantal fte. Indien dit niet mogelijk is kun je je afvragen hoe reëel de doelstelling is en of je de groei kunt realiseren. Het kan dus nodig zijn om de strategische doelstelling aan te passen. Formatie wordt vaak gefinancierd uit subsidies. Heb je voldoende subsidie of andere inkomsten om je ambities te kunnen realiseren? Wat betekent het voor de formatie als een subsidie niet toegekend wordt en welk gevolg heeft dit voor je doelstellingen?

Functies

In de strategie van de bibliotheek worden keuzes gemaakt waar de bibliotheek zich op gaat richten. Om deze doelstellingen te kunnen realiseren heb je medewerkers nodig die de juiste kennis, competenties en vaardigheden hebben. Dit kun je het beste duiden in functies. Bij veel bibliotheken zie je de beweging van minder medewerkers in de publieksdiensten en meer inhoudelijk specialisten. Stel vanuit de strategische doelstellingen het gewenste functiehuis op.

Diversiteit

Neem in de analyse van je gewenste personeelsbestand ook de gewenste diversiteit van je personeelsbestand mee.

Organisatiestructuur

Het is goed om vanuit de strategische doelstellingen kritisch te kijken naar de organisatiestructuur en of die de komende jaren passend is. Maakt de bibliotheek gebruik van veel vrijwillige inzet dan kun je overwegen om een vrijwilligers coördinator aan te stellen. Heeft een bibliotheek veel vestigingen dan is het misschien goed om een facilitair medewerker aan te stellen. Ga je veel in projecten werken dan kun je een overwegen om een projectorganisatie in te gaan richten. Hoe groot is je leidinggevende kader en welke aansturingkeuzes heb je daar in gemaakt. Er zijn vele varianten van organisatie inrichting mogelijk, zolang het maar past bij de strategie van de organisatie.

Impact op de organisatie

Het kan zijn dat al deze vragen leiden tot veranderingen in functies of een aanpassing van de organisatiestructuur. Dit kan organisatorische en arbeidsrechtelijk vraagstukken oproepen. Zorg dat je hiervoor tijdig advies in wilt en laat je zo nodig bijstaan door experts. Betrek je ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging conform de regels van de WOR.

Output

Plaatje van de toekomstige organisatie in formatie, functies, diversiteit en inrichting.

Kijken naar de verschillen

1 Formatie

Wat is de huidige formatie en welke formatie heb je in de toekomst nodig?

Is sprake van *krimp*? Wat is de oorzaak van de krimp? Op welke functies drukt de krimp? Kun je de krimp met natuurlijk verloop opvangen? Is er sprake van een reorganisatie? Zijn er andere maatregelen nodig om de krimp op te vangen?

Is er sprake van *groei*? Wat is de oorzaak van de groei? Waar ontstaat de groei-behoefte? Hoe ga je de groei-behoefte invullen? Vaste, tijdelijke of flexibele contracten? Biedt de groei loopbaanmogelijkheden voor de huidige medewerkers?

Kun je de gewenste formatie realiseren? Wat ga je doen als je de ambities met de huidige formatie moet realiseren? Welke keuzes ga je maken? Welke invloed heeft dat op je doelstellingen?

2 Functies

Hoe ziet het huidige functiehuis eruit en is dat passend bij je ambities?

Hou je dezelfde samenstelling van functies of zijn er verschuivingen?

Is er sprake van nieuwe functies (bijvoorbeeld community librarian)?

Zijn er functies die inhoudelijk gaan veranderen?

Zijn de huidige functieprofielen nog actueel en goed omschreven? Zijn de salarissen passend bij de functies? Heb je een evenwichtige salarisverdeling in je bibliotheek?

Welke functies zijn je sleutelposities? Hoe kijk je kwalitatief naar de medewerkers op deze sleutelposities? Zijn ze toekomstbestendig? Verwacht je mutaties op de sleutelposities?

