

Human Resources Management Strategie



Resultaatgericht leren en werken aan internationalisering

Voorwoord

In de strategische agenda 2015 - 2020 hebben we als ambitie uitgesproken internationalisering in het hart van het onderwijs te brengen. We stimuleren en ondersteunen professionals in het onderwijs om internationale ervaringen tot leven te brengen. We prikkelen leerlingen en studenten uit binnen- en buitenland om hun grenzen te verleggen. En we voeden beslissers en bestuurders met nieuwe inzichten over hoe internationalisering het onderwijs verrijkt en beter maakt en hoe dit Nederland economisch en maatschappelijk sterker maakt.

EP-Nuffic ontwikkelt door, met de ontwikkelthema's als interne sturing en inrichting, ondernemerschap, interne dienstverlening, corporate communicatie HNW en HRM strategie.

De EP-Nuffic medewerker vormt de beslissende factor voor ons succes. Wij allemaal dus! Goed opgeleide, breed inzetbare en zichzelf ontplooiende medewerkers zijn essentieel om de doelstellingen uit de strategische agenda te realiseren. Dit vraagt om een HRM beleid met aandacht voor de ontwikkeling van onze medewerkers. Vanuit de invoering van het nieuwe werken is een eerste stap gezet op weg naar resultaatgericht werken.

Als EP-Nuffic willen we een verbindende rol spelen tussen partijen en in co-creatie en samenspel zorgen dat kennis en expertise tot stand komt en wordt gedeeld. Dit willen we niet alleen buiten de organisatie. Ook binnen onze eigen organisatie is dat de manier waarop we graag met elkaar willen samenwerken. In de totstandkoming van dit document is om die reden een klankbordgroep ingericht waarin een afvaardiging vanuit de organisatie mee gedacht heeft over de cruciale bijdrage van HRM voor de komende jaren.

De komende periode wordt deze HRM strategie uitwerkt in werkend HRM beleid. Wij wensen alle collega's die hiermee aan de slag gaan veel succes en zien uit naar het resultaat.

Freddy Weima

Theo Hooghiemstra

Anton Biemans

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 staan de belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving beschreven, de gewenste organisatie in 2020 en de kritieke succesfactoren om deze gewenste organisatie te bereiken. Vervolgens staan in hoofdstuk 2 beschreven welke HRM beleidsvelden de komende jaren prioriteit hebben. Deze beleidsvelden worden in hoofdstuk 3 tot en met 7 verder uitgewerkt. Tot slot staat in hoofdstuk 8 de planning uitgewerkt.

Inhoud

Voorwoord	2
Leeswijzer	2
Hoofdstuk 1: EP-Nuffic in beweging.....	4
Hoofdstuk 2: Thema's HRM beleid.....	7
Hoofdstuk 3: Strategische personeelsplanning.....	9
Hoofdstuk 4: Human Resource Development.....	11
Hoofdstuk 5: Performancemanagement.....	13
Hoofdstuk 6: Werving en selectie	16
Hoofdstuk 7: E-HRM	17
Hoofdstuk 8: Planning en projectorganisatie.....	19

Hoofdstuk 1: EP-Nuffic in beweging

We hebben als organisatie de ambitie dat vanaf 2020 alle leerlingen en studenten internationale ervaring opdoen, omdat ons uitgangspunt is dat internationaal georiënteerd onderwijs belangrijk is voor het vormen en ontwikkelen van zowel persoonlijke als beroepsgerichte talenten en vaardigheden van leerlingen en studenten in een globaliserende samenleving. Om deze ambitie te realiseren is een organisatie nodig die in verbinding met alle partijen haar netwerken, kennis en expertise inzet. In dit hoofdstuk brengen we de belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving in kaart, beschrijven we de gewenste organisatie in 2020 en sluiten we af met het benoemen van de kritieke succesfactoren die essentieel zijn voor het realiseren van de doelen van de organisatie.

1.1 Ontwikkelingen

De omgeving waarin EP-Nuffic zich bevindt wordt gekenmerkt door een aantal impactvolle ontwikkelingen. Er is sprake van onzekere financiering vanuit de overheid, waarbij onduidelijk is wat de omvang in de toekomst zal zijn. Dit zorgt ervoor dat we als organisatie de noodzaak voelen op zoek te gaan naar alternatieve financieringsbronnen, zodat we minder afhankelijk zijn. Daarnaast zien we dat de politiek meer dan vroeger gefocust is op resultaat, efficiency en schaalvoordelen, hetgeen hoge eisen stelt aan de organisatie. We moeten snel en effectief in kunnen spelen op veranderende omstandigheden.

We zien een toenemend belang van internationalisering bij instellingen en scholen, binnen alle onderwijssectoren. Dit biedt uiteraard kansen. Tegelijkertijd zien we meer concurrentie op de internationale onderwijsmarkt. Dit betekent voor EP-Nuffic en haar medewerkers dat een duidelijke profilering, gekoppeld aan een ondernemende houding van groot belang zijn om een belangrijke speler te zijn en te blijven.

Tevens zijn er veranderingen zichtbaar in de wensen en eisen die huidige en toekomstige medewerkers hebben over de invulling van hun werk en privé leven, de relatie werknemer-werkgever en de wijze waarop zij omgaan met communicatie- en informatietechnologie. Dit vraagt van EP-Nuffic dat zij mee beweegt met deze veranderingen en investeert in een moderne invulling van het werkgeverschap met aandacht het leiderschap, individuele ontplooiingsmogelijkheden en het beschikbaar stellen van informatie technologie.

