

IND bij de tijd

Kaderstellend project Personeelsontwikkeling

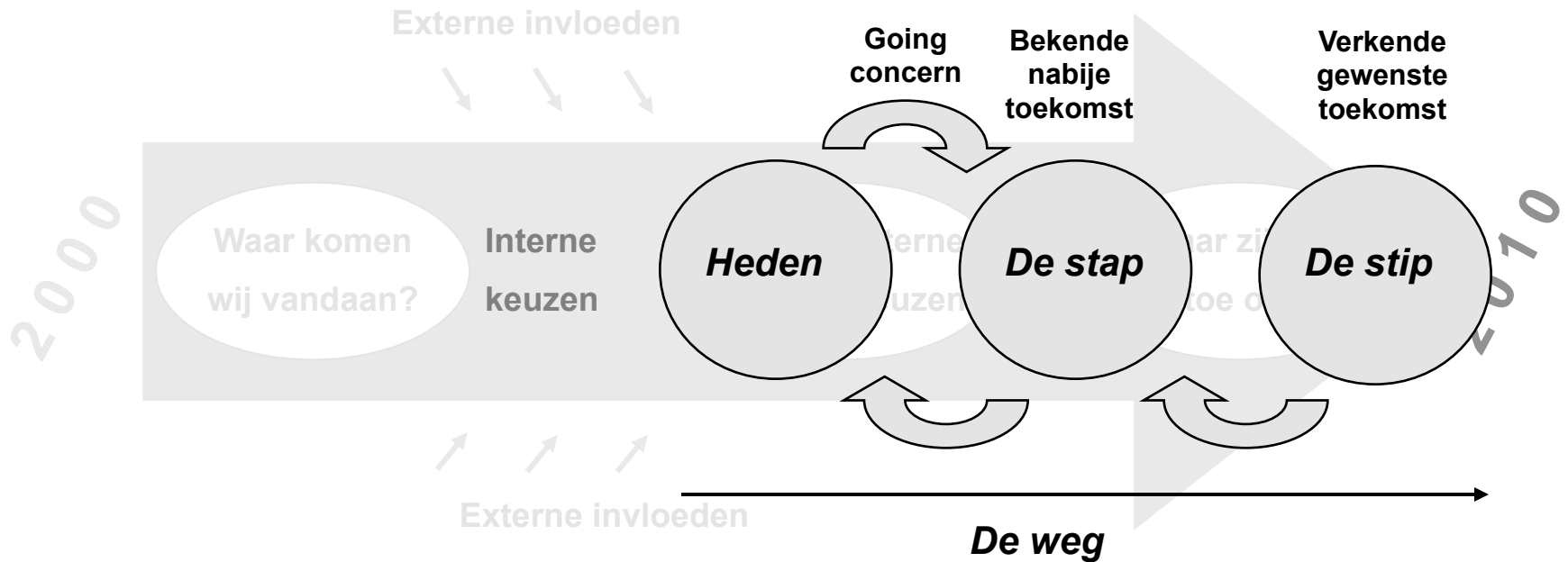
Werkgeversfilosofie