3 Kwaliteit

Op basis van de analyse van het huidige personeelsbestand heb je inzicht in de kwaliteit van je medewerkers. Past deze kwaliteit bij de toekomstige ambities? In dit onderdeel ga je de kwalitatieve inzichten combineren met de kwantitatieve inzichten om zo tot HR scenario's te komen.

Hoe is de verhouding tussen de starters, sterren, cultuurdragers en verhalenvertellers in het model? Hoe wil je dat het model er over vier jaar uit ziet?

Wat ga je doen ten aanzien van de starters? Welke ontwikkelmogelijkheden ga je ze bieden? Hoe haal je nieuwe starters binnen? Hoeveel starters wil je in je organisatie en per team?

Wat ga je doen ten aanzien van de sterren? Welke ontwikkelmogelijkheden ga je ze bieden? Hoe blijf je inzicht houden in mogelijke uitstroom van sterren? Hoe zorg je ervoor dat je sterren blijven stralen? Hoe is de verdeling van je sterren over je organisatie?

Wat ga je doen ten aanzien van de cultuurdragers? Hoe is de verdeling van de cultuurdragers over je organisatie? Wat is de bijdrage van de cultuurdragers? Hoe ga je doorstroom en ontwikkeling bevorderen? Hoeveel cultuurdragers wil je hebben in je organisatie?

Wat ga je doen ten aanzien van de vertellers? Hoe zijn ze verdeeld over de organisatie? Dragen de vertellers nog bij of zijn ze een last? Wat wil je doen ten aanzien van de vertellers? Hoe ga je met ze in gesprek?

4 Diversiteit

Het sturen op diversiteit doe je meestal in combinatie met de instroom van nieuwe medewerkers. Bij het openstellen van een vacature kun je op basis van de analyse van de diversiteit vaststellen wat gewenst is. Hierbij kun je op wet- en regelgeving stuiten dus zorg dat je goed op de hoogte bent van de mogelijkheden.

Output

Een goede analyse van de verschillen is de input voor de HR scenario's.

