

# **Meerjarig Personeelsplan 2017 – 2020**

## **Ministerie van BZK SSO P-Direkt**

### Contactpersonen

- Hoofd Bedrijfsvoering en Kwaliteit P-Direkt
- HR-advies

Versie: 1.0/12 september 2016

## Vooraf

### Aanleiding

Op 20 november 2015 heeft de minister W&R een brief naar de Tweede Kamer gestuurd waarin hij ingaat op de mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige Rijksoverheid. In vervolg hierop is aan de Bestuursraad de opdracht gegeven tot het maken van een MPP voor eind 2016.

Deze brief bevat voor de MPP's een agenda die uit de onderstaande elementen bestaat:

- eind 2016 beschikken alle organisaties binnen het Rijk over een MPP,
- de MPP's zijn passend bij het primaire proces van het onderdeel,
- elke organisatie geeft aan hoe de flexibele inzet en mobiliteit van personeel wordt gerealiseerd,
- daarbij wordt aangegeven welke normen worden gehanteerd,
- het MPP bevat kwantitatieve doelen waaronder streefcijfers voor mobiliteit,
- ook bevat het kwalitatieve doelen, onder andere voor leren en ontwikkelen,
- in het MPP wordt aangegeven wat de huidige en verwachte personeelsbehoefte is, en wat deze behoefte betekent in relatie tot de gewenste balans tussen vast, flexibel en ingehuurd personeel,
- in het MPP is aandacht voor het loopbaanperspectief en de duurzame inzetbaarheid van verschillende groepen medewerkers,
- leidinggevendenden worden beoordeeld op de voortgang van het MPP, onder andere als het gaat om de activiteiten die ze hebben ondernomen en resultaten die zijn geboekt om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen. Dit element valt buiten het bestek van een MPP. Doch het dient wel meegenomen te worden in de SG-DG werkafspraken van 2017.

Bij het maken van voorliggend MPP is gebruik gemaakt van O&F rapporten.

### Medezeggenschap

Een strategisch personeelsplan is niet adviesplichtig of instemmingsplichtig, maar wel worden er op onderdelen mogelijk advies- of instemmingsplichtige zaken aangekondigd. Daarom is/wordt de OR van P-Direkt regelmatig geïnformeerd over de aanpak, opzet en voortgang van het MPP 2017 – 2020. Indien aan de orde zullen uitwerkingen separaat (zoals acties m.b.t. duurzame inzetbaarheid) conform artikel 25 en 27 van de Wet op de ondernemingsraden voor advies of instemming worden voorgelegd aan de OR.

### WOB

In principe valt een MPP onder de WOB zodra het een vastgesteld stuk is. Een MPP kan vertrouwelijke informatie bevatten. Soms is deze ook te herleiden naar personen in de organisatie. Deze informatie kan niet worden gedeeld met anderen en is dus daar waar aan de orde geanonimiseerd of weggelaten.

## Versiebeheer

Versie	Wijzigingen	Verspreiding	Datum
0.1	Opzet/speerpunten	DT	Maart 2016
0.2	Opzet conform BZK-format	HR-advies	26-07-2016
0.3	Diverse input/feedback verwerkt	HR-advies	27-07-2016
0.4	Aanpassingen i.s.m. HR-advies	Hoofd BV&K	28-07-2016
0.41	Tekstuele aanpassingen		09-08-2016
0.42	Cijfermateriaal toegevoegd	DT	23-08-2016
0.5	Opmerkingen DT en van inter-departementale werkgroep MPP verwerkt	DT	08-09-2016
1.0	Vastgesteld in DT P-Direkt		12-09-2016

## INHOUDSOPGAVE MEERJARIG PERSONEELSPLAN 2017 – 2020 P-Direkt

Samenvatting .....	5
1 Inleiding.....	6
1.1 Inhoud van het plan .....	6
1.2 Proces totstandkoming.....	7
1.3 Opbouw van dit rapport.....	7
2 P-Direkt: organisatie, missie en visie .....	8
2.1 Missie en visie .....	8
2.2 Organogram.....	8
2.3 HR-visie.....	10
3 Ontwikkelingen en doelstellingen 2017 – 2020 (SOLL) .....	11
3.1 Externe ontwikkelingen .....	11
3.2 Externe doelstellingen.....	11
3.3 Interne ontwikkelingen.....	11
3.4 Interne doelstellingen .....	12
4 Speerpunten en beeld huidige situatie.....	13
4.1 Speerpunten HR-beleid .....	13
4.2 Beeld huidige situatie .....	15
5 Veranderopgave.....	16
5.1 GAP's .....	16
5.2 Acties .....	17
6 Borging en monitoring MPP P-Direkt .....	18
6.1 Lopende trajecten .....	18
6.2 Operationele aansturing .....	18
Bijlage: Detailinformatie .....	19

## Samenvatting

Voorliggend meerjarig personeelsplan (MPP) heeft als doel bevordering van mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige rijksoverheid. Het plan geldt voor de periode 2017 - 2020.

Bij het opstellen van dit plan is rekening gehouden met de brief van Blok m.b.t. mobiliteit en flexibele inzet van personeel en de door BZK gemaakte analyses m.b.t. middelbaar administratieve beroepen.

Bij de opbouw en uitwerking van het plan zijn we van grof naar fijn gegaan. In hoofdstuk 2 en 3 zijn beschrijvingen opgenomen van de P-Direktorganisatie en zijn ontwikkelingen en doelstellingen op gebied van personeelsbeleid voor de komende jaren toegelicht.

In hoofdstuk 4 en 5 wordt ingegaan op de speerpunten op HR-gebied en wordt de veranderopgave geschetst.