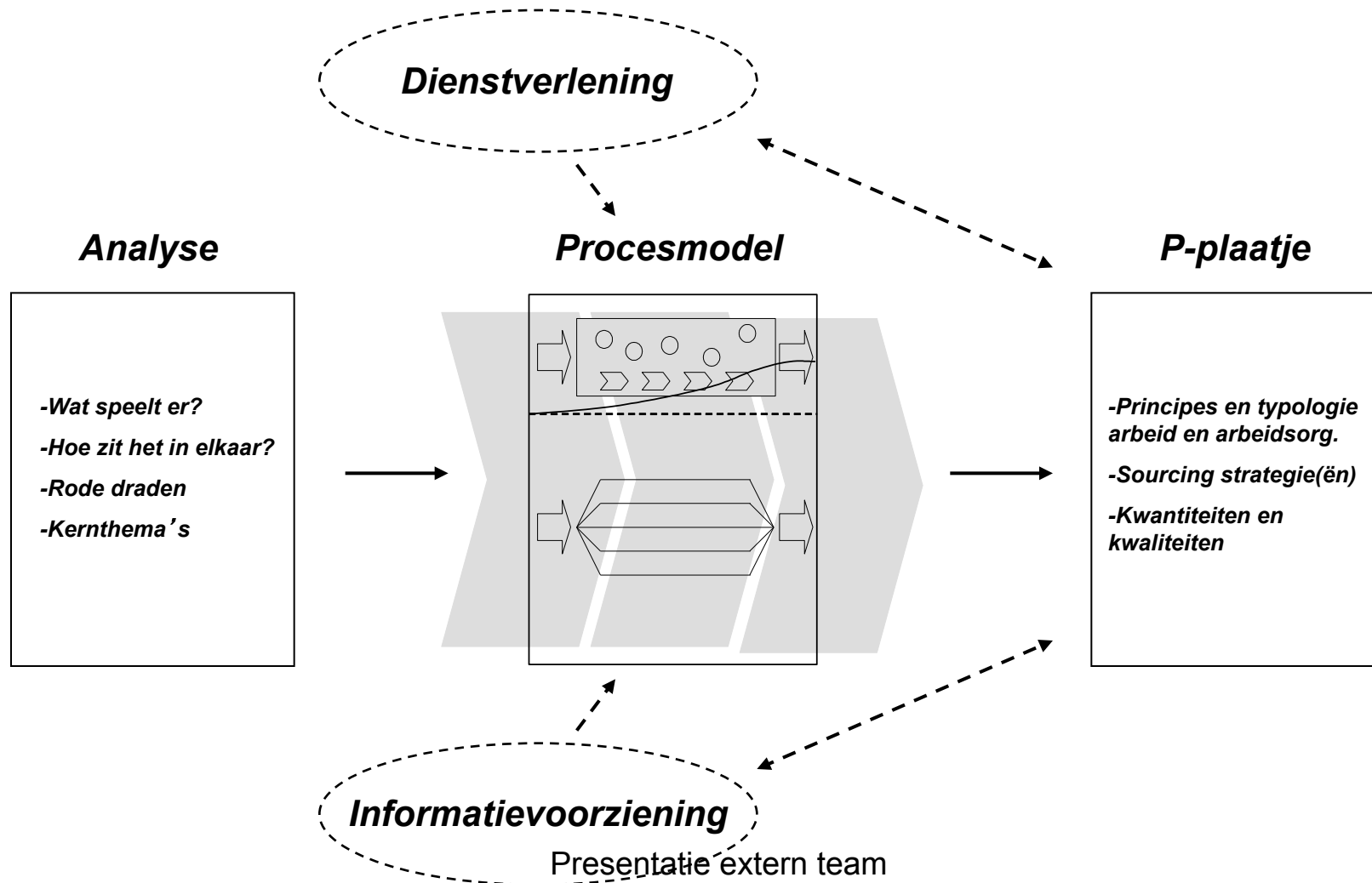
Immigratie- en Naturalisatiedienst
Ministerie van Veiligheid en Justitie

