

## De essenties van Conclusies, Aanbevelingen en Initiatieven van de werkgroep 'Arbeidsproductiviteit' van het project 'Ambtenaar van de Toekomst', onderdeel van de 'Vernieuwing Rijksoverheid'.

In de linker kolom staan de relevante issues voor een betere arbeidsproductiviteit te kunnen bewerkstelligen binnen de overheid.

De sterretjes achter de eerste acht issues zijn de door de groep aangegeven waarderingen voor belangrijkheid en prioriteit.

<b><u>Conclusie</u></b> (w)	<b><u>onderbouwing</u></b> (w)	<b><u>Aanbeveling</u></b> (o/s)	<b><u>Initiatief</u></b> (o)
<b>9. De organisatiecultuur zorgt voor een remmende organisatie *****</b>	Top down , hiërarchisch, bureaupolitiek	Schets een gewenste cultuur (visie), collectieve ambitie	Programma; stel een verantwoordelijke aan voor het veranderen van de organisatiecultuur
	Niet gestuurd op output en resultaatgericht werken	Managen van de organisatiecultuur	Een Mentale Schoonmaak.
	Geen ruimte om zich kwetsbaar op te stellen	Voorbeeldgedrag op alle niveaus	
	Gelijkheid beginsel in strijd met functionele tooling	Maatwerk i.p.v. standaardisering	
	Anciënniteit beginsel belemmert talent, excellent acteren wordt niet gehonoreerd	Selecteer op talent	Talentprofiel i.p.v. functieprofiel
<b>2. HRM en leiderschap ****</b>	Arbeidscontract: proefperiode 2 jaar (geen committent), eenzijdige opzegging, ambtenarenontslagrecht , geen aanstelling op rijksniveau	Harmonisering van het ambtenaarsrecht	Opleidingen, training, vorming
	Kloof HR versus management	HRM afdeling niet op afstand	
	HR niet ingericht op projecten	Functioneel leidinggevende dient de HR taken van de lijn manager overnemen	Begin van het jaar Functioneringsgesprek ( SMART doelen)

	Geen goed voorbeeld, machogedrag, op strepen staan	Leiding inzicht geven in hun tekortkomingen en hulp bieden	
<b>7. Gebrek aan veilige omgeving (vertrouwen en eigenlijk ook weer organisatiecultuur) ****</b>	Gebrek aan vertrouwen in mekaar. Horizontaal: durven te falen en kennis halen bij ander. Vertikaal: duidelijk verantwoordelijkheid verdeling manager versus medewerker	Kwetsbaar opstellen, falen mag, vertrouwen is essentieel	Meten en de eigenaar afrekenen
	Behoeft aan minder controleprocedures	Reduceer administratieve last en vertrouw op het proces	Project administratieve lasten
	Verborgen Individueel en Collectief Mentaal Verzuim	Grijp de oorzaken daarvan aan, inspireren en belonen, biedt positieve prikkels, nakomen van verwachtingen	
	Onvoldoende ruimte voor creativiteit/talent	Creëer meer onderling vertrouwen	
	geen volwaardige medezeggenschap OR	neem OR serieus , proactief deel laten nemen in processen	
<b>3. a Sturen op output ***</b>	Wordt niet gemanaged op output	Opstellen heldere beoordelingscriteria (KPI)	
		Smart afspraken maken	Bij eerstvolgende FO smart invoeren
<b>3.b Resultaatgericht werken</b>	Wordt niet afgerekend op output	Management: beoordelen door manager en medewerker 360 graden	Management: prestatiebeloning o.b.v .medewerkers tevredenheids onderzoek; smart op alle niveaus
	Interne belemmeringen zijn groter dan externe belemmeringen, meer intern dan extern tijd kwijt	Creëer plattere organisatiestructuur	
<b>4. Collectieve doelen en ambities ***</b>	Collectieve ambitie ontbreekt	Concretiseren doelen/ ambities op team, departement, directieniveau, Doelen stellen op de thema's, Onderscheid maken tussen	Politieke ambtenaren voor korte termijn doelen, Neutrale ambtenaren voor lange termijn doelen

		korte en lange termijn ambities	
	Meer 'kip' dan 'mier'	creëer omgeving voor de Metafoor 'peijnenburg fiets (vader zoon)'	
	Geen focus	Breng meer focus aan	Projectmatig werken op basis van business case
<b>1. Slimmer werken **</b>	tooling gekoppeld aan werkzaamheden	Maatwerk. Individuele rugzak voor functionele inzet tooling	Thuiswerken, locatieonafhankelijk werken, Web 2,0 initiatieven
	Onvoldoende overdracht van impliciete kennis (vakmanschap)	Erken en waardeer en realiseer overdracht van ambtelijk vakmanschap	Intervisie
<b>5. Prestatiebeloning **</b>	Geen variabele beloning	Vaste en variabele beloning op basis van harde en zachte indicatoren op individueel en team niveau	Lagere schalen alleen in aanmerking voor gratificaties
	Automatische periodiek	Belonen op basis van objectieve beoordeling (voor wat hoort wat)	
	Functioneringsgesprek is gelijk aan beoordelingsgesprek	Fo en Bo uit elkaar trekken	
	Geen smart afspraken, afrekening nu op gevoel i.p.v. resultaat	Iedere ambtenaar moet in aanmerking komen voor variabele beloning, belonen en afrekenen	
	Gratificaties komen onevenredig vaak bij hogere schalen voor	Lagere schalen alleen in aanmerking laten komen voor gratificaties	
<b>6. Lerende organisatie</b>	Onvoldoende deling impliciete en expliciete kennis	Stimuleren van het ambtelijk vakmanschap	Kennisnet, Intervisie, Kennisplatforms
	Kennisstructuur onoverzichtelijk (eilandjes)	Harde kennis en impliciete kennis delen, Kijken bij de bureaus	

	Geen collectief geheugen onderhouden	Uitwisseling over organisaties heen stimuleren en realiseren	
	Te weinig persoonsonafhankelijke kennis (niet interoperabel)	Collegiale acceptatie voor het volgen van cursussen	
<b>8. Werkprocessen / procedures zijn niet actueel en eenduidig</b>	Geen eenduidige structuur per sector en per organisatie	Geen regels maar richtlijnen en het individu heeft zelf de beslissingsbevoegdheid	Niet meer handelen naar regels, handelen naar collectieve doelen
	Geen actuele organogram en procedures	Minder vaak projectmatig reorganiseren, kwaliteitsprojecten	
<b>10. Opleidingen strategisch inzetten</b>	Wordt niet systematisch gebruik gemaakt van POP en talentontwikkeling	Er is voldoende budget nu gericht vrijmaken voor opleidingen	Inventariseren en afstemmen met HRM
	Te weinig mogelijkheden voor medewerkers om na opleiding door te stromen naar volgende stap	Opleiding koppelen aan collectief doel	
		Sturen op opleidingsrendement en meerwaarde	