1.2 Organisatiekenmerken van EP-Nuffic

Om binnen de hierboven geschetste dynamische omgeving de ambities uit de strategische agenda van 2015 - 2020 waar te maken, is een organisatie nodig die dit ondersteunt. Hieronder schetsen we de kenmerken van het gewenste organisatieprofiel, hetgeen als uitgangspunt dient voor de HRM strategie voor de periode 2016 - 2020.

Gewenst organisatieprofiel

EP-Nuffic wil de omslag maken van een klassieke taakorganisatie naar een vraaggerichte en innovatieve dienstverlener. EP-Nuffic profileert zich daarom als een organisatie met een eigen identiteit en expertisedomein. Waar wij op dit moment vooral nog volgend zijn aan de ministeries die onze voornaamste opdrachtgevers zijn, beïnvloeden we in 2020 het internationaliseringsbeleid van instellingen, koepels en overheden en agenderen wij voor internationalisering relevante onderwerpen. Dit beleid wordt duidelijk gecommuniceerd en herkend binnen de organisatie. We zetten onze kennis en netwerken in om de internationalisering van het onderwijs een impuls te geven. We hebben een diversiteit aan opdrachten en opdrachtgevers en betrekken het onderwijsveld en het bedrijfsleven bij de ontwikkeling van onze producten en diensten. We leveren maatwerk voor verschillende doelgroepen en spelen in op de vragen die in de onderwijsmarkt leven. In onze producten tref je een mooie balans tussen vertrouwd en vernieuwend, waarin in de toekomst het vernieuwende meer naar voren komt zonder onze huidige 'degelijkheid' te verliezen.

Van een hiërarchisch ingerichte organisatie die gericht is op beheersing, worden we een platte organisatie waarin de verantwoordelijkheden zo laag als mogelijk zijn belegd. Mandaten liggen in de toekomst zo laag mogelijk in de organisatie, sluiten aan bij ieders positie en worden nageleefd. Besluitvormingsprocessen zijn transparant en daadkrachtig, wat teveel afstemming voorkomt. De teams, die samengesteld zijn rondom product-marktcombinaties, zijn relatief autonoom. Zij beschikken over de kennis, kunde en middelen om hun werk goed te kunnen doen. Naast deze teams is er een kleine en slagvaardige managementstructuur, met een effectieve en efficiënte afstemmings- en coördinatiestructuur. De leiderschapstijl kenmerkt zich door het op een coachende wijze sturen op het behalen van resultaten en is ontwikkelingsgericht op mens en organisatie.

Onze werkprocessen zijn in de toekomst gericht op het behalen van resultaten in plaats van gericht op het vervullen van taken. Om dit te meten hanteren we een beperkte set van prestatie-indicatoren die een directe relatie hebben met de output of outcome. Dit betekent een verschuiving ten opzichte van de huidige interne sturingscultuur en de veelheid aan regels, processen, procedures en formulieren. We investeren in geautomatiseerde systemen die bijdragen aan een efficiënte inrichting van alle werkprocessen en zorgen dat onze ondersteunende diensten daadwerkelijk dienstbaar zijn aan het primaire proces van EP-Nuffic.

Resultaatgerichtheid vraagt om een cultuur waarin het leren van elkaar wordt bevorderd en het vanzelfsprekend is om elkaar aan te spreken en met elkaar samen te werken. We behouden daarbij onze warme (sociale) betrokkenheid, waarin vertrouwen geven en zelf verantwoordelijkheid voor ons handelen nemen centraal staan. Onze professionals zijn behalve inhoudelijk gericht, ook innovatief, flexibel en ondernemend en steeds gericht op het verbinden van EP-Nuffic met de omgeving.

Medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Daarom is er een sterke focus op de ontwikkeling van medewerkers. Onze medewerkers zijn een afspiegeling van de diversiteit in onze samenleving.

1.3 Voorwaarden voor succes

Hierboven staan de kenmerken beschreven waaraan onze toekomstig gewenste organisatie moet voldoen. Enkele van deze kenmerken zijn kritiek voor het toekomstig succes in de zin dat zij bepalen

of doelen kunnen worden gehaald van de organisatie. De kritieke succesfactoren geven richting aan de bijdrage die HRM levert.

We onderscheiden vier kritieke succesfactoren:

1. **Heldere koers:** het verstevigen van onze positie als expertisecentrum vraagt om een heldere koers. Het is van belang de strategische agenda te vertalen naar een samenhangend beleid. Waarin heldere focus wordt aangebracht in wat we nog wel doen en wat we niet meer doen. Het consequent uitdragen van, vasthouden aan en reflecteren op deze koers is cruciaal om onze ambities te verwezenlijken.
2. **Resultaatgerichte sturing:** onze grootste opdrachtgevers zijn steeds meer gefocust op efficiëntie en schaalvoordelen. Dit betekent dat we werken aan een zo efficiënt mogelijke inrichting van de organisatie en werkprocessen en dat de koers van de organisatie vertaald wordt naar heldere doelstellingen c.q. resultaatafspraken op organisatie-, team- en individueel niveau en dat hier ook strak op wordt gestuurd.
3. **Leiderschap:** het zijn onze medewerkers die de ambities van de organisatie waarmaken. Leidinggevend en hebben een cruciale positie in het inspireren en ontwikkelen van medewerkers, het verbinden van hun team met andere teams, het integraal en op een resultaatgerichte manier aansturen en het implementeren van keuzes. Dit vraagt een managementstijl die coachend en inspirerend van aard is en waarbij medewerkers worden gestuurd zonder ruimte in te leveren om zelfstandig beslissingen te nemen.
4. **Professionaliseren van medewerkers:** het aantrekken, behouden en ontwikkelen van medewerkers met de juiste kennis, vaardigheden en gedrag is essentieel. Medewerkers die betrokken en deskundig zijn, willen leren en samen met onze stakeholders en anderen nieuwe producten of diensten ontwikkelen. Mensen met een open en nieuwsgierige instelling die een bijdrage willen leveren aan onze ambitie iedereen een internationale leerervaring te bieden. We geloven daarbij dat onze kracht toeneemt wanneer onze medewerkers een afspiegeling zijn van de samenleving.