24 september 2006
Sybe Rebel, Ed van Leeuwen

Ontwikkelingspad IND



Kader voor opbouw P-plaatje



Procesmodel

Van analyse en dienstverleningsconcept naar procesmodel

Generiek kernproces aanvraag t/m beschikking

20-40% maatwerk

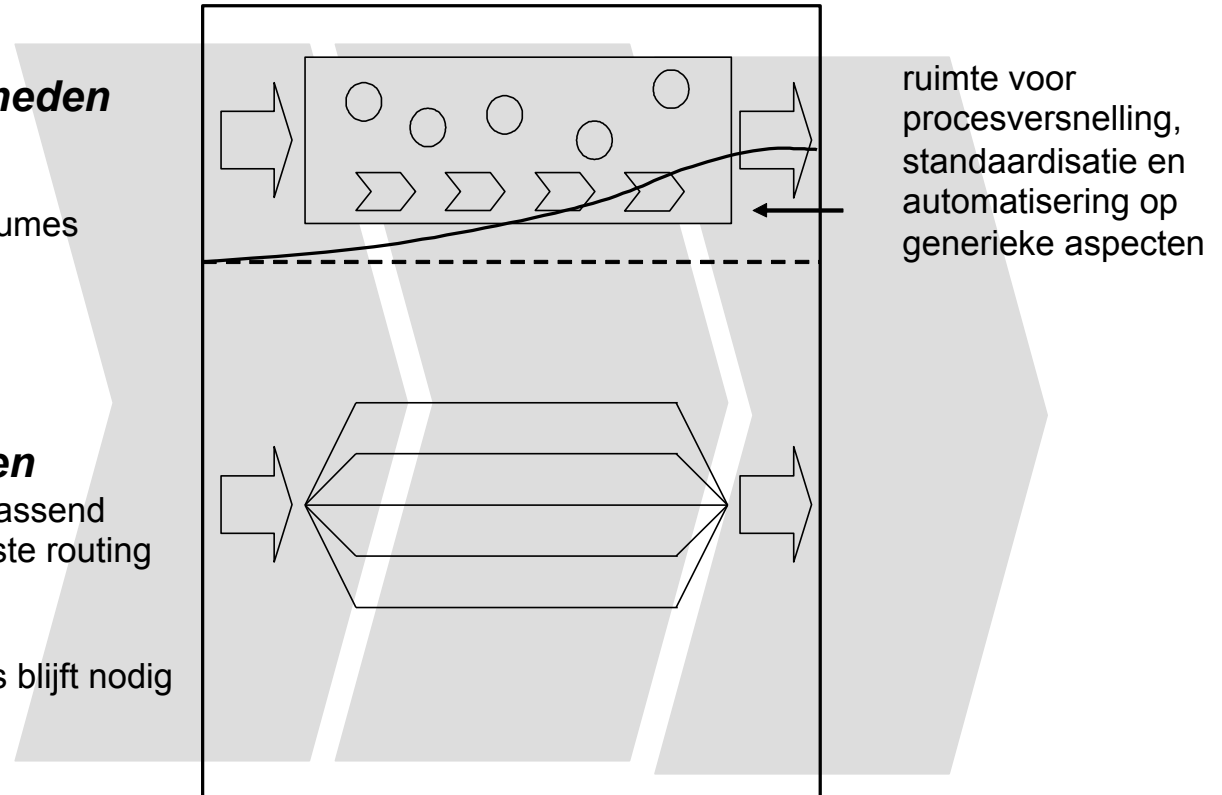
met efficiencymogelijkheden

- specifieke kennis
- grote interpretatieruimte
- opgave: variëteit én grote volumes
- met name Asiel

60-80% standaardwerk

met uitvoeringsvarianten

- Operational Excellence lijkt passend
- hoogwaardige intake voor juiste routing werkstroomsoorten
- de aanvrager aan het stuur
- beperkt aantal inhoudschecks blijft nodig
- met name Regulier



Ontwerpcriteria (1)

