***Eindevaluatie Project P-Analyse “Weert van morgen”***

**Korte beschrijving project:**

Kijkend naar “Weert van morgen” zien we dat er veel en diverse ontwikkelingen zich blijven aandienen. Om onze organisatie toekomstbestendig te houden is het belangrijk om zo goed mogelijk te kunnen anticiperen op deze ontwikkelingen. De P-analyse is een management hulpmiddel om vanuit de huidige situatie vooruit te kijken naar de toekomstige situatie, rekening houdend met de belangrijke ontwikkelingen die (gaan) plaatsvinden. Deze analyse geeft inzicht om te kunnen kiezen welke acties en investeringen het meest passend zijn om onze organisatie zo geschikt mogelijk te houden voor de taken die we uit te voeren hebben. Dit heeft betrekking op zaken als formaties en loonsom (de zogenaamde organieke kant van de organisatie), alsook op de duurzame personele inzetbaarheid (de bezettingskant van de organisatie).

**Doelstelling project:**

Een methode en instrument ontwikkelen en toepassen dat bijdraagt aan een toekomstbestendige organisatie met vitale, duurzaam inzetbare medewerkers.

**Subdoelen**

1. Wat is de huidige situatie met betrekking tot de organieke opmaak (functies en formaties)?
2. Wat is de huidige situatie met betrekking tot de bezetting (personeelsbestand en competenties)?
3. Welke inhoudelijke ontwikkelingen zijn van belang voor de organisatie (beleidskeuzes van de eigen organisatie, beleidskeuzes overig, maatschappelijke ontwikkelingen)?
4. Wat is het toekomstige beeld met betrekking tot de organieke opmaak (functies en formaties)?
5. Wat is het toekomstige beeld met betrekking tot de bezetting (personeelsbestand en competenties)
6. Waar moet op worden bijgestuurd, op welke termijn en waarom? Welke organieke maatregelen zijn hiervoor nodig en welke HR-instrumenten zijn hiervoor nodig?

**Wanneer is het geslaagd?**

Het project is geslaagd wanneer het instrument volledig is toegepast en heeft bijgedragen aan het vermogen van de organisatie om te kijken naar de taken van de toekomst in relatie tot de medewerker van de toekomst in een dynamische tijdsperiode die in ieder geval groter is dan een jaar. Dit resulteert in een besluitvormingsstuk voor het afdelingshoofd zelf waarin ze helder hebben gekregen:

* Welke organieke maatregelen ze nodig vinden (functiewijzigingen, formaties, loonsom) en op welke termijn?
* Welke HR-instrumenten nodig zijn volgens het leidinggevend kader (duurzame inzetbaarheid gericht op: communicatie/ schakelvermogen/ vakbekwaamheid/ fitheid/ balans belasting –belastbaarheid) en op welke termijn?

Daarnaast streven we er naar dat het management dit project niet als eenmalige exercitie beschouwd, maar het ervaart als een handzaam instrument wat door de informatie methodisch te verwerken voldoende objectieve en tastbare input creëert om weloverwogen managementbeslissingen te kunnen nemen in het streven naar die toekomstbestendige (wendbaar en adaptieve) organisatie.

**Hoe is het proces verlopen?**

Het proces is mede door een goede en inzichtelijke planning van input, analyse, diagnose en besluitvorming goed verlopen. “Het gesprek” werd gevoerd. Het gesprek om de leidinggevenden te ondersteunen in het onderzoek (door de HR adviseur) is erg arbeidsintensief, echter is het de investering waard.

Terugkijkend op het proces, zou het tijdsbestek wat ruimer mogen aangezien de diagnose fase meer tijd nodig heeft (lees meerdere sessies i.p.v. 1 initieel geplande sessie). De methode en het instrument wat we hebben ontwikkeld en uitgerold laat de leidinggevende nadenken over zijn afdeling in de toekomst. Wat voor werkzaamheden verwacht ik dat er de komende jaren bij zullen komen, of verdwijnen? En wat voor type medewerkers heb ik dan nodig? Dit soort vraagstukken kunnen alleen onderzocht worden wanneer men hier de tijd voor neemt.

**Hoe werkt de methode en het instrument:**

Het instrument werd ingezet door middel van een systematisch aanpak die bestaat uit de volgende fases:

1. Input
2. Analyse
3. Diagnose
4. Besluitvorming

Hierbij bestaan de ‘input fase’ en de ‘analyse fase’ beide uit 2 stappen.

Stap 1 betreft de huidige situatie, stap 2 betreft het toekomstige beeld:

Input stap 1: weergave van kengetallen (invoeren in het daadwerkelijke instrument)

Analyse stap 1: Hoe kijk ik aan tegen de huidige situatie?

Input stap 2: Met welke inhoudelijke ontwikkelingen moet ik rekening houden?

Analyse stap 2: Hoe zie ik de toekomstige situatie?

Bij de diagnose en besluitvorming komen stap 1 en stap 2 bij elkaar:

Diagnose: waar ga ik op bijsturen en op welke termijn?

Besluitvorming: welke maatregelen en instrumenten vind ik nodig?