Deze factoren zijn kritisch. Dit betekent dat het realiseren van het gewenste profiel voor onze organisatie alleen bereikt zal worden als invulling gegeven wordt aan alle succesfactoren. Dat maakt ze belangrijk én urgent. Uit het medewerker onderzoek van 2016 is gebleken dat de factoren 'heldere koers' en 'resultaatgerichte sturing' voor verdere verbetering in aanmerking komen.

Ter ondersteuning van het bereiken van een meer resultaatgerichte sturing en het bevorderen van slagkracht, wordt vanaf 2017 een organisatiewijziging doorgevoerd. Deze kenmerkt zich door het centraal stellen van de professional en het team waarin deze opereert en het invoeren van een managementteam dat gekoppeld is aan de kernopdrachten. De ontwikkeling van de managementvaardigheden die nodig zijn voor de implementatie van deze organisatiewijziging krijgen een plaats in ons HRM beleid.

Hoofdstuk 2: Thema's HRM beleid

In dit hoofdstuk beschrijven we de thema's die de komende jaren worden opgepakt vanuit HR.

2.1 HRM beleidsvelden en hun bijdrage

Op drie van de bovengenoemde vier kritieke succesfactoren levert HRM een substantiële bijdrage:

1. resultaatgerichte sturing;
2. leiderschap;
3. professionaliseren van medewerkers.

De kritieke succesfactor 'heldere koers' vraagt vooral invulling door het managementteam en is daarmee geen thema voor HRM.

Met bovengenoemde kritieke succesfactoren als uitgangspunt is bepaald welke HRM beleidsvelden de grootste impact hebben en daarmee de komende jaren prioriteit hebben:

1. *Strategische personeelsplanning* is een cyclisch proces, waarbij sprake is van continue afstemming tussen de richting die de organisatie op wil en de kwantiteit, kwaliteit, kosten en personeelsmix van het personeelsbestand. Het is een systematisch proces dat het verschil inzichtelijk maakt tussen het aanwezige personeel en het benodigde personeel, en maatregelen om dit verschil te overbruggen.

Door strategische personeelsplanning kan EP-Nuffic proactief en op een efficiënte manier sturen op het gericht aantrekken, inzetten en ontwikkelen van medewerkers met de juiste kennis, vaardigheden en competenties. Daarmee draagt het bij aan resultaatgerichte sturing en professionalisering van medewerkers.

2. *Human resource development* omvat het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen, gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers teneinde de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

Door bewust met HRD bezig te zijn, kan EP-Nuffic de medewerkers stimuleren en ondersteunen om te excelleren op alle fronten, in lijn met de koers van de organisatie. Daarmee draagt het bij aan professionalisering van medewerkers en van leiderschap.

3. *Performancemanagement* is een concept waarbij het bewust sturen op prestaties en competenties van medewerkers centraal staat. Het doel is om persoonlijke prestaties en ontwikkelingen te laten aansluiten bij de missie, visie en strategie van de organisatie. Hierbij gaat het om de vertaling van de doelen van de organisatie naar concrete te behalen resultaten voor medewerkers en de feedback die daaraan bijdraagt.

Een goed ingerichte en uitgevoerde performancecyclus levert een belangrijke bijdrage aan de gewenste resultaatgerichte en ondernemende cultuur, hetgeen gegeven de eisen vanuit de opdrachtgevers van EP-Nuffic steeds belangrijker wordt. Daarnaast draagt een goed ingerichte

performancecyclus bij aan een gerichte professionalisering van medewerkers en leidinggevend, in lijn met onze strategie.

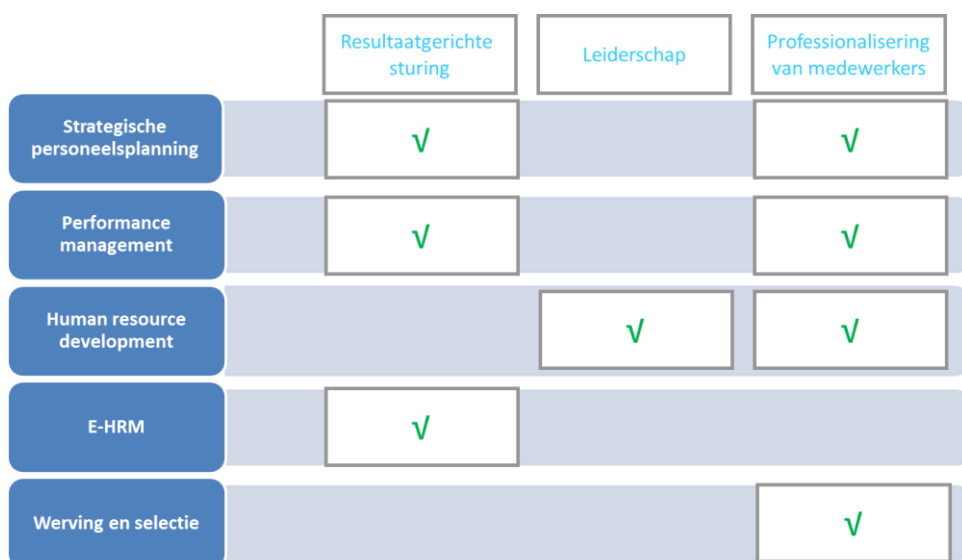
4. *Werving en selectie* betreft het doelbewust laten instromen van nieuwe, gekwalificeerde medewerkers die actief bijdragen aan de doelstellingen en ambities van EP-Nuffic.