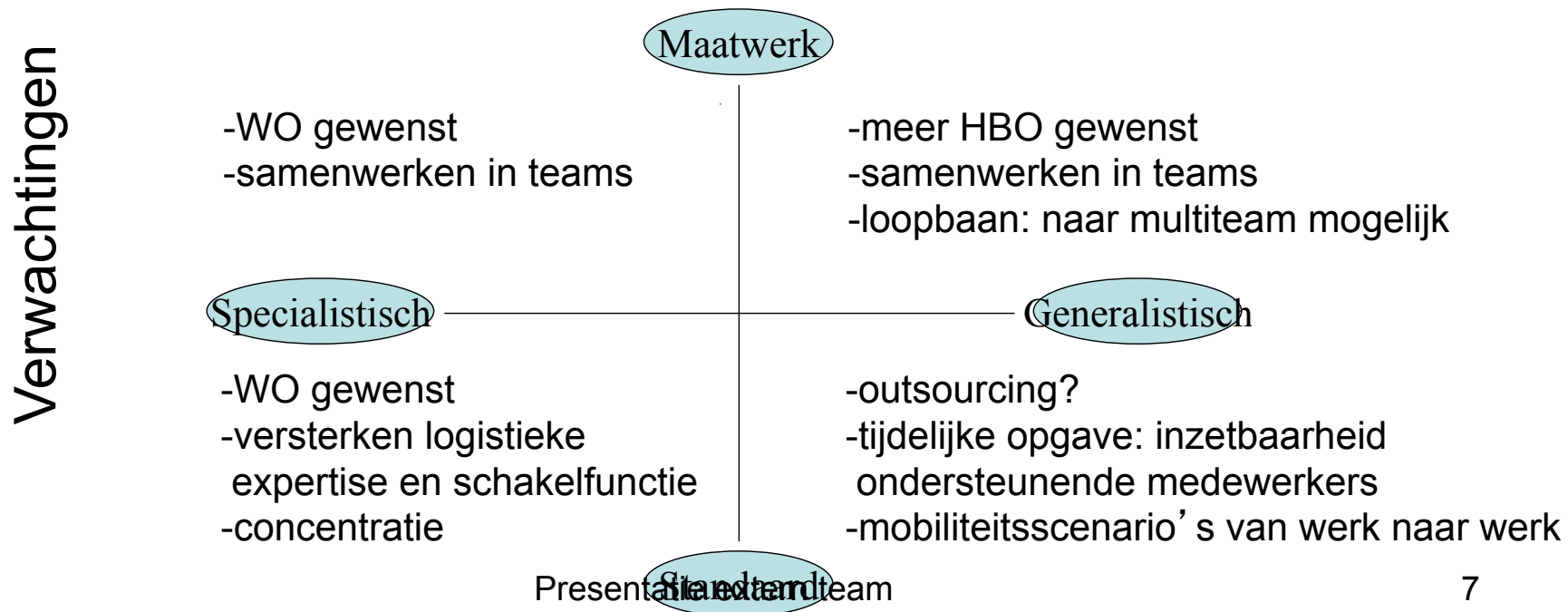
- Processen zoveel als mogelijk standaardiseren (Regulier, Asiel, Naturalisatie)
- Sturen op complexiteit in plaats van op volume
 - Complexiteit reduceren en besturen door:
 - Digitaliseren en automatiseren
 - Ordenen naar klantengroepen
 - Bij maatwerk: één keer behandelen door monotteams, vanaf tweede keer naar multiteams
- Integrale verantwoordelijkheid rechtsboven (kwadrant “Front office”)
- Complexiteit linksboven (kwadrant “Inhoud”)
- Outsourcen kwadrant rechtsonder (“digitale interface & verwerking)?
- Teams zijn resultaatverantwoordelijk voor output en beslistermijn binnen sterke kaders
- Monotteams met caseload: 1e contact van aanvr. t/m beroep (1 run)
- Multiteams met caseload: vanaf 2e run

Ontwerpcriteria (2)

- Fluctuaties werkaanbod opvangen door “vliegende brigades”
 - Werken met aanbodanalyses (in termen van eenvoudig/complex) en personeelsplanning
 - Op basis van business case
 - Vraagt logistieke expertise in de staf
- Staf
 - Bestuurlijke en beleidsstaf (monitoring en control)
 - Ondersteunende staf (facilitair)
- Werkniveau
 - Monoteams: HBO
 - Multiteams: WO
 - Staf: WO/HBO
 - Reductie ondersteunende functies

Consequenties voor personeel

- Keuze: ontwikkelen of mobiliteit
- Wordt bepaald door tempo van verandering en gekozen veranderwijze
- Stelregel: hoe hoger het noodzakelijke tempo, hoe meer focus op mobiliteit



Human resources: “upgrade en downsize”

Upgrading

- ◆ Staf (monitoring en control)
- ◆ Multiteams
- ◆ Monoteams verbreding richting klantcontact

Downsizing

- ◆ Administratieve ondersteunende functie
- ◆ Eenvoudige beslissers

Eerste grove reductieschatting mede op basis van interviews en op basis van ervaringen bij andere organisaties: 20-40%

