
DEPARTMENT OF CO-OPERATIVE GOVERNANCE AND TRADITIONAL AFFAIRS**NO. 891****20 September 2021****LOCAL GOVERNMENT: MUNICIPAL SYSTEMS ACT, 2000 (ACT NO. 32 OF 2000)****LOCAL GOVERNMENT: GUIDELINES FOR THE IMPLEMENTATION OF THE
MUNICIPAL STAFF REGULATIONS**

I, **Nkosazana Clarice Dlamini Zuma**, Minister for Cooperative Governance and Traditional Affairs, hereby, under section 72, read with section 120 of the Local Government: Municipal Systems Act, 2000 (Act No. 32 of 2000), make the Guidelines in the Schedule.

NKOSAZANA CLARICE DLAMINI ZUMA, MP
MINISTER FOR COOPERATIVE GOVERNANCE AND TRADITIONAL AFFAIRS

SCHEDULE

**INDEX
INTRODUCTION**

**CHAPTER 1
STAFF ESTABLISHMENT, JOB DESCRIPTION, AND JOB EVALUATION**

**GUIDELINE 1A
DETERMINING STAFF ESTABLISHMENT**

**GUIDELINE 1B
DEVELOPING A JOB DESCRIPTION**

**CHAPTER 2
RECRUITMENT, SELECTION, AND APPOINTMENT OF STAFF**

**GUIDELINE 2A
RECRUITMENT, SELECTION, AND ADVERTISING OF VACANT POSTS**

**GUIDELINE 2B
RECRUITMENT REQUISITION FORM**

**GUIDELINE 2C
INTERVIEW GUIDE**

**GUIDELINE 2D
CONFLICT OF INTEREST DECLARATION BY INTERVIEW PANEL MEMBER**

**GUIDELINE 2E
INDUCTION OF STAFF**

**GUIDELINE 2F
ATTRACTION AND RETENTION OF COMPETENT STAFF**

**GUIDELINE 2G
CONFIDENTIAL EXIT INTERVIEW**

**GUIDELINE 2H
STAFF MEMBER'S PERSONAL DATA FORM**

**GUIDELINE 2I
PROBATION REVIEW FORM**

**CHAPTER 3
PERFORMANCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT SYSTEM**

**GUIDELINE 3A
PERFORMANCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT SYSTEM PHASES**

**GUIDELINE 3B
TEAM-BASED PERFORMANCE**

**GUIDELINE 3C
PERFORMANCE EVIDENCE**

**GUIDELINE 3D
PERFORMANCE MODERATION COMMITTEE**

**GUIDELINE 3E
MANAGING SUBSTANDARD PERFORMANCE**

**CHAPTER 4
SKILLS DEVELOPMENT**

**GUIDELINE 4A
ROLES AND RESPONSIBILITIES FOR SKILLS DEVELOPMENT**

**GUIDELINE 4B
SKILLS NEEDS ANALYSIS**

**GUIDELINE 4C
STAFF SKILLS AUDIT**

**GUIDELINE 4D
PERSONAL DEVELOPMENT PLAN**

**GUIDELINE 4E
EVALUATING SKILLS DEVELOPMENT QUALITY AND IMPACT**

INTRODUCTION

These Guidelines must be read together with and implemented in line with the relevant Chapters of the Local Government: Municipal Staff Regulations. Any deviations from these Guidelines may be justified where sufficient reasons are provided for such deviation.

CHAPTER 1 STAFF ESTABLISHMENT, JOB DESCRIPTION, AND JOB EVALUATION

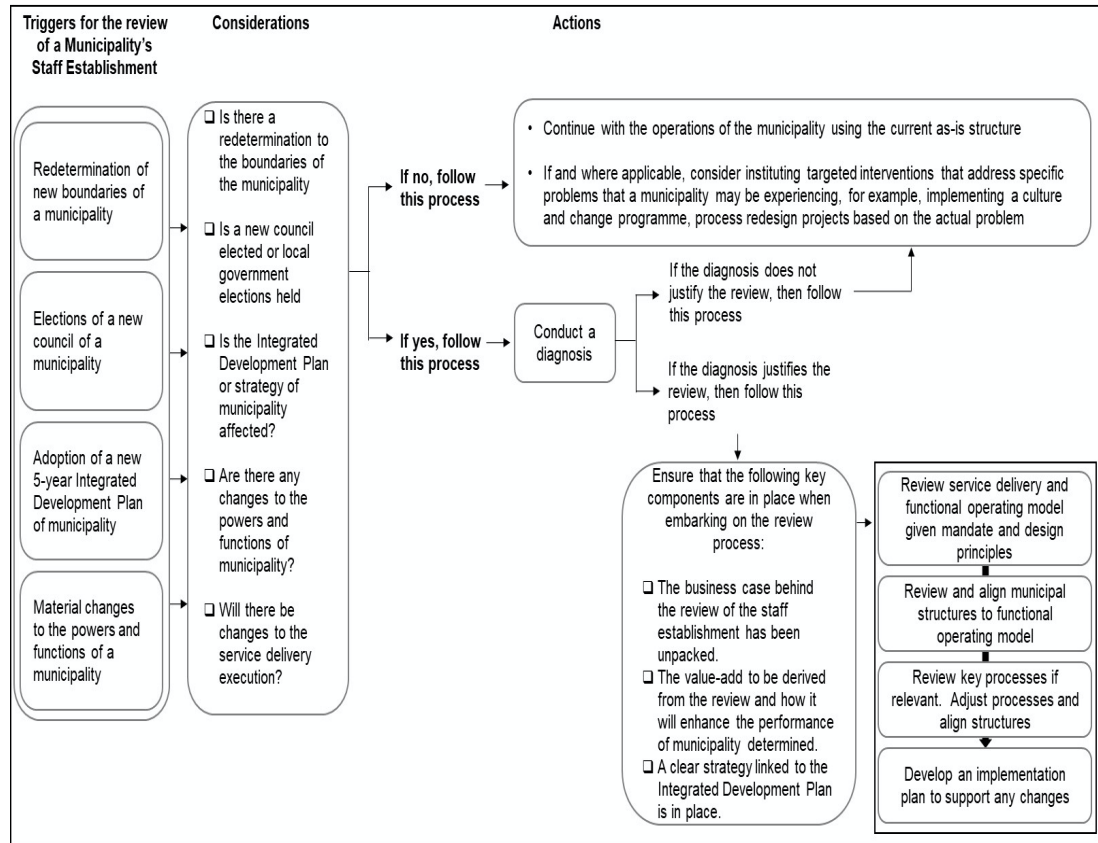
GUIDELINE 1A DETERMINING STAFF ESTABLISHMENT

Reviewing of staff establishment

1. (1) The need to review the staff establishment of a municipality shall be driven by—
 - (a) the redetermination of boundaries of a municipality;
 - (b) the elections of a new council of a municipality;
 - (c) the adoption of a new five-year integrated development plan of a municipality; or
 - (d) any material changes to the powers and functions of a municipality.
- (2) The municipal manager shall be responsible for driving and overseeing processes for review of the staff establishment.
- (3) The municipal manager must ensure that the administration of the municipality is organised—
 - (a) according to the powers and functions of a municipality;
 - (b) in such a manner that the municipality—
 - (i) is responsive to the needs of the local communities;
 - (ii) facilitate a culture of public service and accountability amongst its staff;
 - (iii) is performance orientated and focused on the objects of local government; and
 - (iv) perform its functions with operationally effective and efficient administrative units and departments.
- (4) Figure 1 below represents the steps of the review process.

Figure 1

Staff establishment review process



Conduct a diagnosis

2. (1) The diagnosis should firstly identify the need and intent of staff establishment review and must include an analysis of whether the municipality's service delivery model and staff establishment—

- support the municipality's mandate;
- support the powers and functions that assigns certain duties and responsibilities to local government to ensure service delivery within the relevant areas;
- support the defined categories in the Constitution and subsequently by the Turnaround Strategy approved by Government in 2009;
- are congruent with the regulatory framework;
- support national and provincial priorities; and
- support the municipality's integrated development plan and Service Delivery and Budget Implementation Plan (SDBIP).

(2) The diagnosis should furthermore—

- (a) assess the environment and identify threats and opportunities;
- (b) identify strengths and weaknesses of the existing staff establishment;
- (c) provide a business case for change, taking into account financial and human resource consequences; and
- (d) identify risks associated with any proposed changes and ways in which those risks could be mitigated.
- (3) Once the need for review has been approved by the municipal manager, the next process steps may be embarked upon.
- (4) Table 1 below must be used as a due diligence to guide the staff establishment.

Table 1

Focus areas for staff establishment review

No.	Question / Considerations	Actions
Before embarking on the review of the staff establishment		
1	Have you unpacked the intent behind reorganising or redesigning your staff establishment?	<ul style="list-style-type: none"> • Confirm the main purpose and intent of the reorganisation or redesign. • Pause to think through the solution.
2	Do you understand what value is created and how to enhance it within your municipality?	<ul style="list-style-type: none"> • Be clear of where value is created. • Be realistic of goals and aware of unintended consequences of the reorganisation or redesign and value creation
3	Do you have a clearly articulated strategy in line with the municipality's integrated development plan?	<ul style="list-style-type: none"> • Ensure that a simple and clear strategy is articulated for the reorganisation or redesign of the municipality' administration. • Use factual information to drive insight into issues and fact based solutions.
Designing the new staff establishment		
4	How ambitious do you want to be and how far do you wish to go with the reorganisation or redesign?	<ul style="list-style-type: none"> • Establish upfront how much change the municipality has to take, or can take. • Balance the intent with the strategic need to change.
5	Do you have clarity on the scope, approach, tools and pace of the project?	<ul style="list-style-type: none"> • Agree on the approach and pace that suits the municipality. • Ensure leadership and labour buy-in before commencement of the process.
6	How will you know if your reorganisation or design is the right one?	<ul style="list-style-type: none"> • Ensure that the reorganisation or redesign is a combination of a mix of good practice qualitative analysis of data and facilitated sessions with key stakeholders. • Test and design against organisational scenarios
Putting in place the new staff establishment		
7	Is the municipality ready for potential shifts and disruptions?	<ul style="list-style-type: none"> • Recognise the need for cautiously managing the transition. • Proactively engage staff to prepare them for the imminent change.

No.	Question / Considerations	Actions
8	Have you learned from previous experiences to implement organisational change?	<ul style="list-style-type: none"> • Maintain the design integrity through the practical realities and conflicting priorities. • Recognise that changing the structure for seamless service delivery is more than changing reporting lines
9	How are you going to balance collective accountability, maintain momentum and maintain integrity of the reorganisation or redesign?	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced planning is important to keep continued energy and commitment.
10	Do you have a team of leaders (senior managers) with the capability, energy, and enthusiasm to lead the design and embed the results?	<ul style="list-style-type: none"> • Identify a clear champion with the power to act and for the staff to follow. • Bear in mind that leading within a municipal setting takes capability and willingness to stay the change. • Ensure that your leaders (senior managers) are equipped to drive the change.

Review and align to the organisational design principles

3. (1) The organisational design principles must guide the design of the service delivery model, functional operating model and staff establishment.
- (2) The objective of the design principles is to—
- (a) guide the design of what the municipality must accomplish;
 - (b) assist the municipality to focus current state assessment efforts by understanding the issues or priorities that are important in achieving the mandate of the municipality;
 - (c) use as a checklist to determine if the future-state was designed as expected;
 - (d) guide the municipal manager and the design team to have the right conversations and make the right decisions; and
 - (e) set out boundaries for design and defines what the future organisation is and what it is not.

Table 2 below contains organisational design principles to guide the municipality's decision-making around organisational design choices

Table 2

Organisational design principles

1	Design Principle 1: Sustainable and financially viable municipalities	
	Sub-Design Principles	Potential Implications
1.1	A municipality must be designed as fully autonomous and independent organisations, with revenue generating capabilities where applicable.	Ensure that there are revenue generating capabilities, where applicable.
1.2	The design should be practical to implement when the staff establishment of a municipality is being reviewed.	Design should be achievable and allow for operational continuity during the review of the staff establishment.
1.3	The design of the municipality should not be a "wish" list but should rather contain the key functions of the municipality.	Include the powers and functions for a specific category of municipality and cater for the municipality's IDPs.
1.4	The structural designs should be affordable to a municipality by ensuring that there is no bloating through the inclusion of unnecessary roles.	Design for the category of the municipality and what is achievable and realistic.
1.5	Define criteria of core and support functions and indicate associated ratios.	Ensure a larger ratio goes into core functions as opposed to the support functions, thereby enabling effective service delivery.
1.6	Design for a high level of standardisation, quality and consistency across the different municipal categories to enable effective service delivery.	Ensure logical clustering of functions to also enable economies of scale.
2	Design Principle 2: Adherence to the legislations, regulations and guidelines	
	Sub-Design Principles	Potential Implications
2.1	Powers and functions for the Category A, B and C Municipalities should be in line with the municipal regulations on staff establishments.	Design to ensure that there are no discrepancies and contradictions.

2.2	The design should not duplicate legislated functions that are provided by other spheres of government.	Do not deviate from legislative powers and functions when designing unless there is a compelling reason requiring exceptions to be considered, where applicable.
2.3	The staff establishment of each category of municipality should cater for the integrated development planning (IDP) processes.	Design functional structures capable of adapting to the integrated development planning (IDP) processes and outcomes, where applicable.
2.4	The design should take into consideration the population numbers for service delivery.	Design must be representative of geographical and rural dynamics, where applicable.
2.5	Design must take into consideration any deviations from legislated powers and functions.	Powers and functions must be properly encapsulated in the capabilities of the municipality which will form part of the service delivery model.
3	Design Principle 3: Maximise the effectiveness of service delivery	
	Sub-Design Principles	Potential Implications
3.1	Concentrate design on core, value-adding services to the community	Design must promote a larger component for core services and leaner component for support services.
3.2	Service delivery must be closest to the community the municipality serves.	Remove any potential bottlenecks in the staff establishment structuring to enable effective and efficient decision-making processes.
4	Design Principle 4: Flexible and scalable for future changes	
	Sub-Design Principles	Potential Implications
4.1	The design should be flexible to cater for changes in service delivery requirements.	Functions can be included or removed without causing disruptions to service delivery continuity.
4.2	Specialised and professional support services responsible for policy formulation and provision of professional services should be centralised.	Specialised and professional support services will be centralised, where applicable.
4.3	Transactional support services should be centralised to achieve maximum economies of scale, high level of standardisation, quality and consistency.	Centrally located support activities per function, where applicable.
5	Design Principle 5: Optimal and productive municipalities	
	Sub-Design Principles	Potential Implications

5.1	The number of layers within a similar category municipality should not exceed 7 layers, where applicable.	A municipality should have no more than 7 layers from the highest to the lowest level of the organisation, where applicable.
5.2	The naming conventions of the functional units must be logical, standardised and streamlined to ensure uniformity across the municipal staff establishment.	A well-defined hierarchy will enable appropriate oversight, classification of skills and control of the quality and uniformity of performance.
5.3	Decision-making responsibility should be placed as far down in the organisation as appropriate.	A clearly defined authority matrix should be in place to facilitate decision-making in the implementation phase.
5.4	Responsibilities must be consistently defined across the municipality for roles of a similar nature and purpose.	A position in different functional areas in the same category municipality will have a similar job specification even though the scope or focus may differ.
5.5	Span of control drives effectiveness and efficiency but is dependent on unique circumstances	Ratio determination must ensure balanced oversight. Consider situations where roles have more technical requirements resulting in the spans of control being lower. Spans of control of 1:1 or 1:2 must be avoided, wherever possible.

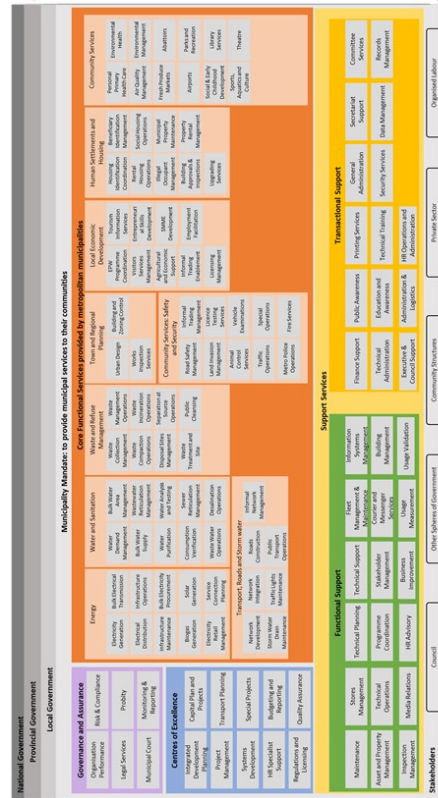
Review and align to the service delivery model and functional operating model

4. (1) The main objective of the review is to ensure that it reflects the municipality's mandate and meets its obligations to its community.
- (2) The review must be guided by the need to promote—
- (a) effectiveness, to enable the municipality to deliver on its mandate and the needs of its stakeholders in an integrated way;
 - (b) efficiency, to enable the municipality's services to be delivered in a cost effective manner; and
 - (c) empowerment, to ensure that the municipality is able to develop and deploy the required capabilities of the municipality effectively.
- (3) In performing the review of the service delivery and functional operating model the municipality should—
- (a) analyse how communities and service recipients are segmented into categories such as geographic areas, demographic groups, and socio-economic groups, where segmentation is guided by an understanding of community's needs and expectations;

- (b) consider impact of technology, outsourcing, in-sourcing, public-private partnerships, network relationships, and one-stop services like multi-purpose community centres on the service delivery and functional operating model
- (c) determine which services should be centralised or delivered through a decentralised structure; and
- (d) use the service delivery model prototype aligned to the municipal category to—
 - (i.) confirm that the capabilities identified in the service delivery model reflects the municipal mandate;
 - (ii.) identify the changes to the municipal category service delivery model prototype to be incorporated into the functional operating model review;
 - (iii.) select the relevant functional operating model prototype that demonstrates how capabilities in the service delivery model are mapped and operationalised;
 - (iv.) translate changes into the functional operating model;
 - (v.) weigh in on the advantages and disadvantages of new proposals including a thorough evaluation of the risks and opportunities that each option presents;
 - (vi.) engage and agree on the functional operating model with the relevant stakeholders according to a predetermined governance process to ensure adherence to design principles and mandate; and
 - (vii.) adhere and comply with approval processes.

Figure 2

An example of the service delivery model translated into a functional operating model



The main objective of the service delivery model review is to ensure that it reflects the municipality's mandate and meets its obligations to its community. The service delivery model represents a list of capability requirements aligned to the mandate and powers and functions.

Municipal Leadership			
Strategy & Performance		Legal, Risk & Compliance	
Strategy & Planning	Monitoring & Evaluation	Legal	Compliance & Risk Management
Municipal Planning	Community Services	Public Safety	Finance
Spatial Planning & Land Use Management	Customer Services	Disaster Management Centre	Budgeting & Treasury
Infrastructure & Capital Project Planning	Public Transport Services	Fire Services	Revenue Management
Economic Development	Childcare Facilities Control	Traffic Management	Expenditure Management
Environment & Sustainability	Recreation & Parks	Mines Policing & Law Enforcement	Municipal Accounting & Reporting
Capital Projects	Waste Management	Municipal Courts	Procurement & Supply Chain Management
			Property Valuations
			Internal Audit & Forensics
			Corporate Services
			Stakeholder Management & Marketing
			Human Resources
			Information Technology
			Property, Fleet & Records Management
			Executive & Council Support

The functional operating model illustrates the way in which the municipality will be structured and how capabilities mapped in the service delivery model will be operationalised in order to deliver on its mandated services.

Adopt Organisational Design Metrics

5. (1) Organisation design metrics (refer to Table 3 below) must be applied to the prototype staff establishments with the purpose to assist with designing efficient structures.

(2) Organisation design metrics act as a guideline and should be applied within reasonable parameters of deviation.

(3) Employee ratio refers to the number of employees performing core versus support functions—

- (a) support functions are internally focused and therefore do not provide direct services to the community;
- (b) core functions deliver services to the community as per the powers and functions of the municipality; and
- (c) the ratio is based on actual headcount and not number of roles.

(4) Structural layer refers to the number of reporting layers that exist within a municipality, i.e. the deepest reporting layer from the front-line municipal worker to the municipal manager—

- (a) deep structures with a high number of reporting layers, greater than six (6), tend to have slower decision-making processes and are more costly;
- (b) shallower, flat structures of less than five (5) layers tend to be agile and effective, however will require greater co-ordination, particularly where the function is not a mature capability; and
- (c) depending on the size of the municipality, the layers in a municipality should not exceed seven (7) structural layers.

(5) Structural shape refers to the profile of employees based on the occupational categories, i.e. strategic, managerial / specialist and operational categories to indicate the type or level of talent within the organisation—

- (a) the strategic occupation category refers to the positions of the municipal manager and the direct reports;
- (b) the managerial/specialist occupational category refers to the positions of the divisional manager, manager, supervisor, professionally qualified and experienced specialist, skilled technical and academically qualified;
- (c) the operational occupational category refers to the semi-skilled and unskilled positions such as operators, general workers and administrators;

(6) Span of control is the number of team members reporting directly to an individual manager. The prototype provides a number of anticipated direct reports but it will differ across municipalities based on the drivers of the organisation structure—

- (a) the span of control metrics (refer to Table 3 below) must not be utilised to determine headcount for the municipal staff establishment.
- (b) in determining the spans of control, a municipality must consider the—
 - (i.) impact of decision making processes for effective delivery;
 - (ii.) costs of the proposed staff establishments on the municipality;
 - (iii.) degree of oversight required, with higher risk functions requiring greater supervision.

(7) The table below sets out the organisation design metrics for different municipal categories:

Table 3

Organisation design metrics for local government: guidelines

Dimension	Category A	Category B	Category C
Employee ratio	Core to support employee ratio of 80:20		
Structural layers	• Six to Seven (6-7) layers	• Five to Seven (5-7) layers	• Five to Six (5-6) layers
Structural shape	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic: 0.2 - 1% • Managerial/ Specialist: 1 - 20% • Operational: 80 - 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic: 1% • Managerial/ Specialist: 1% - 15% • Operational: 85% - 95% 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic: 1% • Managerial: 5% - 15% • Specialist: 30% - 55% • Operational: 15% - 30%
Span of control	<ul style="list-style-type: none"> • Municipal Manager: 7 - 8 • Directors: 6 - 7 • Divisional Managers: 5 - 6 • Managers: 5 - 6 • Supervisors: 9 - 15 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipal Manager: 6 - 8 • Directors: 5 - 7 • Divisional Managers: 5 - 6 • Managers: 5 - 6 • Supervisors: 9 - 15 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipal Manager: 6 - 8 • Directors: 5 - 6 • Divisional Managers: 4 - 5 • Managers: 4 - 5 • Supervisors: 9 - 12

Application of organisation design principles and metrics on the review of staff establishments

6. (1) The main aim of the staff establishment review is to have an effective and efficient structure that aligns to the service delivery mandate of the municipality.

(2) Review the municipal staff establishment using the above organisational design metrics (refer to Table 3).