Format strategisch HR beleid

Strategische HR doelstelling	HR instrument	2020	2021	2022	2023	2024
Aantrekkelijk werkgeverschap waar medewerkers en vrijwilligers zich kunnen ontwikkelen en waar aandacht is voor borging en continuïteit van deskundigheid						
De organisatie zo inrichten dat medewerkers hun kwaliteiten en talenten kunnen inzetten en de ambities van de bibliotheek gerealiseerd kunnen worden	<p>Functie en formatiehuis</p> <p>Uitvoer Strategische Personeelsontwikkeling</p> <p>In-, door- en uitstroomscenario's (IDU)</p> <p>Werving en selectie</p>	<p>Vaststellen functie en formatiehuis 2021-2024 als onderdeel van strategisch kader</p> <p>Uitvoeren SPO</p> <p>Opstellen IDU scenario's (HR plan)</p> <p>Optimaliseren processen werving en selectie en uitstroom. Vastleggen werkwijze en interne afspraken maken wie welke rol heeft</p>	<p>Uitvoering IDU scenario's</p> <p>Herhaling Strategische Personeelsontwikkeling</p>	<p>Uitvoering IDU scenario's</p> <p>Evaluatie voortgang HR plan en waar nodig bijstellen</p> <p>Herhaling Strategische Personeelsontwikkeling</p>	<p>Uitvoering IDU scenario's</p> <p>Evaluatie voortgang HR plan en waar nodig bijstellen</p> <p>Herhaling Strategische Personeelsontwikkeling</p>	<p>Uitvoering IDU scenario's</p> <p>Evaluatie voortgang HR plan en waar nodig bijstellen</p> <p>Herhaling Strategische Personeelsontwikkeling</p> <p>Opnieuw vaststellen HR doelstellingen in relatie tot strategisch kader</p>
Het faciliteren en stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers	<p>Kerncompetenties</p> <p>Gesprekkencyclus</p> <p>Opleidingsplan</p> <p>Feedback</p>	<p>Vaststellen kerncompetenties op basis van merkwwaarden organisatie</p> <p>Kerncompetenties uitwerken met medewerkers</p> <p>Inrichten gesprekkencyclus en gaan uitvoeren</p> <p>Implementeren feedback</p>	<p>Herijken kerncompetenties en evalueren 1e jaar gesprekkencyclus</p> <p>Op basis van input uit gesprekken opleidingsplan opstellen</p> <p>Input uit gesprekken opnemen in SPO en IDU's</p> <p>Voortgang evalueren en bijstellen</p> <p>Feedback voortgang evalueren en bijstellen</p>	<p>Herijken kerncompetenties en evalueren gesprekkencyclus</p> <p>Uitvoeren opleidingsplan, eind van het jaar evaluatie en bijstelling</p> <p>Input uit gesprekken opnemen in SPO en IDU's</p> <p>Voortgang evalueren en bijstellen</p> <p>Feedback voortgang evalueren en bijstellen</p>	<p>Herijken kerncompetenties en evalueren gesprekkencyclus</p> <p>Uitvoeren opleidingsplan, eind van het jaar evaluatie en bijstelling</p> <p>Input uit gesprekken opnemen in SPO en IDU's</p> <p>Voortgang evalueren en bijstellen</p> <p>Feedback voortgang evalueren en bijstellen</p>	<p>Opnieuw vaststellen HR doelstellingen in relatie tot strategisch kader</p> <p>Uitvoeren opleidingsplan, eind van het jaar evaluatie en bijstelling</p> <p>Input uit gesprekken opnemen in SPO en IDU's</p> <p>Voortgang evalueren en bijstellen</p> <p>Feedback voortgang evalueren en bijstellen</p>
Het maken van een strategische keuze over de inzet van vrijwilligers als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering	<p>Vrijwilligersbeleid</p> <p>Visie op samenwerking op de werkvloer</p> <p>Vrijwilligersprofielen</p> <p>Regels en procedures vrijwilligers</p> <p>Vrijwilligers coördinator</p>	<p>Visie ontwikkelen op inzet vrijwilligers en vastleggen in vrijwilligersbeleid</p> <p>Besluit nemen over inzet vrijwilligers coördinator</p> <p>Vaststellen vrijwilligersprofielen</p> <p>Opstellen vrijwilligershandboek</p> <p>Analyse huidige vrijwilligersbestand versus gewenst vrijwilligersbestand</p>	<p>Optimaal inrichten vrijwilligersorganisatie; profielen, administratieve processen, regels en procedures</p> <p>Werving en selectie vrijwilligers</p>	<p>Besluit nemen over op gaan voor de certificering NOV keurmerk Goed geregeld voor professionele vrijwilligersorganisaties</p>	<p>Uitvoeren vrijwilligersbeleid en verbeterpunten</p> <p>Evaluatie vrijwilligersbeleid en inzet vrijwilligers coördinator</p>	<p>Herijken visie op inzet vrijwilligers en bijstellen vrijwilligersbeleid</p>
Het optimaal functioneren van de matrixorganisatie	<p>Functie en rollen duidelijk</p> <p>Rol projectcoördinator</p> <p>PDCA werken in projecten</p> <p>Samenwerking en sturing op MT niveau</p>	<p>Vaststellen of alle functies, rollen en verantwoordelijkheden in matrixorganisatie helder omschreven zijn en of de onderlinge samenhang duidelijk is</p> <p>Intern communiceren en individueel bespreken met alle betrokkenen wat rol en werking in matrixorganisatie is</p> <p>Vastleggen procedure werken in projecten met PDCA cyclus en deze uitvoeren</p> <p>Terugkerend agendapunt op MT niveau</p>	<p>Evaluatie matrixorganisatie en waar nodig bijstellen</p> <p>Functioneren in de matrixorganisatie als vast onderdeel opnemen in gesprekkencyclus</p> <p>Doorlopen PDCA cyclus</p> <p>Agendapunt op MT niveau</p>	<p>Evaluatie matrixorganisatie en waar nodig bijstellen</p> <p>Functioneren in de matrixorganisatie als vast onderdeel opnemen in gesprekkencyclus</p> <p>Doorlopen PDCA cyclus</p> <p>Agendapunt op MT niveau</p> <p>Vanuit HR plan medewerkers kansen bieden in projecten om zich verder te kunnen ontwikkelen</p>	<p>Evaluatie matrixorganisatie en waar nodig bijstellen</p> <p>Functioneren in de matrixorganisatie als vast onderdeel opnemen in gesprekkencyclus</p> <p>Doorlopen PDCA cyclus</p> <p>Agendapunt op MT niveau</p> <p>Inzet medewerkers vanuit HR plan</p>	<p>Evaluatie matrixorganisatie en bijstellen in context van nieuw strategisch kader</p>