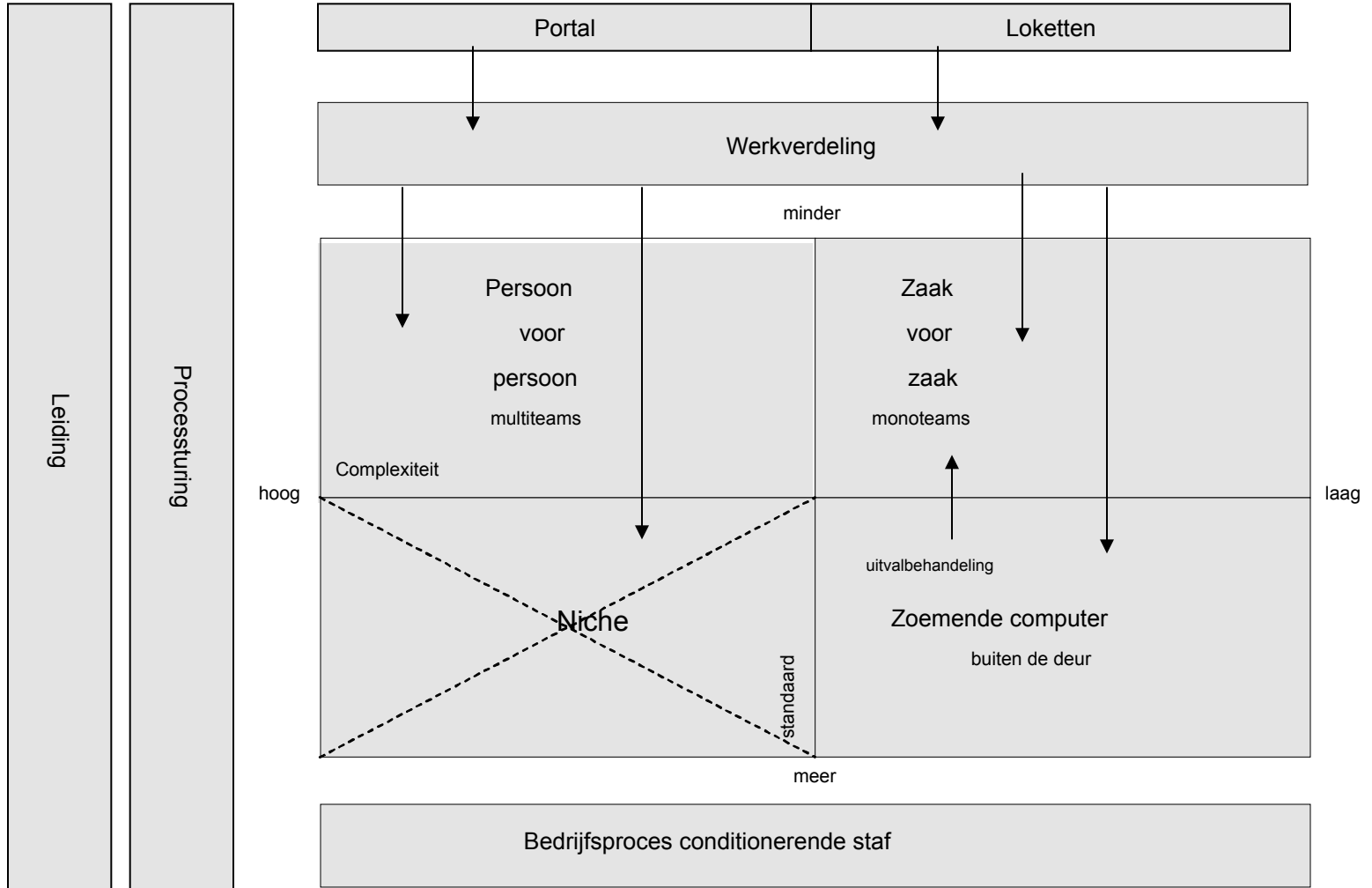
Strategische personeelsplanning

Van strategie naar personeelsplanning

- HR plaatje vertalen in ontwikkeling kwantiteit en kwaliteit personeel
- Op basis daarvan mobiliteitsscenario's ontwikkelen
 - Kernvraag: waar ontwikkelen, waar bewegen?
- Die scenario's matchen met huidige kwaliteit en kwantiteit

t

Basismodel werksoorten



De impact op werk en competenties (1)

“Zaak voor zaak”

(Volgtijdelijk)

- Directe klantcontacten

- Loketfunctie

- Hoorfunctie

- Call centre

- Klantgericht werken

- Beoordeling en werkverdeling

- Behandelen uitval

- Werken met geautomatiseerde systemen

- Accountmanagement (convenanthouders)

Competenties

- Klantvriendelijkheid
- Relatiebeheer
- Communicatieve vaardigheden
- Teamwerk
- Taakgericht
- Zorgvuldigheid
- Samenwerken