(3) Design the municipal staff establishment by following the applicable structure prototype for the municipal category. The review must consider—

- (a) identify the jobs and reporting lines and map alignment to the capabilities and functions in the functional operating model;
- (b) apply a top-down approach to anchor the macro level or management jobs (the top-down approach uses the municipal mandate and strategy to identify the work required to achieve service delivery objectives and breaks it down into its component parts to define the municipal staff establishment);
- (c) each job in the macro structure or management layer assumes that sufficient capacity will exist in the micro-structures to justify these jobs;
- (d) apply a bottom up approach starting with the operational jobs or micro level and understand the impact of transactional volumes on headcount and configuration of the management layer (the bottom-up approach examines how work sub-processes and processes can be clustered into appropriate groupings to define the municipals staff establishment and roles);

- (e) should insufficient micro-structure headcount exists to justify a macro-structure job, this job should be merged or incorporated with another job to justify a full-time equivalent role; and
- (f) conduct an additional capacity modelling exercise using process information if required as described in section 8.
- (4) The following principles guide the process of structure design—
- (a) be cognisant of the reporting layers of the design to ensure that the complete structure does not exceed seven (7) layers as per the recommended metrics;
- (b) allocate roles to relevant functions illustrating reporting lines;
- (c) apply the recommended span of control metrics for each layer in the structure design; and
- (d) consider the recommended structural shape metrics for the type of municipal category in the design of the structure.
- (5) Deviations from the structural prototypes must be an exception and approved prior application.

Review of key processes

7. (1) Identify and review the key processes that underpin each of the services in the service delivery model.
- (2) The key purpose of the review process is to identify ways of streamlining processes to increase efficiencies and effectiveness by focusing on those areas as detailed in table 2 below:

Table 2

Focus areas for process review

	Focus Area	Questions to Answer
1	Bottlenecks	<ul style="list-style-type: none"> Are there points in the process slowed by redundant or unnecessary steps, lack of capacity or other factors? Are there any activities that are need to take place but not happening due to possible blockages?
2	Weak links	<ul style="list-style-type: none"> Are steps inhibited by inadequate training or equipment that needs to be repaired or replaced?
3	Poorly defined steps	<ul style="list-style-type: none"> Are steps open to interpretation and potentially performed in a different way by each person involved, leading to variation / inconsistency?
4	Low value-added actions	<ul style="list-style-type: none"> Are there steps that do not add value to the output of the process and could be eliminated? (A good question to ask is

	Focus Area	Questions to Answer
		whether a customer would pay to have this step completed.) <ul style="list-style-type: none"> Are there too many people doing minor tasks that could be done by one person?
5	Non-critical actions	<ul style="list-style-type: none"> Are there non-critical steps (e.g. recording, filing) that hold up a process?
6	Handoffs	<ul style="list-style-type: none"> Are there too many handoffs (movements between people)?
7	Too much sequence	<ul style="list-style-type: none"> Are steps happening too much in sequence when they could occur in parallel?
8	Exception overrule	<ul style="list-style-type: none"> Do problematic cases that make up 10 or 20% of the workload get in the way of the other 80 or 90%?
9	Escalation approval / Information loops	<ul style="list-style-type: none"> Are there unnecessary referrals to higher layers in a structure for decision-making or information sharing?
10	Co-ordination	<ul style="list-style-type: none"> Is there a role that co-ordinates other roles and tasks? (Often a symptom of a bad process is staff working in isolation of another/ others.)
11	Undefined roles	<ul style="list-style-type: none"> Are roles undefined, leading to confusion about who does what?
12	Work and inspection	<ul style="list-style-type: none"> Is the actual work and the inspection thereof separate activities in the process?
13	Transportation	<ul style="list-style-type: none"> Is there incorrect movement of goods and services between locations resulting in re-transportation to the correct destination?
14	Inventory	<ul style="list-style-type: none"> Is there storage of materials and goods in excess of immediate requirements?

(3) Each process should be supported by a decision rights (RACI) matrix that specifies who is responsible for what, who is accountable, who should be consulted, and who should be informed in respect of each activity in the process.

(4) Table 3 below give an illustration of an example of a RACI template:

Implementation plan to support the change

8. (1) The main objective of the implementation plan is to provide the municipality with a framework to effectively implement the review of the municipal staff establishment.

(2) In planning the implementation of the reviewed staff establishment, the municipality must—

- (a) align with the implementation governance mechanisms;
- (b) determine mechanisms to maximise support for change while minimising resistance to change—
- (i.) align the intent to change with municipal leadership;
 - (ii.) articulate the case for change, including the reasons for the change, how it will benefit the municipality and staff, in particular, and the community in general;
 - (iii.) establish a stakeholder engagement and communication approach;
 - (iv.) identify the change impacts to determine the how the municipality should respond;
 - (v.) determine the degree of change to a job using the principles as contained in table 4 below;

Table 4

Principles guiding the degree of change to a job

Type of Change	Description and Guidelines
Materially change	Involves substantial changes, which may include: <ul style="list-style-type: none"> • Change to the number of subordinates reporting into the person; • Increased accountability, which entails the overall oversight of an activity or activities; • Increased responsibility to undertake the function; • Impact and changes that relate to the physical location and travel requirements for that job; or • Change in the level.
Change to a limited or non-material degree	Minor changes on undertaking the job that the person can easily be trained on, such as technology changes, etc.
Abolished	There is no longer a need for this job in the new staff establishment so it ceases to exist and subsequently becomes redundant.
Not affected by the changes	Nothing changes from how the job was previously executed as per the old job description.

- (c) plan the sequencing of the staff establishment implementation;
- (d) prepare a budget for the staff establishment and obtain approval;
- (e) develop and plan the workforce transition approach;
- (f) plan the capability transfer roll-out; and
- (g) make provision for a post implementation plan including a benefits tracking process.

Overall guiding principles for review of staff establishment

9. (1) In reviewing the staff establishment of the municipality, the municipal manager should look for opportunities to—
- (a) remove redundant management layers and, where necessary, increase span of control;
 - (b) create posts that explicitly define and streamline roles and responsibilities;
 - (c) reduce duplication of services or activities, especially administrative support functions;
 - (d) defer ad hoc requests for creation of posts, unless appealing reasons exist;
 - (e) eliminate non-value added or waste activities;
 - (f) introduce technology-driven enablers (e.g. virtual meetings and social networks to decrease spending, accelerate decision-making and enable a wider span of control); and
 - (g) improve the way the municipality operates across functions and business units.

Overall due-diligence for reviewing the staff establishment

10. (1) Table 5 below may be used as a due-diligence to guide the staff establishment review process:

Table 5

Focus areas for process review

No.	Question / Considerations	Actions
Before embarking on the review of the staff establishment		
1	Have you unpacked the intent behind reorganising or redesigning your municipality?	<ul style="list-style-type: none"> • Confirm the main purpose and intent of the reorganisation or redesign. • Pause to think through the solution.
2	Do you understand what value is created and how to enhance it within your municipality?	<ul style="list-style-type: none"> • Be clear of where value is created. • Be realistic of goals and aware of unintended consequences of the reorganisation or redesign and value creation
3	Do you have a clearly articulated strategy in line with the municipality's integrated development plan?	<ul style="list-style-type: none"> • Ensure that a simple and clear strategy is articulated for the reorganisation or redesign of the municipality' administration. • Use factual information to drive insight into issues and fact based solutions.
Designing the new staff establishment		
4	How ambitious do you want to be and how far do you wish to go with the reorganisation or redesign?	<ul style="list-style-type: none"> • Establish upfront how much change the municipality has to take, or can take. • Balance the intent with the strategic need to change.
5	Do you have clarity on the scope, approach, tools and pace of the project?	<ul style="list-style-type: none"> • Agree on the approach and pace that suits the municipality. • Ensure leadership and labour buy-in before commencement of the process.
6	How will you know if your reorganisation or design is the right one?	<ul style="list-style-type: none"> • Ensure that the reorganisation or redesign is a combination of a mix of good practice qualitative analysis of data and facilitated sessions with key stakeholders. • Test and design against organisational scenarios
Putting in place the new staff establishment		
7	Is the municipality ready for potential shifts and disruptions?	<ul style="list-style-type: none"> • Recognise the need for cautiously managing the transition. • Proactively engage staff to prepare them for the imminent change.
8	Have you learned from previous experiences to implement organisational change?	<ul style="list-style-type: none"> • Maintain the design integrity through the practical realities and conflicting priorities. • Recognise that changing the structure for seamless service delivery is more than <u>changing reporting lines</u>
9	How are you going to balance collective accountability, maintain momentum and maintain integrity of the reorganisation or redesign?	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced planning is important to keep continued energy and commitment.
10	Do you have a team of leaders (senior managers) with the capability, energy, and enthusiasm to lead the design and embed the results?	<ul style="list-style-type: none"> • Identify a clear champion with the power to act and for the staff to follow. • Bear in mind that leading within a municipal setting takes capability and willingness to stay the change. • Ensure that your leaders (senior managers) are equipped to drive the change.

GUIDELINE 1B**DEVELOPING A JOB DESCRIPTION**

1. (1) The development of a job description must be preceded by—
 - (a) collection of relevant information about the job, including but not limited to interviewing the supervisor and where applicable, the incumbent of the post, a labour representative or conducting a comparative analysis of similar posts in other similar sized municipalities;
 - (b) completion of the job analysis questionnaire and the job description template;
 - (c) verification of the correctness of the job description; and
 - (d) consultation with the relevant signatories of the job description for final authentication and approval.
- (2) Once the job description has been developed and approved, it must be referred for job evaluation.

Table 6 below sets out a typical job description template that may be used by municipalities when developing job descriptions:

Table 6

Template for job description

JOB DESCRIPTION

SECTION A: JOB TITLE AND INFORMATION SECTION

A.1 POST IDENTIFICATION	
1. Municipality	
2. Job/Post Title	<i>Job title as per proposed new structure</i>
3. Number of Posts	<i>As per proposed new structure</i>
4. Job Grade	<i>Do not complete, to be graded later</i>
5. Date Grade Authorised	<i>Do not complete</i>
6. Post Identification Number(s)	<i>Do not complete</i>
7. Name of Incumbent(s) and Service Number(s)	<i>Complete if you have details</i>
A.2 LOCATION OF JOB/POST	
Department	<i>As per structure</i>
Unit	<i>As per structure</i>
Section	<i>As per structure</i>
A.3 SURROUNDING JOBS/POSTS	
Immediate Superior	
Job Title	Post Identification Number
<i>Job title of immediate superior</i>	
Immediate Subordinates	
Job Title(s)	Post Identification Number(s)
<i>Job title of subordinates</i>	
Frequency of supervision	

SECTION B: JOB PURPOSE, DUTIES AND RESPONSIBILITIES

B.1 JOB PURPOSE		<i>Explain the main objective of the job, preferably in one or two sentences.</i>		
B.2 DUTIES OF THE POST				
NO.	KEY PERFORMANCE AREAS (What)	INPUT (Methods Used) (How)	Output (Expected Results) (Why)	FREQUENCY
	What? Refers to the most visible concrete actions or major activities which the job does.	How? Refers to the methods, processes and tools required to carry out the actions required?	Why? Refers to the reason why the main activity is performed or the overall purpose of that specific task. What is the end objective?	What is the frequency of each activity? <ul style="list-style-type: none"> • Ongoing • Daily • Weekly • Monthly • As and when required
	E.g. Receptionist Controlling Reception area	E.g. <ul style="list-style-type: none"> • Greet visitors and establishing nature of the call • Direct visitors to appropriate individuals • Ensure that waiting visitors are offered refreshments • Tidy the reception area 	E.g. <ul style="list-style-type: none"> • To ensure that professionalism and front line image are maintained 	E.g. <ul style="list-style-type: none"> • Ongoing
	E.g. Secretary Sort and route incoming and outgoing correspondence and mail of the Office	E.g. <ul style="list-style-type: none"> • Communicate and distribute correspondence and information as and when required • Record accurately and manage incoming correspondence of the Director in order of priority on daily basis • Check fax, email and postal correspondence and replies are made on behalf of the Director • Respond directly to mundane correspondence of behalf of the Director 	E.g. <ul style="list-style-type: none"> • So that there is no backlog, items are prioritised and each person receives the correct mail. 	E.g. <ul style="list-style-type: none"> • Daily

<p style="text-align: center;">B.3 AUTHORITY OF THE POST</p> <p>This outlines the authority the jobholder has to make decisions or to take independent action without reference to a superior. Limits of authority may also be included (e.g. not permitted to...).</p>
<p>The post is accountable for all outcomes associated with _____ (function, e.g. HR Management) and is authorised to take decisions on operational issues within the ambit of departmental policy and procedures and laws regulating action in cases of non-compliance.</p> <p>Must ensure that all _____ (function, e.g. HR Management) policies, procedures and strategies are in line with relevant legislative and statutory rules, regulations and prescriptions.</p> <p>Manage the _____ (Department) in terms of financial and operational delegated powers.</p> <p>Responsible for the enforcement of all council policies on _____ (function, e.g. HR Management and related procedures).</p> <p>Approval of appointments, organisational structure and new policies must be reported to council for approval.</p> <p>Management of resources allocated to the Department in line with Council policies</p> <p>Act independently with reference to the Line Manager and in terms of the following legislations and regulations: -</p> <ul style="list-style-type: none"> • All policies, procedures and strategies in line with legislative and statutory rules, regulations and Municipal by-laws • Municipal Systems Act, Municipal Structures Act, Employment Equity Act, Skills Development Act, BCOE, LRA SALGA guidelines, etc. • Any other legislation that has a bearing in local government and human resources • All applicable Council Policy, Procedural Imperative, Administrative processes and procedures • NEMA Act and MFMA

SECTION C: JOB SPECIFICATION

Skills relevant to a job include education or experience, specialised training, personal characteristics or abilities.

C.1 ESSENTIAL REQUIREMENTS OF THE POST	
State the minimum educational, qualifications and experience that are required to perform the job competently.	
Qualification	<i>Enter the minimum education level (e.g. Grade 10 / B.Com) in order to do the job competently. These qualifications may not necessarily be what the incumbent is in possession of but rather what is considered to be essential in order to do the job competently.</i>
Reasons for essential Qualification	<i>Intrinsic job requirement</i>
Experience	<i>Record the minimum amount of time and type of experience needed before appointment into this job – not necessarily what the incumbent possesses, but rather what the job requires.</i>

C.2 PREFERRED REQUIREMENTS OF THE POST	
Qualification	<i>Additional on top of essential requirements stated above.. e.g. Post graduate qualification in _____ (functional area) or related</i>
Reasons for preferred qualification	<i>Job requirement</i>
Experience	<i>Record additional amount of experience needed</i>

C.3 COMPETENCY REQUIREMENTS OF THE POST	
Only where directly relevant to the performance of the job	
1.	<i>Strategic Management Skills</i>
2.	<i>Business Management Skills</i>
3.	<i>Communication Skills (verbal and written)</i>
4.	<i>Planning and Organising Skills</i>
5.	<i>Financial Management Skills</i>
6.	<i>Must be able to work under pressure</i>
7.	<i>Good interpersonal skills</i>
8.	<i>Negotiation skills and conflict handling skills</i>

C.4 SPECIAL CONDITIONS AND PHYSICAL REQUIREMENTS ATTACHED TO THE POST	
1.	<i>Healthy person – ability to work long hours and meet deadlines</i>
2.	<i>Must be able to visit outside workplace if and when needed or attend meetings after hours</i>

C.4 INFLUENCE AND COMMUNICATION		
Illustrate the stakeholders that this post will influence, including the purpose for the communication		
List key customers / stakeholders	Purpose of interaction	Frequency of interaction

SECTION D: APPROVAL OF JOB DESCRIPTION

D.1 CERTIFIED CORRECT				
We the undersigned confirm that we have consulted on the content contained in the job description and hereby confirm that we consider that the information contained is a correct reflection of the context of the post and its content.				
TITLE	NAME	EMPLOYEE NO	SIGNATURE	DATE
Head of Department				
Immediate Supervisor				
Trade Union Representative				
Incumbent				

CHAPTER 2**RECRUITMENT, SELECTION AND APPOINTMENT OF STAFF****GUIDELINE 2A****RECRUITMENT, SELECTION AND ADVERTISING OF VACANT POSTS****Introduction**

1. (1) The recruitment and selection of staff forms part of the municipality's staff attraction strategy and its broader talent management framework.
- (2) The recruitment and selection of staff should support and enable the municipality's capacity needs.
- (3) Recruitment strategies should be designed to attract and retain diverse, qualified applicants, including persons with scarce skills and talent.

Request to fill vacant or new post

2. (1) When a vacancy occurs or a new post has been created that has not been filled, the supervisor within whose delegated authority the post falls must—
 - (a) confirm with the manager responsible for human resources that the post is approved and funded;
 - (b) develop the required job description, in collaboration with human resources;
 - (c) complete a written request and motivation to fill the vacant or new post; and
 - (d) ensure that the specified inherent requirements of the job are reasonable and necessary to perform the duties associated with the post and are non-discriminatory.

(2) The written request and motivation to fill a vacant or new post must be submitted to the relevant manager for approval as set out in regulation 11(3)(a).

Advertising of vacant post

3. (1) On approval being granted to fill a vacant post, human resources should develop a job advert for the post to be advertised within the municipality and externally, where appropriate.

(2) The job advert must at least specify those requirements as set out in regulation 14(2).

(3) Advertisements should be placed to reach, as efficiently and effectively as possible, the widest pool of internal and external potential applicants.

(4) The municipal manager must determine whether a recruitment agency or head hunting process is to be used for any recruitment process.

(5) The manager responsible for human resources or the staff member to whom this is delegated is responsible for simultaneously placing internal and external advertisements in the most appropriate forums or publications.

(6) The manager responsible for human resources or the staff member to whom this is function is designated must record all internal and external applications and must update the information as the selection process unfolds.

(7) The record that must be maintained must comply with the regulations.

Shortlisting

4. (1) Shortlisting refers to the process of reducing the number of applicants to be considered for the vacant post.

(2) A set of selection criteria must be determined and applied to ensure that the process is fair and non-discriminatory.

(3) The selection panel appointed to recommend the appointment of persons to the vacant post must perform the shortlisting and develop the shortlist.

(4) The appointment of the selection panel must comply with regulation 16 of the Regulations.

(5) The selection criteria must be objective, relate to the requirements of the job and the future needs of the municipality.

(6) The appointed selection panel must determine the criteria according to—

(a) the specific competencies, skills and abilities required for satisfactory performance in the job; and

(b) the key performance areas of the vacant post.

(7) The supervisor and the manager responsible for human resources or the staff member to whom this is delegated must agree shortlisting methods before they are applied, which may include the screening of curriculum vitae, telephonic interviews, and competency-based evaluations.

(8) The number of people on the shortlist should be restricted to those who show in their applications that they clearly meet the minimum requirements, which are—

(a) all the skills, knowledge, competencies and abilities identified in the job description that the potential candidate must possess at the time of appointment, or which the candidate would be able to acquire in a reasonable time; and

(b) all the qualifying criteria for the post.

(9) The supervisor and the manager responsible for human resources or the staff member to whom this is delegated must take into account formal qualifications, prior learning and relevant experience, or the capacity to acquire the necessary skills and competencies within a reasonable time.

(10) If a large number of applicants meet the minimum selection criteria, a further shortlisting process may be required.

(11) The selection panel must maintain a comprehensive record of the shortlisting process and the decisions taken.

Reference and personal credential verification

5. (1) The manager responsible for human resources or the staff member to whom this function is delegated must conduct the screening of the shortlisted candidates in compliance with regulation 19.

(2) The results of the screening process must be captured in writing for each shortlisted candidate and submitted to the selection panel.

Interviews

6. (1) The manager responsible for human resources or the staff member to whom this function is designated must submit to the selection panel, within five days of the screening being completed, the following:

(a) the list of shortlisted candidates; and

(b) the results of the screening process.

(2) Each of the shortlisted candidates must be interviewed.

(3) The purpose of the interview is to expand on information provided in the application, collect new information, further assess the applicant's degree of competence and assess whether the applicant matches the requirements of the job.

(4) Prior to the interviews, the panel should meet to confirm:

(a) the process to be followed;

(b) the selection criteria for the advertised post based on the relevant qualifications, experience, competencies, skills and expertise required for the post; and

(c) the questions to be asked.

(5) During the interview the selection panel is responsible for ensuring that—

(a) the interview is structured;

(b) consistent questioning techniques are used across interviews;

(c) there is a competency-based focus on the requirements of the job; and

(d) the interview is non-discriminatory in respect of race, gender or disability.

(6) During the interview, the panel must ensure that the applicant being interviewed has a reasonable opportunity to ask questions about the job and employment with the municipality.

(7) The selection panel must keep a written record of their assessment of the candidates interviewed.

(8) After considering all the relevant information, the selection panel must recommend at most three candidates in order of preference, or, if no candidate is found to be suitable, recommend that the post be re-advertised.

(9) Adequate records of the entire selection process must be maintained including: selection and shortlisting criteria; reasons for inclusion or exclusion of the candidates; copies of other assessment results; notes on the interview assessments of each candidate; reference checks; and notes on the deliberations informing the selection decision. These records should be kept in a secure location on the municipality's premises.

(10) After the interviews are finalised, the manager responsible for human resources, in collaboration with the chairperson of the selection panel, must prepare a written motivation detailing the following:

- (a) the selection process,
- (b) the candidate screening outcomes,
- (c) the interview assessment outcomes; and
- (d) the recommendations of the selection panel; for the municipal manager or the staff member to whom this function is designated, in the case of other staff.

Appointment

7. (1) The appointment of the approved candidate must be finalised in compliance with regulation 20.

(2) The manager responsible for human resources or the staff member to whom this is designated must—

- (a) submit an offer and letter of appointment to the approved candidate; and
- (b) inform all other candidates interviewed that they were unsuccessful.

GUIDELINE 2B

RECRUITMENT REQUISITION FORM

Below is a recruitment requisition form, which should be completed when a decision is made to recruit a person for a post.

Table 7

Recruitment requisition form

The municipality is committed to the maintenance of diversity and equity in employment within all categories and levels in the workplace	
Name of Division	
Name of Department	
Post	
Grade	
Minimum Prescribed Education	
Minimum Prescribed Experience	
Key Responsibilities	
Inherent Job Requirements	
Prescribed Competency Requirements	
Medium of Advertisement	
Internal:	External:
Reason for Recruitment:	New Post/ Additional Post/ Staff Resignation/ Promotion/ etc.
Other: Specify	
Budget Availability	Yes/ No
If No, state reasons	

.....
Head of Department

.....
Date

Full Name:

Recommended/Not recommended

.....
HoD: Human Resources

.....
Date

Name in Full:

Approved/Not approved

.....
Executive Director/ Director

.....
Date

NAME:

GUIDELINE 2C**INTERVIEW GUIDE**

1. Below is an interview panel assessment form that should be completed by each member of the interview panel during the interview and guidelines for the completion of the form.

Table 8**Interview Panel Assessment Form**

Interviewer name:	
Applicant name	
Date of interview	
Position/s applied for	
Notes / overall impression of the candidate in words	
Recommendation	

Panel member signature

Date

Interviewer guidelines**General:**

- All candidates are entitled to the same questions. This contributes towards a consistent interview process that is legally defensible.
- Keep a record of the candidate's answers. It serves as proof for the scores you give and will be required should you be accused of using discriminatory tactics.

- Never make personal remarks about the answers that the candidate has given to the questions asked.
- Do not ask questions about the candidate's personal life i.e. "What is your marital status?" or "Are you planning on having children in the near future?"
- At the end of the interview, thank the candidate for taking the time to attend and explain what the next steps in the process are.

How to open the interview:

Open the interview touching on the following key points:

- That the municipality has identified what, besides skills and experience, is important in order to perform well in the position;
- Explain that while we do not yet know when the outcome of the recruitment process will be available we are committed to as quick a process as possible and that all candidates will be notified as the information becomes available;
- Introduce yourself and explain to the candidate that you are going to be conducting a structured interview, and will be asking him or her for specific examples of where he or she did certain things or took certain actions or decisions; and
- You need to record as much information as possible during the interview and you will therefore be writing a lot during the interview.

Note taking:

- Listen to the responses and evaluate the quality and depth of the answers.
- Record your impression of the candidate.
- Note any evidence of competencies the candidate demonstrated.