HR scenario's

In-, door- en uitstroom

Instroom

- Hoeveel vacatures gaan er ontstaan?
- Op welke termijn gaan de vacatures ontstaan?
- Gaan er vacatures ontstaan op sleutelposities?
- Hoe ga je de vacatures invullen? Vast, tijdelijk, flex, aantal uren.
- Wat zijn aanvullende functie-eisen vanuit het oogpunt van diversiteit?
- Zijn er samenwerkingsmogelijkheden met andere bibliotheken?
- Hoe ga je om met interne vacatures?
- Zelf werven of via een bureau?
- Hoe richt je de procedure in?
- Wat gebeurt er als het niet lukt een vacature in te vullen?
- Wie zoek je? Wie past er bij de bibliotheek en welke competenties zijn essentieel?
- Hoe ben je een aantrekkelijk werkgever?

Doorstroom

- Welke medewerkers kunnen en willen zich verder ontwikkelen?
- Hoe ga je medewerkers verder ontwikkelen?
- Hoe geef je vorm aan je competentie management?
- Hoe ziet de gesprekkencyclus er uit?
- Hoe ziet het opleidingsplan er uit?
- Samenwerking met andere bibliotheken of vergelijkbare organisaties?
- Welke doorstroom verwacht je? Levert dit weer vacatures op?
- Verwacht je doorstroom op sleutelposities?
- Waar wil je doorstroom en komen de medewerkers niet in beweging en hoe los je dat op?
- Welke faciliteiten ga je bieden om doorstroom te bevorderen?

Uitstroom

- Hoe ga je de uitstroom managen? Heb je gewenste of ongewenste uitstroom?
- Hoe ga je gewenste uitstroom stimuleren? Wat heb je medewerkers te bieden?
- Hoe ga je ongewenste uitstroom remmen? Wat heb je medewerkers te bieden?
- Verwacht je uitstroom op sleutelposities en hoe ga je dat opvangen?

Financiële onderbouwing HR scenario's

Voor het uitvoeren van strategisch HR en het nemen van beslissingen over in-, door- en uitstroom van medewerkers is het belangrijk om inzicht te hebben in de financiën. Het is goed te beseffen dat personeel bijna altijd de grootste kostenpost is van bibliotheken. Voor de inzet van medewerkers maakt een bibliotheek directe kosten, zoals het salaris, en indirecte kosten, zoals het gebouw en de faciliteiten. Het financiële inzicht in de inzet van medewerkers kan helpen bij het maken van keuzes en beslissingen. De bedragen en berekeningen zijn indicatief als voorbeeld.

Personele kosten

De totale kosten van een individuele medewerker zijn hoger dan op het eerste gezicht lijkt. Een medewerker met een bruto maandsalaris van € 3.000 kost op jaarbasis, inclusief alle sociale lasten, woon-werkverkeer en overige kosten rond de € 54.000.