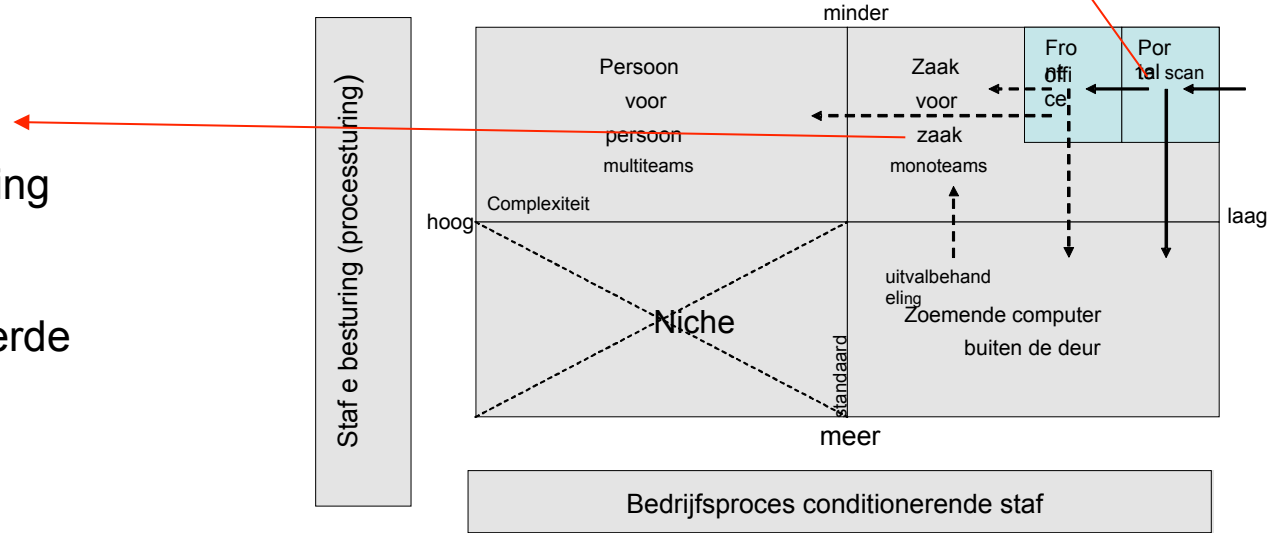
- Interpretieren vragen
- Klantvriendelijk
- Omgaan met expert systemen

I n t e r f a c e

Persoon dominant

Mengvorm

Machine dominant



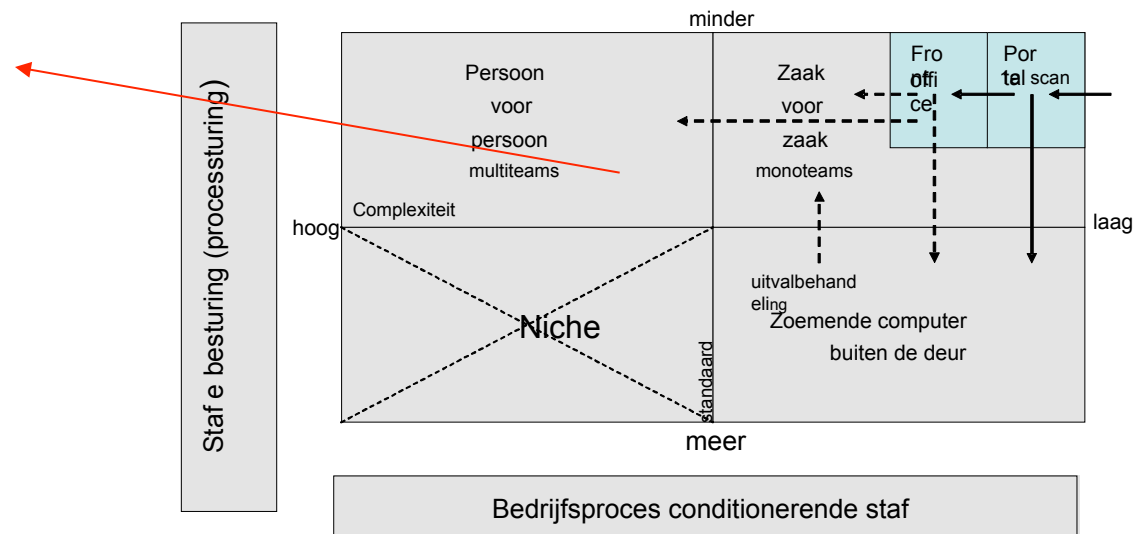
De impact op werk en competenties (1)

Competenties

- Samenwerken
- Onderzoeksvaardigheden
- Analytisch
- Redeneervermogen
- Oordeelsvorming
- Interne klantgerichtheid