The following rating scale should be used when interviewing candidates:

Table 9

Evaluation rating scale

Evaluation rating scale		
Scale	Description	Indicators of Performance
4	Excellent	The applicant possesses exceptionally well developed and relevant skills and abilities for the technical and/or behavioural competencies required to perform the position.
3	Competent	The applicant possesses relevant skills, knowledge and abilities. They would generally be effective against this criterion.

Evaluation rating scale		
Scale	Description	Indicators of Performance
2	Requires Development	The applicant possesses some skills, knowledge and abilities relevant to the criterion, but is limited on others. She/he requires further training and development to meet the standards required for this criterion.
1	Unsatisfactory (Below Standard)	The applicant is unable to demonstrate that she/he possesses the adequate skills, knowledge and abilities in relation to the criterion. She/he would not be suitable to perform the duties of the position.

Closing the interview:

- Thank the candidate for coming to the interview.
- Give the candidate the opportunity to ask questions.
- Explain the next step in the process and any time frames, including who will contact them and when.

GUIDELINE 2D**CONFLICT OF INTEREST DECLARATION BY INTERVIEW PANEL MEMBER**

LOGO OF MUNICIPALITY

DECLARATION OF CONFIDENTIALITY BY THE SELECTION PANEL MEMBER

INTERVIEWS FOR THE ADVERTISED POST OF
(NAME OF THE ADVERTISED POST)

Date: dd/mm/yy

I hereby declare that I have read the provisions of regulation 24 of the Local Government: Municipal Staff Regulations ("hereinafter referred to as the Regulations").

I hereby further declare that —

- (a) I have no personal interest in any of the interviewed candidates;
- (b) I do not have any relationship whatsoever with the interviewed candidates;
- (c) I am not indebted to any of the interviewed candidates or *vice versa*;
- (d) my participation in this interviews will not in any way constitute a conflict of interest or unduly influence or attempt to influence the appointment or promotion for a spouse, partner, family member, friend or associate;
- (e) I will not discuss the outcome of these interviews or inform any candidate who has been interviewed about the outcome of these interviews.
- (d) all the discussions emanating from the interview process will be kept strictly confidential and no information will be disclosed with any candidate or person who is not part of the Selection Panel until such time that the Municipal Manager or his or her delegate has approved the recommendations of the Selection Panel and the successful candidate has been duly informed about the outcome of the decision of Municipal Manager or his or her delegate.

Signed at on this day of 20.....

.....
Signature: Selection Committee Member

.....

Signature: Chairperson

LOGO OF THE MUNICIPALITY

**DECLARATION OF CONFIDENTIALITY BY THE STAFF MEMBER PROVIDING
SECRETARIAL SERVICES DURING THE SELECTION PROCESS**

**INTERVIEWS FOR THE ADVERTISED POST OF
(NAME OF THE ADVERTISED POST)**

Date: dd/mm/yy

I hereby declare that I have read the provisions of regulation 24 of the Local Government: Municipal Staff Regulations ("hereinafter referred to as the Regulations").

I hereby further declare that —

- (a) I have no personal interest in any of the interviewed candidates;
- (b) I do not have any relationship whatsoever with the interviewed candidates;
- (c) I am not indebted to any of the interviewed candidates or *vice versa*;
- (d) my participation in this interviews will not in any way constitute a conflict of interest or undue influence or attempt to influence the appointment or promotion for a spouse, partner, family member, friend or associate;
- (e) I will not discuss the outcome of these interviews or inform any candidate who has been interviewed about the outcome of these interviews.
- (f) all the discussions emanating from the interview process will be kept strictly confidential and no information will be disclosed with any candidate or person who is not part of the Selection Panel until such time that the Municipal Manager or his or her delegate has approved the recommendations of the Selection Panel and the successful candidate has been duly informed about the outcome of the decision of Municipal Manager or his or her delegate.

Signed at on this day of 20.....

.....
Signature: Secretariat

.....
Signature: Chairperson

GUIDELINE 2E

INDUCTION OF STAFF

Introduction

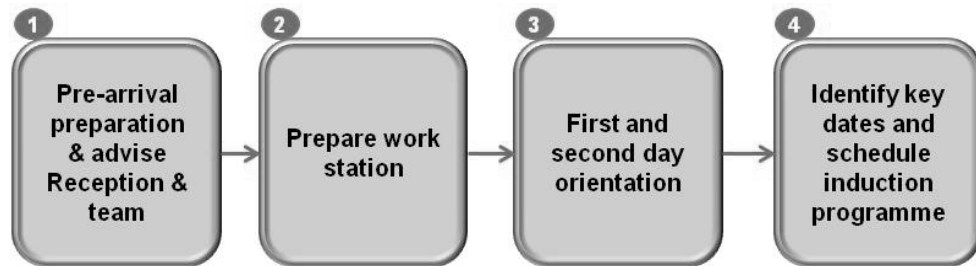
1. (1) The induction of staff is critical to ensuring—
 - (a) the comprehensive introduction of newly hired staff members to the operations, ethos and culture of a municipality; and
 - (b) the speedy integration and long-term retention of staff members.
- (2) Induction is an important component of the municipality's recruitment and selection, capacity building and retention of staff strategies and procedures.

Principles and purpose

2. (1) The importance of consistent induction requires all new municipal staff members to attend a standardised induction programme within a month of commencing employment.
- (2) Induction programmes should result in new staff members having a clear understanding of the operations of the municipality, as well as its structure, strategy, objectives and culture.
- (3) Municipalities should use induction programmes to:
 - (a) welcome new employees in a constructive way that projects a positive image of the municipality;
 - (b) introduce the staff member to the working environment and his or her colleagues;
 - (c) facilitate integration into the job functions, the department, team and the municipality as a whole;
 - (d) provide the new staff member with comprehensive information about the municipality's policies, health and safety requirements, procedures, facilities, and services;
 - (e) highlight and introduce performance standards, expectations and required behaviour patterns for effective job performance;
 - (f) establish a solid foundation for the staff member to embrace the challenges of the post and to build commitment to the municipality; and
 - (g) open effective communication channels.

Induction procedure guidelines

3. (1) The following steps are provided as a guideline for any induction programme:



- (2) Step 1: Pre-arrival preparation and advise reception and the team:
- (a) Prepare an information pack for the new staff member prior to arrival containing at least the following information:
- (i) Welcome letter from the municipal manager and departmental head;
 - (ii) Offer letter and details of package;
 - (iii) Overview of benefits;
 - (iv) Code of conduct;
 - (v) Job description;
 - (vi) Start date, where and whom to report to;
 - (vii) Recruitment specialist contact name.
- (b) One week prior to starting date, the supervisor should give the new staff member a courtesy call.
- (c) Prior to the arrival of the new staff member (i.e., a day or two before the new staff member commences employment), the supervisor should inform reception and the relevant team that the new staff member will be joining and provide information regarding the staff member's arrival in order to ensure a welcoming first day. The supervisor should ensure that reception knows that the new staff member will be arriving, and can direct the staff member to his or her new work station.
- (3) Step 2: Prepare work station: Ensure that the work area or desk is free and clean and provide some stationery. If the staff member requires a personal computer, arrange one and facilitate password access. Also organise parking and appropriate access cards, if necessary.
- (4) Step 3: First and second day orientation: This should be arranged and managed by Human Resources and the relevant supervisor. The orientation should entail at least the following:
- (a) Provide a workplace tour: Provide a guided tour of the municipality's work areas with which the staff member will have most contact, as well as staff and office facilities. Introduce the staff member to colleagues.
 - (b) Support provided for general administration (personnel file created, payroll record created, benefits explained and finalised, uniform and work tools assigned, computer and e-mail address set up, telephone activated, keys and access cards provided, stationery and business cards issued, parking assigned).
 - (c) The staff member must receive the employment contract as well as copies of the municipality's policies and be requested to sign the employment contract and a copy of it which he or she may keep.
 - (d) Arrangements should be made for the staff member to meet supervisor for detailed discussion of—
 - (i) expectations (for example, KPAs);

- (ii) work timetable and tasks for the following two weeks;
 - (iii) accountability framework (meetings and reporting lines).
 - (iv) information on the department that he or she will be joining. This will include the organisational structure of the department, the role of the department and how it fits into the larger organisational structure, as well as its strategic drivers. The supervisor must also discuss the new staff member's role and how it fits into the municipality, provide him or her with specific tasks for the weeks ahead, identify any courses or events that the new staff member should attend and make the required bookings.
- (5) Step 4: Schedule and run an induction programme: The induction programme should at least be a one-day session at the end of the month in which the employee commences employment to—
- (a) understand the municipality and its integrated development plan;
 - (b) understand the structures of the municipality;
 - (c) understand the vision and strategy of the municipality;
 - (d) acquire insight into and understand the municipality's culture – "the way we do things" –and the municipality's values through messages from senior managers;
 - (e) obtain an overview of policies and the staff member's rights and obligations;
 - (f) meet peers from other departments; and
 - (g) discuss performance and reward management and how it affects the staff member.
- (6) For staff members who are at middle management levels in the municipality, the municipality should customise the orientation to include—
- (a) meeting with the senior manager to agree on a written performance agreement with clear and realistic goals so that he or she has an early sense of what is expected of him or her and to negotiate realistic timeframes for the new staff member to assume responsibility;
 - (b) providing guidance on managing relationships and coming to grips with the challenges and requirements of the new environment; and
 - (c) additional content into a one-day on-boarding and induction workshop that encompasses—
 - (i) an overview of legislation;
 - (ii) financial management, risk management, and corporate governance;
 - (iii) managing and leading people;
 - (iv) the municipality's middle manager competencies; and
 - (v) leadership behaviours.

GUIDELINE 2F**ATTRACTION AND RETENTION OF COMPETENT STAFF****Introduction**

1. (1) The attraction and retention of competent staff must form part of the municipality's talent management framework and strategy.
- (2) Talent management is an integrated process designed to attract, retain and develop competent staff.
- (3) Effective talent management ensures operational continuity and sustainability of the municipality by ensuring that the appropriate people, with the appropriate skills, are in the appropriate job at the right time.
- (4) The municipal manager must ensure that the municipality develops and implements an effective staff attraction and retention strategy and plan.
- (5) A committee of the municipal council established in terms of section 79 of the Local Government: Municipal Structures Act, 1998 (Act No. 117 of 1998) must monitor the implementation of the approved staff attraction and retention strategy and plan.

Attraction of competent staff

2. (1) In developing a staff attraction strategy and plan, the municipality must consider the following:
 - (a) The municipality's staff value proposition.
 - (i) A value proposition is the concise description of what the municipality has to offer potential staff.
 - (ii) The employee value proposition is a message designed to persuade and entice sought after professional and technical skills to consider being employed at the municipality.
 - (iii) The staff value proposition should be inspirational, motivational, attractive and distinctive.
 - (b) The municipality's long-term and current strategic organisational requirements in respect of leadership competencies, technical skills and public service imperatives.
 - (c) The municipality's ability as an employer to provide a favourable work environment for staff.
- (2) The attraction strategy and plan should include different techniques that can be used, and may include those set out in Table 3 below.

Table 10

Attraction of staff techniques

Item	Technique	Examples
1	Buying talent	Building relationships with important sources of talent such as tertiary institutions, business schools, using referral hiring, creating partnerships with staff search agencies, targeting potential staff members, building an internet recruitment strategy.
2	Building talent	Providing training and development for key staff members.
3	Borrowing talent	Forming alliances with organisations in the private and public sector, retaining consultants, building skills transfer programmes, outsourcing work, maintaining relationships with former staff members.
4	Bouncing talent	Investigating opportunities such as secondment, flexible work arrangements and contract work.
5	Binding talent	Offering financial and non-financial inducements to retain talent.
6	Boosting talent	Promotion and staff recognition schemes.

Identification of competent staff

3. (1) The identification of scarce, critical and high-risk skills must form the basis of any talent management interventions.
- (2) The manager responsible for human resources must develop a framework for the identification of competent staff.
- (3) The framework must enable the identification of leadership groups and technical talent in the municipality.
- (4) Supervisors, in consultation with the manager responsible for human resources, must identify competent staff members.

Retention strategy

4. (1) The manager responsible for human resources must—
- (a) oversee the retention strategy; and
- (b) ensure that there is consistency in the way in which competent staff are managed and engaged by—
- (i) ensuring that systems and processes are structured to provide flexibility within the legal framework so that staff can be managed effectively and differently, if necessary;
- (ii) providing supervisors with the authority to act in this regard, whilst offering strategic advice and support;

- (iii) reviewing policies and procedures to ensure that they provide the measure of flexibility necessary to accommodate competent staff members; and
- (iv) developing an accountability framework that details the boundaries within which supervisors may act to retain staff.

Actions to retain staff

5. (1) Each supervisor must engage on an individual basis with those staff identified as competent staff members to understand both their tangible and intangible motivations and aspirations.

(2) This engagement may be integrated with the performance management cycle and the formulation of personal development plans.

(3) The manager responsible for human resources and other human resources staff should support supervisors by providing them with the methodology and instruments to undertake this engagement.

(4) The engagement with a staff member should take into account—

- (a) the staff member's interests, values, skills, and development needs; and
- (b) the various options available to the staff member.

(5) Supervisors, in consultation with staff employed in the human resources function, must identify those tangible and intangible motivations that are not feasible and should consult with the staff member to find a satisfactory solution.

(6) The engagement must result in a plan that is signed off by both the staff member and the relevant supervisor and ratified by the manager responsible for human resources.

(7) The plan should contain both tangible and intangible actions, timelines, targets, and conditional requirements.

(8) The plan should become the basis for the development, engagement and retention of competent staff members.

(9) The manager responsible for human resources, together with the relevant supervisors, must develop and apply a talent exposure programme for new talent entering the municipality or entering a specific level within the municipality.

(10) The exposure programme should aim at providing competent talent with structured exposure to particular fields of work and roles.

(11) The manager responsible for human resources, or the person to whom this function is delegated, must ensure that the programme defines the roles that talent on the programme will perform so that their skills and development requirements are optimised during the exposure, and expectations are managed.

(12) Supervisors should engage with competent staff members in a discussion regarding their plan on an ongoing basis.

(13) The talent management plan must be reviewed annually and the review should coincide with the performance management cycle of the municipality.

(14) The review should consider the steps that have been completed in the plan, what is still required to be done, performance, next steps, amendments and support needed.

(15) The plan should be updated and sent to the manager responsible for human resources for ratification.

GUIDELINE 2G

CONFIDENTIAL EXIT INTERVIEW

1. (1) A guideline for a confidential exit interview is set out below in table 11 below:
- (2) At the outset the staff member must be informed that the interview is confidential and that the staff member's name will not be attributed to the information provided.

Table 11**Exit interview Template**

Staff Member's Name:		Employee No.	
Department:		Post:	
Date of Interview		Place	
Interview conducted by:			
Designation:			
Date of Resignation:			
Last Day of Service:			
Tick	Reason for Resignation	Tick	Reason for Resignation
	Personal		Insufficient challenges
	Improved salary conditions		Inadequate support from management
	Lack of capacity for position		Poor communication/ relationship with superiors/ colleagues/ subordinates
	Seeking better career advancement		Commuting difficulties
	Change in professional direction		Insufficient accommodation for specific needs
	Inadequate leadership or guidance		Unsatisfactory work environment
	Overloaded with responsibilities		Pay disparity
	Need to relocate/ emigrate		To avoid transfer
	To study full-time		To care for child/ children
	To care for elderly dependents		To retire early
	For personal/ family health reasons		Discrimination

Tick	Reason for Resignation	Tick	Reason for Resignation
	To avoid consequences of proposed or actual disciplinary action		Other
	Comments:		

GUIDELINE 2H**Table 12****Staff member's personal data form**

1. All sections must be completed as fully as possible, using block letters.
2. All information will be treated as confidential.

Title (e.g. Dr, Mr, Mrs, Miss, Ms, etc):

Surname:.....

Maiden name (if applicable):.....

First Name:.....

Middle Names:.....

Preferred Name:.....

Birth date: / /

Identity Number:.....

Nationality (If not South African please provide work permit / residence permit number):.....

Marital Status:.....

Gender: Male..... Female.....

Race:..... African.....

Asian.....

Coloured..... White.....

Disability (please provide details if applicable):.....

Postal Address:.....

Telephone (Home): ()

Telephone (Business): ()

Cell:.....

Postal code:.....

E-mail address:.....

Residential
Address:.....

.....	
.....	
.....	
.....	
Postal code:	
.....	
General Information	
Driver's License: Yes/No	Code(s):
Tax Reference Number:	Tax Office:
Next of Kin	
First Name:	Relationship:
Surname:	Cell phone:
	Email:
Medical Practitioner	
First Name:	Cell phone:
Surname:	
Medical Aid	
Medical Aid:	
Medical Aid Number:	Medical Aid Plan:
	Number of Dependants:

Banking Details	
Bank Name:	
Branch Code:	Branch Name:
Account Number:	
Account Holder Name:	
Account Type:	

Dependant / Spousal / Life Partner Details	
Spousal / Life Partner Details	
Spousal / Life Partner Name:	Spousal / Life Partner Date of Birth:
Spousal / Life Partner ID number:	
Dependants Details	

1. Surname:		Name:
Gender: Male	Female	Date of Birth:
Relationship:		
2. Surname:		Name:
Gender: Male	Female	Date of Birth:
Relationship:		
3. Surname:		Name:
Gender: Male	Female	Date of Birth:
Relationship:		

Languages			
Primary Language:			
Speak:	Basic	Intermediate	Fluent
Read:	Basic	Intermediate	Fluent
Write:	Basic	Intermediate	Fluent
Second Language:			
Speak	Basic	Intermediate	Fluent
Read	Basic	Intermediate	Fluent
Write	Basic	Intermediate	Fluent
Other Language:			
Speak	Basic	Intermediate	Fluent
Read	Basic	Intermediate	Fluent
Write	Basic	Intermediate	Fluent

Qualifications		
Institution	Degree/Certificate	Year of completion

Qualifications		
Institution	Degree/Certificate	Year of completion

Prior work experience			
	Current Year	Prior	Prior
Employer:			
Address:			
Phone number:			
Name of immediate supervisor:			
Duration of employment :			
May we contact the employer	Yes/No		
Professional Memberships			
Organisation:			
Membership Date:			
Comments			
Comments / Additional Information:			

DECLARATION

I certify that the above information, as provided by me, is true and correct to the best of my knowledge.

Signature of Staff member

Date

GUIDELINE 21**PROBATION REVIEW FORM**

You are NOT required to submit a copy of this form where the staff member's performance during probation is satisfactory. However, you MUST submit a copy and seek the advice of the Head of HR unit as soon as possible if difficulties arise during the probationary period which mean that extending the probationary period and/or non-confirming the staff member in post are possible outcomes. Non-reporting will result in the assumption that the staff member's probation period is progressing satisfactorily.

The supervisor should ensure that the staff member is given a copy of this document at each stage of their probation and should retain the original to monitor progress against set objectives at follow-up meetings.

Table 13**Probation Record**

Staff membername:		
Job Title:		
Grade:		
Department		
Start Date:		
Supervisor:		
	Date Due	Please tick when completed
Initial Meeting		
1-month review:		
3-month review:		
6-month review:		
9-month review:		
12-month review:		

PART 1**Initial meeting**

This section should be completed by the supervisor within a week of the staff member commencing his or her employment.

SECTION A: Objectives	
The supervisor should identify specific performance requirements for the staff member. These will be statements of what should be achieved during the probationary period, including key performance indicators.	
SECTION B: Development Plan	
To support the staff member in achieving these requirements, the supervisor should identify any training and development needs and specify how and when these needs will be addressed during the probationary period.	
Staff member's Signature:	
Supervisor's Signature:	
Date:	

PART 2

First review (1 month) - a copy of PART 2 of this form may also be used to conduct a 3, 6 and 9-month review with a staff member whose probationary period is 6, 9 or 12 months

To be completed by the supervisor in discussion with the staff member.

<i>(please tick)</i>	Improvement required	Satisfactory	Good	Excellent
Quality and accuracy of work				
Efficiency				
Attendance				
Time Keeping				
Work relationships (team work and interpersonal communication skills)				
Competency in the role				

If any areas of performance, conduct or attendance require improvement please provide details below.			
Where concerns have been identified, please summarise how these will be addressed during the remaining period of probation.			
Summarise the staff member's performance and progress over the period			
Have the requirements identified for this period of the probation been met?	YES / NO	If NO, what further action is required?	Review Date
Have the training / development needs identified for this period of the probation been addressed?	YES / NO		
Staff member's Signature:			
Manager's Signature:			
Date:			

PART 3**Final Review**

To be completed by the supervisor in discussion with the staff member:

<i>(please tick)</i>	Improvement required	Satisfactory	Good	Excellent
Quality and accuracy of work				
Efficiency				
Attendance				
Time Keeping				
Work relationships (team work and interpersonal communication skills)				
Competency in the role				
Have the requirements identified for the probationary period been met?	YES / NO	If NO, please provide details		
Have the training / development needs identified for the probationary period been addressed?	YES / NO			
Summarise the Staff member's performance and progress over the period				
Is the Staff member's appointment to be confirmed?				YES / NO
If NO, please provide reasons below and summarise what action has been taken to address any difficulties which have arisen during the probationary period.				
The Staff member may provide any comments about his or her experience of the probationary process here.				
Should the Staff member's probationary period be extended?				YES / NO

<i>(please tick)</i>	Improvement required	Satisfactory	Good	Excellent
If YES, please provide reasons and, where appropriate, specify any areas of improvement required and how these will be monitored.				
Length of the extension (max 3 months):				
New Probation Period completion date:				
Staff member's signature:				
Manager's signature:				
Date:				

CHAPTER 3

PERFORMANCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT SYSTEM

GUIDELINE 3A

Performance management and development system phases

1. (1) Performance management and development is the systematic process of—
- (a) planning work and setting expectations of the municipality from staff members or teams;
 - (b) continually monitoring performance of staff members or teams;
 - (c) developing the capacity of staff members or teams to perform optimally;
 - (d) periodically rating performance of staff members and teams; and
 - (e) rewarding outstanding performance.
- (2) The performance management and development system of a municipality must consist of different phases relating to performance planning, coaching, review and reward as provided in these guidelines.
- (3) The performance management and development system must consist of the following phases:

Table 14

Phase	Timeframe	Activities
(a) Planning	(i) Occurs annually at the start of the financial year or the starting date in a specific post	(aa) Supervisor schedules a meeting with a staff member or team to discuss and agree on the performance objectives for the year; (bb) Supervisor and a staff member or team are required to prepare for this meeting; and (cc) Performance agreement must be signed or processed electronically where applicable by the supervisor and a staff member or team within sixty (60) days after the commencement of the performance cycle.
(b) Monitoring, coaching and feedback	(i) Occurs formally; and (ii) Informally throughout the year	(aa) The supervisor will complete on- the-job monitoring of the performance of a staff member or team; (bb) The supervisor may create formal and informal opportunities to provide feedback or coaching support to a staff member or team in relation to progress made towards agreed performance objectives and on areas requiring implementation; and (cc) A staff member or team may request feedback and support at any time during the performance cycle.
(c) Review and evaluation	(i) Mid-year review must occur at the end of the second	(aa) The supervisor must set up a formal mid-year evaluation with a staff member or team

Phase	Timeframe	Activities
	quarter. The details of the engagement must be in writing; and (ii) Annual performance evaluation must occur at the end of the fourth quarter (after the end of performance cycle); and (iii) Annual performance must occur within 60 days after the end of performance cycle. The details of the performance evaluation must be in writing clearly outlining the staff member's career development needs.	within one (1) month after the end of quarter two (2), inclusive of formal documented engagement to provide feedback on targets achieved to date of a staff member or team; (bb) At mid-year review, interventions and corrective actions must be identified in relation to achievement /under-achievement of performance outputs/ outcomes; (cc) During annual performance evaluation, each staff member must be afforded an opportunity to complete self-rating and provide evidence to support ratings; (dd) The supervisor must set up the formal final performance evaluation with a staff member or team after the end of the fourth quarter; (ee) The final performance evaluation scores must be recorded as a formal engagement between the staff member and supervisor; and (ff) The supervisor must formally provide verbal and written performance feedback to the staff member or team.
(d) Reward and recognition	(i) After the formal annual performance assessment; and (ii) After moderation by the Municipal Moderation Committee and approval by municipal manager.	Rewards shall be dealt with as stipulated in chapter 4 of the Regulations.