In dit plan hebben we onze HR-speerpunten samengevoegd onder vijf categorieën, t.w.:

1. Goed werkgeverschap.
2. Duurzame inzetbaarheid.
3. Gedifferentieerd mobiliteitsbeleid.
4. Terugdringen verzuim.
5. Realisatie efficiencydoelstelling.

Uit vergelijking tussen de gewenste situatie in 2020 en de huidige situatie zijn als aandachtspunten naar voren gekomen:

### *Instream:*

- Aandacht voor evenredige leeftjidsverdeling.
- Aandacht voor instroom arbeidsbeperkten.

### *Doorstroom:*

- Actualiseren loopbaanpaden Contactcenter.
- Ontwikkelen loopbaanpadenmodel voor DVS.
- Creëren van doorstroommogelijkheden binnen en buiten P-Direkt.
- Sturen op duurzame inzetbaarheid met focus op rol leidinggevende.

### *Uitstroom:*

- Realiseren 5% vrijwillige externe mobiliteit per jaar (via natuurlijk verloop).

### *Sturing algemeen:*

- Realiseren doelstelling ziekteverzuim 5,5% per jaar c.q. vaststellen haalbare norm.
- Balans tussen vast, flexibel en ingehuurd personeel.
- Realiseren efficiencydoelstelling (jaarlijks inboeken zonder gedwongen ontslagen).

Deze aandachtspunten zijn vertaald naar concrete acties. Monitoring gebeurt op DT-niveau. De voortgang wordt aan de Tweede Kamer gerapporteerd via de Jaarrapportage Bedrijfsvoering in mei.

# 1 Inleiding

## 1.1 Inhoud van het plan

Een meerjarig personeelsplan (MPP) is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand gebracht kan worden<sup>1</sup>.

Directe aanleiding voor het opstellen van een MPP voor P-Direkt conform het format van BZK is de brief van 20 november 2015 die minister de minister voor WenR aan de Tweede Kamer heeft gestuurd over mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige Rijksoverheid. Daarnaast achten wij het als organisatie van belang dat we pro-actief invulling geven aan “de juiste medewerker met de juiste capaciteit op de juiste plaats, nu en in de toekomst”.

Doel van voorliggend MPP is daarmee om voor de periode 2017 – 2020 inzicht te krijgen in de huidige en toekomstige personeelsbehoefte, afgezet tegen het beschikbare budget en de ontwikkeling van het primaire proces – nu en in de toekomst – voor de organisatie. Het MPP geeft de mogelijkheid om – tegen de achtergrond van externe en interne ontwikkelingen – te sturen op de gewenste ontwikkeling van de omvang en kwaliteit van het personeelsbestand. Het MPP geeft antwoord op de vraag hoe verwachte knelpunten kunnen worden voorkomen dan wel opgelost:

- wat zijn de verschillen tussen de huidige en toekomstige situatie?
- welke mensen heeft het dienstonderdeel in de toekomst nodig?
- welke acties zijn nodig om daar te komen?



Afbeelding 1: Meerjarige Personeelsplanning

<sup>1</sup> Evers en Verhoeven in Human Resources Planning 1999.

## **1.2 Proces totstandkoming**

De hoofdsporen sporen waarlangs het MPP P-Direkt tot stand is gekomen zijn:

- Een analyse van de effecten van algemene en HR-ontwikkelingen, de rijksbrede doelstellingen en de eigen organisatiedoelstellingen op de in 2020 te verwachten situatie (SOLL).
- Sessies met het DT P-Direkt en met afdelings MT's waarin doelstellingen en speerpunten voor de totale organisatie verder zijn uitgewerkt en vastgesteld.
- Een gapanalyse tussen de SOLL en de IST-situatie (kwantitatief en kwalitatief).

## **1.3 Opbouw van dit rapport**

Hoofdstuk 2 bevat een beschrijving van de huidige organisatie. Hierbij wordt ook ingegaan op de HR-visie van P-Direkt.

In hoofdstuk 3 worden vanuit algemene ontwikkelingen en specifieke doestellingen de effecten op de organisatie en formatie van P-Direkt beschreven.

In hoofdstuk 4 worden de SOLL en IST met elkaar vergeleken en wordt vastgesteld welke kloof gedicht moet worden.

In hoofdstuk 5 ten slotte worden conclusies, speerpunten en de benodigde acties beschreven om de organisatie toekomstig bestendig te maken.

## 2 P-Direkt: organisatie, missie en visie<sup>2</sup>

### 2.1 Missie en visie

#### Missie

P-Direkt is een voorbeeld van hoe de nieuwe Rijksdienst zich wil profileren: betrouwbaar, efficiënt, klantgericht en innovatief. Wij leveren voor meer dan 120.000 medewerkers en managers, werkzaam binnen de Rijksdienst, moderne, efficiënte, betrouwbare en direct toegankelijke administratieve dienstverlening voor personeelszaken. De salarisbetaling en informatievoorziening zijn belangrijke eindproducten. Onze dienstverlening wordt gewaardeerd met een 7.

#### Visie

De omgeving waarin P-Direkt en haar gebruikers opereren, verandert steeds sneller en stelt steeds andere en hogere eisen aan onze dienstverlening.