Daarboven op komen nog alle indirecte kosten zoals het gebouw, de werkplek, de ICT middelen en werkzaamheden door anderen uitgevoerd ten behoeve van de medewerker (salarisadministratie, schoonmaak, leidinggevende). Deze kosten zijn sterk afhankelijk van de functie en de organisatie en kunnen oplopen tot € 16.000 of meer. In dit voorbeeld zijn de totale kosten voor een fulltime medewerker dan € 70.000.

Salaris 12 x € 3000	€ 36.000
Sociale lasten en overige kosten	€ 18.000
Indirecte kosten	€ 16.000
Totaal	€ 70.000

Voor het berekenen van de kosten per uur wordt uitgegaan van de directe uren. Dit zijn de uren die iemand daadwerkelijk aan zijn of haar hoofdtaak kan besteden. Voor een fulltime medewerker zijn er tussen de 1400-1500 directe uren per jaar beschikbaar. Hierin zijn niet gewerkte uren door verlof, ziekte en opleiding meegenomen. In ons rekenvoorbeeld van een fulltime medewerker die op jaarbasis € 70.000 kost en die 1400 directe uren per jaar werkt kost een gewerkt uur € 50.

Instroom

Het invullen van een vacature kost tijd en geld. Dit geldt overigens ook voor het niet invullen van de vacature. Werkzaamheden worden niet uitgevoerd en dit kan bedrijfsschade opleveren, of worden verdeeld onder de collega's die misschien overuren gaan maken, suboptimaal werk leveren of overbelast raken.

Indien de bibliotheek er voor kiest om zelf een werving en selectieprocedure uit te voeren bestaan de kosten onder andere uit de uren die gemaakt worden door de

betrokkenen (manager, HR, ondersteuner). Daarnaast kunnen er kosten gemaakt worden voor het plaatsen van de vacature op een website of in de krant. Een efficiënt en goed afgesproken werving en selectieproces (zie inzet) kan de inzet van uren verminderen en maakt een professionele indruk op de kandidaten.

Procedure werving en selectie

- Vaststellen vacature
Functie, aantal uren, soort contract, inschaling
Financiering formatieplaats
Aanvullende functie-eisen (passend in het team, diversiteit, opdracht in de functie, specifieke competenties, specifieke kennis en ervaring)
- Vaststellen wervingsplan
Waar en via welke media gaan we de vacature uitzetten
Afspraken procedure en planning maken
- Opstellen en verspreiden wervingsprofiel
Uitzetten vacature
Reacties bevestigen en intern verspreiden
- 1e selectie
Lezen brieven en cv's en maken 1e selectie
- Kandidaten uitnodigen en afwijzen
Gesprekken inplannen
- Voeren sollicitatiegesprekken
Gesprekken voorbereiden en nabespreken
Uitnodigen 2e ronde en afwijzen afgevalen kandidaten
- Benoeming
Arbeidsvoorwaardengesprek

Keuze invulling vacature

Een vacature kan op verschillende manieren ingevuld worden, door middel van een tijdelijk contract, het inhuren van een uitzendkracht, detachering of een payroll constructie.

Hoe maak je nu de juiste keuze en wat zijn de verschillen?

In het maken van de keuze voor de juiste contractvorm zijn de volgende punten belangrijk.

1. Vacature

De directeur stelt formeel vast dat er een vacature is. Hierin is belangrijk dat helder is wat de inhoud van de vacature is, de inschaling, voor hoeveel uur per week en de duur van de vacature. Daarnaast is het belangrijk om vast te stellen hoe de vacature wordt gefinancierd en of dit in overeenstemming is met de zwaarte van de functie en de duur van de vacature.

2. Keuze contractvorm

De keuze van de contractvorm is gebaseerd op meerdere aspecten. Is de vacature voor langere tijd of tijdelijk? Gaat het om een specialistische functie of een makkelijker in te vullen vacature? Is de functie een sleutelpositie in de organisatie? Hoe urgent is de invulling van de vacature? Welke mate van flexibiliteit heb je nodig om eventueel weer snel afscheid te kunnen nemen?