Planning

2. (1) During the planning phase—
- (a) the supervisor and staff member must jointly identify organisational, departmental as well as the performance expectations of a staff member or team and secure the staff member or team's commitment to achieve the performance expectations;
 - (b) the supervisor must explain to the staff member how the performance agreement and PMDS operates;
 - (c) all staff members, including management, must be capacitated through training on—
 - (i) what the process entails;
 - (ii) why the municipality uses the PMDS process;
 - (iii) how the PMDS works, including the phases, purpose of linkage with the competency framework and how performance of competencies are measured;
 - (iv) the expectation from a staff member in a specific role; and
 - (v) when performance will be evaluated and reviewed;

- (d) the municipality must ensure that every supervisor has undergone training to acquire the relevant coaching skills needed for ongoing implementation of the PMDS;
- (e) the supervisor and staff member must develop a performance agreement wherein the performance standards will be defined in terms of quality, quantity, time and process. The following documents can assist—
- (i) the staff member's job description;
 - (ii) the IDP and departmental SDBIP;
 - (iii) the supervisor's performance agreement, where applicable;
 - (iv) the staff member's previous year performance assessment, where applicable; and
 - (v) any other document considered relevant to the process;
- (f) planned KPAs, KPIs and targets as contained in the performance agreement must meet the SMART criteria as outlined in the table below—

Table 15

S	Specific, clear and understandable.
M	Measurable in terms of quantity, and, if possible, quality, money, and time. It must be possible to determine whether the activity took place and to decide how well it was done.
A	Attainable in that the activities to be performed have been agreed upon and must be within the capabilities and under control of the staff member.
R	Relevant in that each task should be related directly to the functional areas or specific projects assigned to the staff member.
T	Time-based in that the supervisor and staff member should be able to track progress against specified target dates and timeframes and assessment can take place within the annual reporting cycle of the performance agreement.

- (g) Job specific competencies can be selected from the relevant occupational streams as prescribed in the Local Government: Competency Framework attached to the Regulations as Annexure A, including any other specific functional competency requirements as may be identified;
- (2) The following documents will assist in the performance planning process—
- (a) performance agreement (Annexure A); and
 - (b) monitoring, coaching, feedback and review (Annexure B).

Monitoring, coaching and feedback

3. (1) Effective performance monitoring, coaching and feedback must be monitored continuously throughout the performance cycle.
- (2) Performance monitoring, coaching and feedback involve ongoing collaborative engagements between the supervisor and staff member or team aimed at improving a staff member's skills and competencies to meet or exceed the set standards of performance through—
- (a) observation, motivating and encouraging the staff member;
 - (b) frequent and infrequent exchanges of feedback about the staff member's performance;

- (c) regular evaluation of whether the staff member performs according to the set objectives as outlined in the performance agreement;
- (d) formal coaching and informal performance evaluation sessions;
- (e) reinforcing the discussions that took place during the planning phase culminating in the performance agreement;
- (f) affording the supervisor the opportunity to encourage the development of the staff member or team;
- (g) proactive identification of challenges and solutions to enable achievement;
- (h) identification of accomplishments or challenges by the staff member or team that have been resolved, which otherwise may not have come to the supervisor's attention;
- (i) coaching that reinforces effective performance or brings the performance of the staff member closer to the expected standards; and
- (j) a staff member or team who participated in several coaching sessions being aware of what is required of him or her to meet performance outcomes.

(3) A municipality must ensure that every supervisor has received adequate training in performance coaching processes and is capable of effectively assessing progress and evaluating the performance of staff or team.

(4) Development needs of staff identified during performance monitoring and coaching processes must be evaluated and addressed to encourage good performance, improves job-related skills and competencies that support staff to keep up with changes in the workplace.

Mid-year performance review

4. (1) The mid-year performance review—
- (a) is a formal bi-annual performance appraisal where a staff member or a team is given feedback on his or her performance;
 - (b) must be recorded;
 - (c) offers an opportunity—
 - (i) between the supervisor and staff member to assess the staff member or team's performance against set performance objectives;
 - (ii) for the supervisor to monitor, coach and provide feedback to ensure effective performance;
 - (iii) for the supervisor and staff member to—
 - (aa) jointly identify performance challenges and agree on solutions to overcome identified challenges;
 - (bb) agree on developmental needs of the staff member and address such needs;
 - (cc) review the performance targets resulting from workplace changes beyond the staff member or team's control; and
 - (iv) to reinforce good performance.
- (2) If the review of the performance agreement is warranted—
- (a) the Regulations and item 2 of these Guidelines apply;
 - (b) the mid-year performance review will be based on the existing performance agreement;

- (c) the amended performance agreement or addendum must be co-signed by the supervisor and staff member; and
- (d) a record of the amendments must be kept for purposes of annual performance assessment.

Annual performance evaluation

5. (1) The objectives of the performance evaluation are to —
- (a) formally discuss the performance outcome achieved by the staff member against agreed performance indicators and targets based on the work performed during performance cycle of 12 months;
 - (b) rate the performance of a staff member or team against each measurable KPI using the five-point rating scale;
 - (c) recognise positive achievements and provide feedback on unsatisfactory performance; and
 - (d) identify areas of improvement and develop action plans to be included in personal development plans to address identified areas for improvement.
- (2) Every staff member or team must be subjected to annual performance assessment at the end of the performance cycle of a municipality.
- (3) The annual performance evaluation must be preceded by the staff member's self-rating against predetermined objectives, and where necessary supported by portfolio of evidence.
- (4) Rating entail evaluating the staff member or team's performance against performance standards in a staff member's performance plan and assigning a numeric rating for each KPI.
- (5) The supervisor and staff member must—
- (a) formally and objectively confirm the staff member's performance outcomes against agreed KPAs, KPIs and job specific competencies;
 - (b) rate the performance of each staff member or team against each measurable KPI and job specific competencies using the 5-point rating scale;
 - (c) recognise positive achievements;
 - (d) identify deficient performance;
 - (e) identify the staff member's developmental needs, which will inform the Personal Development Plan of the employee; and
 - (f) sign the final annual performance assessment.
- (6) At the end of the performance cycle a rating scale is used which has a bearing on rewarding and recognising performance above fully effective.
- (7) The supervisor must submit the final annual performance assessment, performance scores and any related evidence supporting performance to Human Resources.
- (8) Performance ratings for KPAs and competencies are calculated using the 5-point rating scale —
- (a) KPA ratings are calculated where individual ratings have been assigned to each KPI using the five-point rating scale;
 - (b) No rounding of calculations is allowed and 2 decimal points must be used;
 - (c) The table below reiterates the 5-point rating scale applied to score overall performance—

Table 16

Level	Terminology	Description
5	Outstanding performance	Performance far exceeds the standard expected of a staff member at this level. The appraisal indicates that the staff member has achieved above fully effective results against all performance criteria and indicators as specified in the Performance Agreement and Performance Plan and maintained this in all areas of responsibility throughout the year.
4	Performance significantly above expectations	Performance is significantly higher than the standard expected in the job. The appraisal indicates that the staff member has achieved above fully effective results against more than half of the performance criteria and indicators and fully achieved all others throughout the year.
3	Fully effective performance	Performance fully meets the standards expected in all areas of the job. The appraisal indicates that the staff member has fully achieved effective results against all significant performance criteria and indicators as specified in the Performance Agreement and Performance Plan.
2	Performance not fully effective	Performance is below the standard required for the job in key areas. Performance meets some of the standards expected for the job. The review/assessment indicates that the staff member has achieved below fully effective results against more than half the key performance criteria and indicators as specified in the Performance Agreement and Performance Plan.
1	Unacceptable performance	Performance does not meet the standard expected for the job. The review/ assessment indicates that the staff member has achieved below fully effective results against almost all of the performance criteria and indicators as specified in the Performance Agreement and Performance Plan. The staff member has failed to demonstrate the commitment or ability to bring performance up to the level expected in the job despite management efforts to encourage improvement.

GUIDELINE 3B**TEAM BASED PERFORMANCE**

6. (1) A supervisor working in collaboration with individual team members must—
- (a) rate the performance of a staff member working within a team-based performance arrangement; and
 - (b) identify challenges relating to individual staff member(s) working within a team and identify appropriate interventions aimed at improving the staff member's performance;
- (2) The following templates will assist in the PMDS process —
- (a) team registration Annexure C; and
 - (b) team performance agreement Annexure D.

GUIDELINE 3C**PERFORMANCE EVIDENCE**

1. (1) The submission of evidence is subject to the following—
- (a) during the planning phase, agreement must be reached on what evidence is to be used with the aim of minimising time and effort; and
 - (b) evidence must be gathered during the course of the performance cycle as this will inform and substantiate the scores according to the rating scale.
- (2) The staff member or team must gather, collate and present evidence against the measurable KPIs and, where applicable, job specific competencies as contained in the performance agreement—
- (a) it is particularly important to ensure that evidence is gathered during the performance cycle in preparation for the mid-year performance review and annual performance evaluation, as it will be used to substantiate scores related to achievement of KPIs and job specific competencies; and
 - (b) the ultimate accountability for the submission of the portfolio of evidence rests with the staff member or team being evaluated.
- (3) The nature of work must determine the type of evidence that should be provided. This may, *inter alia*, include—
- (a) official records;
 - (b) confirmation by a supervisor;
 - (c) confirmation by other stakeholders such as letter from a government department; and
 - (d) inspection or viewing of evidence by supervisor such as filing system, memorandums, reports, etc.
- (4) A supervisor may, at the latest by mid-year review,—
- (a) accept other evidence that substantiate achievement of KPIs or competencies and
 - (b) assist the staff member or team to obtain such evidence.

GUIDELINE 3D**PERFORMANCE MODERATION COMMITTEE**

1. (1) The Municipal Performance Moderation Committee—
 - (a) must be duly constituted by the municipal council;
 - (b) may, to the extent possible, be constituted as follows—
 - (i) municipal manager or his or her delegate who will act as the chairperson;
 - (ii) all heads of departments of a municipality;
 - (iii) manager responsible for PMDS;
 - (iv) manager responsible for organisational development;
 - (v) manager responsible for organisational performance;
 - (vi) a representative from finance, where applicable;
 - (vii) a representative from governance, where applicable; and
 - (viii) a representative from audit, where applicable.
 - (2) Departmental representatives—
 - (a) will be invited to attend the performance moderation committee to present on the results of their respective departments;
 - (b) must be on senior management level; and
 - (c) may request a specialist on the departmental performance management to provide technical advice where needed.
 - (3) Members should collectively possess the necessary expertise and must demonstrate knowledge and competencies—
 - (a) local government;
 - (b) municipal human resource environment;
 - (c) corporate governance practices;
 - (d) corporate strategy;
 - (e) performance management and development system;
 - (f) human capital management;
 - (g) organisational development;
 - (h) financial management;
 - (i) business management;
 - (j) operations management; and
 - (k) leadership.
 - (4) The main objectives of the committee are to—
 - (a) ensure fair and consistent application of the PMDS;
 - (b) ensure that the integrity of the PMDS is protected;
 - (c) ensure that performance is evaluated consistently;
 - (d) ensure that individual ratings reflect the overall performance of the department;
 - (e) advise on financial affordability for the municipality; and
 - (f) recommend performance rewards to the municipal manager for approval.
 - (5) The committee may—
 - (a) develop and approve the terms of reference;
 - (b) review the performance management and development system across the municipality and make recommendations regarding implementation;

- (c) monitor the performance evaluation process by obtaining an overall sense of whether norms and standards are being applied realistically and consistently both horizontally and vertically across the municipality;
- (d) determine the overall performance of departments and align that with summary results based on individual performance;
- (e) moderate scores of a department(s) or a unit;
- (f) recommend reward levels for performance;
- (g) make recommendations regarding actions to be considered where supervisors do not implement the system properly;
- (h) provide oversight in terms of the application of the PMDS;
- (i) prepare a comprehensive report, based on its observations, reflecting performance of staff members or teams and the applicable reward levels; and
- (j) ensure that the minutes and supporting information on matters dealt with by the panel, shall be available for examination upon authorisation by the municipal manager.

GUIDELINE 3E

MANAGING SUBSTANDARD PERFORMANCE

Purpose

1. (1) These procedures are intended to—
 - (a) create an enabling environment to facilitate effective performance by the staff members;
 - (b) provide the staff members with access to skills development and capacity building opportunities in order to promote efficient and effective performance;
 - (c) provide remedial and developmental support to assist the staff members to deal with substandard performance; and
 - (d) ensure that the municipal council and staff members work collaboratively to generate solutions to problems and improve the performance of staff members.

Policy and principles

2. (1) These procedures must be read in conjunction with the Regulations.
 - (2) The Code of Good Practice provided for in Schedule 8 of the Labour Relations Act, 1995, constitutes part of these procedures, in respect of poor work performance.
 - (3) The municipality must evaluate the staff member's performance by considering—
 - (a) the extent to which the substandard performance impacts on the work of the municipality and the achievement of municipal goals;
 - (b) the extent to which the staff member fails to meet the required performance standards set by the municipality;
 - (c) the extent to which the staff member lacks the necessary skills, competencies and expertise to meet the performance objectives and targets for his or her post as contained in the performance agreement; and

- (d) the nature of the staff member's work and responsibilities.

Procedures for dealing with substandard performance

3. (1) If the municipality has reason to believe that a staff member is not performing in accordance with the minimum performance standards of his or her post, the supervisor must—

- (a) convene a meeting to give feedback to the staff member on his or her performance;
(b) furnish the staff member with reasons why it is necessary to initiate this procedure.

(2) During the meeting contemplated in paragraph (a), the supervisor must—

- (a) explain the requirements, level, skills and nature of the post;
(b) evaluate the staff member's performance in relation to the performance agreement;
(c) explain the reasons why the performance is considered substandard; and
(d) afford the staff member or his or her representative an opportunity to respond to the performance outcomes referred to in paragraph (c); and

(3) After considering the staff member's reasons, the supervisor may, if necessary—

- (a) initiate a formal programme of counselling and training to enable the staff member to meet the required standard of performance, which must include—

- (i) assessing the time that it will take for the staff member to deal with substandard performance;
(ii) establishing realistic timeframes within which the staff member is expected to meet the required performance standards; and
(iii) identifying and providing appropriate training for the staff member to reach the required standard of performance.

- (b) establish ways to address any factors that may affect the staff member's performance that lie beyond the staff member's control.

(4) If the staff member fails to meet the required performance standard for the post after being subjected to a formal programme of counselling and training as contemplated in paragraph (3), the supervisor, may—

- (a) regularly evaluate the staff member's performance; or
(b) provide further remedial or developmental support to assist the staff member to eliminate substandard performance.

(5) If the staff member's performance does not improve after he or she received appropriate performance counselling and the necessary support and reasonable time to improve his or her performance as contemplated in paragraph (4), or he or she refuses to follow a formal programme of counselling and training contemplated therein—

- (a) the supervisor, must bring the allegations of substandard performance against the staff member to the attention of the municipal manager in the form of a report.
(b) the supervisor, must table the report contemplated in subparagraph (a) before the municipal manager.

(6) If the municipal manager is satisfied that sufficient evidence exist to institute disciplinary proceedings against the staff member on the basis of the alleged substandard performance the municipal manager, must furnish the staff member with written reasons why it is necessary to initiate this procedure in accordance with applicable procedures.

ANNEXURE A

Performance Agreement			
Performance cycle		Example: 01 July 2017 to 30 June 2018	
Department:		[add name of department]:	
Section / Unit:		[add name of section / unit]:	
Staff member name and surname:		[add first names and surname for staff member]	
Staff member designation, payroll number and level	Designation Assistant Director	Payroll number 000000000000	Level 5
Functions	Short description of the staff member's function.		
Staff member signature			Date:
Supervisor Name and Surname:	[add first names and surname for supervisor]		
Supervisor's Signature:			Date:

KPA /JSCs Weighting	KPIs/JSCs	Baseline (where applicable)	Targets ¹	Evidence
1. [Insert KPA here]				

¹ The targets of every KPI must be expressed as one (1) to five (5).

30%	1.1 [Insert KPI here]	[Existing or new where applicable]	1 ² = [insert SMART Targets here] 2 ³ = 3 ⁴ = 4 ⁵ = 5 ⁶ =		
	1.2				
	1.3				
2. [Insert KPA here]					
30%	2.1				
	2.2				
	2.3				
	2.4				
3. [Insert KPA here]					
20%	3.1				
	3.2				
80%	Total				
Job Specific Competencies (JSC)					
1	10%	[Insert here]		1 = 2 = 3 = 4 = 5 =	Add where applicable for competencies
2	5%	[Insert here]			
3	5%	[Insert here]			
20%	Total				
Supervisor Signature:			Staff member Signature:		
Date:			Date:		

² Target 1 indicate **unacceptable performance**.

³ Target 2 indicate **performance not fully effective**.

⁴ Target 3 indicate **fully effective performance** i.e. that performance meets the standard expected in all areas of a job and that the KPI has therefore been achieved.

⁵ Target 4 indicate **performance significantly above expectations**.

⁶ Target 5 indicate **outstanding performance**.

ANNEXURE B

Coaching and Review									
	Staff Member / Team input on progress ⁷		Supervisor's input on progress		Comments	Year-end Review Scores	Signatures		
	Mid-year review	Final review	Interventions	Staff Member / Team rating			Employee's Signature	Managers Signature	
KPA 1									
1.1									
1.2									
1.3									
KPA 2									
2.1									
2.2									
2.3									
2.4									
KPA 3									
3.1									
3.2									
JSC 1									
JSC 2									
JSC 3									

⁷ Formal review must take place mid-year and year-end

Staff Member / Team Supervisor Signature:	Date:
Supervisor Signature:	Date:

ANNEXURE C

Team Registration					
Performance Cycle	Example: 2017/2018				
Department:	[Add Name of Department]:				
Section / Unit:	[Add Name of Section / Unit]:				
Supervisor Name and Surname:	[Add first Names and Surname for Supervisor]				
Function : ⁸					
Team Members ⁹					
Names	Payroll Number	Designation:	Level	Staff Signature ¹⁰	Date
Example: J Smith	000000	Truck Driver	T1	XXXX	30/07/2017
Supervisor's Signature: ¹¹				Date:	

⁸ Add short description of the team function.

⁹ Team members may include a team supervisor.

¹⁰ All team members will sign on the team scorecard and the supervisor will sign this form on behalf of the employer.

¹¹ If the team includes a team supervisor the supervisor above the team supervisor will sign on behalf of the employer.

ANNEXURE D

Performance Agreement				
KPA /JSCs Weighting	KPIs/JSCs	Baseline	Targets ¹²	Evidence
30%	3.3 [Insert KPI here]	[Existing or new where applicable]	1 ¹³ = [insert SMART Targets here] 2 ¹⁴ = 3 ¹⁵ = 4 ¹⁶ = 5 ¹⁷ =	
	3.4			
	3.5			
	4. [Insert KPA here]			
30%	4.1			
	4.2			
	4.3			
	4.4			

¹² The targets of every KPI must be expressed as one (1) to five (5).

¹³ Target 1 indicate **unacceptable performance**.

¹⁴ Target 2 indicate **performance not fully effective**.

¹⁵ Target 3 indicate **fully effective performance** i.e. that performance meets the standard expected in all areas of a job and that the KPI has therefore been achieved.

¹⁶ Target 4 indicate **performance significantly above expectations**.

¹⁷ Target 5 indicate **outstanding performance**.

5. [Insert KPA here]				
20%	5.1			
	5.2			
80%	Total			
Job Specific Competencies (JSCs)				
1	10%	[Insert JSC here]	1 = 2 = 3 = 4 = 5 =	Add where applicable for competencies
2	5%	[Insert JSCs here]		
3	5%	[Insert JSCs here]		
20%	Total			
Team Members Names:		Example: J Smit P Mokola	Payroll Number: 000000 9999999	
Supervisor Signature:		Team Supervisor:		
Date:		Date:		

CHAPTER 4**SKILLS DEVELOPMENT****GUIDELINE 4A****ROLES AND RESPONSIBILITIES FOR SKILLS DEVELOPMENT****Roles and responsibilities of staff members**

1. A staff member must—
 - (a) actively manage their own development, whether for their current role or for their future career opportunities, based on their personal development plan;
 - (b) participate actively in skills audits;
 - (c) develop and reflect on their personal development plans with their supervisor;
 - (d) commit to development that coincides with the municipality's priority skills;
 - (e) participate actively in all forms of learning, training and development which will assist the staff member to meet agreed needs;
 - (f) stay abreast of and apply new knowledge and skills in their field of expertise; and
 - (g) provide feedback on the outcomes, effectiveness and relevance of training and development received.

Roles and responsibilities of supervisors

2. A supervisor must—
 - (a) link skills development to the priorities of their function, the integrated development plan and to the outcomes of the performance management process;
 - (b) monitor skills needs and constraints that have, or may have, a major impact on the achievement of their objectives and report on these during the institutional skills needs analysis process;
 - (c) develop, report on and review progress with the personal development plans of the staff members who report to the supervisor or supervisor;
 - (d) ensure that development proposed in the personal development plans of the staff members who report to the supervisor is relevant to the functions of the municipality;
 - (e) provide coaching to and support for the development of their staff members;
 - (f) provide input into the content of training programmes, if relevant;
 - (g) allow their subordinates time off for training, as agreed in training schedules and plans; and
 - (h) actively facilitate the application of learning back on the job.

Roles and responsibilities of skills development facilitator

3. The skills development facilitator must—
 - (a) facilitate the adoption of the Workplace Skills Plan, including liaising with the registered trade unions;

- (b) facilitate the implementation of skills development programmes with supervisors, staff and external training providers; and
- (c) liaise with the Local Government Sector Education Training Authority (LGSETA) and ensure that the municipality meets all the requirements of the LGSETA.

Roles and responsibilities of chief financial officer

4. The chief financial officer must ensure that proof is provided to the LGSETA that all funds obtained from the LGSETA and the 1% budgeted towards skills development have been used for skills development purposes.

The roles and responsibilities of the training committee

5. (1) A senior manager must chair the municipality's training committee.
- (2) The training committee must have an equal number of managers and representatives of staff.
- (3) The representatives of the municipality should include the integrated development planning manager, the skills development facilitator, the manager responsible for human resources, individual and institutional performance managers, and the chief financial officer.
- (4) The representatives of staff member must include representatives of the registered trade unions recognised by the municipality or, in their absence, staff members who are representative of the municipality's staff as a whole.
- (5) The training committee must consult, and make recommendations to the municipal council, on—
- (a) proposed improvements to skills audit processes;
 - (b) findings and priorities emerging from the skills audit presented by management;
 - (c) the draft workplace skills plan;
 - (d) management's regular skills development report; and
 - (e) skills development policies of the municipalities.

GUIDELINE 4B

SKILLS NEEDS ANALYSIS

Introduction

1. (1) A skills needs determination comprises—
- (a) a skill needs analysis; and
 - (b) a staff skills audit.
- (2) This guideline details the actions necessary to conduct a skill needs analysis at a municipality.
- (3) The skills need analysis should be conducted on a five year cycle as part of the integrated development planning process and reviewed annually.