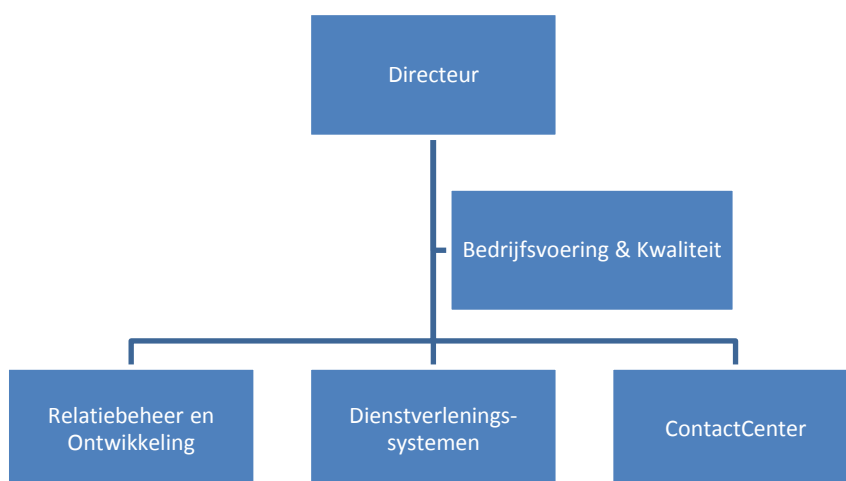
We leveren op efficiënte wijze grootschalige dienstverlening op het snijvlak van HR en ICT. Onze diensten zijn professioneel, toegankelijk en modern en worden verder ontwikkeld met een focus op de gebruiker. Wij bieden de gebruiker een op zijn persoonlijke situatie toegesneden pakket met kwalitatief hoogwaardige en gevarieerde HR-services. Onze gebruikers regelen zelf direct hun personeelszaken, via meerdere kanalen, van zelfbediening tot en met persoonlijk contact. Ten behoeve van analyses leveren we informatie op maat.

We zetten goede en innovatieve methodes en technieken in om onze dienstverlening naadloos aan te laten sluiten op onze grote en diverse groep van gebruikers. P-Direkt zoekt nadrukkelijk de samenwerking met andere shared service organisaties van de Rijksdienst om de dienstverlening op een hoger plan te brengen.

#### Onze belofte

*Mijn P-Direkt, zo geregeld!*

### 2.2 Organogram



<sup>2</sup> Bron: Strategiedocument Masterplan P-Direkt 2016-2020 versie 0.31/27 juli 2016



### Het directieteam (DT):

Het DT PD bestaat uit de directeur en de afdelingshoofden.

De directeur is als integraal manager resultaat- en eindverantwoordelijk voor zowel het primair proces als de bedrijfsvoering, de interne afstemming en samenwerking en vertegenwoordigt PD in de bestuurlijke omgeving. De directeur is binnen de functiefamilie lijnmanagement derhalve topmanager en in de rol van CEO tevens verantwoordelijk voor PD. De overige vier leden van het directieteam zijn hoofd van de vier afdelingen en tevens accountmanager/strategisch accountmanager voor de ICOP-leden.

### Relatiebeheer en Ontwikkeling (RenO)

RenO is een professionele, innovatieve en deskundige afdeling die de verbetering van de dienstverlening van PD faciliteert, de vernieuwing van de dienstverlening van PD aanjaagt en die (intern en extern) afstemt en coördineert.

De rol van Chief Information Officer (CIO) is belegd bij het afdelingshoofd RenO. Deze rol houdt onder meer in het leggen van de verbinding tussen de ontwikkelingen in de technologie (informatie in ICT) en de HR dienstverlening en is in die zin verantwoordelijk voor de innovatie van de dienstverlening in samenhang met de ontwikkelingen in ICT en rijksbrede samenwerking.

Binnen RenO werken specialisten op het vlak van dienstverlening architectuur (met nadruk op HR en aanpalende bedrijfsvoering), gebruikersbeleving en –onderzoek, proces- en dienstverleningsontwerp, planning & projectmanagement, metadata & kwaliteit en de voor onze dienstverlening relevante Wet- & Regelgeving.

### Dienstverleningssystemen (DVS)

DVS is een doelmatige en deskundige ICT beheer- en productieafdeling, die de primaire en ondersteunende systemen van PD onderhoudt en doorontwikkelt.

De rol van Chief Technology Officer (CTO) is belegd bij het afdelingshoofd DVS en deze rol houdt ondermeer in dat deze verantwoordelijk is voor de technische thema's en technische innovatie binnen PD.

### Contact Center (CC)

De afdeling CC staat voor een adequate en tijdige afhandeling van alle vragen en mutaties op het gebied van personeels- en salarisadministratie en het personeelsarchief. Daarnaast zorgt zij dat de gebruikers op de hoogte zijn van wijzigingen in de dienstverlening van P-Direkt en signaleert zij mogelijkheden voor verdere verbeteringen.

### Bedrijfsvoering & Kwaliteit (BV&K)

De stafafdeling BV&K zorgt door ondersteuning op de PIOFACH-taken voor een optimale bedrijfsvoering van PD. Daarnaast heeft BV&K regie op de overkoepelende kwaliteitsfunctie binnen de organisatie. BV&K is daarbij verantwoordelijk voor het vertalen en borgen van bedrijfsvoeringkaders en –spelregels. BV&K is ook verantwoordelijk voor de kaderstelling op PIOFACH, advisering en bewaking van informatiebeveiliging. Vanaf 2016 neemt BV&K de organisatie van het afnemersberaad en contractmanagement voor PD over van RenO.