3. Wijze van werven

De wijze van werven hangt samen met de contractvorm. Voor een snelle, flexibele inzet kun je voor een uitzendkracht kiezen en maak je gebruik van een uitzendbureau.

Tijdelijke vacatures van ongeveer een jaar kan de organisatie zelf werven. Gaat het om een specialistische vacature of een sleutelpositie (manager, directeur, businesscontroller) dan is de inzet van een bureau de overweging waard. Tijdelijke opdrachten voor een specialist worden vaak door middel van een detachering ingevuld.

Vacature	Contractvorm	Kosten	Voordelen	Risico's
<ul style="list-style-type: none"> - Vaste formatieplaats - Langere tijd 	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdelijke arbeidsovereenkomst (hogere WW premie 7,94%) - Vaste arbeidsovereenkomst (lagere WW premie 2,94%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten eigen wervingsprocedure en salariskosten - W&S fee en salariskosten bij uitbesteding 	<ul style="list-style-type: none"> - Binding - Betrokkenheid - Duurzame inzetbaarheid - Vaste arbeidsovereenkomst heeft een voordeliger ww premie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Werkgeversrisico's - Kosten "bad hire" (als de medewerker snel weer vertrekt) - Opbouw transitievergoeding
<ul style="list-style-type: none"> - Tijdelijke formatieplaats of inval - Korte tijd - Snel inzetbaar 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitzendovereenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> - Uurtarief uitzenden 	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdswinst door uitbesteden W&S - Juridisch werkgeverschap ligt bij het uitzendbureau - Flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Minder binding met medewerker door flexibele inzet - Medewerker kan snel vertrekken
<ul style="list-style-type: none"> - Tijdelijke opdracht - Specialist - Project 	<ul style="list-style-type: none"> - Detacheringsovereenkomst - ZZP overeenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> - Uurtarief detacheren - Uurtarief ZZP 	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdswinst door uitbesteden W&S - Juridisch werkgeverschap ligt bij het uitzendbureau - Meer commitment door afgebakende opdracht 	<ul style="list-style-type: none"> - ZZP kan alleen onder bepaalde voorwaarden (verkapt werkgeverschap)
<ul style="list-style-type: none"> - Tijdelijke formatieplaats of inval 	<ul style="list-style-type: none"> - Payrollovereenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> - Uurtarief payroll 	<ul style="list-style-type: none"> - Snelle en flexibele inzet - Juridisch werkgeverschap ligt bij payrollorganisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - WAB - Medewerker heeft recht op dezelfde voorwaarden als eigen medewerkers - Hoog uurtarief - WAB

Externe werving

De keus om een vacature in te laten vullen door het inschakelen van een bureau is een combinatie van financiële overwegingen en het type vacature. In de praktijk gaan organisaties soms niet in zee met een uitzend- of detachingsbureau omdat het uurloon of de fee te hoog lijkt. In de financiële overwegingen is het aan te bevelen om niet alleen naar het prijskaartje te kijken maar ook naar het specialisme van het bureau, de kwaliteit van de aangeboden kandidaten, het gebruik van het netwerk en de uren werk die uit handen genomen worden. Het niet of niet tijdig kunnen invullen van een vacature levert ook financiële schade op.

Uitstroom

In een gezonde organisatie vertrekken af en toe medewerkers om diverse redenen. Een goed exitgesprek levert inzicht in de vertrekreden van de medewerker op en kan waardevolle feedback voor de organisatie opleveren. Het geeft ook de kans om weer even de balans op te maken over de formatie en de functie en of er een nieuwe vacature gesteld gaat worden.

Soms is het de organisatie die afscheid wil nemen. Het gaat dan om medewerkers die onvoldoende functioneren en niet meer mee kunnen komen met de ontwikkelingen binnen de bibliotheek. Dit zijn ingewikkelde trajecten waarbij met arbeidsrechtelijke zaken rekening gehouden moet worden. Voor alle betrokkenen zijn dergelijke trajecten emotioneel belastend. Voor de werkgever zijn dergelijke trajecten ook nog eens tijdrovend en kostbaar en kunnen een grote negatieve impact op de werkvloer hebben.