Persoon voor persoon
(gelijktijdig)

- Kenniswerkers
- Brede oriëntatie
- Samenwerken in teams
- Uitdagender
(multidisciplinair werken)
maar ook taaknivellering:
kenniswerkers regelen
meer eigen
ondersteuning



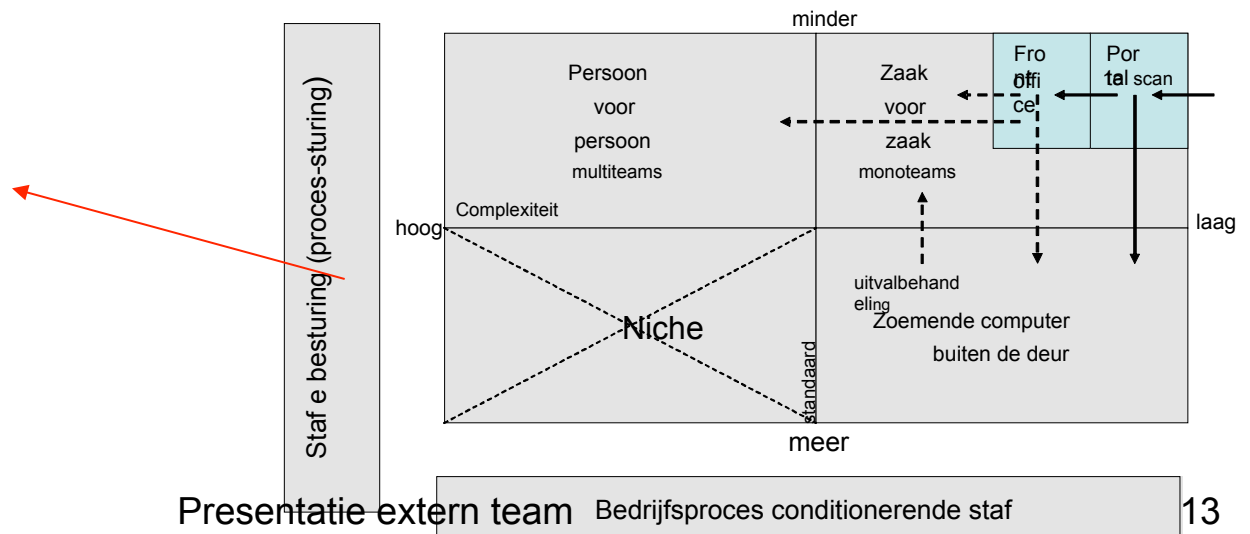
De impact op werk en competenties (1)

Competenties

- Plannen en organiseren
- Omgevingsbewustzijn
- Organisatiebewustzijn
- Visie
- Analytisch
- Redeneervermogen
- Oordeelsvorming

Staf en besturing

- Centraal organiseren
- Logistieke expertise
- Omgevingsveranderingen uitvoerbaar maken
- Verantwoorden
- Kenniscentrum
- Monitoring & control



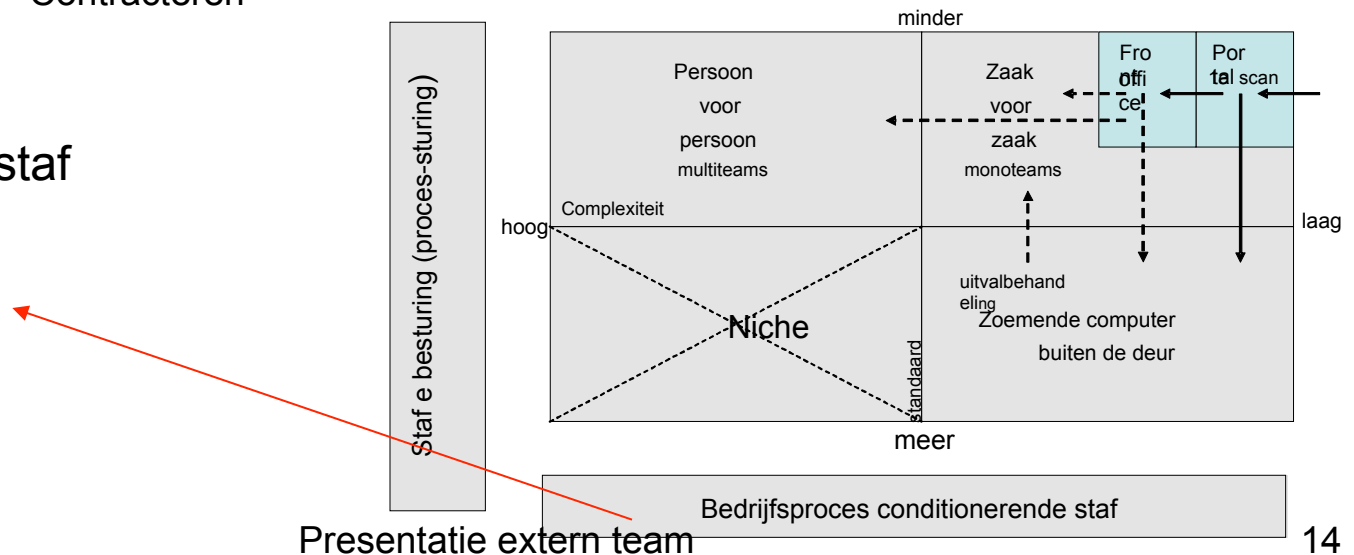
De impact op werk en competenties (1)