Nog meer dan voorheen is een juiste selectie aan de poort nodig om medewerkers in te laten stromen die van toegevoegde waarde zijn voor EP-Nuffic. Op deze manier draagt werving en selectie bij aan de professionalisering van het medewerkersbestand.

5. *E-HRM* omvat het volledig digitaliseren en deels beschikbaar maken voor medewerkers van de HRM werkprocessen, zoals performance management, HRD en de HR administratie.

E-HRM levert een belangrijke bijdrage aan resultaatgerichtheid binnen onze organisatie. E-HRM faciliteert de organisatie in het sneller en efficiënter verwerken van HR gegevens en processen. Bovendien kan een E-HRM systeem bijdragen aan het eenvoudig inzichtelijk maken en genereren van managementinformatie. Een juiste inrichting van E-HRM faciliteert ons tevens in de gewenste beweging naar zelfredzame en ondernemende medewerkers. Op deze manier draagt E-HRM bij aan de professionalisering van de medewerkers.

De figuur hieronder is een grafische weergave van het verband tussen de vijf HR-beleidsvelden en de kritische succesfactoren.



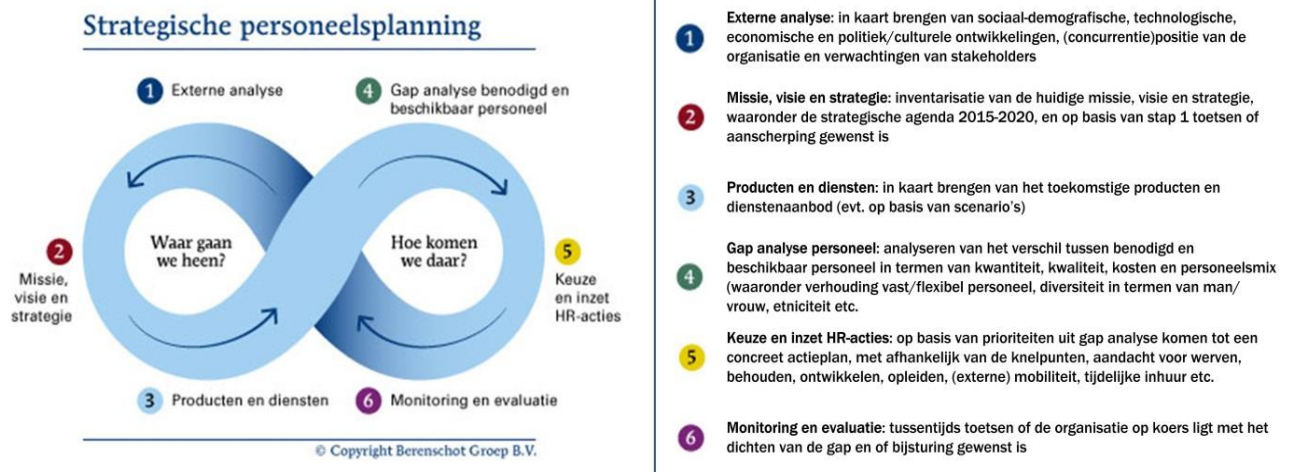
Figuur 1: Invloed van HRM werkerreinen op leidende HRM thema's

In de volgende hoofdstukken lichten we de HRM beleidsvelden nader toe en wordt per beleidsveld aangegeven met welke uitgangs- en actiepunten het beleidsveld verder wordt uitgewerkt. Voor ieder HRM beleidsveld geldt dat een projectteam de verdere uitwerking en implementatie zal verzorgen.

Hoofdstuk 3: Strategische personeelsplanning

3.1 Doelstelling

De doelstelling van strategische personeelsplanning is om onze organisatie in staat te stellen haar doelen op effectieve en efficiënte wijze te bereiken door het realiseren van een evenwichtig en competent personeelsbestand van de juiste mensen, op de juiste plek, op de juiste tijd.



Figuur 2: Model voor strategische personeelsplanning (zie bijlage voor grotere versie)

Op dit moment is het sturen op een goede samenstelling van het personeelsbestand vooral ad hoc en op korte termijn gericht. Er vindt nog onvoldoende een koppeling plaats met de strategie van de organisatie, bovendien wordt er te weinig over afdelings- c.q. teamgrenzen heen gekeken naar waar teams elkaar kunnen versterken door gezamenlijk medewerkers aan te trekken, in te zetten of te ontwikkelen.

Er wordt al wel jaarlijks, voorafgaand aan de persoonlijke-jaarplangesprekken, een vlootsschouw uitgevoerd. De vlootsschouw wordt nu veelal nog ingevuld vanuit de eisen die op dit moment aan de medewerkers worden gesteld in plaats van de toekomstige vereisten. Tevens kan het organisatie brede normgevoel (wanneer functioneert iemand goed? Wie zijn de beloftevolle talenten en hoe gaan we daar mee om? Hoe beoordelen we of een medewerker potentieel heeft?) worden versterkt.