Het beste advies is om te voorkomen dat de werkgever in een dergelijke situatie terecht komt door regelmatig met medewerkers in gesprek te zijn, de medewerker voldoende ontwikkelmogelijkheden te geven en feedback en coaching te geven. Het is ook belangrijk om de gevoerde gesprekken en de gemaakte afspraken vast te leggen en te evalueren. Hiermee leggen zowel de medewerker als de bibliotheek vast in welke mate ze met hun wederzijdse verantwoordelijkheid om gaan om zich in te spannen voor een optimaal functioneren.

In situaties dat medewerkers niet meer optimaal functioneren is het aan te raden om tijdig een goede HR adviseur in te schakelen die samen met de leidinggevende de gesprekken met de medewerker voert. Het "goede" gesprek voeren met elkaar kan zowel bij de medewerker als bij de organisatie inzichten opleveren over de situatie en vaak zijn er nog wel mogelijkheden om gezamenlijk tot een oplossing te komen.

Het bespreekbaar maken van minder functioneren of het niet meer passen op de functie is heel lastig en vaak is het vooruitzicht op een dergelijk traject met mogelijk grote financiële consequenties ook niet aantrekkelijk. Dit is echter geen reden om het traject niet aan te gaan. Het lost zich niet vanzelf op en uit ervaring blijkt dat zowel de organisatie als

de medewerker steeds meer belemmeringen ervaart. In deze situaties kan een ervaren HR adviseur ondersteuning aanbieden en het traject begeleiden.

Is eenmaal de situatie ontstaan waarin over het ontslag van de medewerker gesproken wordt dan kan het de investering waard zijn om een arbeidsrechtadvocaat in te huren om een vaststellingsovereenkomst te maken. De inhuur van een advocaat kost veel geld maar dit kan wel helpen om snel en zakelijk tot afspraken te komen. In een vaststellingsovereenkomst maken beide partijen afspraken over de voorwaarden waaronder de arbeidsovereenkomst ontbonden wordt. Een van deze afspraken is de ontslagvergoeding waarmee voor de medewerker de derving van inkomsten en pensioenopbouw afgekocht wordt.

De kosten van een ontslag op basis van een vaststellingsovereenkomst bestaan globaal uit:

- Afkoop derving inkomsten
- Uitbetaling bij beëindiging dienstverband van verlofdagen, eindejaarsuitkering (naar rato)
- Aantal maanden tot ontbinding arbeidsovereenkomst
- Transitievergoeding
- Eventuele kosten voor opleiding of loopbaanbegeleiding

Het opstellen van een vaststellingsovereenkomst is een onderhandelingsproces. Zo kunnen er afspraken gemaakt worden over vrijstelling van werk en dat deze doorbetaalde maanden van de ontslagvergoeding worden afgetrokken. Medewerkers hebben niet altijd goed inzicht in de eigen financiële situatie en laten dan de mogelijkheden rond vervroegde pensionering liggen. Met behulp van financieel advies kan de organisatie ook een aanbod doen waarbij de medewerker met vervroegd pensioen kan gaan en dan niet een uitkering hoeft aan te vragen.

In de organisatie worden ook kosten gemaakt die soms minder zichtbaar zijn:

- Kosten advocaat (ook voor de medewerker)
- Kosten begeleiding door leidinggevende en HR
- Werk dat niet gedaan wordt
- Mogelijke vervanging medewerker

Deze ontslagtrajecten zijn maatwerk en het is moeilijk om precies aan te geven wat de kosten zijn. In de overweging om een dergelijk traject aan te gaan is het niet voldoende om alleen naar de kosten van de advocaat en de transitievergoeding te kijken. De indirecte kosten, de belasting op een organisatie van een niet goed functionerende medewerker en de emotionele schade bij alle partijen moeten ook meegenomen worden in de overweging. Ergens in het traject zal ook de vraag naar voren komen of de werkgever voldoende heeft gedaan om de ontwikkeling van de medewerker te stimuleren en of de

medewerker de kans heeft gekregen om zich te verbeteren. Dit is waarom het zo belangrijk is om regelmatig gesprekken te voeren met medewerkers, ontwikkelmogelijkheden aan te bieden en goede feedback te geven en dit vast te leggen.