Purpose

2. (1) Strategic analysis and planning around skills needs should ensure that staff members have the appropriate skills to perform their functions.

(2) This is especially important in priority roles and critical and scarce skills, which have a disproportionate impact on the efficiency and effectiveness of local government service delivery.

(3) These priority skills needs may be municipality-wide or in a particular department or function.

Critical roles and job categories

3. (1) Critical roles and job categories usually include—

(a) managerial, professional and technical roles; and

(b) roles that—

(i) require strategic and analytical functions;

(ii) involve a relatively high degree of discretionary decision-making;

(iii) a relatively high level of risk associated with decisions made; or

(iv) require long lead times (2+ years) to develop the qualifications and a further time (3+ years) to develop the experience required to be able to perform competently.

Determining strategic skills needs

4. (1) The manager responsible for human resources, the Skills Development Facilitator and senior management of the municipality should determine the skills needs of the municipality by facilitating an annual assessment that—

(a) measures the municipality's performance against its integrated development plan;

(b) identifies the roles that are constraining service delivery, affecting community satisfaction or the efficient and effective internal operations of the municipality; and

(c) analyses the performance reviews and personal development plans of staff members employed in critical roles and job categories.

(2) The annual assessment should involve—

(a) meetings with each municipal department to—

(i) evaluate the reasons for poor service delivery and performance by the department, if any;

(ii) determine whether a lack of skills has contributed to the poor performance;

(iii) evaluate stakeholder complaints to establish whether poor service is a result of a lack of skills in certain key roles;

(iv) identify whether these problems are in critical roles and job categories which may need to be tracked more closely; and

(v) identify the skills problems and needs associated with these roles; and

(b) meetings with the senior management team of the municipality to—

(i) present an aggregate assessment of the skills needs arising out of the department analysis; and

(ii) validate the priority skills needs to be addressed by the municipality in the forthcoming year.

Planning skills development programmes in critical roles and job categories

5. (1) The manager responsible for human resources should—
 - (a) prioritise the recruitment of the appropriate persons and skills for these roles to ensure there are no vacancies in these posts;
 - (b) prioritise the development of incumbents in these roles to ensure they are fully competent to perform their jobs;
 - (c) prioritise the development of succession plans and continuity of skills to replace incumbents who leave; and
 - (d) prioritise the retention of talented individuals in those identified roles.
- (2) The Skills Development Facilitator must identify high quality learning programmes for employees in critical roles and job categories as well as for persons that may or are likely to be employed in posts in critical roles and job categories.
- (3) These programmes may include leadership development programmes, learnerships, apprenticeships or carefully targeted short development courses.
- (4) The Skills Development Facilitator should report to the senior management team monthly on progress relating to the implementation of these programmes.
- (5) The Skills Development Facilitator and the manager responsible for human resources should report on the tracking of vacancies, recruitment, retention and succession plans for the identified critical roles and job categories.

GUIDELINE 4C**STAFF SKILLS AUDIT****Introduction**

1. (1) A skill needs determination comprises—
 - (a) a skill needs analysis; and
 - (b) a staff skills audit.
- (2) This guideline details the actions necessary to conduct the staff skills audit.
- (3) The purpose of a staff skills audit within a municipality is to determine the gaps associated with every staff member's current and future skills needs in the municipality.
- (4) The staff skills audit should be conducted on a five year cycle as part of the integrated development planning process and reviewed annually.
- (5) The following steps should be followed in conjunction with the Local Government Skills Audit Questionnaire.

Skills Audit Process

2. (1) The following actions should be undertaken—
 - (a) Identify the role competencies and definitions.
 - (i) For middle management roles and staff members below middle management roles, the Skills Development Facilitator must enable access

- to, or make available, the competency set in Annexure A of the Regulations to the supervisor of the incumbent undergoing the audit.
- (ii) For technical, administrative or functional roles undergoing audit, the Skills Development Facilitator must enable access to, or make available, the competency set in Annexure A of the Regulations to the supervisor of the incumbent undergoing the audit.
- (b) Assess the role competencies and definitions. The manager of the incumbent must use the Local Government Skills Audit Questionnaire in conjunction with the appropriate role competencies and definitions obtained from the Skills Development Facilitator to —
- (i) assess and review the role competencies and definitions; and
 - (ii) to rate the incumbent against the competencies.
- (c) Identify the competency gaps from the skills audit and address them in the personal development plan.

GUIDELINE 4D**PERSONAL DEVELOPMENT PLAN**

By completing a Personal Development Plan (PDP), a staff member takes charge of his or her own learning. A Personal Development Plan (PDP) enables learners to identify key areas of learning and development that will enable them to either acquire new or develop existing skills and behavioural attributes

BIOGRAPHICAL INFORMATION

This is the Personal Development Plan of:

Surname	
Name	
Post	
Division	

Personal details:

Identity Number	
Age	
Gender	
Race	
Disability	
Home Language	

Qualifications:

Please specify all formal qualifications obtained, as well as the NQF level of each qualification. Where study is completed, indicate the period of study. Where study is ongoing, indicate the start date of study as well as the possible date of completion.

Qualification	
NQF Level	
Institution	
Period of study	

Degree (s) or Diploma (s) obtained	
---	--

Qualification	
NQF Level	
Institution	
Period of study	
Degree (s) or Diploma (s) obtained	

Experience:

Please indicate all relevant work experience within and outside your current organisation. Please specify previous employers, positions held and period of employment.

Employer	Dates (from – to)	Position held

Training and Development:

Please list significant other training and development courses or programmes you have attended. Please add any certification awarded if applicable.

Training and Development courses	Dates of training	Certification (if applicable)

POST REQUIREMENTS**1. Entry Level Requirements**

The entry requirements of the post are contained in the table below

Qualifications required for post		NQF Level		Qualification status/year obtained	

2. Role Competencies

The Table below contains the competence required by the incumbent for this post, as specified in the relevant job profile.

<input type="checkbox"/> Skills required for the post	
Knowledge requirements for post	
Generic skills and behaviours required for post	

STAFF DEVELOPMENT NEEDS:

In the table below the priority competencies to be developed by the staff member, as identified during the skills audit, should be listed together with the interventions to develop these competencies.

□□ Competencies to be developed	Competency Description	Functional/Managerial/Generic	Learning objectives	Type of intervention or mode/ form of learning delivery (e.g. formal training programme or on- the- job learning or coaching).	Responsible provider - facilitators, trainers, provider institution (e.g. universities, UOT, private provider, external coach, supervisor)	Estimated duration and cost of learning intervention	
						Duration	Cost
e.g. Oral communication	Listening to others and communicating in an effective manner that fosters open communication	Generic					

GUIDELINE 4E**EVALUATING SKILLS DEVELOPMENT QUALITY AND IMPACT****Introduction**

1. (1) Evaluating the quality and impact of skills development highlights the importance of evaluating the effectiveness and impact of learning interventions.
- (2) A municipality should conduct an annual evaluation of learning interventions, the results of which should be used to improve both individual and strategic skills development, and learning and development in the municipality.
- (3) The outcomes of these skills development evaluations should be integrated with evaluations of other environmental and institutional capacity building initiatives, in order to assess how the municipality can and should improve its overall capacity to deliver on its mandate.

(4) Reporting on skills and capacity building initiatives should be done by the Skills Development Facilitator to the municipal management team and to the MEC and Minister.

Training evaluation model

2. (1) The Kirkpatrick and Phillips model of training evaluation, customised for the municipal sector, may be used to evaluate skills development and training in municipalities.

(2) This evaluation model is in figure 1 below.

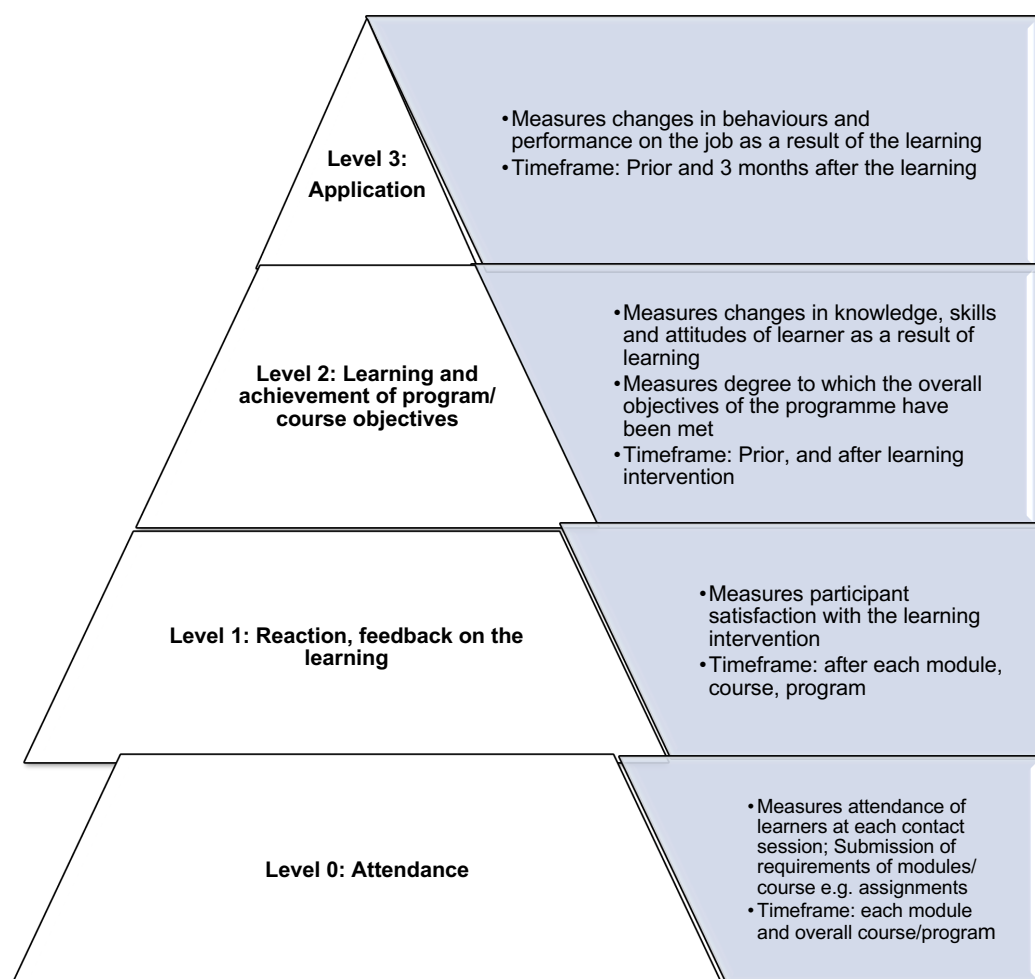


Figure 1
Kirkpatrick's and Phillip's model of training evaluation
Process of training evaluation

3. At various intervals during each training intervention, a municipality should follow the steps described in Table 1 below to evaluate and report on the effects of training interventions, for each level of evaluation in the model.

Evaluation level	Stage in learning process	Key activities	Responsibility
Level 0: Attendance	Pre-training	Confirm numbers of learners	Skills Development Facilitator
	During training	Complete attendance register	Trainers/ facilitators
	Post-training	Report on aggregate attendance levels of learners on course	Trainers/ facilitators
Level 1: Learner reaction/ feedback	Pre-training	Ensure training provider has learner feedback form that meets requirements	Skills Development Facilitator
	During training	Learners complete feedback form after each contact session	Trainers/ facilitators
	Post-training	Learners complete program/ course feedback form Aggregate and report on learner feedback and satisfaction with course/ programme	Skills Development Facilitator and Trainers/ facilitators
Level 2: Learning and achievement of program / course objectives	Pre-training	<ul style="list-style-type: none"> • Set clear learning objectives for course/ program/ learning intervention • Identify competencies (with the competency definitions) to be developed during training • Undertake pre-training 180 degree competency assessment (self and manager assessment of learner competence), using 5 point Likert scale 	Skills Development Facilitator, employee and manager, and facilitator or training provider
	During training	<ul style="list-style-type: none"> • Conduct interim reviews on whether learning objectives are being achieved and adjust intervention accordingly • Assesses progress of learners in each module 	Skills Development Facilitator, facilitators, training provider

Evaluation level	Stage in learning process	Key activities	Responsibility
		using assignments written by learners; and produce qualitative report on learner application of competencies during exercises and action learning during contact sessions	
	Post-training	<ul style="list-style-type: none"> • Conduct post-learning assessment of whether learning objectives met and feed results into the future design and development processes • Undertake post-training 180 degree competency assessment (self and manager assessment of learner competence), using 5 point Likert scale • Aggregate assignment results of each learner and facilitator reports on learners; and produce qualitative report on learner application of competencies during exercises and action learning across the whole course/ program 	Skills Development Facilitator, employee and manager
Level 3: Application	Pre-training	<ul style="list-style-type: none"> • Record the most recent formal performance scores of the individual, and/ or • Identify and record particular outputs that the individual learner is not delivering effectively 	SDF and supervisor
	During training	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor improvements in the delivery of the specific outputs by the learner 	Supervisor
	Post-training	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor and report on whether the learner has improved the delivery of the specific outputs • Check whether the next round of performance scores of the learner have improved and report on findings 	Skills Development Facilitator and supervisor

Evaluation of impact of learning

4. (1) The aim is to assess the impact learning and development has had on the staff member's work and performance.

CONTINUES ON PAGE 1538 OF BOOK 13

Printed by and obtainable from the Government Printer, Bosman Street, Private Bag X85, Pretoria, 0001
Contact Centre Tel: 012-748 6200. eMail: info.egazette@gpw.gov.za
Publications: Tel: (012) 748 6053, 748 6061, 748 6065



Government Gazette Staatskoerant

REPUBLIC OF SOUTH AFRICA
REPUBLIEK VAN SUID AFRIKA

Vol. 675

20 September 2021
September

No. 45181

PART 13 OF 13

N.B. The Government Printing Works will not be held responsible for the quality of "Hard Copies" or "Electronic Files" submitted for publication purposes

ISSN 1682-5845



9 771682 584003



AIDS HELPLINE: 0800-0123-22 Prevention is the cure

(2) The evaluation should be undertaken approximately three months after the completion of learning, though the effects of the learning should be monitored on an ongoing basis by the staff member's supervisor.

(3) Both the staff member and his or her supervisor should complete the assessment.

DEPARTEMENT VAN SAMEWERKENDE REGERING EN TRADISIONELE SAKE

NO. 891

20 September 2021

WET OP PLAASLIKE REGERING: MUNISIPALE STELSELS, 2000 (WET 32 VAN 2000)**PLAASLIKE REGERING: RIGLYNE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN DIE PLAASLIKE REGERING: MUNISIPALE PERSONEELREGULASIES**

Ek, **NKOSAZANA CLARICE DLAMINI ZUMA**, Minister van Samewerkende Regering en Tradisionele Sake, maak hierby die Riglyne in die Bylae kragtens artikel 72, saamgelees met artikel 120, van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Stelsels, 2000 (Wet No. 32 van 2000).

NKOSAZANA CLARICE DLAMINI ZUMA, LP
MINISTER VAN SAMEWERKENDE REGERING EN TRADISIONELE SAKE

BYLAE

**INHOUDSOPGAWE
INLEIDING**

**HOOFSTUK 1
PERSONEELSTAAT, POSBESKRYWING EN POSEVALUERING**

**RIGLYN 1A
BEPALING VAN PERSONEELDIENSSTAAT**

**RIGLYN 1B
ONTWIKKELING VAN 'N POSBESKRYWING**

**HOOFSTUK 2
WERWING, KEURING EN AANSTELLING VAN PERSONEEL**

**RIGLYN 2A
WERWING, KEURING EN ADVERTERING VAN VAKANTE POSTE**

**RIGLYN 2B
WERWINGSREKWISISIEVORM**

**RIGLYN 2C
ONDERHOUDHANDLEIDING**

**RIGLYN 2D
VERKLARING VAN BELANGEBOTSING DEUR LID VAN ONDERHOUDPANEEL**

**RIGLYN 2E
INLYWING VAN PERSONEEL**

**RIGLYN 2F
LOKKING EN BEHOUD VAN BEVOEGDE PERSONEEL**

**RIGLYN 2G
VERTROULIKE UITGANGSONDERHOUD**

**RIGLYN 2H
PERSOONLIKE DATAVORM VAN PERSONEELLID**

**RIGLYN 2I
PROEFTYDPERKOORSIGVORM**

**HOOFSTUK 3
PRESTASIEBESTUUR- EN -ONTWIKKELINGSTELSEL**

**RIGLYN 3A
FASES VAN PRESTASIEBESTUUR- EN -ONTWIKKELINGSTELSEL**

**RIGLYN 3B
SPANGEBASEERDE PRESTASIE**

**RIGLYN 3C
BEWYSE VAN PRESTASIE**

**RIGLYN 3D
PRESTASIEMODERERINGSKOMITEE**

**RIGLYN 3E
HANTERING VAN SUBSTANDAARDPRESTASIE**

**HOOFSTUK 4
VAARDIGHEIDSONTWIKKELING**

**RIGLYN 4A
ROLLE EN VERANTWOORDELIKHEDE VIR VAARDIGHEIDSONTWIKKELING**

**RIGLYN 4B
VAARDIGHEIDSBEHOEFTEONTLEDING**

**RIGLYN 4C
PERSONEELVAARDIGHEIDSOUDIT**

**RIGLYN 4D
PERSOONLIKE ONTWIKKELINGSPLAN**

**RIGLYN 4E
EVALUASIE VAN GEHALTE EN IMPAK VAN VAARDIGHEIDSONTWIKKELING**

INLEIDING

Hierdie Riglyne moet saamgelees en geïmplementeer word in ooreenstemming met die betrokke hoofstukke van die Plaaslike Regering: Munisipale Personeelregulasies (die Regulasies). Enige afwykings van hierdie Riglyne kan geregverdig word deur voldoende redes te verskaf vir sodanige afwyking.

HOOFSTUK 1 PERSONEELDIENSSTAAT, POSBESKRYWING EN POSEVALUERING

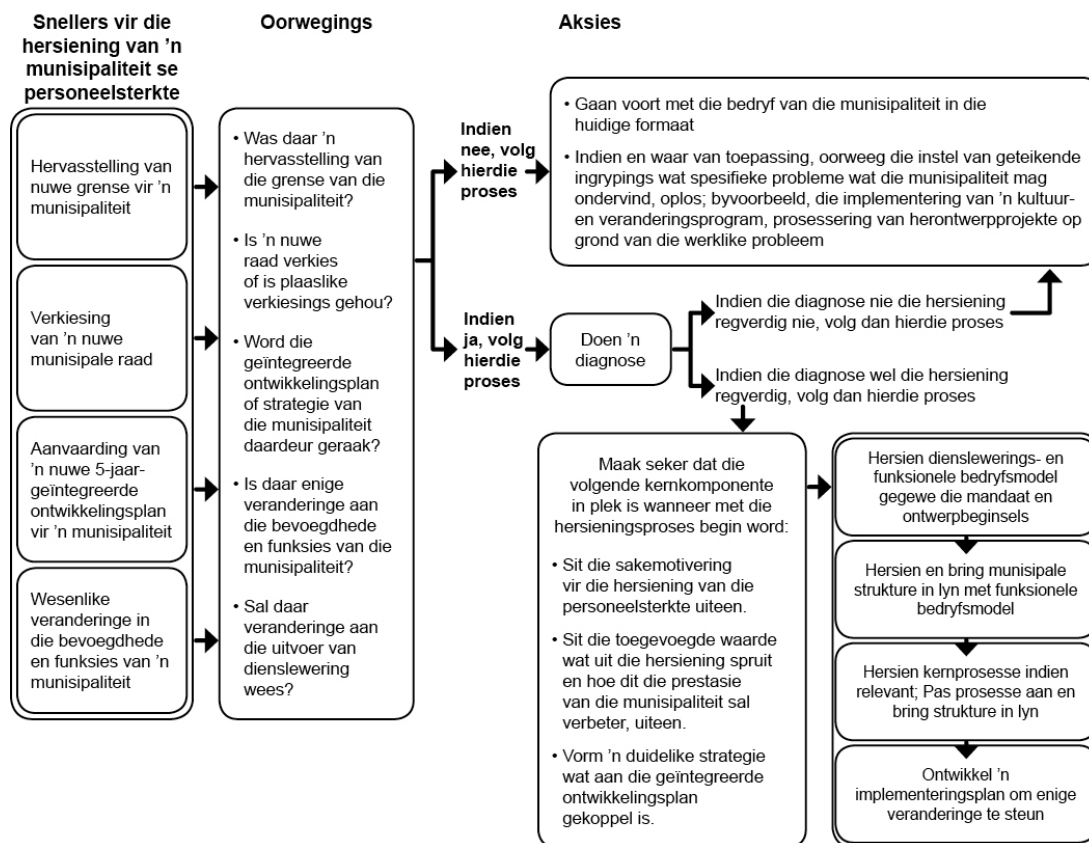
RIGLYN 1A BEPALING VAN PERSONEELDIENSSTAAT

Hersiening van personeeldiensstaat

1. (1) Dit sal onder die volgende omstandighede nodig wees om die personeeldiensstaat van 'n munisipaliteit te hersien—
 - (a) die grense van 'n munisipaliteit word herbepaal;
 - (b) 'n nuwe munisipale raad word verkies;
 - (c) 'n nuwe vyfjaar-GOP word vir 'n munisipaliteit aanvaar; of
 - (d) daar is enige wesenlike veranderinge aan die bevoegdhede en funksies van 'n munisipaliteit.
- (2) Die munisipale bestuurder is verantwoordelik vir die aandryf van en toesig oor die hersieningsprosesse van die personeeldiensstaat.
- (3) Die munisipale bestuurder moet toesien dat die administrasie van die munisipaliteit georganiseer is—
 - (a) volgens die bevoegdhede en funksies van 'n munisipaliteit;
 - (b) op sodanige wyse dat die munisipaliteit—
 - (i) responsief is op die behoeftes van die plaaslike gemeenskappe;
 - (ii) 'n kultuur van openbare diens en verantwoordingspligtigheid onder sy personeel fasiliteer;
 - (iii) prestasiegeoriënteerd en gefokus is op die doelwitte van plaaslike regering; en
 - (iv) sy funksies deur operasioneel doeltreffende en effektiewe administratiewe eenhede en departemente verrig.
- (4) Figuur 1 beeld die stappe van die hersieningsproses uit.

Figuur 1

Hersieningsproses van personeeldiensstaat



Doen 'n diagnose

2. (1) Die diagnose moet eerstens die behoefte aan en bedoeling met die hersiening van die personeeldiensstaat identifiseer en moet 'n ontleding insluit van of die munisipaliteit se diensleweringmodel en personeeldiensstaat—

- die munisipaliteit se mandaat steun;
- die bevoegdhede en funksies steun wat sekere pligte en verantwoordelikhede aan plaaslike regering opdra om dienslewering in die betrokke gebiede te verseker;
- die kategorieë steun wat in die Grondwet omskryf is en daarna in die Omkeerstrategie wat in 2009 deur die Regering goedgekeur is;
- met die regulatoriese raamwerk bestaanbaar is;
- nasionale en provinsiale prioriteite steun; en
- die munisipaliteit se GOP en dienslewering- en begrotingsimplementeringsplan (DLBIP) steun.

(2) Die diagnose moet voorts—

- die omgewing assesser en gevare en geleenthede identifiseer;

- (b) die sterk en swak punte van die bestaande personeeldiensstaat identifiseer;
- (c) 'n sakemotivering vir verandering voorsien, met inagneming van die gevolge vir finansies en mensehulpbronne; en
- (d) risiko's identifiseer wat met enige voorgestelde veranderinge verband hou en maniere aandui waarop daardie risiko's versag kan word.
- (3) Wanneer die behoefte aan hersiening deur die munisipale bestuurder goedgekeur is, kan die volgende prosesstappe gevolg word.
- (4) Tabel 1 moet as omsigtigheidsriglyn gebruik word om die personeeldiensstaat vas te stel.