Uitgangspunten voor de uitwerking

Bij de uitwerking en implementatie van SPP worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Ééns per drie jaar wordt een integrale strategische personeelsplanning, inclusief vlootsschouw uitgevoerd.
- Scope is de gehele organisatie, dat wil zeggen dat alle functies betrokken worden in de analyse.
- Waar relevant kan tussentijdse bijstelling plaatsvinden.
- De systematiek van strategische personeelsplanning is aangesloten op de begrotingscyclus;
- talentmanagement – het gericht ontwikkelen van de groep zeer getalenteerde medewerkers – is onderdeel is van het SPP proces en wordt gekoppeld aan het HRD beleid;

- Strategische personeelsplanning vindt op teamniveau plaats, waarbij uitkomsten met elkaar worden gedeeld, teneinde oplossingsrichtingen over teamgrenzen heen te kunnen ontwikkelen.

Ten behoeve van de implementatie van SPP houden we workshops waarin:

- op basis van externe en interne ontwikkelingen het benodigde personeel (kwantiteit, kwaliteit, kosten, personeelsmix) in kaart wordt gebracht;
- een eventuele kwalitatieve en kwantitatieve 'gap' tussen het aanwezige personeel en het benodigd personeel inzichtelijk wordt gemaakt;
- interventies worden bedacht om deze gaps te verkleinen. Bij voorbeeld door aanpassing van het HRD beleid of het werving- en selectiebeleid;
- afspraken worden gemaakt over de manier waarop strategische personeelsplanning wordt geborgd en gemonitord binnen de organisatie.

Hoofdstuk 4: Human Resource Development

4.1 Doelstelling

De doelstelling van HRD is het creëren van een competent, gemotiveerd en vitaal personeelsbestand op zowel inhoud als gedrag, zodanig dat de organisatie haar doelstellingen kan realiseren. Dit vraagt om een leercultuur waarin leren op en naast het werk normaal is en waar gestimuleerd wordt om met en van elkaar te leren.

Leren kan daarbij op drie niveaus plaatsvinden: ik, mijn vak en mijn wereld. Het 'ik' staat voor het individu dat ambities en verwachtingen heeft over zijn of haar leven en loopbaan en zich daarin continu ontwikkelt. 'Mijn vak' richt zich op de kennis- en competentieontwikkeling van medewerkers die nodig is om de functie goed uit te oefenen. 'Mijn wereld' staat voor de omgeving of context waarbinnen de individuele medewerker zijn of haar vak uitoefent, waarbij ontwikkeling gericht is op het beter leren kennen van de wereld en op meer inzicht in de eigen positie en invloed in relatie tot de omgeving.



Figuur 3: Mens-vak-wereld model

Daarbij gaan we ervan uit dat voor alle drie de niveaus optimaal leerrendement wordt bereikt wanneer opleidings- en ontwikkelactiviteiten volgens het 70-20-10 leermodel worden ingericht (Jennings, 2002):

- 70% van alle leerervaringen krijgt men op de werkplek, bijvoorbeeld door uitdagende opdrachten, deelname aan projecten, detachering naar andere organisatie en deelname aan relevante netwerken.
- 20% van alle leerervaringen ontstaat door leren van elkaar, bijvoorbeeld door het ontvangen van feedback van collega's en leidinggevenden en door intervisie.
- 10% van alle leerervaringen doet men op in 'formele' situaties buiten de werkplek, bijvoorbeeld door trainingen, workshops, opleidingen en e-learning.

Formeel en informeel leren hangen daarbij positief met elkaar samen, het is dus niet het één of het ander. Een formele opleiding werkt meer informeel leren in de hand. Of andersom: veel informeel leren wakkert de behoefte aan formeel leren aan. Het bieden van een goede mix van formeel en informeel leren is cruciaal.

Een lerende organisatie creëren we elke dag samen met elkaar. Door gebruik te maken van kansen in de praktijk, in gesprek te gaan met elkaar, te reflecteren op ons eigen handelen, door gebruik te maken van kennis binnen en buiten de organisatie. Medewerkers weten in welke richting zij zich kunnen en willen ontwikkelen, zij krijgen hiervoor de ruimte en zij worden gesteund door leidinggevendenden, collega's en effectieve HR-instrumenten.

Uitgangspunten voor uitwerking HRD

Bij de uitwerking van HRD hanteren we de volgende uitgangspunten:

- HRD is gericht op het ontwikkelen en versterken van de competenties en de vakkennis die nodig zijn om het streefprofiel van de organisatie te realiseren;
- Het ik – mijn vak – mijn wereld model en het leermodel van Jennings vormen het vertrekpunt voor de uitwerking van het HRD beleid in concrete activiteiten. Het is de bril waardoor wij naar HRD kijken;
- talentmanagement – het identificeren, zichtbaar maken en verder ontwikkelen van de kennis en vaardigheden van de meest talentvolle medewerkers – is onderdeel van het HRD beleid.
- Het bij elkaar brengen van de dragers van de nieuwe cultuur is essentieel voor het toegroeien naar ons gewenste organisatieprofiel en het voorkomen van het vervallen in 'oud gedrag'. Het HRD beleid speelt daarop in en biedt deze nieuwe cultuurdragers een platform om met en van elkaar te leren.
- Leiderschapsontwikkeling is gericht op het ontwikkelen van vaardigheden die bijdragen aan de ontwikkelrichting van de organisatie. De kenmerkende leiderschapsstijl die wordt nagestreefd is transformationeel leiderschap. Deze stijl is gericht op inspireren en motiveren van mensen, het stimuleren van prestaties en innovatie binnen een leercultuur.