Andere uitstroom situaties kunnen een reorganisatie of ziekte zijn. Hiervoor verwijzen we naar de cao en de geldende wettelijke regels.

Duurzame inzetbaarheid medewerkers

In de snel veranderende bibliotheken kunnen medewerkers door te leren en zich te ontwikkelen continu aan hun duurzame inzetbaarheid werken. De basis van duurzame inzetbaarheid is het voeren van gesprekken met medewerkers. De gespreksonderwerpen kunnen dan motivatie, talenten, competentie-ontwikkeling, de toekomstplannen en de ontwikkeling van de functie zijn. Deze gesprekken worden bij voorkeur meerdere keren per jaar gevoerd zodat er afspraken gemaakt kunnen worden waar de medewerker mee aan de slag kan. In deze gesprekken maken medewerker en leidinggevende een plan waarin staat wat de medewerker gaat ontwikkelen aan kennis, vaardigheden en competenties en hoe daar aan gewerkt wordt. Het resultaat wordt geboekt door te evalueren en indien nodig bij te stellen.

In de cao staat in artikel 46 opgenomen dat elke bibliotheek een scholings- en opleidingsplan dient op te stellen. Goede trainingen en opleidingen zijn duur en passen niet altijd binnen het budget van een bibliotheek. Hier volgen een paar tips om tot een aantrekkelijk scholings- en opleidingsaanbod voor medewerkers te komen met een beperkt budget.

Het eerste advies is om in de begroting van de bibliotheek een budget voor de opleidingskosten op te nemen en aan het einde van het jaar het gebruik van dit budget te verantwoorden. Mocht het budget niet zo groot zijn dan zijn er andere mogelijkheden om aan extra geld te komen. In de transitie naar de maatschappelijk-educatieve bibliotheek zijn argumenten te vinden om een extra financiering bij de gemeente aan te vragen. Een andere mogelijkheid is om een ESF subsidie voor duurzame inzetbaarheid aan te vragen waarin de ontwikkeling van medewerkers een belangrijk onderdeel is.

Het volgen van een dure opleiding of training is een manier om te ontwikkelen. Uit onderzoek blijkt dat de Return on Investment vaak laag is. Oftewel een medewerker volgt een training en blijft het werk op dezelfde manier aanpakken omdat er op de werkvloer geen stimulans is om het geleerde in praktijk te brengen. In het dagelijks werk zijn er allerlei mogelijkheden om van elkaar te leren bijvoorbeeld door medewerkers als buddies aan elkaar te koppelen op basis van een leervraag. Het ontwikkelen van competenties krijgt vorm als collega's elkaar regelmatig op de juiste manier feedback gaan geven. Specialisten kunnen kennis met elkaar delen, dit kan zelfs over de bibliotheken heen. Medewerkers kunnen voor korte of langere tijd stage gaan lopen bij een collega of bij een andere bibliotheek.

Leren lukt het best als het “blended” aangeboden wordt, dus op verschillende manieren. In een ontwikkelgesprek met de medewerker stel je samen de leervraag vast. Op basis van de leervraag kun je een programma samenstellen van e-learnings, meekijken met een collega, deelnemen aan activiteiten van de POI en het ontvangen van feedback. Op dit moment is er een aanbod van gratis e-learnings op Bibliotheek Campus en de POI's bieden regelmatig workshops, trainingen en kenniscirkels aan waar kennis en ervaring uitgewisseld kan worden.



Maike Verhoeven
Adviseur HRD
06 36 22 33 99
mverhoeven@probiblio.nl

Probiblio, september 2020