



Workshop HR beleid

Servicecentrum Drechtsteden: 'Een HRM-visie die ons bindt moet er wèl komen'

Marjolijn Brune, manager HR Beleid bij Servicecentrum Drechtsteden (SCD) over het inrichten van een gezamenlijk HR-programma voor de netwerkorganisatie Drechtsteden.

'Standaardiseer, centraliseer, innoveer en voer het collectieve HR-beleid bij Drechtsteden in', luidde de opgave. Begonnen is met bruikbaar voorwerk, waarbij geen breuk met het verleden is gemaakt. Een uitdagende opgave, gegeven de ambitie- en tempoverschillen binnen de afzonderlijke organisaties.

Stuurgroep

Het HR-programma is 'eigendom' van de klanten en is min of meer daar ontstaan. Er is een stuurgroep HR opgericht die bestaat uit de acht klantorganisaties (de zes deelnemende gemeenten en twee samenwerkingsverbanden). De stuurgroep, die in opdracht van de netwerkdirectie opereert, heeft het HR-programma opgeleverd. De stuurgroep is opdrachtgever voor het Servicecentrum Drechtsteden (SCD) en alle HR-initiatieven lopen via de stuurgroep. Dat geldt ook voor de voortgang van het proces.

Het HR-programma heeft geleid tot een achttal thema's, dat centraal door het SCD tot beleidsprogramma's wordt uitgewerkt en leidt tot een collectief instrumentarium.

Voor het implementatietraject wordt per organisatie maatwerk geleverd op HR-gebied. Het MT is trekker, SCD ondersteunt. De uitgangspunten en het instrumentarium zijn collectief, de doelen, ambities en tempo lokaal. De winst van het HR-programma voor 'de acht': een grotere (interne) arbeidsmarkt voor het aantrekken en behouden van de juiste mensen, leiderschapsontwikkeling en (management)mobilititeit, voorbeeld zijn voor anderen en leren van elkaar.

Transparant

De gezamenlijke taak is om vast te houden aan het gemeenschappelijke HR-fundament. Maximale transparantie in 'best practices', pilots en bestaande HR-producten was daarvoor essentieel. Tot de collectieve opgaven behoren verder het organiseren van de medezeggenschap, het vrijmaken van de financiële middelen en het monitoren van kwaliteit, ontwikkeling en uitvoering en het borgen van de uitvoeringsorganisatie van het HR-programma.

Er zijn ook kanttekeningen. De 'haal- en brengfunctie' van de individuele stuurgroepleden was niet altijd haalbaar. Daardoor lag er mogelijk te veel regie bij het SCD zelf, terwijl het HR-programma van ons allemaal beoogt te zijn. De inrichting van de medezeggenschap noemt Marjolijn 'een proces met een lange adem'. In de netwerkorganisatie heeft ze te maken met verschillende OR'en. Zegt er eentje 'nee', dan kan ze opnieuw beginnen. De doorlooptijd is daardoor erg lang. Een oplossing is het oprichten van een netwerkmedezeggenschapsorgaan, waartoe de eerste stappen gezet zijn.

Historisch perspectief

Via verschillende 'ateliers', zoals een P&O-atelier en een communicatie-atelier, zijn diverse medewerkers van de klantorganisaties vooraf betrokken bij de ontwikkeling van het beoogde HR-programma. Ook zijn thema's aangekaart die niet verloren mogen gaan. Aan de hand van zogenoemde 'roadshows' zijn de MT's van de klantorganisaties bezocht, voordat het HR-programma definitief werd vastgesteld. Verder is er veel bruikbaar materiaal in het netwerk aanwezig. Het is dus niet zo dat het HR-programma geheel als nieuw wordt ingevoerd: zo veel als mogelijk wordt gebruik gemaakt van de bestaande en actuele situatie.



De vorming van het SCD is uniek. Er is gekozen voor een 'big bang': alle stafachtige functies zijn in één keer overgeplaatst naar het Service Centrum. Van daaruit is collectief beleid ontwikkeld. Het eerste jaar is veel aandacht uit gegaan naar het inrichten en op orde brengen van ieders Service Eenheid en de daarbij op te leveren producten. Er is weinig aandacht geweest voor het 'rouwproces'. Mensen kregen een andere werkplek, sommigen in een andere woonplaats en in een ander gebouw en werden bij het SCD geconfronteerd met een flexibel kantoorconcept. 'Maar inmiddels zijn de meesten daaraan gewend en heeft ieder zijn plek wel gevonden', aldus Marjolijn.

De klant staat centraal bij SCD. Accountmanagers hebben daarin een overkoepelende rol. Zij verzamelen alle feedback bij de klantorganisaties die zij intern uitzetten. Het contact met de klanten zelf is echter zo actueel en transparant, dat we wat dat betreft niet voor verrassingen komen te staan.

De centrale ingang van SCD is het serviceplein. Toch pleit Marjolijn ook voor een klantsysteem. Dat systeem biedt actuele informatie over de klanten. Er zijn een kleine 20 service-eenheden bij het SCD die allemaal klantcontacten hebben. Het is handig als je de klant bezoekt, dat je op de hoogte bent van de meest actuele vragen en ontwikkelingen. Er wordt een aanzet toe gedaan.

Do's

- Creëer een stuurgroep bestaande uit de klantorganisaties en die inhoudelijk betrokken is en positie heeft.
- Ga uit van het historisch perspectief.
- Benut dwarsverbanden en de verschillende fasen, die bieden kansen.
- Neem voldoende tijd voor het 'rouwproces' na een ingrijpende verandering als deze.
- Betrek mensen, communiceer maximaal en lever bij lange doorlooptijd maatwerk door de klant alvast een beetje te helpen.
- Wissel best practices uit.
- Zorg voor een klantsysteem met actuele informatie
- Sluit met je HR-programma aan op de werkelijkheid
- Zorg voor integriteit van je eigen beleidsopvatting

Don'ts

- Te veel buigen als het gaat om maatwerk-programma's: houd de rug recht, laat de top zich aan de gekozen uitgangspunten houden en tref maatregelen bij afwijking
- Medezeggenschap pas achterin het traject laten aansluiten, beter is een delegatie daarvan aan de voorkant mee te nemen
- Medewerkers: nu gekozen voor communicatie met de top en de verdere communicatie aan 'lokaal' overgelaten. Had meer regie centraal op kunnen zitten.