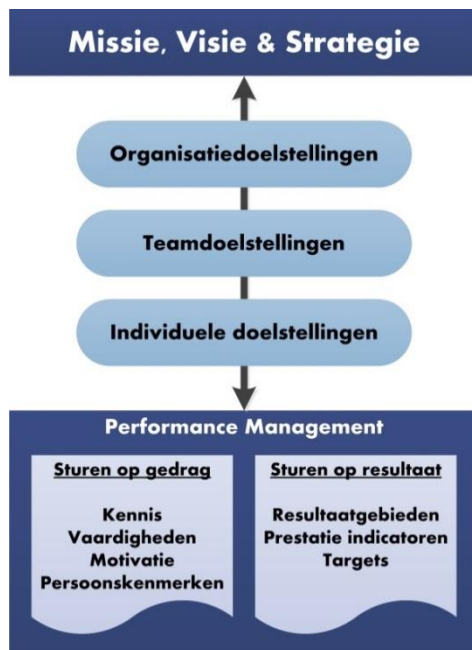
Voor 2016 zijn een aantal acties benoemd:

- Het vertalen van de uitgangspunten in opleidings- en ontwikkelactiviteiten, waaronder
 - in- en externe detacheringsmogelijkheden,
 - leerwerkstages,
 - jobrotation,
 - intervisie en leercirkels (de buitenwereld naar binnen halen),
 - coaching,
 - opleidingen en trainingen;
- Het vertalen van de gewenste leiderschapskenmerken (zie hierboven over transformationeel leiderschap) naar een md programma dat gericht is op het succesvol invoeren van het nieuwe organisatiemodel. Doelgroepen zijn teamleiders en MT leden.

Hoofdstuk 5: Performancemanagement

5.1 Doelstelling

Performancemanagement is een concept waarbij het sturen op prestaties en competenties (gedrag) van medewerkers centraal staat. Doel is persoonlijke prestaties en ontwikkelingen te laten aansluiten bij de missie, visie en strategie van de organisatie. De kern van performancemanagement bestaat uit een aantal terugkerende gesprekken tussen leidinggevende en medewerker, de performancecyclus. In deze gesprekken worden verwachtingen ten aanzien van prestaties en competenties uitgesproken en kan bijsturing plaatsvinden.



Figuur 4: Resultaten waarop gestuurd wordt

Performancemanagement waarborgt, door het vertalen van organisatie- en teamdoelstellingen naar individuele doelstellingen, dat er wordt gestuurd op wat van belang is voor het behalen van het resultaat. Bij performancemanagement is, naast het afspreken waarop gestuurd wordt, ook belangrijk om af te spreken op welke manier gestuurd wordt op het behalen van de vooraf afgesproken resultaten (zie figuur 5 hieronder). Het afspreken van de juiste doelstellingen betekent niet per definitie dat die doelstellingen worden behaald. Er moet vervolgens op deze doelstellingen worden gestuurd. We willen als organisatie onze flexibiliteit, slagkracht en innovatievermogen versterken. Dit vergt ander gedrag waarop gestuurd moet worden. Zoals blijkt uit figuur 5 heeft de leidinggevende daarbij een voorbeeldrol. De vier uitgangspunten, benoemd in figuur 5 zijn de criteria waaraan het proces van performancemanagement binnen EP-Nuffic wordt getoetst.



Figuur 5: Manier waarop gestuurd wordt

Hoewel er een aantal instrumenten bestaat om performancemanagement vorm te geven binnen EP-Nuffic, is de praktijk dat de performancecyclus (de PJP-gesprekken) door leidinggevend en medewerkers als verplichting wordt gevoeld en niet op dezelfde wijze worden uitgevoerd. Resultaatafspraken worden niet altijd SMART geformuleerd en leidinggevend verbinden onvoldoende consequenties aan het niet behalen van de afspraken. Om die reden willen we de performancecyclus herzien. In het kader van resultaatgerichte sturing willen we ook onderzoeken of we de beoordelingsgesprekken anders kunnen inzetten en kunnen koppelen aan beloning en waardering.

Uitgangspunten voor de uitwerking van PM

- De performancecyclus sluit aan bij de missie, visie en strategie van EP-Nuffic;
- Er worden in de performancecyclus doelstellingen afgesproken op zowel resultaten, competenties en ontwikkeling. Tijdens de implementatie bepalen we hoeveel beide meewegen in het eindoordeel;
- De performancecyclus wordt uniform uitgevoerd. Dit betekent dat de rolverdeling in de cyclus en de 'maatvoering' voor het maken van de afspraken en de evaluatie op dezelfde wijze wordt uitgevoerd;
- Er worden in de performancecyclus doelstellingen afgesproken op zowel individueel als teamniveau;
- De performancemanagementcyclus is aangesloten op de begrotingscyclus en de managementcontracten, waarin de doelstellingen voor de teams zijn opgenomen.

- Leidinggevend en medewerkers gaan regelmatig met elkaar in gesprek over de voortgang van de doelstellingen. We hanteren daarbij een maximum van drie formele gesprekken en zoveel als nodig tussentijdse, informele gesprekken;
- Tijdens de implementatie wordt nagedacht over een vorm die energie creëert, en daarmee de toegevoegde waarde van de gesprekken benadrukt;
- We beschouwen de uitvoering van de performancecyclus daarbij als een gedeelde verantwoordelijkheid van leidinggevende en medewerker, waarbij tevens aandacht is voor het gesprek over het functioneren op teamniveau.