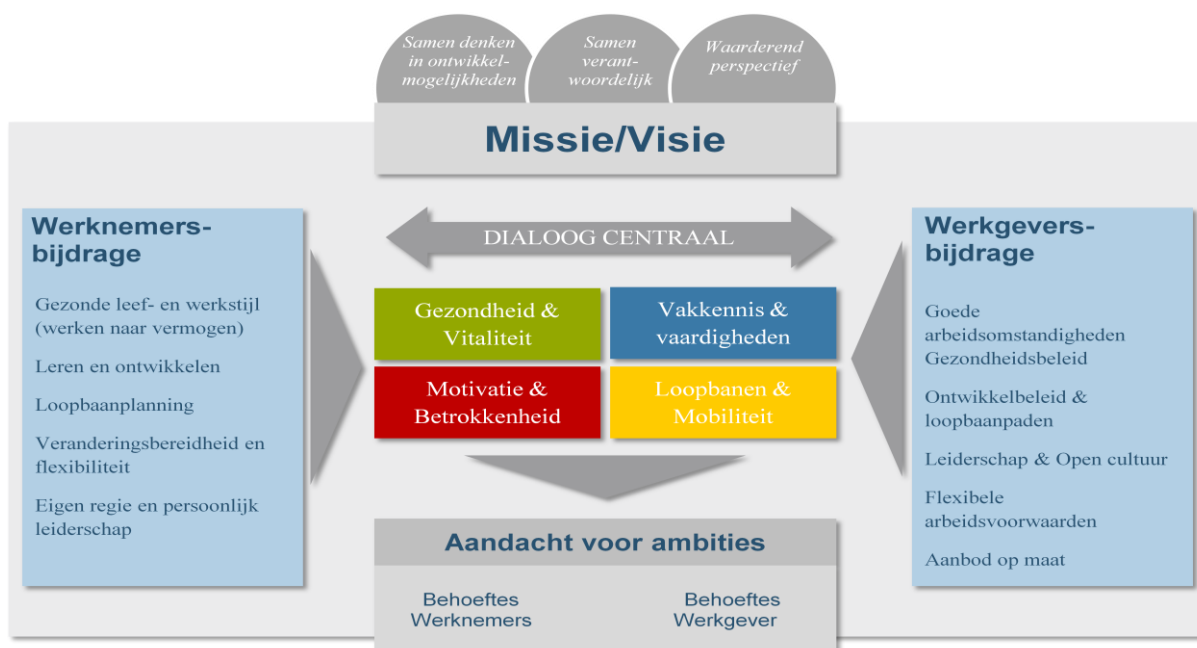
## 2.3 HR-visie

*“De juiste medewerker met de juiste capaciteit op de juiste plaats, nu en in de toekomst.”*

Ons HR-beleid is gebaseerd op de overtuiging dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers cruciaal is voor het realiseren van onze doelstellingen en ambitie. In onze ogen zijn inzetbare medewerkers gezond, betrokken, competent en proactief aan het werk, nu en in de toekomst.

Inzetbare medewerkers zijn gemotiveerd en leveren naar vermogen een bijdrage aan de realisatie van doelstellingen. Dit doen wij vanuit een waarderend perspectief. Het is een positieve manier van kijken en aandacht geven aan de ontwikkeling van medewerkers. Gericht op de reeds aanwezige en in ontwikkeling zijnde talenten en ambities.

We vatten onze visie op duurzame inzetbaarheid samen in onderstaand plaatje.



### **3 Ontwikkelingen en doelstellingen 2017 – 2020 (SOLL)**

Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende ontwikkelingen die de komende jaren invloed hebben op het personeelsbestand van P-Direkt. Ook wordt hierbij aangegeven of en zo ja in welke richting de organisatie zich de komende jaren gaat ontwikkelen.

#### **3.1 Externe ontwikkelingen**

De omgeving waarin P-Direkt en de gebruikers van onze dienstverlening opereren, verandert steeds sneller en stelt steeds andere en hogere eisen aan onze dienstverlening.

Ook zal de bedrijfsvoering van het Rijk steeds slimmer ingericht moeten gaan worden.

Een effectief HR-beleid voor de toekomst is een HR-beleid dat mee kan bewegen. En dat betekent ook een effectieve ondersteuning van dat HR-beleid.

Voor de komende jaren is de voorspelling dat de arbeidsmarkt zal aantrekken. In samenhang met de technologische ontwikkelingen waarbij naar verwachting in de komende twee decennia door automatisering en digitalisering duizende banen bij administratieve beroepen op mbo-niveau verdwijnen, zal dit een druk leggen op de afdelingen DVS, Contactcenter en (deels) BV&K.

Als gevolg van de vergrijzing zal de bestaande onevenwichtige leeftijdsverdeling van het personeelsbestand verder uit balans raken. Om een meer evenwichtige opbouw van het personeelsbestand te bereiken, is instroom van jonge talenten gewenst.

Daarnaast worden vanuit maatschappelijk verantwoord werkgeverschap acties gevraagd op gebied van diversiteit en inclusiviteit.

#### **3.2 Externe doelstellingen**

P-Direkt zal invulling geven aan de volgende rijksbrede doelstellingen:

- Realiseren van een jaarlijkse efficiencytaakstelling op personeel.
- Van baan- naar werkzekerheid. Bevorderen van de mobiliteit van medewerkers.
- Een gedifferentieerd mobiliteitsbeleid rekening houdend met de participatiewet en inclusiviteit: meer vrouwen aan de top, vitaliteit en inzetbaarheid generatie 50+, ruimte voor jongeren en arbeidsgehandicapten.
- Streefpercentage vrouwen in een managementfunctie van 50%.
- Balans tussen vast, flexibel en ingehuurd personeel.
- Terugdringen van ziekteverzuim.
- Ruimte voor leren en ontwikkelen.

#### **3.3 Interne ontwikkelingen**

In de periode tot 2020 verwacht P-Direkt geen grote organisatiewijzigingen. Echter, omdat de omgeving van P-Direkt wel verandert worden er wel andere eisen aan de dienstverlening en dus ook aan de medewerkers gesteld. Deze ontwikkelingen vragen vergroting van de bredere inzetbaarheid van medewerkers en competentieontwikkeling evenals van de aansturing door leidinggevenden. Eenvoudige taken binnen het Contactcenter worden geautomatiseerd en de nadruk in het werk zal komen te liggen op meer complexe taken (zowel op aanvraag als in verwerking).