Bovenstaande stappen worden door de leidinggevende doorlopen in samenspraak met de HR-adviseur die de leidinggevende adviseert in de toepassing van het instrument alsook de vraagstelling. Hierdoor hebben we een extra stap ingebouwd in het streven de informatie zo methodisch en objectief mogelijk te verwerken. Deze gegevens worden ingevoerd in het (Excel gebaseerd) instrument, waardoor je met de juiste rekenfactoren, valide informatie over (de toekomst van) je afdeling krijgt.

**In hoeverre heeft het draagvlak bijgedragen aan het verloop van het project?**

Draagvlak voor dit project is prioriteit nummer 1. Wanneer men gaat voor zo objectief mogelijke screening, vraagt dit tijd en aandacht. Wanneer er geen draagvlak is voor het project en geen voldoende besef is met name wat het de manager, medewerker en de gehele organisatie op kan leveren, ben je bij voorbaat begonnen met een kansloze missie. Het is dus van groot belang om hierop te investeren en voldoende bij stil te staan nog voordat het project is begonnen.

**Zijn de beoogde doelgroepen bereikt?**

Te beginnen bij het directieteam en het centraal management team in nauw overleg met de OR. De beoogde doelgroepen hebben allen hun aandeel in het project en proces gehad en we kunnen vaststellen dat de beoogde doelgroepen afdoende zijn bereikt.

**Heeft dit project tot niet geplande resultaten of niet voorziene effecten geleid?**

Doordat het potentieel (in het hier en nu) gewogen werd, werd zichtbaar welke HR maatregelen er op korte termijn gerealiseerd dienen te worden.

Een bijkomend voordeel was doordat de focus lag op de vier criteria vitaliteit er met een open blik gekeken werd en er uit een goed of fout score kon worden gebleven. De vragen “wat ga je doen?” en “wat is er nodig?” ten aanzien van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid centraal in plaats van scoren op of onder de maat.

Leidinggevenden waren bewust bezig om strategisch te beschouwen.

**Wat zijn je belangrijkste bevindingen en wat zou je in een vergelijkbaar project in het vervolg anders doen?**

De start was ‘vliegend’ in de zin dat er ontzettend veel draagvlak in het directieteam en binnen de OR was wat een positief vliegwiel effect had m.b.t. het draagvlak binnen het MT. De gemeentesecretaris heeft een belangrijke rol in het project gepakt door een beeld te schetsen van de toekomst en het belang van de personeelsanalyse hierin om de focus op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid te houden.

Daarnaast wist ze de focus te krijgen en te houden op diagnose per afdeling waardoor men het vertrouwen had dat dit project gericht was op ontwikkeling van een duurzaam managementinstrument.

Het is van groot belang om goede begeleiding op het project te hebben. Enerzijds iemand die aan procesbewaking doet om de verschillende stadia te bewaken (bij voorkeur 1 en dezelfde projectleider voor het hele project, gesteund door het directieteam) . Anderzijds begeleiding door hr adviseurs aan leidinggevenden om ze zo objectief mogelijk naar hun afdeling te laten kijken. De hr adviseur kan de leidinggevende uitdagen in een meer beschouwende rol te gaan zitten en uit het vergelijk met andere afdelingen te blijven. Hiervoor had meer capaciteit ingepland mogen worden.

Ook is commitment vanuit de vak afdelingen onontbeerlijk. Bij de start van het project was deze er volop, echter gaandeweg het proces kwamen een aantal leidinggevenden erop terug. Bijsturing hierop door de projectmanager alsook het directieteam zorgde voor een vlot vervolg.

Om te voorkomen dat het een instrumentele invulexercitie wordt, zal men begeleiding in het onderzoeksproces moeten waarborgen.

**Rendement van het project:**

Het grootste rendement van het project is dat er nagedacht wordt over de toekomst van onze organisatie en dat er meetbare waarden voor handen zijn als het gaat over vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Hierdoor weten we waar de ontwikkelbehoefte ligt en kan hier in de opleidingsplannen op bijgestuurd worden indien nodig. Daarnaast weten we verder welke hr-instrumenten nodig zijn als het gaat om duurzame inzetbaarheid te weten: communicatie/schakelvermogen/vakbekwaamheid/fitheid/balans belasting/belastbaarheid.

Het heeft daadwerkelijk bijgedragen aan het vermogen van de organisatie om te kijken naar de taken van de toekomst in relatie tot de medewerker van de toekomst. De leidinggevenden weten welke organieke maatregelen nodig zijn alsook op welke termijn (functiewijzigingen, formaties, loonsom).

Daarnaast is er op management niveau genoeg aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan over sturingsvraagstukken. Met de uitkomsten van de personeelsanalyse ligt er genoeg tastbare informatie om zowel op inhoudelijk als strategisch niveau het gesprek te voeren. Dit komt de organisatie als geheel ten goede.

**Wat zijn je belangrijkste adviezen voor andere gemeenten bij een soortgelijk project?**

* Creëer voldoende commitment en sense of urgency bij alle belanghebbenden voor aanvang van het project. Laat zien wat het oplevert.
* Borg opvolging van de uitkomsten om daadwerkelijk die toekomstbestendige organisatie te realiseren en de methode als duurzaam managementinstrument gehanteerd wordt.
* Zorg voor voldoende begeleiding, zowel op proces- als inhoudelijk niveau.
* Wees heel helder over de intentie van het project en het rendement wat het op kan leveren.