Tabel 1

Fokusgebiede vir hersiening van personeeldiensstaat

No.	Vraag / Oorwegings	Aksies
Voordat die hersiening van die personeeldiensstaat begin		
1	Het jy die oogmerk agter die herorganisering of herontwerp van jou personeeldiensstaat ontleed?	<ul style="list-style-type: none"> • Bevestig die hoofdoel en oogmerk van die herorganisering of herontwerp. • Deurdink die oplossing.
2	Verstaan jy watter waarde geskep word en hoe om dit in jou munisipaliteit te versterk?	<ul style="list-style-type: none"> • Dui duidelik aan waar waarde geskep word. • Wees realisties oor doelwitte en bewus van onbedoelde gevolge van die herorganisasie of herontwerp en waardeskepping.
3	Het jy 'n duidelik geartikuleerde strategie in lyn met die munisipaliteit se geïntegreerde ontwikkelingsplan?	<ul style="list-style-type: none"> • Maak seker dat 'n duidelike en eenvoudige strategie geartikuleer word vir die herorganisering of herontwerp van die munisipaliteit se administrasie. • Gebruik feitelike inligting om insig in kwessies aan te dryf en feitegebaseerde oplossings.
Die ontwerp van die nuwe personeeldiensstaat		
4	Hoe ambisieus wil jy wees en hoe ver wil jy gaan met die herorganisering of herontwerp?	<ul style="list-style-type: none"> • Stel vooraf vas hoeveel verandering die munisipaliteit sal moet onderneem, of kan onderneem. • Kry balans tussen die oogmerk en die strategiese behoefte aan verandering.
5	Het jy duidelikheid oor die omvang, benadering, gereedskap en tempo van die projek?	<ul style="list-style-type: none"> • Kom ooreen oor die benadering en tempo wat die munisipaliteit pas. • Verseker dat die leierskap en arbeidsmag inkoop voor daar met die proses begin word.
6	Hoe sal jy weet of jou herorganisering of ontwerp die regte een is?	<ul style="list-style-type: none"> • Maak seker dat die herorganisering of herontwerp 'n kombinasie is van 'n mengsel van goeie praktyk, kwalitatiewe dataontleding en gefasiliteerde sessies met kernbelanghebbendes. • Toets en ontwerp teen organisatoriese scenario's.
Stel die nuwe personeeldiensstaat in		
7	Is die munisipaliteit gereed vir moontlike verskuiwings en ontwigtings?	<ul style="list-style-type: none"> • Wees bewus dat dit nodig is om die oorgang versigtig te bestuur.

No.	Vraag / Oorwegings	Aksies
		<ul style="list-style-type: none"> • Betrek personeel proaktief om hulle vir die komende verandering voor te berei.
8	Het jy uit vorige ondervinding geleer hoe om organisatoriese verandering te implementeer?	<ul style="list-style-type: none"> • Behou die ontwerpintegriteit regdeur die praktiese realiteite en botsende prioriteite. • Wees bewus dat die verandering van die struktuur vir gladde dienslewering meer is as om net die rapporteringslyne te verander.
9	Hoe gaan jy kollektiewe verantwoordingspligtigheid balanseer, momentum behou en die integriteit van die herorganisering of herontwerp behou?	<ul style="list-style-type: none"> • Voorafbeplanning is belangrik om energie en toewyding vol te hou.
10	Beskik jy oor 'n span leiers (senior bestuurders) met die vermoë, energie en entoesiasme om die ontwerp te lei en die resultate in te bed?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiseer 'n duidelike kampvegter met die mag om op te tree en wat deur die personeel gevolg kan word. • Hou in gedagte dat leierskap in 'n munisipale opset vaardigheid en gewilligheid vereis om die verandering deur te sien. • Maak seker dat jou leiers (senior bestuurders) toegerus is om die verandering aan te dryf.

Hersien en bring in ooreenstemming met die organisatoriese ontwerpbeginsels

3. (1) Die organisatoriese ontwerpbeginsels moet die ontwerp van die diensleweringmodel, funksionele bedryfsmodel en personeeldiensstaat lei.

(2) Die doel van die ontwerpbeginsels is om—

- (a) die ontwerp te lei van wat die munisipaliteit moet bereik;
- (b) die munisipaliteit te help om huidige standassesseringspogings te fokus deur begrip vir die kwessies of prioriteite wat belangrik is in die uitvoering van die mandaat van die munisipaliteit;
- (c) gebruik te word as 'n kontrolelys om vas te stel of die toekomstige stand na verwagting ontwerp is;
- (d) die munisipale bestuurder en die ontwerpspan te rig om die regte gesprekke te voer en die regte besluite te neem; en
- (e) grense vir ontwerp te stel en te omskryf wat die toekomstige organisasie is en wat dit nie is nie.

Tabel 2 bevat organisatoriese ontwerpbeginsels om die munisipaliteit se besluitneming oor organisatoriese ontwerpkeuses te rig.

Tabel 2

Organisatoriese ontwerpbeginsels

1	Ontwerpbeginsel 1: Volhoubare en finansiële lewensvatbare munisipaliteite	
	Subontwerpbeginsels	Moontlike implikasies
1.1	'n Munisipaliteit moet ontwerp word as 'n ten volle outonome en onafhanklike organisasie, met die vermoë om inkomste te genereer waar van toepassing.	Verseker dat die vermoë om inkomste te genereer bestaan, waar van toepassing.
1.2	Die ontwerp moet prakties implementeerbaar wees wanneer die personeeldiensstaat van 'n munisipaliteit hersien word.	Die ontwerp moet haalbaar wees en voorsiening maak vir bedryfskontinuiteit gedurende die hersiening van die personeeldiensstaat.
1.3	Die ontwerp van die munisipaliteit moet nie 'n wenslys wees nie, maar moet eerder die kernfunksies van die munisipaliteit bevat.	Sluit die bevoegdhede en funksies van 'n spesifieke kategorie van munisipaliteit in en maak voorsiening vir die munisipaliteit se GOP.
1.4	Die strukturele ontwerpe moet bekostigbaar vir die munisipaliteit wees, deur seker te maak dat daar geen 'opgeblaasheid' weens die insluiting van onnodige rolle is nie.	Ontwerp vir die kategorie van munisipaliteit en wat haalbaar en realisties is.
1.5	Omskryf maatstawwe vir kern- en steunfunksies en dui meegaande verhoudings aan.	Maak seker dat die kernfunksies proporsioneel meer as die steunfunksies ontvang, en bevorder só doeltreffende dienslewering.
1.6	Ontwerp vir 'n hoë vlak van standaardisasie, gehalte en konsekwentheid oor die verskillende munisipale kategorieë om doeltreffende dienslewering te bevorder.	Verseker logiese saamgroepering van funksies om ook skaalbesparings moontlik te maak.
2	Ontwerpbeginsel 2: Nakoming van wetgewing, regulasies en riglyne	
	Subontwerpbeginsels	Moontlike implikasies
2.1	Bevoegdhede en funksies vir die Kategorie A-, B- en C-munisipaliteite moet ooreenstem met die munisipale regulasies oor personeeldiensstate.	Ontwerp om seker te maak dat daar geen verskille en teenstrydighede is nie.

2.2	Die ontwerp moet nie wetlike funksies, wat deur ander regeringsfere voorsien word, dupliseer nie.	Moenie afwyk van wetgewende bevoegdhede en funksies in die ontwerp nie, tensy daar 'n dwingende rede is om uitsonderings te oorweeg, waar van toepassing.
2.3	Die personeeldiensstaat van elke kategorie van munisipaliteit moet voorsiening maak vir die prosesse van die GOP.	Ontwerp funksionele strukture wat kan aanpas by die prosesse en uitkomstes van die GOP, waar van toepassing.
2.4	Die ontwerp moet ook die bevolkingstal vir dienslewering in ag neem.	Ontwerp moet verteenwoordigend wees van geografiese en landelike dinamika, waar van toepassing.
2.5	Die ontwerp moet enige afwykings van wetlike bevoegdhede en funksies in ag neem.	Bevoegdhede en funksies moet behoorlik vasgevang word in die vermoëns van die munisipaliteit, wat deel sal vorm van die diensleweringmodel.
3	Ontwerpbeginsel 3: Maak dienslewering so doeltreffend as moontlik	
	Subontwerpbeginsels	Moontlike implikasies
3.1	Konsentreer die ontwerp op kerndienste wat waarde tot die gemeenskap toevoeg.	Ontwerp moet 'n groter komponent vir kerndienste en 'n kleiner komponent vir steundienste bevorder.
3.2	Dienslewering moet die naaste wees aan die gemeenskap wat deur die munisipaliteit bedien word.	Verwyder enige moontlike bottelnek in die strukturering van die personeeldiensstaat om doeltreffende en effektiewe besluitnemingsproesse te bevorder.
4	Ontwerpbeginsel 4: Buigsaam en skaalbaar vir toekomstige veranderinge	
	Subontwerpbeginsels	Moontlike implikasies
4.1	Die ontwerp moet buigsaam wees om vir veranderinge in dienslewering-vereistes voorsiening te maak.	Funksies kan ingesluit of uitgehaal word sonder om diensleweringkontinuiteit te ontwig.
4.2	Gespesialiseerde en professionele steundienste verantwoordelik vir beleidsformulering en voorsiening van professionele dienste moet gesentraliseer word.	Gespesialiseerde en professionele steundienste sal gesentraliseer word, waar van toepassing.
4.3	Transaksionele steundienste moet gesentraliseer word om maksimum skaalbesparings, 'n hoë vlak van standaardisasie, gehalte en konsekwentheid te bereik.	Sentraal geleë steunaktiwiteite per funksie, waar van toepassing.
5	Ontwerpbeginsel 5: Optimale en produktiewe munisipaliteite	
	Subontwerpbeginsels	Moontlike implikasies

5.1	Die getal lae in 'n soortgelyke kategorie munisipaliteit moenie sewe lae oorskry nie, waar van toepassing.	'n Munisipaliteit moenie meer as sewe lae van die hoogste tot die laagste vlak van die organisasie hê nie, waar van toepassing.
5.2	Die benamingskonvensies van die funksionele eenhede moet logies, gestandaardiseer en vaartbelyn wees om eenvormigheid regoor die munisipale personeeldiensstaat te verseker.	'n Goed gedefinieerde hiërargie sal toepaslike toesig, klassifisering van vaardighede en beheer oor die gehalte en eenvormigheid van prestasie bevorder.
5.3	Besluitnemingsverantwoordelikheid moet so laag as toepaslik in die organisasie geplaas word.	'n Duidelik gedefinieerde gesagsmatriks moet in plek wees om besluitneming in die implementeringsfase te fasiliteer.
5.4	Verantwoordelikhede moet regdeur die munisipaliteit konsekwent omskryf word vir rolle van soortgelyke aard en doel.	Ampte in verskillende funksionele gebiede van dieselfde kategorie munisipaliteit sal soortgelyke werkspesifikasies hê, hoewel die omvang of fokus kan verskil.
5.5	Die omvang van beheer dryf doeltreffendheid en effektiwiteit aan, maar hang van unieke omstandighede af.	Proporsievasstelling moet gebalanseerde toesig verseker. Oorweeg situasies waar rolle meer tegniese vereistes het, wat die omvang van beheer verklein. Beheeromvang van 1:1 of 1:2 moet, waar moontlik, vermy word.

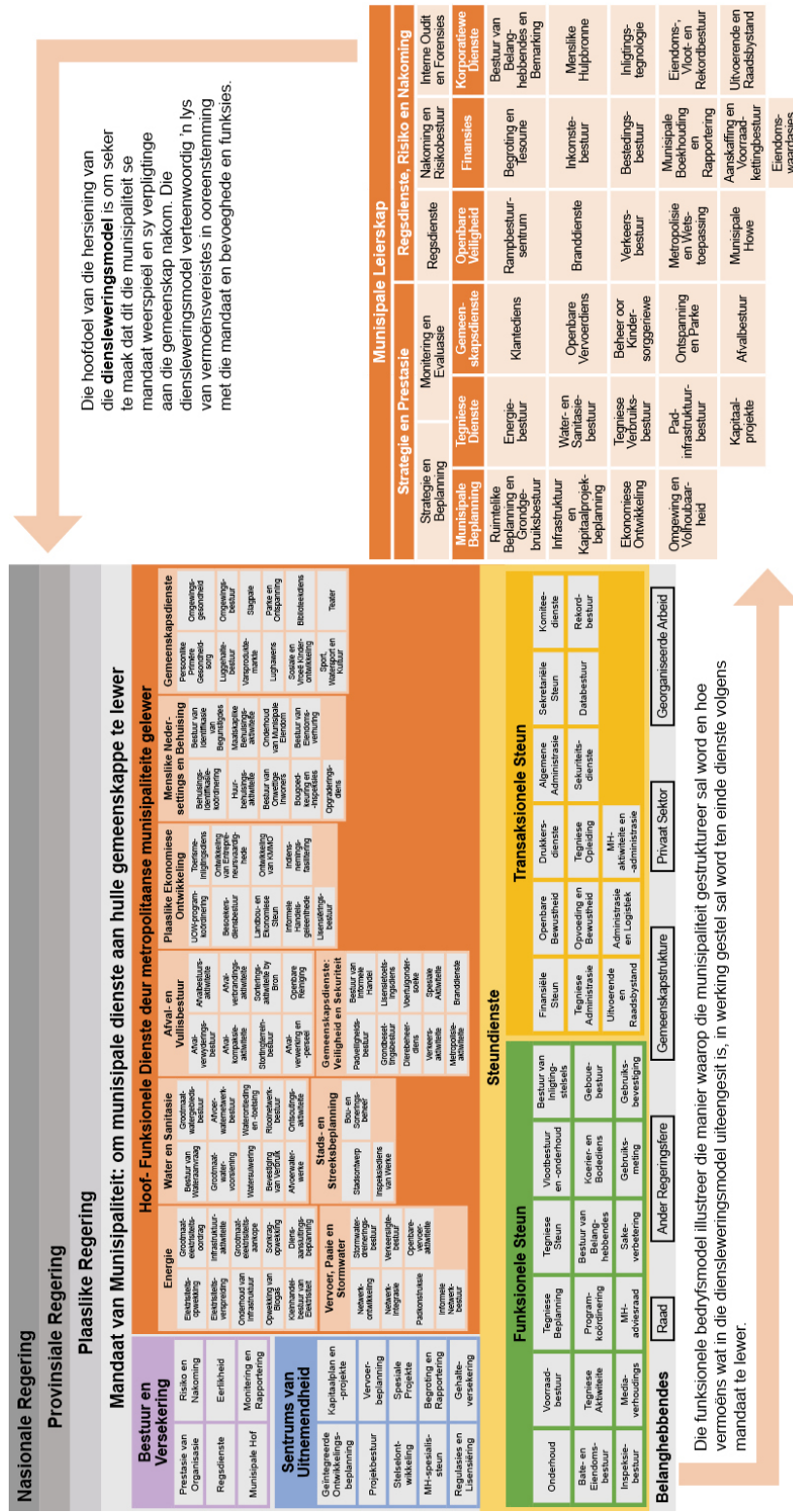
Hersien en bring in lyn met die dienslewingsmodel en funksionele bedryfsmodel

4. (1) Die hoofdoelwit van die hersiening is om seker te maak dat dit die munisipaliteit se mandaat weerspieël en sy verpligtinge teenoor sy gemeenskap nakom.
- (2) Die hersiening moet gerig word deur die behoefte om—
- doeltreffendheid te bevorder om die munisipaliteit in staat te stel om sy mandaat uit te voer en op geïntegreerde wyse aan die behoeftes van sy belanghebbendes te voldoen;
 - effektiwiteit te bevorder, om die munisipaliteit se dienste op 'n kostedoeltreffende manier te kan lewer; en
 - bemagtiging te bevorder, om toe te sien dat die munisipaliteit in staat is om die vereiste vermoëns van die munisipaliteit doeltreffend te ontwikkel en aan te wend.
- (3) Tydens die hersiening van die dienslewings- en funksionele bedryfsmodel moet die munisipaliteit—
- ontleed hoe gemeenskappe en diensontvangers in kategorieë soos geografiese gebiede, demografiese groepe en sosio-ekonomiese groepe gesegmenteer word,

- waar die segmentasie gerig word deur begrip vir die gemeenskap se behoeftes en verwagtinge;
- (b) die impak van tegnologie, uitkontraktering, inkontraktering, openbare-private vennootskappe, netwerkverhoudings en eenstopdienste, soos veeldoelige gemeenskapsentrums, op die dienslewering- en funksionele bedryfsmodel oorweeg;
 - (c) vasstel watter dienste gesentraliseer of deur 'n gedesentraliseerde struktuur gelewer moet word; en
 - (d) die diensleweringmodelprototipe wat met die munisipale kategorie ooreenstem, gebruik om—
 - (i.) te bevestig dat die vermoëns wat in die diensleweringmodel geïdentifiseer word, die munisipale mandaat weerspieël;
 - (ii.) die veranderinge aan die munisipale kategorie se diensleweringmodelprototipe wat by die hersiening van die funksionele bedryfsmodel ingesluit moet word, te identifiseer;
 - (iii.) die betrokke funksionele bedryfsmodelprototipe te kies wat demonstree hoe vermoëns in die diensleweringmodel gekarteer en in werking gestel word;
 - (iv.) veranderinge na die funksionele bedryfsmodel oor te dra;
 - (v.) bydraes te lewer oor die voordele en nadele van nuwe voorstelle, insluitende 'n deeglike evaluasie van die risiko's en geleenthede wat deur elke opsie verteenwoordig word;
 - (vi.) met die betrokke belanghebbendes in interaksie te tree en met hulle ooreen te kom oor die funksionele bedryfsmodel volgens 'n voorafbepaalde bestuursproses om nakoming van die ontwerpbeginsels en -mandaat te verseker; en
 - (vii.) goedkeuringprosesse na te kom en daaraan te voldoen.

Figuur 2

'n Voorbeeld van die diensleweringmodel oorgedra na 'n funksionele bedryfsmodel



Neem organisatoriese ontwerpmetriek aan

5. (1) Die organisasie-ontwerpmetriek (sien Tabel 3) moet op die prototipepersoneeldiensstate toegepas word met die doel om met die ontwerp van doeltreffende strukture te help.

(2) Die organisasie-ontwerpmetriek dien as 'n riglyn en moet binne redelike parameters van afwyking toegepas word.

(3) Die werknemersratio verwys na die getal werknemers wat kern- teenoor steunfunksies verrig—

(a) steunfunksies is intern gerig en lewer dus nie direk dienste aan die gemeenskap nie;

(b) kernfunksies lewer dienste aan die gemeenskap volgens die bevoegdheids- en funksies van die munisipaliteit; en

(c) die ratio is gegrond op werklike personeelgetalle en nie die getal rolle nie.

(4) Strukturele laag verwys na die getal rapporteringslae wat in 'n munisipaliteit bestaan, d.w.s. van die diepste rapporteringslaag van die munisipale werker in die voorste linie af, tot by die munisipale bestuurder—

(a) diep strukture met baie rapporteringslae, meer as ses, is geneig om stadiger besluitnemingsprosesse te hê en is duurder;

(b) vlakker, plat strukture met minder as vyf lae is geneig om knap en doeltreffend te wees, maar sal meer koördinerende verg, veral waar die funksie nie 'n ontwikkelde vermoë is nie; en

(c) afhange van die grootte van die munisipaliteit, behoort die lae in 'n munisipaliteit nie sewe strukturele lae te oorskry nie.

(5) Strukturele vorm verwys na die profiel van werknemers op grond van die beroepskategorieë, d.w.s. strategiese, bestuurs-/spesialis- en of bedryfskategorieë, om die soort of vlak talent in die organisasie aan te dui—

(a) die strategiese beroepskategorie verwys na die posisies van die munisipale bestuurder en diegene wat direk aan hom of haar rapporteer;

(b) die bestuurs-/spesialisberoepskategorie verwys na die posisies van die afdelingsbestuurder, bestuurder, toesighouer, professioneel gekwalifiseerde en ervare spesialis, vaardige tegnisiërs en akademies gekwalifiseerde personeel;

(c) die bedryfsberoepskategorie verwys na die halfgeskoolde en ongeskoolde posisies soos operateurs, algemene werkers en administrateurs.

(6) Die omvang van beheer is die getal spanlede wat direk aan 'n individuele bestuurder rapporteer. Die prototipe verskaf 'n aantal verwagte direkte rapporterings, maar dit sal oor munisipaliteite verskil, op grond van die aandrywers van die organisasiestruktuur—

(a) die omvang van beheer-metriek (verwys na Tabel 3) moet nie aangewend word om die personeelgetalle vir die munisipale personeeldiensstate te bepaal nie;

(b) wanneer die omvang van beheer vasgestel word, moet 'n munisipaliteit die volgende oorweeg—

(i.) die impak van besluitnemingsprosesse vir doeltreffende dienslewering;

(ii.) die koste van die voorgestelde personeeldiensstate vir die munisipaliteit;

(iii.) die graad van toesig wat dit sal verg, met hoërisikofunksies wat meer toesig vereis.

(7) Tabel 3 sit die organisasie-ontwerpmetriek vir verskillende munisipale kategorieë uiteen:

Tabel 3

Organisasie-ontwerpmetriek vir plaaslike regering: riglyne

Dimensie	Kategorie A	Kategorie B	Kategorie C
Werknemer-ratio	Kern- tot steunwerknemerratio van 80:20		
Strukturele lae	• Ses tot sewe (6-7) lae	• Vyf tot sewe (5-7) lae	• Vyf tot ses (5-6) lae
Strukturele vorm	<ul style="list-style-type: none"> • Strategies: 0,2 – 1% • Bestuurs-/ Spesialis-: 1 – 20% • Bedryfs-: 80 – 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategies: 1% • Bestuurs-/ Spesialis-: 1% - 15% • Bedryfs-: 85% – 95% 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategies: 1% • Bestuurs-: 5% – 15% • Spesialis-: 30% – 55% • Bedryfs-: 15% – 30%
Omvang van beheer	<ul style="list-style-type: none"> • Munisipale Bestuurder: 7 – 8 • Direkteure: 6 – 7 • Afdelingsbestuurders: 5 – 6 • Bestuurders: 5 – 6 • Toesighouers: 9 – 15 	<ul style="list-style-type: none"> • Munisipale Bestuurder: 6 – 8 • Direkteure: 5 – 7 • Afdelingsbestuurders: 5 – 6 • Bestuurders: 5 – 6 • Toesighouers: 9 – 15 	<ul style="list-style-type: none"> • Munisipale Bestuurder: 6 – 8 • Direkteure: 5 – 6 • Afdelingsbestuurders: 4 – 5 • Bestuurders: 4 – 5 • Toesighouers: 9 – 12

Toepassing van organisasie-ontwerpbeginsels en -metriek op die hersiening van personeeldiensstate

6. (1) Die hoofdoel van die hersiening van die personeeldiensstaat is om 'n doeltreffende en effektiewe struktuur te kry wat met die dienslewingsmandaat van die munisipaliteit ooreenstem.

(2) Hersien die munisipale personeeldiensstaat deur van bogenoemde organisasie-ontwerpmetriek gebruik te maak (verwys na Tabel 3).