Competenties

- Servicegerichte attitude
- Interne klantgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Communicatievaardigheden
- Stressbestendigheid
- Onderhandelingsvaardigheid
- Contracteren

Bedrijfsproces & conditionerende staf

- Faciliteren
- PIOFAH



Uitgangspunten voor “de weg”

- Klaar in 2010
 - Politiek wenselijk (kabinetstermijn)
 - Humaan: niet te lang laten duren
 - Veranderkundig verantwoord
- Grootste verandering in 2009 (oogstjaar)
 - Op basis van digitalisering en automatisering
- Natuurlijk verloop alleen niet toereikend
- Slagen veranderingproces met behulp van pilot
 - Aansturing vanuit HD
- Effectiviteit in processen en employability in personeel

Uitwerking employability

- Maken van ontwikkelingsplan voor medewerkers
 - Potentieelbeoordeling zittend middenkader: wie kan nieuwe organisatie dragen en wie niet?
 - Management development: middenkader klaar stomen voor nieuwe organisatie en de uitvoering van mobiliteit
 - Potentieelbeoordeling medewerkers en faciliteren individuele loopbaanplannen
- Opbouwen mobiliteitscentrum
 - Ondersteuning individuele loopbaanplanning
 - Ondersteuning middenmanagement bij mobiliteitsvragen
 - Begeleiding bij uitstroom

Wat te doen personeelsontwikkeling(1)

- Communiceren duidelijke werkgeversfilosofie voor de komende vier jaar
 - “Helder en humaan”
 - Beschrijven basis model nieuwe organisatie en tijdpad (4 jaar)
 - Gevolgen nieuwe organisatie:
 - Van werk naar werk
 - Organisatie is verantwoordelijk voor ondersteuning bij invulling eigen loopbaan en bij het tijdig actualiseren van kennis en ervaring
 - Eigen verantwoordelijkheid loopbaan: ontwikkelen persoonlijke strategie op scheppen van kansen binnen/buiten IND
 - Werken aan duurzame inzetbaarheid medewerkers

Wat te doen personeelsontwikkeling(2)

- Maken van mobiliteitsscenario's
 - Uitgangspunt: natuurlijk verloop is onvoldoende om afname fte's op te vangen
 - Tijdelijk ongewenste mobiliteit: vasthouden medewerkers die nodig zijn voor de verbetering; gefaseerde uitstroom gekoppeld aan automatiseringsslag:
 - met name ULADS: uitstroom compleet in 2010
 - Gewenste mobiliteit: op basis van boventaligheid stimuleren uitstroom (van werk naar werk)
 - uitgangspunt kwaliteit en organisatie behoefte
 - Noodzakelijke mobiliteit: op basis van nieuw werkproces doorstroom en instroom:
 - Instroom: kwaliteitsslag staf & besturing
 - Doorstroom: kwaliteit naar mono en multiteams

Wat te doen personeelsontwikkeling (3)

- Vertalen nieuwe werkwijze en inrichting organisatie in:
 - Functies en taakinhoud
 - Competenties
 - Beoordelingssysteem
 - Overige HR instrumenten

} Aanpassing functiehuis
- Sociaal plan in samenwerking met OR en bonden