Procesverbeteringen brengen verschuivingen bij het Contactcenter naar meer specialistisch werk en daarmee de behoefte aan hoger gekwalificeerd personeel met doorwerking in de beloningsschalen. Her werk zal in samenhang met procesverbeteringen en de taakstellingen met minder mensen worden gedaan. Boventalligheid wordt evenwel niet verwacht omdat dit kan worden geëffectueerd door natuurlijk verloop.

Bij de afdeling DVS zal het medewerkerprofiel van HR- naar meer ICT-georiënteerd verschuiven.

Voor RenO en BV&K worden verschuivingen in het profiel verwacht naar meer generiek op kennis en kunde in te zetten medewerkers.

Genoemde ontwikkelingen stellen de nodige eisen aan leidinggevendend. Met name zal worden ingezet op de verdere ontwikkeling van het coachend vermogen van managers.

Qua omvang zal P-Direkt niet meer groeien en zullen we met de zittende populatie de ontwikkelingen tegemoet gaan. Dit vraagt van de medewerker dat hij zich blijft ontwikkelen en werkt aan zijn duurzame inzetbaarheid.

### 3.4 Interne doelstellingen

Ontwikkelingen en rijksbrede doelstelling gecombineerd met onze eigen ambities leiden tot de volgende doelstellingen.

- Beleid op gebied van duurzame inzetbaarheid richt zich op het bevorderen van gezondheid & vitaliteit, vakken & vaardigheden, motivatie & betrokkenheid, loopbanen & mobiliteit. We helpen onze medewerkers om flexibel te zijn en eigen regie te nemen. Vanuit de gedachte dat medewerkers de belangrijkste factor zijn om de missie, visie en doelstellingen te realiseren, is de HR-visie op de medewerker anno 2020 als volgt geformuleerd:
  - pro-actief, vakbekwaam en brengt verbetervoorstellen in en wil die ook realiseren
  - kan meebewegen met veranderingen
  - gaat het gesprek aan over wensen en behoeften
  - wordt geholpen bij werkzekerheid
  - wordt geïnformeerd en opgeleid voor 'skills 4 the future'
  - krijgt de ruimte voor eigen initiatief.
- Om meer balans te bewerkstelligen in de verhouding tussen vast personeel en externe inhuur is een van de speerpunten van de ontwikkeling bij DVS de verambtelijking van de afdeling. Dit gebeurt door de werkzaamheden die in het verleden door externe werden verricht nu door interne medewerkers te laten uitvoeren.
- Specifieke doelstellingen:
  - Het aantal administratieve functies bij CC zal geleidelijk afnemen, maar door natuurlijk verloop houdt dit gelijke tred en zijn gedwongen ontslagen niet nodig.
  - Kwaliteitsverbetering: 80% van de medewerkers functioneert goed (score +).
  - MTO-score op werkplezier 7.
  - 5% vrijwillige externe mobiliteit (inclusief AOW) in 2020.
  - Verzuimpercentage lager dan 5,5%; meldingsfrequentie maximaal 1.
  - Invulling geven aan diversiteit en inclusiviteit: inzet van stagiaires, sturen op instroom, door- en uitstroom en streven om in 10 jaar 20 medewerkers met een arbeidsbeperking aan te trekken.
  - Vanuit maatschappelijke betrokkenheid zal het CC zich blijven inzetten voor het creëren van werkgelegenheid op Bonaire.
  - Sturen op een structurele afname van inhuur tot 15,8% (vanaf 2018) en voor 2016 en 2017 op 20,8% resp. 18,3% waarvan 5,8%punt voor de inhuur van uitzendkrachten voor opvang van piekbelasting.

## 4 Speerpunten en beeld huidige situatie

In deze paragraaf wordt beschreven wat het verschil is tussen 'Ist' en 'Soll' situatie en welke gaps zijn vastgesteld.

Voor de definities is gebruik gemaakt van de definities die P-Direkt hanteert (zie:

“Gebruikershandleiding Definities Rapporten P-Direktportaal” op Rijkspportaal).

Voor detailinformatie wordt verwezen naar de bijlagen.

### 4.1 Speerpunten HR-beleid

De speerpunten kunnen worden samengevoegd onder vijf categorieën:

1. Goed werkgeverschap.
2. Duurzame inzetbaarheid.
3. Gedifferentieerd mobiliteitsbeleid.
4. Terugdringen verzuim.
5. Realisatie efficiencydoelstelling.

#### 4.1.1 Goed werkgeverschap

Vanuit een waardierend perspectief geven wij op een positieve manier aandacht aan de ontwikkeling van onze medewerkers. Gericht op de reeds aanwezige en in ontwikkeling zijnde talenten en ambities.

P-Direkt is een erkend leerbedrijf en biedt de medewerkers van het contactcenter een volwaardige inhuis MBO-opleiding. Voor de medewerkers die zich verder willen ontwikkelen, hebben we samen met Hogeschool Windesheim twee HBO-leergangen, Personeel & Arbeid en Functioneel beheer vormgegeven.

Bij P-Direkt is de HR-gesprekscyclus expliciet gekoppeld aan het realiseren van de doelstellingen van P-Direkt. De met medewerkers te maken afspraken over werk en competenties zijn gerelateerd aan het leveren van een bijdrage aan de doelstellingen van P-Direkt, zoals vastgelegd in het Masterplan en het Jaarplan. Dit maakt dat iedere medewerker weet wat zijn persoonlijke bijdrage is aan de resultaten van P-Direkt.