Om de ambitie te bereiken, gaan we aan de slag met:

- Evalueren van de huidige performancecyclus en het PJP. Daarbij wordt geïnventariseerd bij leidinggevend wat hen helpt bij het aansturen van het team op benoemde resultaten;
- Verbinden van doelstellingen aan de resultaten / kpi's;
- Trainen van normgevoel en gespreksvoering van leidinggevend.
- Inzetten van teaminstrumenten zoals 360 graden feedbackrondes / peer review, aanvullend op de dialoog tussen leidinggevende en medewerker;
- Herijken van incidenteel beloningsbeleid voor excellente medewerkers en teams, waarbij de beloning in verschillende vormen aan de orde kan zijn, dus zowel materieel als immaterieel.

Hoofdstuk 6: Werving en selectie

6.1 Doelstelling

EP-Nuffic heeft tot doel om de werving en selectie zodanig te professionaliseren dat het mogelijk is medewerkers aan te trekken die passen binnen EP-Nuffic en de organisatie in staat stellen haar doelstellingen te behalen. Met een gemiddelde instroom van 25 medewerkers per jaar is een professioneel en uniform uitgevoerd werving en selectie proces van groot belang voor het verkrijgen van de gewenste kennis en vaardigheden.

Daarbij is de doelstelling dat het medewerkersbestand van EP-Nuffic geen homogeen geheel is, maar een afspiegeling vormt van de diversiteit in de samenleving. Een goed functionerend team is een divers team, dat uit mensen bestaat die elkaar aanvullen én tegenwicht bieden. Onderzoek heeft uitgewezen dat teams met een diverse samenstelling beter presenteren. EP-Nuffic is op zoek naar betrokken en collegiale professionals die loyaal zijn aan de zaak van internationalisering. Behalve inhoudelijk gericht, innovatief, flexibel en ondernemend zijn zij steeds meer gericht op het verbinden van EP-Nuffic met de omgeving. Een bekend fenomeen bij werving en selectie is dat selecteurs eigenlijk op zoek zijn naar mensen die lijken op zichzelf. We zullen daarom op zoek gaan naar een werving en selectieproces waarin dit fenomeen wordt onderkent en geneutraliseerd, zonder de waardevolle menselijke interpretatie achterwege te laten.

Uitgangspunten voor de uitwerking W&S

- Werving en selectie binnen EP-Nuffic wordt zodanig georganiseerd dat een divers, professioneel en ondernemend personeelsbestand wordt opgebouwd;
- Het proces van werving en selectie binnen EP-Nuffic is uniform en professioneel;
- De wervingsprocedure en de kwaliteit van de selectie wordt verbeterd door het inzetten van een professionele arbeidsmarktcommunicatie en (wetenschappelijk) bewezen instrumentarium;
- Selecteren vraagt specifieke kennis en vaardigheden. Tijdens de implementatie is hiervoor aandacht, zodat we hoogwaardige selecteurs in huis hebben en bij aanname de kans op een goede match wordt geoptimaliseerd.

Om invulling te geven aan deze uitgangspunten is een aantal activiteiten gepland:

- Opstellen van een richtlijn werving en selectie voor een geüniformeerd, professioneel proces;
- Inzetten van het juiste instrumentarium om te komen tot een selectie van de juiste kandidaten. Tot mogelijke instrumenten behoren onder andere assessments of (online) tests;
- Trainen van de leidinggevenden in het voeren van selectiegesprekken;
- Aanbrengen van diversiteit in de selectiecommissies;
- Meten van gegevens gerelateerd aan werving en selectie, zoals de uitstroom binnen 2 jaar en de opbrengsten van de einde dienstverband evaluaties (exit gesprekken). Hier vervolgens op gaan sturen;
- Invoeren van een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers, dat zorgt voor een inhoudelijke (wat doen we bij EP-Nuffic) en organisatorische (wie doet wat) verbinding met de gehele organisatie.

Hoofdstuk 7: E-HRM

7.1 Doelstelling

Het doel van E-HRM is een samenspel van processen, systemen en procedures te creëren waarbinnen een individuele medewerker en leidinggevenden, en op termijn wellicht teams, op basis van eigen verantwoordelijkheid en binnen de grenzen van de rol die ze binnen de organisatie vervullen, hun HR-aangelegenheden zelfstandig kunnen uitvoeren. Daarnaast is E-HRM ook een invulling van modern werkgeverschap, waarbij moderne technologie wordt ingezet om de arbeidsrelatie mede vorm te geven.

E-HRM stelt EP-Nuffic in staat om de effectiviteit van personeelsinstrumenten te vergroten en de kosten daarvan te verminderen. Medewerkers en leidinggevenden worden in staat gesteld om HR-aangelegenheden op een efficiënte en gebruiksvriendelijke manier in de dagelijkse praktijk op te pakken, zonder tussenkomst van HR. Een voorbeeld daarvan is de implementatie van een opleidingsportal die een belangrijke bijdrage levert aan het streven om de professional aan het stuur van de eigen loopbaan te laten staan. De medewerker kan zelf zoeken naar opleidingen en trainingen die passen bij de eigen leerbehoefte. Zo biedt E-HRM aan team HRM de mogelijkheid om zich meer te focussen op advies en beleid in plaats van de meer operationele, administratieve processen rondom HRM. Daarnaast stelt E-HRM de individuele medewerker of het team beter in staat tot het nemen van verantwoordelijkheid voor personele taken.