(3) Ontwerp die munisipale personeeldiensstaat deur die struktuurprototipe van toepassing op die munisipale kategorie te volg. Die hersiening moet die volgende oorweeg:

- (a) identifiseer die posisies en rapporteringslyne en karteer ooreenstemming met die vermoëns en funksies in die funksionele bedryfsmodel;
- (b) pas 'n bo-na-onder-benadering toe om die makrovlak, oftewel bestuursposisies, te anker (die bo-na-onder-benadering gebruik die munisipale mandaat en strategie om die vereiste werk vir die bereiking van dienslewingsdoelwitte te identifiseer en breek dit op in komponente om die munisipale personeeldiensstaat te omskryf);
- (c) elke werksposisie in die makrostruktuur of bestuurlaag veronderstel dat voldoende vermoë in die mikrostrukture sal bestaan om hierdie werksposisies te regverdig;
- (d) pas 'n onder-na-bo-benadering toe en begin by die bedryfsposisies, oftewel mikrovlak, en verstaan die impak van transaksionele volumes op personeelgetalle en die samestelling van die bestuurslaag (die onder-na-bo-benadering ondersoek

- hoe werksubprosesse en werksprosesse in toepaslike klusters gegroep kan word om die munisipaliteit se personeeldiensstaat en rolle te omskryf);
- (e) indien die personeelgetalle in die mikrostruktuur onvoldoende is om 'n makrostruktuurpos te regverdig, moet hierdie pos met 'n ander pos saamgesmelt of daarin ingesluit word om 'n voltydse ekwivalente rol te regverdig; en
- (f) doen 'n bykomende kapasiteitsmodelleringsoefening met behulp van prosesinligting, indien nodig, soos in artikel 8 beskryf.
- (4) Die volgende beginsels lei die proses van struktuurontwerp:
- (a) wees bewus van die rapporteringslae van die ontwerp om toe te sien dat die volledige struktuur nie sewe lae, volgens die aanbevole metriek, oorskry nie;
- (b) ken rolle aan die betrokke funksies toe wat die rapporteringslyne illustreer;
- (c) pas die aanbevole omvang van beheermetriek vir elke laag in die struktuurontwerp toe; en
- (d) neem die aanbevole strukturele vorm-metriek vir die soort munisipale kategorie by die ontwerp van die struktuur in ag.
- (5) Afwykinge van die strukturele prototipes moet die uitsondering wees en voor toepassing goedgekeur word.

Hersiening van kernprosesse

7. (1) Identifiseer en hersien die kernprosesse wat elk van die dienste in die dienslewingsmodel stut.
- (2) Die hoofdoel van die hersieningsproses is om maniere te identifiseer om prosesse vaartbelyn te maak om doeltreffendheid en effektiwiteit te verhoog, deur te fokus op daardie gebiede uiteengesit in Tabel 4.

Tabel 4

Fokusgebiede vir proses hersiening

	Fokusgebied	Vrae om te beantwoord
1	Bottelnekke	<ul style="list-style-type: none"> • Is daar punte in die proses wat vertraag word deur oortollige of onnodige stappe, gebrek aan kapasiteit of ander faktore? • Is daar aktiwiteite wat moet plaasvind, maar nie plaasvind nie weens moontlike verstoppings?
2	Swak skakels	<ul style="list-style-type: none"> • Word stappe gestrem deur onvoldoende opleiding, of deur toerusting wat herstel of vervang moet word?
3	Swak omskrewe stappe	<ul style="list-style-type: none"> • Is stappe oop vir interpretasie en word dit moontlik op 'n ander manier deur elke betrokke persoon gedoen, wat lei tot variasie/inkonsekwentheid?
4	Aksies wat min waarde toevoeg	<ul style="list-style-type: none"> • Is daar stappe wat nie waarde tot die uitsette van die proses toevoeg nie en wat

	Fokusgebied	Vrae om te beantwoord
		<p>uitgeskakel kan word? (’n Goeie vraag om te vra is of ’n klant sou betaal om hierdie stap te laat doen.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is te veel mense besig met klein takies wat deur een persoon gedoen kon word?
5	Niekritieke aksies	<ul style="list-style-type: none"> • Is daar niekritieke stappe (bv. rekordhouding of liassering) wat ’n proses vertraag?
6	Oorhandigings	<ul style="list-style-type: none"> • Is daar te veel oorhandigings (beweging van werk tussen mense)?
7	Te veel opeenvolging	<ul style="list-style-type: none"> • Vind stappe te dikwels opeenvolgend plaas waar dit parallel kan plaasvind?
8	Oorheersing van die uitsondering	<ul style="list-style-type: none"> • Kom problematiese gevalle wat 10% of 20% van die werkklas uitmaak, in die pad van die ander 80% of 90%?
9	Eskaleringsgoedkeuring/ Inligtingslusse	<ul style="list-style-type: none"> • Word daar onnodig na hoër lae in ’n struktuur verwys vir besluitneming of die deel van inligting?
10	Koördinerings	<ul style="list-style-type: none"> • Is daar ’n rol wat ander rolle en take koördineer? (’n Simptoom van ’n swak proses is dikwels personeel wat in isolasie van mekaar/ander werk.)
11	Ongedefinieerde rolle	<ul style="list-style-type: none"> • Is rolle ongedefinieerd, wat lei tot verwarring oor wie wat doen?
12	Werk en inspeksie	<ul style="list-style-type: none"> • Is die werklike werk en die inspeksie daarvan aparte aktiwiteite in die proses?
13	Vervoer	<ul style="list-style-type: none"> • Is daar foutiewe beweging van goedere en dienste tussen plekke, wat lei tot hervervoer na die regte bestemming?
14	Inventaris	<ul style="list-style-type: none"> • Word meer materiaal en goedere geberg as wat onmiddellik nodig is?

(3) Elke proses behoort gesteun te word deur ’n besluitnemingsregtematriks (RACI) wat spesifiseer wie waarvoor verantwoordelik is, wie aanspreeklik is, wie geraadpleeg moet word, en wie ingelig moet word ten opsigte van elke aktiwiteit in die proses.

(4) Tabel 5 bied ’n illustrasie van ’n voorbeeld van ’n RACI-sjabloon:

Tabel 5

RACI-SJABLOON

	Werktitel	Werktitel	Werktitel	Werktitel	Werktitel	Werktitel	Werktitel	Werktitel
	Lys alle belanghebbendes in die bostaande kolomme wat by die proses betrokke kan wees.							
Prosesstappe								
Lys die prosesstappe en -aktiwiteite								
Sleutel	R = Verantwoordelik: Persoon wat die aktiwiteit uitvoer. ("Responsible") A = Aanspreeklik: Persoon wat besluitnemingsmag het. ("Accountable") C = Raadpleeg: Persoon wat geraadpleeg word voor die aktiwiteit uitgevoer word. ("Consult") I = Inlig: Persoon wat van die uitgevoerde aktiwiteit ingelig word. ("Inform")							
Instruksies:	Vul die sjabloon in deur in die betrokke kolomme aan te dui vir elke prosesstap en -aktiwiteit watter persoon verantwoordelik en aanspreeklik is en geraadpleeg en ingelig word.							
Voorbeeld van hoe om die 'RACI'-sjabloon in te vul								
Proses	Munisipale Bestuurder	Hoof- Finansiële Beampte	Departements- hoofde	Raad				
Ontwikkel die munisipale begroting	A	R	C	I				

(5) Werkstudiemetodes en -prosedures kan toegepas word om akkuraat vas te stel hoeveel personeellede nodig is om 'n spesifieke diens te verrig.

(6) Die prosesse wat hier bo beoog word, kan die gebruik van verskillende werktuie nodig hê om die tyd te bereken wat dit neem om 'n spesifieke taak te begin en af te handel, insluitende metodes vir die uitvoer van sodanige taak. Op sy beurt sal dit die munisipaliteit help om vas te stel hoeveel personeellede nodig is vir elke werksposisie in die struktuur.

(7) Sommige van die faktore wat kapasiteitsbeplanning beïnvloed, is—

- (a) die aard van die funksies wat aan die munisipaliteit toegewys is;
- (b) die omvang van en soort dienste wat deur die munisipaliteit gelewer word;
- (c) die arbeidsintensiteit van aktiwiteite of die omvang van meganisasie; en
- (d) die omvang van uitkontraktering.

Implementeringsplan om die verandering te steun

8. (1) Die hoofdoel van die implementeringsplan is om die munisipaliteit te voorsien van 'n raamwerk om die hersiening van die munisipale personeeldiensstaat doeltreffend te implementeer.

(2) By die beplanning van die implementering van die hersiene personeeldiensstaat, moet die munisipaliteit—

- (a) in lyn wees met die bestuursmeganismes vir implementering;
- (b) meganismes identifiseer om die maksimum steun vir verandering en die minimum teenstand teen verandering te bekom—
- (i.) vereenselwig die voorneme om te verander met die munisipale leierskap;
 - (ii.) artikuleer die saak vir verandering, insluitende die redes vir die verandering, en hoe dit die munisipaliteit en personeel en veral die breë gemeenskap tot voordeel sal strek;
 - (iii.) betrek belanghebbendes en vestig 'n kommunikasiebenadering;
 - (iv.) identifiseer die impak van die verandering om vas te stel hoe die munisipaliteit moet reageer;
 - (v.) stel die graad van verandering aan 'n werksposisie vas deur van die beginsels in Tabel 6 gebruik te maak;

Tabel 6

Beginnels wat die graad van verandering aan 'n werksposisie rig

Soort verandering	Beskrywing en riglyne
Wesentliche verandering	Behels beduidende veranderinge, wat die volgende kan insluit: <ul style="list-style-type: none"> • verandering in die getal ondergeskiktes wat aan die persoon rapporteer; • verhoogde verantwoordingspligtigheid, wat die algehele toesig oor 'n aktiwiteit of aktiwiteite behels; • verhoogde verantwoordelikheid vir die onderneming van die funksie; • impak en veranderinge wat verband hou met die fisiese ligging en reisvereistes vir daardie werksposisie; of • verandering in die vlak.
Beperkte of niewesentliche graad van verandering	Geringe veranderinge in die onderneem van die werksposisie waarvoor die persoon maklik opgelei kan word, soos tegnologieveranderinge, ens.
Afgeskaf	Hierdie werksposisie is nie in die nuwe personeeldiensstaat nodig nie, dus word dit afgeskaf en word dit oortollig.
Nie deur die verandering geraak nie	Niks verander aan hoe die werksposisie voorheen, volgens die ou posbeskrywing, uitgevoer is nie.

- (c) die opeenvolging van die implementering van die personeeldiensstaat beplan;
- (d) 'n begroting opstel vir die personeeldiensstaat en goedkeuring verkry;

- (e) die oorgangsbenadering vir die werksmag ontwikkel en beplan;
- (f) die inwerkingstelling van die vermoënsoordrag beplan; en
- (g) voorsiening maak vir 'n ná-implementeringsplan, insluitend 'n proses om tred met voordele te hou.

Oorhoofse riglyne vir hersiening van personeeldiensstaat

- 9.** (1) By die hersiening van die personeeldiensstaat van die munisipaliteit, moet die munisipale bestuurder soek na geleenthede om—
- (a) oortollige bestuurslae te verwyder en, waar nodig, omvang van beheer te vergroot;
 - (b) poste te skep wat rolle en verantwoordelikhede uitdruklik omskryf en vaartbelyn maak;
 - (c) die duplisering van dienste of aktiwiteite, veral administratiewe steunfunksies, te verminder;
 - (d) ad hoc-versoeke vir die skep van poste uit te stel, tensy dwingende redes daarvoor bestaan;
 - (e) aktiwiteite wat nie waarde toevoeg nie, of vermorsing meebring, uit te skakel;
 - (f) tegnologiegedrewe bemagtigers bekend te stel (bv. virtuele vergaderings en sosiale netwerke om besteding te verminder, besluitneming te versnel en 'n wyer omvang van beheer moontlik te maak); en
 - (g) die manier waarop die munisipaliteit, dwarsoor funksies en sake-eenhede, bedryf word, te verbeter.

Algehele noulettendheid by hersiening van personeeldiensstaat

- 10.** (1) Tabel 7 kan gebruik word as 'n noulettendheidsriglyn vir die hersieningsproses van die personeeldiensstaat:

Tabel 7

Fokusgebiede vir proses hersiening

No.	Vraag/Oorwegings	Aksies
Voordat daar met die hersiening van die personeeldiensstaat begin word		
1	Het jy die doel agter die herorganisering of herontwerp van jou munisipaliteit ontleed?	<ul style="list-style-type: none"> • Bevestig die hoofdoel en die bedoeling van die herorganisering of herontwerp. • Deurdink die oplossing.
2	Verstaan jy watter waarde geskep word en hoe om dit in jou munisipaliteit te versterk?	<ul style="list-style-type: none"> • Dui duidelik aan waar waarde geskep word. • Wees realisties oor doelwitte en bewus van die onbedoelde gevolge van die herorganisasie of herontwerp en waardeskepping.
3	Het jy 'n duidelik geartikuleerde strategie in lyn met die munisipaliteit se geïntegreerde ontwikkelingsplan?	<ul style="list-style-type: none"> • Maak seker dat 'n duidelike en eenvoudige strategie geartikuleer word vir die herorganisering of herontwerp van die munisipaliteit se administrasie. • Gebruik feitelike inligting om insig in kwessies en feite-gebaseerde oplossings aan te dryf.
Die ontwerp van die nuwe personeeldiensstaat		
4	Hoe ambisieus wil jy wees en hoe ver wil jy gaan met die herorganisering of herontwerp?	<ul style="list-style-type: none"> • Stel vooraf vas hoeveel verandering die munisipaliteit sal moet onderneem, of kan onderneem. • Kry balans tussen die oogmerk en die strategiese behoefte aan verandering.
5	Het jy duidelikheid oor die omvang, benadering, werktuie en tempo van die projek?	<ul style="list-style-type: none"> • Kom ooreen oor die benadering en tempo wat die munisipaliteit pas. • Verseker dat die leierskap en werksmag inkoop voor daar met die proses begin word.
6	Hoe sal jy weet of jou herorganisering of ontwerp die regte een is?	<ul style="list-style-type: none"> • Maak seker dat die herorganisering of herontwerp 'n kombinasie is van goeiepraktyk- kwalitatiewe dataontleding en gefasiliteerde sessies met kernbelanghebbendes. • Toets en ontwerp teen organisatoriese scenarios.
Stel die nuwe personeeldiensstaat in plek		
7	Is die munisipaliteit gereed vir moontlike verskuiwings en ontwrigtings?	<ul style="list-style-type: none"> • Wees bewus dat dit nodig is om die oorgang versigtig te bestuur. • Betrek personeel proaktief om hulle vir die komende verandering voor te berei.
8	Het jy uit vorige ondervinding geleer hoe om organisatoriese verandering te implementeer?	<ul style="list-style-type: none"> • Behou die ontwerpintegriteit regdeur die praktiese realiteite en botsende prioriteite. • Wees bewus dat die verandering van die struktuur vir gladde dienslewering meer is as om net die rapporteringslyne te verander.
9	Hoe gaan jy kollektiewe verantwoordingspligtigheid balanseer, momentum behou en die integriteit van die herorganisering of herontwerp behou?	<ul style="list-style-type: none"> • Voorafbeplanning is belangrik om energie en toewyding vol te hou.

No.	Vraag/Oorwegings	Aksies
10	Beskik jy oor 'n span leiers (senior bestuurders) met die vermoë, energie en entoesiasme om die ontwerp te lei en die resultate in te bed?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiseer 'n duidelike kampvegter met die mag om op te tree wat deur die personeel gevolg kan word. • Hou in gedagte dat leierskap binne 'n munisipale opset vaardigheid en gewilligheid vereis om die verandering deur te sien. • Maak seker dat jou leiers (senior bestuurders) toegerus is om die verandering aan te dryf.

RIGLYN 1B**ONTWIKKELING VAN 'N POSBESKRYWING**

1. (1) Die ontwikkeling van 'n posbeskrywing moet voorafgegaan word deur—
 - (a) die insameling van relevante inligting oor die werksposisie, insluitende maar nie daartoe beperk nie onderhoudvoering met die toesighouer en, waar toepaslik, die huidige houer van die pos, 'n arbeidsverteenvoerder, of die doen van 'n vergelykende ontleding van soortgelyke poste in ander munisipaliteite van soortgelyke grootte;
 - (b) die invul van die werksontledingsvraelys en die posbeskrywingsjabloon;
 - (c) die verifikasie van die korrektheid van die posbeskrywing; en
 - (d) raadpleging van die betrokke ondertekenaars van die posbeskrywing vir finale bevestiging en goedkeuring.
- (2) Wanneer die posbeskrywing ontwikkel en goedgekeur is, moet dit vir werksposisie-evaluering verwys word.

Tabel 8 sit 'n tipiese posbeskrywingsjabloon uiteen wat vir die ontwikkeling van posbeskrywings deur munisipaliteite gebruik kan word:

Tabel 8

Sjabloon vir posbeskrywing

POSBESKRYWING

AFDELING A: WERKTITEL EN INLIGTING

A.1 POS-IDENTIFIKASIE	
1. Munisipaliteit	
2. Werk-/Postitel	<i>Werktitel volgens voorgestelde nuwe struktuur</i>
3. Aantal poste	<i>Volgens voorgestelde nuwe struktuur</i>
4. Werkgraad	<i>Moenie invul nie, graad sal later toegeken word</i>
5. Datum waarop graad gemagtig is	<i>Moenie invul nie</i>
6. Pos-identifikasienommer(s)	<i>Moenie invul nie</i>
7. Naam van huidige houters(s) en diensnommer(s)	<i>Vul in indien jy oor die besonderhede beskik</i>
A.2 LIGGING VAN WERK/POS	
Departement	<i>Volgens struktuur</i>
Eenheid	<i>Volgens struktuur</i>
Afdeling	<i>Volgens struktuur</i>
A.3 OMLIGGENDE WERKPOSISIES/POSTE	
Onmiddellike toesighouer	
Werktitel	Pos-identifikasienommer
<i>Werktitel van direkte senior</i>	
Onmiddellike ondergeskiktes	
Werktitel(s)	Pos-identifikasienommer(s)
<i>Werktitel van ondergeskiktes</i>	
Gereeldheid van toesig	

AFDELING B: DOEL, PLIGTE EN VERANTWOORDELIKHEDE VAN WERK

B.1 DOEL VAN WERK				
Verduidelik die hoofdoel van die werk, verkieslik in een of twee sinne.				
B.2 PLIGTE VAN DIE POS				
NO.	KERN- PRESTASIE- GEBIEDE (Wat)	INSET (Metodes Gebruik) (Hoe)	Uitset (Verwagte Resultate) (Waarom)	FREKWENSIE
	Wat? Verwys na die mees sigbare, konkrete aksies of hoofaktiwiteite wat in die werk gedoen word.	Hoe? Verwys na die metodes, prosesse en werktuie nodig om die vereiste aksies uit te voer.	Waarom? Verwys na die rede waarom die hoofaktiwiteit uitgevoer word, of die algehele doel van daardie spesifieke taak. Wat is die einddoelwit?	Wat is die frekwensie van elke aktiwiteit? • Deurlopend • Daaglik • Weeklik • Maandeliks • Soos en wanneer nodig
	Bv. Ontvangspersoon beheer ontvangsgebied	Bv. • Groet besoekers en vind die aard van die besoek uit • Gee besoekers aanwysings na die toepaslike individue • Maak seker dat besoekers wat wag verversings aangebied word • Hou die ontvangsgebied netjies	Bv. • Om seker te maak dat professionaliteit en goeie eerste indrukke in stand gehou word.	Bv. • Deurlopend
	Bv. Sekretaris sorteer en roeteer inkomende en uitgaande korrespondensie en pos van die kantoor	Bv. • Kommunikeer en versprei korrespondensie en inligting soos en wanneer nodig • Hou akkuraat rekord van en bestuur daaglik inkomende korrespondensie van die direkteur in prioriteitsvolgorde • Kontroleer dat faks-, e-pos- en poskorrespondensie en antwoorde namens die direkteur gedoen word • Reageer direk op onbelangrike korrespondensie namens die direkteur	Bv. • Sodat daar geen agterstand is nie, items geprioritiseer word en elke persoon die regte pos ontvang.	Bv. • Daaglik

<p>B.3 GESAG VAN DIE POS</p> <p>Dit bied 'n opsomming van die gesag van die werkhouer om besluite te neem of onafhanklik op te tree sonder verwysing na 'n meerdere. Perke van gesag kan ook ingesluit word (bv. nie toegelaat om ... nie).</p>	<p>Die pos is aanspreeklik vir alle uitkomstes wat verband hou met _____ (funksie, bv. Mensehulpbronbestuur) en is gemagtig om besluite te neem oor bedryfskwessies binne die sfeer van departementele beleid en prosedures en wette wat optrede in gevalle van nienakoming reguleer.</p> <p>Moet verseker dat _____ (funksie, bv. Mensehulpbronbestuur) se beleid, prosedures en strategieë ooreenstem met die betrokke wetgewing en statutêre reëls, regulasies en voorskrifte.</p> <p>Bestuur die _____ (Departement) ingevolge finansiële en gedelegeerde bedryfsbevoegdhede.</p> <p>Verantwoordelik vir die afdwinging van alle raadsbeleid op _____ (funksie, bv. Mensehulpbronbestuur en verwante prosedures).</p> <p>Goedkeuring van aanstellings, organisatoriese struktuur en nuwe beleid moet vir goedkeuring aan die raad gerapporteer word.</p> <p>Bestuur van hulpbronne toegewys aan die Departement ooreenkomstig raadsbeleid.</p> <p>Tree onafhanklik op met verwysing na die lynbestuurder en ingevolge die volgende wetgewing en regulasies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle beleid, prosedures en strategieë ooreenkomstig wetgewende en statutêre reëls, regulasies en munisipale verordeninge • Wet op Plaaslike Regering: Wet op Munisipale Stelsels, 2000 (Wet 32 van 2000), Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture, 1998 (Wet 117 van 1998), "Employment Equity Act, 1998" (Wet 55 van 1998), "Skills Development Act, 1998" (Wet 97 van 1998), Wet op Basiese Diensvoorwaardes, 1997 (Wet 75 van 1997), Wet op Arbeidsverhoudinge, 1995 (Wet 66 van 1995), SAPRA-riglyne ens. • Enige ander wetgewing wat betrekking het op plaaslike regering en mensehulpbronne • Alle toepasslike raadsbeleide, produrele opdragte, administratiewe prosesse en prosedures • "Wet op Nasionale Omgewingsbestuur, 2003" (Wet 47 van 2003), en die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Finansiële Bestuur, 2003 (Wet 56 van 2003)
--	--

AFDELING C: WERKSPESIFIKASIE

Vaardighede wat met 'n pos verband hou, sluit in opvoeding of ondervinding, gespesialiseerde opleiding en persoonlike kenmerke en vermoëns.