Uit de uitkomst van het tweejaarlijkse medewerkeronderzoek blijkt dat dit wordt herkend: medewerkers van P-Direkt zijn het meest tevreden over de samenwerking met collega's, gevolgd door zelfstandigheid, veiligheid, duidelijkheid en het feit dat ze zinvol werk hebben.

#### 4.1.2 Duurzame inzetbaarheid

We realiseren onze visie op duurzame inzetbaarheid de komende jaren langs vier actielijnen:

- ➔ Het continu afstemmen van een kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbezetting die aansluit bij de doelstellingen van onze organisatie (Strategisch Personeelsbeleid).
- ➔ Als onderdeel van de HR-gesprekscyclus:
  - Medewerkers worden door het management gestimuleerd in het nemen van eigen initiatief en tonen van een pro-actieve houding.
  - De dialoog centraal: het thema inzetbaarheid als vast onderdeel in het gesprek tussen medewerker en leidinggevende.
- ➔ Het aanbieden van een breed pakket aan middelen; collectief en/of individueel op maat in te zetten.

#### **4.1.3 Gedifferentieerd mobiliteitsbeleid**

Een gedifferentieerd mobiliteitsbeleid houdt rekening met de participatiewet en inclusiviteit: meer vrouwen aan de top, vitaliteit en inzetbaarheid generatie 50+, ruimte voor jongeren en arbeidsgehandicapten.

P-Direkt is een organisatie die een afspiegeling wil zijn van de maatschappij als het gaat om de personele bezetting. Daarmee streven we diversiteit na in alle lagen van onze organisatie. De vitaliteit en inzetbaarheid wordt meegenomen als onderdeel duurzame inzetbaarheid (4.1.2). P-Direkt heeft een evenredige verdeling van mannen en vrouwen in de schalen 10-15, waardoor we nu geen extra actie hoeven te nemen, maar kunnen volstaan met bewust monitoren.

We proberen ruimte te creëren voor jongeren, door de mee te doen met traineeprogramma's en te starten met een BBL-traject, waarbij we als erkend leerbedrijf MBO-studenten een combinatie van werken en leren, aanbieden.

We hebben ook medewerkers in dienst met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiervoor hebben we onder meer een samenwerkingsverband met AutoTalent. Het doel van AutoTalent is om zoveel mogelijk mensen met autisme aan volwaardig, betaald werk te helpen. Structureel hebben we werk voor 3 tot 4 autitalenten.

In het kader van afspraken uit het Sociaal Akkoord 2013 zal P-Direkt in 2023 naar schatting 23 mensen met een arbeidsbeperking een plek moeten bieden.

Beleid van P-Direkt is daarbij dat als medewerkers eenmaal zijn aangenomen in het kader van instroom arbeidsbeperking ze worden beschouwd als volwaardig medewerker. Het is een succes als medewerkers doorstromen en zelfstandig hun status achter zich kunnen laten.

P-Direkt doet verder mee aan een pilot onder leiding van EC O&P voor het schonen van p-dossiers. Hiermee kunnen departementen, in aanvulling op onze dienstverlening en zonder verdringing, werk creëren voor 15 – 45 mensen met een arbeidsbeperking.

#### **4.1.4 Terugdringen verzuim**

P-Direkt is in 2013 gestart met een nieuwe aanpak voor het verzuim. En in eerste instantie met succes, want het ziekteverzuim is gedaald van 8,8% in 2012 naar 6,6% in 2014. In 2015 stabiliseert het ziekteverzuim zich op dit niveau. In 2016 echter zien we een stijging naar circa 7%.

We hebben de aanpak en uitvoering van ons verzuimbeleid laten onderzoeken door onze collega's van EC O&P. Onze aanpak is passend en effectief bevonden. Het aantal verzuimmeldingen per medewerker is aanhoudend gedaald en dat geeft aan dat de verzuimcultuur structureel is veranderd. We gaan dan ook door met deze intensieve aanpak, met als uitgangspunt dat de uitwerking van de HR-visie leidt tot een toename van de motivatie en betrokkenheid van medewerkers en een afname van het (arbeidsgerelateerde) verzuim. Een verzuimpercentage van 5,5% evenwel is gelet op de medewerkerpopulatie mogelijk niet voor alle afdelingen haalbaar.

In 2016 hebben we meegedaan aan het preventief medewerkeronderzoek en het medewerkertevredenheid onderzoek van BZK. Adviezen die daaruit volgen, nemen we mee in de uitvoering in 2017 en volgende jaren.

#### 4.1.5 Realisatie efficiencydoelstellingen

We streven naar een jaarlijkse efficiencytaakstelling op personeel van 3%. Terugloop van formatie kan met natuurlijk verloop worden bereikt. Het aantal middel administratieve functies bij het Contactcenter zal geleidelijk afnemen. Daarnaast werkt het Contactcenter naar het realiseren van een efficiëncyslag van 5% in de werkprocessen door roboting, WFM en P-Lienverbeteracties. We verwachten een beperkte toename van de dienstverlening, waardoor we ook (beperkt) groeien in omvang. Reducties kunnen via natuurlijk verloop worden opgevangen. Dit gevoegd bij een beperkte groei maakt dat we per saldo niet in formatie zullen groeien.

#### 4.2 Beeld huidige situatie

Op basis van cijferanalyse komt het volgende beeld naar voren.