EP-Nuffic werkt met het personeelsinformatiesysteem PersMaster van Centric. Leidinggevenden en medewerkers hebben geen inzage in dit systeem en kunnen geen wijzigingen doorvoeren. Dit betekent dat wijzigingen per e-mail worden doorgegeven en HRM deze handmatig moet invoeren in het systeem. Naast dat dit tijdrovend is, is dit ook foutgevoelig. Daarnaast is het systeem dat op dit moment gebruikt wordt onvoldoende toegerust om (management)rapportages te genereren. Dit laatste is een direct obstakel voor de resultaatgerichte sturing.

EP-Nuffic heeft de ambitie om de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de medewerker te faciliteren door het inrichten van E-HRM. E-HRM faciliteert de medewerker om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het regelen van de eigen personele en administratieve aangelegenheden. Dit kan door de medewerker een actieve rol en verantwoordelijkheid te geven ten aanzien van het bijhouden en doorgeven van wijzigingen in persoonlijke- of contractgegevens.

De implementatie van E-HRM leidt niet alleen tot systeemaanpassingen, maar vraagt ook van alle betrokkenen een gedragsverandering. Medewerkers, teams c.q. leidinggevenden muteren in de toekomst rechtstreeks in het systeem, hetgeen automatisch leidt tot generatie van bijbehorende documenten.

Uitgangspunten voor uitwerking E-HRM

- E-HRM stelt medewerkers en leidinggevenden in staat om een groot aantal HR aangelegenheden zelf af te handelen en biedt toegang tot de eigen HR informatie (persoonlijke gegevens, salarisstroom, resultaatafspraken etc.);
- E-HRM genereert ken- en stuurgetallen die accuraat zijn en op ieder gewenst moment decentraal kunnen worden opgevraagd;

- E-HRM leidt tot meer efficiency bij het HRM team waardoor de capaciteit hoogwaardiger kan worden ingezet.

Om de organisatie in staat te stellen haar ambitie met betrekking tot de invoering van E-HRM te bereiken, zijn een aantal activiteiten vereist:

- Aanbesteden salarisadministratie en E-HRM;
- Kiezen van systeem en leverancier en inrichten van systeem;
- Opleiden van een functioneel applicatiebeheerder binnen EP-Nuffic. Tenzij besloten wordt om dit bij de externe leverancier te beleggen;
- Aansluiten van E-HRM op bestaande andere (HR/financiële) systemen, instrumenten en processen;
- Creëren van draagvlak bij individuele medewerkers voor het nemen van hun eigen verantwoordelijkheid;
- Testen van systeem en procedures;
- Ontwikkelen instructie- en opleidingsmateriaal.

Hoofdstuk 8: Planning en projectorganisatie

In hoofdstuk 3 tot en met 7 zijn de werkterreinen die de komende jaren prioriteit hebben uitgewerkt. Na vaststelling van deze strategie wordt per werkterrein een projectplan opgesteld, met daarin onder andere de gewenste activiteiten, fasering, beslismomenten, benodigde financiële investering en randvoorwaarden. Bij de totstandkoming van de werkterreinen wordt de OR actief geïnformeerd dan wel betrokken, rekening houdend met het wettelijk kader uit de WOR. Dit hoofdstuk bevat de planning en geeft de projectorganisatie op hoofdlijnen weer.

8.1 Planning

In onderstaand overzicht is de planning van de projecten voor de verschillende werkterreinen op hoofdlijnen weergegeven. De implementatie en de monitoring van het geformuleerde beleid en de instrumenten vindt plaats na de planning zoals weergegeven in figuur 6. Vanaf 2020 evalueren we het HRM beleid en zorgen voor een verdere doorontwikkeling. In de tussentijd lopen we, waar mogelijk, al vooruit en behalen we al resultaat door het tussentijds verbeteren van de instrumenten en processen.

	2016							2017							
	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug
<i>SPP</i>															
<i>PM</i>															
<i>HRD</i>															
<i>E-HRM</i>															
<i>W&S</i>															

Figuur 6: Planning op hoofdlijnen

8.2 Projectorganisatie

Verbinding is belangrijk en dus ook voorwaardelijk voor het succesvol invoeren van deze HRM strategie. Omdat betrokkenheid vanuit de organisatie belangrijk is om de HRM strategie goed in te voeren, wordt voor alle werkterreinen een projectgroep en/of klankbordgroep opgericht. Betrokken stakeholders zijn dan leidinggevenden, medewerkers, de ondernemingsraad en de HRM professionals.

In bepaalde gevallen is de betrokkenheid van externe stakeholders van belang. Dit geldt bijvoorbeeld voor het inrichten van E-HRM, waarbij de leverancier van het systeem goed meegenomen moet worden in de wensen en criteria voor E-HRM binnen EP-Nuffic.

Bij het uitrollen van de projecten op de verschillende werkterreinen, is het van belang om oog te hebben voor de juridische aspecten, zoals de wet- en regelgeving omtrent het aanbieden van tijdelijke en vaste contracten of de kaders zoals opgenomen in de cao of de betrokkenheid van de OR als het gaat om instemmings- of adviesrecht vanuit artikel 26 en 27 van de WOR.

Quick wins

Voor de projecten die aan de slag gaan met de uitwerking van de HR werkterreinen geldt dat vóór oplevering, uitvoering en implementatie van het projectplan stappen kunnen worden gezet om de HR strategie tastbaar te maken en in praktijk te brengen. Dit geldt bij voorbeeld voor initiatieven gericht op het intern en extern uitwisselen van medewerkers en het identificeren en ontwikkelen van

talent. Het is de opdracht voor ieder van de vijf projecten om de quick wins zo snel mogelijk zichtbaar te maken, uiteraard met in achtneming van het gestelde in de vorige alinea.

Bijlage: afbeelding strategische personeelsplanning (vergrote weergave)