##### Algemeen

- P-Direkt heeft voldoende formatie in relatie tot het werkpakket
- merendeel van de medewerkers zit in schaal 7/8
- 80% van de medewerkers heeft het maximum van de huidige schaal bereikt
- ruim 60% heeft een arbeidsduur van 36 uur of meer
- voortschrijdend verzuimpercentage is 7,2 (cijfer juni 2016)

##### Verdeling vrouw/man:

- evenredige verdeling in schalen 10 – 15
- oververtegenwoordiging vrouwen in schalen 5 – 9
- P-Direkt totaal: 2/3 vrouw en 1/3 man
- Contactcenter: 3/4 vrouw en 1/4 man

##### Dienstverband/mobiliteit

- 98,5% is in vaste dienst
- uitstroom is beperkt
- mobiliteit tussen 0 en 4 jaar is 24%
- instroom: overwegend in klasse > 35 jaar
- uitstroom: overwegend in klasse > 55 jaar

##### Leeftijdsopbouw

- 62% is ouder dan 45 jaar
- bij BV&K en RenO relatief veel 'ouderen'
- vanaf 2018 neemt het aantal mensen dat uitstroomt wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd af

## 5 Veranderopgave.

In dit hoofdstuk wordt aangegeven waar P-Direkt in de periode 2017 – 2020 in het kader van haar personeelsbeleid de focus zal leggen en hoe zij invulling geeft aan de veranderopgaven.

### 5.1 GAP's

Uit de gap-analyse en in relatie tot de doelstellingen zoals verwoord in hoofdstuk 3 is een aantal aandachtspunten naar voren gekomen:

#### *Instream:*

- Aandacht voor evenredige leeftijdsverdeling.
- Aandacht voor instroom arbeidsbeperkten.

#### *Doorstroom:*

- Actualiseren loopbaanpaden Contactcenter.
- Ontwikkelen loopbaanpadenmodel voor DVS.
- Creëren van doorstroommogelijkheden binnen en buiten P-Direkt.
- Sturen op duurzame inzetbaarheid met focus op rol leidinggevende.

#### *Uitstroom:*

- Realiseren 5% vrijwillige externe mobiliteit per jaar (via natuurlijk verloop).

#### *Sturing algemeen:*

- Realiseren doelstelling ziekteverzuim 5,5% per jaar c.q. vaststellen haalbare norm.
- Balans tussen vast, flexibel en ingehuurd personeel.
- Realiseren efficiencydoelstelling (jaarlijks inboeken zonder gedwongen ontslagen).



## 5.2 Acties

Tabel: Speerpunten veranderopgaven in de periode 2017 – 2020

Nr.	Speerpunt	Actie	Resultaat	Wie
<b>Innstroom</b>				
1	Evenredige leeftijdsverdeling	Inzetten op instroom rijkstrainees.  Uitbouwen stage- en BBLmogelijkheden.  Bij werven voorkeur voor jonge talenten onder 35 jaar.	Gemiddelde leeftijd lager dan 48.	PDT/HR
2	Werkplekken arbeidsbeperkten	Creëren van banen voor doelgroep.	2017: 5 fte. 2020: 20 fte.	Project Inclusiviteit
3	Behouden balans vrouw/man	Aandacht bij vertrek en werving managers.	Verhouding 50/50.	PDT/HR
<b>Doorstroom en uitstroom</b>				
4	Loopbaanpaden CC	Actualiseren loopbaanpadenmatrix (toevoegen hogere functies).	Duurzame inzetbaarheid medewerkers.	Hoofd CC/HR
5	Loopbaanpaden DVS	Ontwikkelen loopbaanpadenmatrix.	Duurzame inzetbaarheid medewerkers (focus meer ICT).	Hoofd DVS/HR
6	Professionaliseren medewerkers	Ontwikkelen generiek profiel mdw RenO.	Duurzame inzetbaarheid medewerkers.	Hoofd RenO/HR
7	Doorstroommogelijkheden en 5% vrijwillige mobiliteit	Benoemen potentials en achterblijvers in p-schouw en werkplekken creëren bij andere afdelingen.  Ontwikkelgesprek als expliciet onderdeel van HRG. Toepassen 3-5-7-model.  Afstemmen met andere SSO's en overheidsorganisaties over mogelijkheden functieruil en/of creëren van werkplekken.	Gemiddelde uitstroom van nu 4% naar 5%.	MT's en PDT  Leidinggevende en medewerker  DT
8	Duurzame inzetbaarheid	Doorzetten acties uit project DI met focus op leidinggevenden.	Zowel medewerkers als leidinggevenden sturen actief op duurzame inzetbaarheid.	Project DI Leidinggevenden en medewerkers.
<b>Sturing algemeen</b>				
9	Terugdringen ziekteverzuimpercentage p/j	In gang gezette acties voorgaande jaren continueren en versterken.	Percentage van circa 7 naar max. 5,5 (incl. toets op haalbaarheid norm).	Taskforce verzuim Management PD SMT's
10	Balans vast/flexibel/ingehuurd personeel	Flexibele schil en inhuur monitoren adhv managementinformatie.  In huis halen van zeer specifieke ICT-kennis en zo nodig op te leiden.	Inhuur per saldo op 18,3% in 2017 en vanaf 2018 op 15,8%. Flexibele schil uitzendkrachten voor CC = 5,8%.	DT/BV&K

## 6 Borging en monitoring MPP P-Direkt

### 6.1 Lopende trajecten

Zoals aangegeven is de aanzet voor het MPP met name gegeven door de analyses die in DT en MT's hebben plaatsgevonden maar er lopen reeds een aantal andere initiatieven om te komen tot het gewenste personeelsbestand zoals:

1. **Project Duurzame Inzetbaarheid**; versterken van de dialoog en ontwerpen van een toolbox met een breed pakket aan middelen zowel collectief als op maat voor medewerkers en managers.
2. **Taskforce Verzuim**; bespreken van opgestelde verzuimanalyses en te nemen maatregelen om het verzuimpercentage omlaag te brengen.
3. **Project Inclusiviteit**; via een BZK brede aanpak mogelijkheden uitwerken om een aantal werkplekken in te vullen voor mensen met een arbeidsbeperking.
4. **O&F traject**; periodieke vastlegging van de consequenties die nieuwe organisatie en formatieontwikkelingen met zich mee brengen.
5. **HR – Gesprekscyclus**; monitoring van de kwaliteit via personeelsgesprekken en P-schouw in de MT's en DT.
6. **Het CC Loopbaanbeleid**; een adequaat ontwikkelt loopbaanpadenbeleid en loopbaanpadenmatrix waarin duidelijk alle vereisten staan voor doorgroei en ontwikkeling en hiermee de kwaliteit van mens en organisatie bevordert en mobiliteit stimuleert.
7. **Personeels DT**: tijdens dit DT worden 2-wekelijks HR onderwerpen besproken waaronder ook vacaturestelling.
8. **P-Direkt in beweging**: is in 2012 in het leven geroepen met als doel het enthousiasmeren van medewerkers om te sporten en bewegen. Ieder op zijn/haar eigen niveau met realistische doelen.

### 6.2 Operationele aansturing

Het actieplan MPP valt onder de verantwoordelijkheid van het hoofd Bedrijfsvoering en Kwaliteit.

Minimaal twee keer per jaar wordt het actieplan MPP besproken in het DT P-Direkt (juni en december). Daarnaast worden de ontwikkelingen gemonitord met behulp van de Obeya-methodiek die ingaande Q3/2016 bij P-Direkt op directieniveau wordt gehanteerd voor sturing en bijsturing.

## Bijlage: Detailinformatie

### Kwantiteiten

Verdeling aantal mannen en vrouwen naar aanstelling

Aanstelling	Man		Vrouw		Eindtotaal Aantal	Eindtotaal %
	Aantal	%	Aantal	%		
Vast	185	30,7%	417	69,3%	602	100,0%
Tijdelijk	4	50,0%	4	50,0%	8	100,0%
<b>Eindtotaal</b>	<b>189</b>	<b>31,0%</b>	<b>421</b>	<b>69,0%</b>	<b>610</b>	<b>100,0%</b>

Aard van de arbeidsrelaties in aantallen

Arbeidsrelatie	Aantal	%
Vaste dienst	601	98,5%
6.2.A. (ARAR)	1	0,2%
Tijdelijk overig	8	1,3%
<b>Eindtotaal</b>	<b>610</b>	<b>100,0%</b>

Aantal medewerkers per functiefamilie (o.b.v. Functiegebouw Rijk)

Functiefamilie	Aantal	%
FGR ADVISRNG		0,0%
FGR BEDRIJFV	545	89,3%
FGR BELEID		0,0%
FGR K&O		0,0%
FGR LIJNMAN	50	8,2%
FGR PROJ/PRG	13	2,1%
FGR UITVRNG		0,0%
FGRN NIETING	2	0,3%
<b>Eindtotaal</b>	<b>610</b>	<b>100,0%</b>

Percentage medewerkers per leeftijdsklasse bij ongewijzigd beleid

Leeftijdsklasse	Aantal	Leeftijdsklasse	Aantal	Leeftijdsklasse	Aantal	Leeftijdsklasse	Aantal
<25	0,5%	<25	0,2%	<25	0,0%	<25	0,0%
25-34	9,4%	25-34	7,7%	25-34	5,3%	25-34	4,6%
35-44	27,0%	35-44	27,3%	35-44	28,8%	35-44	24,9%
45-54	32,5%	45-54	31,5%	45-54	30,2%	45-54	32,1%
>=55	30,6%	>=55	33,2%	>=55	35,8%	>=55	38,3%
<b>Eindtotaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>Eindtotaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>Eindtotaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>Eindtotaal</b>	<b>100,0%</b>

Aantal medewerkers in- en uitstroom in 2015 naar leeftijdsklasse

Leeftijdsklasse	Instroom	Uitstroom	Saldo in- en uitstroom
<25	1		1
25-34 JAAR	13		13
35-44 JAAR	33	1	32
45-54 JAAR	25	2	23
>=55	29	8	21
<b>Eindtotaal</b>	<b>101</b>	<b>11</b>	<b>90</b>

## Kwaliteiten

### Mogelijke mobiliteitsacties op basis van P-Schouw

☐ Totaal mobiel tussen 0 en 4 jaar					
Doorgroeier binnen 2 jaar	8	10	9	3	30
Doorgroeier op termijn	6	23	25	4	58
Horizontale mobiliteit binnen 1 jaar		7	1	6	14
Huidige werkplek niet passend		3	2	6	11
<b>Totaal mobiel tussen 0 en 4 jaar</b>	<b>14</b>	<b>43</b>	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>113</b>
☑ Huidige werkplek is passend					
	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>75</b>	<b>127</b>	<b>359</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>118</b>	<b>164</b>	<b>472</b>

### Opleidingsinvestering

	€ besteed aan opleidingen
	2015
Totaal	711.064

### Meerjarig inzicht in de personeelskosten (ambtelijk personeel)

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de geprognosticeerde personele kosten (in k€) van P-Direkt over de periode 2017 tot en met 2025.

*De geprognosticeerde kosten (in k€) over de periode 2017 tot en met 2025*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Totaal</b>	<b>35.159</b>	<b>34.925</b>	<b>33.870</b>	<b>33.870</b>	<b>33.870</b>	<b>33.870</b>	<b>33.870</b>	<b>33.870</b>	<b>33.870</b>

Toelichting: De ontwerpbegroting (OW) 2017 staat aan de basis van deze cijfers.