C.1 NOODSAAKLIKE VEREISTES VAN DIE POS Vermeld die minimum opvoeding, kwalifikasies en ondervinding wat nodig is om die werk bekwaam te verrig.	
Kwalifikasie	<i>Voer in die minimum opvoedingsvlak (bv. Graad 10 / B.Com) wat nodig is om die werk bekwaam te verrig. Die huidige houer van die pos beskik nie noodwendig oor hierdie kwalifikasies nie, maar dit word beskou as noodsaaklik om die werk bekwaam te verrig.</i>
Redes vir noodsaaklike kwalifikasie	<i>Intrinsieke werksevereiste</i>
Ondervinding	<i>Teken die minimum hoeveelheid tyd en soort ondervinding aan wat nodig is voor aanstelling in hierdie pos – nie noodwendig waaroor die huidige houer van die pos beskik nie, maar eerder wat die werk vereis.</i>

C.2 VOORKEURVEREISTES VAN DIE POS	
Kwalifikasie	<i>Benewens die noodsaaklike vereistes hierbo, bv. nagraadse kwalifikasie in _____ (funksionele gebied) of verwante gebied</i>
Redes vir voorkeurkwalifikasie	<i>Werksevereiste</i>
Ondervinding	<i>Vermeld die nodige bykomende hoeveelheid ondervinding aan.</i>

C.3 BEVOEGDHEIDSVEREISTES VAN DIE POS Slegs waar dit direk betrekking het op die uitvoer van die werk	
1.	<i>Strategiese bestuursvaardighede</i>
2.	<i>Sakebestuursvaardighede</i>
3.	<i>Kommunikasievaardighede (verbaal en skriftelik)</i>
4.	<i>Bepennings- en organiseringsvaardighede</i>
5.	<i>Finansiële bestuursvaardighede</i>
6.	<i>Moet onder druk kan werk</i>
7.	<i>Goeie interpersoonlike vaardighede</i>
8.	<i>Onderhandelingsvaardighede en konflikthanteringsvaardighede</i>

C.4 SPESIALE VOORWAARDES EN FISIESE VEREISTES WAT MET DIE POS VERBAND HOU	
1.	<i>Gesonde persoon – vermoë om lang ure te werk en by spertye te hou</i>
2.	<i>Moet buite werksplek kan besoek aflê, soos en indien nodig, en vergaderings ná ure bywoon</i>

C.4 INVLOED EN KOMMUNIKASIE Illustreer die belanghebbendes wat deur hierdie pos beïnvloed sal word en ook die doel van die kommunikasie		
Lys hoofklante/-belanghebbendes	Doel van interaksie	Gereeldheid van interaksie

AFDELING D: GOEDKEURING VAN POSBESKRYWING

D.1 GEWAARMERK AS KORREK				
Ons, die ondergetekendes, bevestig dat ons oor die inhoud van hierdie posbeskrywing oorleg gepleeg het en bevestig hiermee dat ons die inligting daarin bevat as 'n korrekte weergawe van die konteks en inhoud van die pos beskou.				
TITEL	NAAM	PERSONEEL-NOMMER	HANDTEKENING	DATUM
Departementshoof				
Direkte toesighouer				
Vakbond-verteenvoerder				
Huidige houër van pos				

HOOFSTUK 2**WERWING, KEURING EN AANSTELLING VAN PERSONEEL****RIGLYN 2A****WERWING, KEURING EN ADVERTERING VAN VAKANTE POSTE****Inleiding**

1. (1) Die werwing en keuring van personeel vorm deel van die munisipaliteit se personeellokstrategie en sy breër talentbestuursraamwerk.
- (2) Die werwing en keuring van personeel moet die munisipaliteit se kapasiteitsbehoefes steun en bevorder.
- (3) Werwingstrategieë behoort ontwerp te word om diverse, gekwalifiseerde aansoekers, insluitende persone met skaars vaardighede, aan te trek en te behou.

Versoek om vakante of nuwe pos te vul

2. (1) Wanneer 'n pos vakant raak, of 'n nuwe pos geskep is wat nog nie gevul is nie, moet die toesighouer onder wie se gedelegeerde gesag die pos val—
 - (a) by die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, bevestig dat die pos goedgekeur en befonds is;
 - (b) die nodige posbeskrywing in samewerking met mensehulpbronne ontwikkel;
 - (c) 'n skriftelike versoek en motivering opstel om die vakante of nuwe pos te vul; en
 - (d) toesien dat die gespesifiseerde inherente vereistes van die werk redelik en nodig is om die pligte wat met die pos verband hou, te verrig en nie diskriminerend is nie.
- (2) Die skriftelike versoek en motivering om die vakante of nuwe pos te vul, moet vir goedkeuring aan die betrokke bestuurder voorgelê word, soos uiteengesit in regulasie 11(3)(a).

Advertering van vakante pos

3. (1) Nadat goedkeuring verleen is om 'n vakante pos te vul, behoort mensehulpbronne 'n advertensie op te stel om die pos binne die munisipaliteit en ekstern, waar gepas, te adverteer.

(2) Die posadvertensie moet ten minste die vereistes wat in regulasie 14(2) uiteengesit is, vermeld.

(3) Advertensies moet só geplaas word dat dit die grootste moontlike poel interne en eksterne aansoekers so doeltreffend en effektief as moontlik sal bereik.

(4) Die munisipale bestuurder moet bepaal of 'n werwingsagentskap of talentsoekproses vir enige werwingsproses gebruik moet word.

(5) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, of die personeellid aan wie dit gedelegeer is, is daarvoor verantwoordelik om interne en eksterne advertensies gelyktydig in die mees gepaste forums of publikasies te plaas.

(6) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, of die personeellid aan wie hierdie funksie toegewys is, moet alle interne en eksterne aansoeke aanteken en moet die inligting bywerk namate die keuringsproses verloop.

(7) Die rekord wat gehou moet word, moet aan die Regulasies voldoen.

Kortlyste

4. (1) Kortlyste verwys na die proses waardeur die aantal aansoekers wat vir die vakante pos oorweeg word, verminder word.

(2) 'n Stel keuringsmaatstawwe moet vasgestel en toegepas word om toe te sien dat die proses billik en nediskriminerend is.

(3) Die keuringspaneel wat aangestel is om die aanstelling van persone in die vakante pos aan te beveel, moet die kortlys opstel.

(4) Die aanstelling van die keuringspaneel moet aan regulasie 16 voldoen.

(5) Die keuringsmaatstawwe moet objektief wees en met die vereistes van die pos en die toekomstige behoeftes van die munisipaliteit verband hou.

(6) Die aangestelde keuringspaneel moet die maatstawwe vasstel volgens—

(a) die spesifieke bevoegdhede, vaardighede en vermoëns wat nodig is vir bevredigende prestasie in die pos; en

(b) die kernprestasiegebiede van die vakante pos.

(7) Die toesighouer en die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, of die personeellid aan wie dit gedelegeer is, moet oor die metodes vir die opstel van die kortlys ooreenkom voordat dit toegepas word, wat die keuring van curriculum vitae, telefoniese onderhoude en bevoegdheidsgebaseerde evaluasies kan insluit.

(8) Die getal mense op die kortlys moet beperk word tot diene wat in hul aansoeke aangedui het dat hulle duidelik aan die minimum vereistes voldoen, wat die volgende insluit:

(a) al die vaardighede, kennis, bevoegdhede en vermoëns soos in die posbeskrywing geïdentifiseer waaroor die potensiële kandidaat by aanstelling moet beskik, of wat die kandidaat binne 'n redelike tyd kan bekom; en

(b) al die kwalifiserende maatstawwe vir die pos.

(9) Die toesighouer en die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, of die personeellid aan wie dit gedelegeer is, moet formele kwalifikasies, vorige leer en relevante ondervinding, of die vermoë om die nodige vaardighede en bevoegdhede binne 'n redelike tyd te bekom, in ag neem.

(10) Indien 'n groot getal aansoekers aan die minimum keuringsmaatstawwe voldoen, kan die kortlys verder verkort word.

(11) Die keuringspaneel moet 'n omvattende rekord hou van die kortlysproses en die besluite wat geneem word.

Bevestiging van referente en van persoonlike getuigskrifte

5. (1) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, of die personeellid aan wie dit gedelegeer is, moet die sifting van die kandidate op die kortlys ooreenkomstig regulasie 19 doen.

(2) Die resultate van die siftingsproses moet vir elke kandidaat op die kortlys skriftelik vasgelê word en aan die keuringspaneel voorgelê word.

Onderhoude

6. (1) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, of die personeellid aan wie die funksie toegewys is, moet binne vyf dae ná afhandeling van die sifting, die volgende aan die keuringspaneel voorlê:

(a) die kortlys van kandidate; en

(b) die resultate van die siftingsproses.

(2) Daar moet met elkeen van die kandidate op die kortlys 'n onderhoud gevoer word.

(3) Die doel van die onderhoud is om uit te brei op inligting wat in die aansoek verskaf is, nuwe inligting in te samel, die aansoeker se graad van bevoegdheid verder te assesser en vas te stel of die aansoeker aan die vereistes van die pos voldoen.

(4) Voor daar met die onderhoude begin word, moet die paneel vergader om die volgende te bevestig:

(a) die proses wat gevolg moet word;

(b) die keuringsmaatstawwe vir die geadverteerde pos, gebaseer op die betrokke kwalifikasies, ondervinding, bevoegdhede, vaardighede en kundigheid wat vir die pos vereis word; en

(c) die vrae wat gevra gaan word.

(5) Tydens die onderhoud is die keuringspaneel daarvoor verantwoordelik om toe te sien dat—

(a) die onderhoud gestruktureer is;

(b) die tegnieke van vrae stel konsekwent in alle onderhoude gebruik word;

(c) daar 'n bevoegdheidsgebaseerde fokus op die vereistes van die werk is; en

(d) die onderhoud nie diskrimineer op grond van ras, geslag of gestremdheid nie.

(6) Gedurende die onderhoud moet die paneel toesien dat die aansoeker met wie die onderhoud gevoer word, 'n redelike geleentheid gegun word om vrae oor die pos en diens by die munisipaliteit te vra.

(7) Die keuringspaneel moet 'n skriftelike rekord hou van hul evaluering van die kandidate met wie onderhoude gevoer is.

(8) Nadat al die relevante inligting oorweeg is, moet die keuringspaneel op die meeste drie kandidate, in volgorde van voorkeur, aanbeveel of, indien geen kandidaat geskik bevind word nie, aanbeveel dat die pos weer geadverteer word.

(9) Voldoende rekords van die hele keuringsproses moet in stand gehou word, insluitende: maatstawwe vir keuring en die opstel van die kortlys; redes vir insluiting of uitsluiting van kandidate; afskrifte van ander evalueringresultate; notas oor die onderhoudevaluering van elke kandidaat; die nagaan van referente; en notas oor die beraadslaging waaruit die keuringsbesluit spruit. Hierdie rekords moet in 'n veilige plek op die munisipaliteit se perseel bewaar word.

(10) Ná afhandeling van die onderhoude moet die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, in samewerking met die voorsitter van die keuringspaneel, 'n skriftelike motivering opstel wat die volgende uiteensit:

- (a) die keuringsproses;
- (b) die uitkomstes van die sifting van die kandidate;
- (c) die uitkomstes van die onderhoudassessering; en
- (d) die aanbevelings van die keuringspaneel; vir die munisipale bestuurder, of die personeellid aan wie hierdie funksie toegewys is.

Aanstelling

7. (1) Die aanstelling van die goedgekeurde kandidaat moet ooreenkomstig regulasie 20 afgehandel word.

(2) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, of die personeellid aan wie die funksie toegewys is, moet—

- (a) 'n aanbod en aanstellingsbrief aan die goedgekeurde kandidaat voorlê; en
- (b) alle ander kandidate met wie onderhoude gevoer is, in kennis stel dat hulle onsuksesvol was.

RIGLYN 2B**WERWINGSREKWISISIEVORM**

Tabel 9 is 'n werwingsrekwisisievorm, wat ingevul moet word wanneer 'n besluit geneem word om iemand vir 'n pos te werf.

Tabel 9**Werwingsrekwisisievorm**

Die munisipaliteit is daartoe verbind om diversiteit en billikheid in alle kategorieë en op alle vlakke in die werkplek te handhaaf.	
Naam van afdeling	
Naam van departement	
Pos	
Graad	
Minimum voorgeskrewe opvoeding	
Minimum voorgeskrewe ondervinding	
Hoofverantwoordelikhede	
Inherente werkvereistes	
Voorgeskrewe bevoegdheidsvereistes	
Medium van advertering	
Intern:	Ekstern:
Rede vir werwing:	Nuwe pos/ Bykomende pos/ Bedanking van personeellid/ Bevordering/ ens.
Ander: Vermeld	
Beskikbaarheid van begroting	Ja/Nee
Indien Nee, meld redes	

.....
Departementshoof (DH)

.....
Datum

Volle Naam:

Aanbeveel/Nie aanbeveel nie

..... Datum
DH: Mensehulpbronne

Volle naam:

Goedgekeur/Nie goedgekeur nie

..... Datum
Uitvoerende Direkteur/Direkteur

Naam:

**RIGLYN 2C
ONDERHOUDHANDLEIDING**

1. Tabel 10 volg 'n onderhoudpaneelassesseringsvorm wat tydens die onderhoud deur elke lid van die onderhoudpaneel ingevul moet word en riglyne vir die invul van die vorm.

Tabel 10

Onderhoudpaneelassesseringsvorm

Naam van ondervraer	
Naam van aansoeker	
Datum van onderhoud	
Posisie(s) waarom aansoek gedoen word	
Notas en algehele indruk van die kandidaat in woorde	
Aanbeveling	

Handtekening van paneellid

Datum

Riglyne vir 'n onderhoud

Algemeen:

- Alle kandidate is op dieselfde vroe geregtig. Dit dra by tot 'n konsekwente onderhoudproses wat regtens verdedig kan word.
- Hou rekord van die kandidaat se antwoorde. Dit dien as bewys vir die tellings wat jy toeken en sal nodig wees indien jy van diskriminerende taktieke beskuldig sou word.
- Moet nooit persoonlike opmerkings maak oor die antwoorde wat die kandidaat op die vroe wat gevra word, gee nie.

- Moenie vrae oor die kandidaat se persoonlike lewe vra nie, d.w.s. vrae soos “Wat is jou huwelikstatus?” of “Beplan jy om binnekort kinders te hê?”
- Aan die einde van die onderhoud, bedank die kandidaat vir sy of haar tyd en verduidelik wat die volgende stappe in die proses is.

Hoe om die onderhoud te begin:

Begin die onderhoud deur na die volgende hoofpunte te verwys:

- Dat die munisipaliteit geïdentifiseer het wat, buiten vaardighede en ondervinding, belangrik is om goed in die posisie te presteer;
- Verduidelik dat, hoewel ons nog nie weet wanneer die uitslag van die werwingsproses beskikbaar sal wees nie, ons daartoe verbind is om die proses so gou as moontlik af te handel en dat alle kandidate in kennis gestel sal word wanneer die inligting beskikbaar is;
- Stel jou bekend en verduidelik aan die kandidaat dat jy 'n gestruktureerde onderhoud gaan voer, en hom of haar vir spesifieke voorbeelde gaan vra van waar hy of sy sekere goed gedoen of sekere aksies uitgevoer of besluite geneem het; en
- Dat jy soveel moontlik inligting tydens die onderhoud moet aanteken en jy dus baie tydens die onderhoud sal skryf.

Notas:

- Luister na die antwoorde en evalueer die gehalte en diepte van die antwoorde.
- Teken jou indrukke van die kandidaat aan.
- Maak notas van enige bewyse van bevoegdhede wat die kandidaat demonstreer.

Die graderingskaal in Tabel 11 moet gebruik word wanneer onderhoude met kandidate gevoer word.

Tabel 11

Evaluasiegraderingskaal

Evaluasiegraderingskaal		
Skaal	Beskrywing	Prestasie-aanwysers
4	Uitstekend	Die aansoeker beskik oor buitengewoon goed ontwikkelde en relevante vaardighede en vermoëns vir die tegniese en/of gedragsbevoegdhede wat nodig is om in die posisie te presteer.
3	Bevoeg	Die aansoeker beskik oor relevante vaardighede, kennis en vermoëns. Die aansoeker voldoen in die algemeen aan hierdie maatstaf.

Evaluasiegraderingskaal		
Skaal	Beskrywing	Prestasie-aanwysers
2	Vereis ontwikkeling	Die aansoeker beskik oor sommige vaardighede, kennis en vermoëns wat met die maatstaf verband hou, maar is beperk in ander. Hy of sy het verdere opleiding en ontwikkeling nodig om aan die vereiste standarde vir hierdie maatstaf te voldoen.
1	Onbevredigend (substandaard)	Die aansoeker kan nie bewys dat hy of sy oor voldoende vaardighede, kennis en vermoëns met betrekking tot die maatstaf beskik nie. Hy of sy sal nie geskik wees om die pligte van die amp te verrig nie.

Afsluit van die onderhoud:

- Bedank die kandidaat dat hy of sy die onderhoud bygewoon het.
- Gee aan die kandidaat die geleentheid om vrae te vra.
- Verduidelik die volgende stap in die proses en enige tydsraamwerke, insluitende wie hulle sal kontak en wanneer.

RIGLYN 2D**VERKLARING VAN BELANGEBOTSING DEUR LID VAN ONDERHOUDPANEEL**

LOGO VAN MUNISIPALITEIT

VERTROUOLIKHEIDSVERKLARING DEUR ELKE LID VAN KEURINGSPANEEEL

**ONDERHOUDE VIR DIE GEADVERTEERDE POS VAN
(NAAM VAN DIE GEADVERTEERDE POS)**

Datum: dd/mm/jj

Ek,, verklaar hiermee dat ek die bepalings van regulasie 24 van die Plaaslike Regering: Munisipale Personeelregulasies gelees het.

Ek verklaar hiermee verder dat—

- (a) ek geen persoonlike belang het by enige van die kandidate met wie onderhoude gevoer is nie;
- (b) daar hoegenaamd geen verwantskap bestaan tussen my en die kandidate met wie onderhoude gevoer is nie;
- (c) ek nie enigiets aan enige van die kandidate met wie onderhoude gevoer is, verskuldig is of omgekeerd nie;
- (d) my deelname aan hierdie onderhoude sal op geen wyse 'n belangebotsing of onbehoorlike invloed of poging tot beïnvloeding van die aanstel of bevordering van 'n gade, lewensmaat, gesinsvriend, vriend of kennis veroorsaak nie;
- (e) ek nie die uitslag van hierdie onderhoude sal bespreek of enige kandidaat met wie 'n onderhoud gevoer is, oor die uitslag van hierdie onderhoude sal inlig nie;
- (f) alle besprekings wat uit die onderhoudproses spruit, as streng vertroulik gehanteer sal word en geen inligting aan enige kandidaat of persoon wat nie deel is van die keuringspaneel nie, bekend gemaak sal word nie, totdat die munisipale bestuurder of sy of haar gedelegeerde die aanbevelings van die keuringspaneel goedgekeur het en die suksesvolle kandidaat behoorlik van die uitslag van die besluit van die munisipale bestuurder of sy of haar gedelegeerde in kennis gestel is.

Geteken te op hierdie dag van 20.....

.....
Handtekening: Keuringskomiteelid

.....
Handtekening: Voorsitter

LOGO VAN DIE MUNISIPALITEIT

**VERKLARING VAN VERTROULIKHEID DEUR PERSONEELLID WAT TYDENS DIE
KEURINGSPROSES SEKRETARIËLE DIENSTE VERSKAF**

**ONDERHOUDE VIR DIE GEADVERTEERDE POS VAN.....
(NAAM VAN DIE GEADVERTEERDE POS)**

Datum: dd/mm/jj

Ek,, verklaar hiermee dat ek die bepalings van regulasie 24 van die Plaaslike Regering: Munisipale Personeelregulasies gelees het.

Ek verklaar hiermee verder dat—

- (a) ek geen persoonlike belang het by enige van die kandidate met wie onderhoude gevoer is nie;
- (b) daar hoegenaamd geen verwantskap tussen my en die kandidate met wie onderhoude gevoer is, bestaan nie;
- (c) ek nie enigiets aan enige van die kandidate met wie onderhoude gevoer is, verskuldig is of omgekeerd nie, of *vice versa*;
- (d) my deelname aan hierdie onderhoude op geen wyse 'n belangebotsing of onbehoorlike invloed of poging tot beïnvloeding van die aanstel of bevordering van 'n gade, lewensmaat, gesinsvriend, vriend of kennis sal veroorsaak nie;
- (e) ek nie die uitslag van hierdie onderhoude sal bespreek of enige kandidaat met wie 'n onderhoud gevoer is oor die uitslag van hierdie onderhoude in kennis sal stel nie;
- (d) alle besprekings wat uit die onderhoudsproses spruit, as streng vertroulik gehanteer sal word en geen inligting aan enige kandidaat of persoon wat nie deel van die keuringspaneel is nie, bekend gemaak sal word nie, totdat die munisipale bestuurder of sy of haar afgevaardigde die aanbevelings van die keuringspaneel goedgekeur het en die suksesvolle kandidaat behoorlik oor die uitslag van die besluit van die munisipale bestuurder of sy of haar afgevaardigde in kennis gestel is.

Geteken te op hierdie dag van..... 20.....

.....
Handtekening: Sekretaris

.....
Handtekening: Voorsitter

RIGLYN 2E**INLYWING VAN PERSONEEL****Inleiding**

1. (1) Die inlywing van personeel is noodsaaklik om te verseker—
- (a) dat nuut aangestelde personeellede omvattend aan die aktiwiteite, etos en kultuur van 'n munisipaliteit bekendgestel word; en
- (b) personeellede vinnig integreer en oor die lang termyn behou word.
- (2) Inlywing is 'n belangrike komponent van die munisipaliteit se strategieë en prosedures vir werwing en keuring, kapasiteitsbou en behoud van personeel.

Beginsels en doel

2. (1) Die belangrikheid van konsekwente inlywing vereis van alle nuwe munisipale personeellede om 'n gestandaardiseerde inlywingsprogram binne een maand ná aanvang van diens by te woon.
- (2) Inlywingsprogramme moet tot gevolg hê dat nuwe personeellede 'n duidelike begrip het van die bedrywighede van die munisipaliteit, asook die strukture, strategie, doelwitte en kultuur daarvan.
- (3) Munisipaliteite moet inlywingsprogramme gebruik om:
- (a) nuwe werk nemers op 'n konstruktiewe manier te verwelkom wat 'n positiewe beeld van die munisipaliteit uitdra;
- (b) die personeellid aan die werksomgewing en sy of haar kollegas bekend te stel;
- (c) integrasie met die werksfunksies, die departement, span en die munisipaliteit as geheel, te fasiliteer;
- (d) omvattende inligting oor die munisipaliteit se beleid, gesondheids- en veiligheidsvereistes, prosedures, geriewe en dienste aan die nuwe personeellid te verskaf;
- (e) prestasiestandaarde, verwagtinge en vereiste gedragspatrone vir doeltreffende werksprestasie uit te lig en bekend te stel;
- (f) 'n stewige fondament te lê vir die personeellid om die uitdagings van die pos te aanvaar en 'n verbintenis met die munisipaliteit op te bou; en
- (g) doeltreffende kommunikasiekanale oop te maak.

Riglyne vir inlywingsprosedure

3. (1) Die volgende stappe dien as 'n riglyn vir enige inlywingsprogram:



- (2) Stap 1: Voorbereiding voor aankoms en laat weet ontvangs en die span:
- (a) Berei voor die personeellid se aankoms 'n inligtingspakket vir hom of haar voor, wat ten minste die volgende inligting bevat:
- (i) verwelkomingsbrief van die munisipale bestuurder en departementshoof;
 - (ii) aanbodbrief en besonderhede van pakket;
 - (iii) oorsig van voordele;
 - (iv) gedragkode;
 - (v) posbeskrywing;
 - (vi) begindatum, waar en aan wie om te rapporteer;
 - (vii) kontaknaam van werwingspesialis.
- (b) Een week voor die begindatum moet die toesighouer 'n beleefdheidsoproep na die nuwe personeellid maak.
- (c) Voor die aankoms van die nuwe personeellid (d.w.s. 'n dag of twee voor die nuwe personeellid begin), moet die toesighouer ontvangs en die betrokke span in kennis stel dat die nuwe personeellid by hulle sal aansluit en inligting oor die personeellid se aankoms verskaf om 'n verwelkomende eerste dag te verseker. Die toesighouer moet seker maak dat ontvangs weet van die nuwe personeellid se aankoms en vir die personeellid aanwysings na sy of haar nuwe werkstasie kan gee.
- (3) Stap 2: Berei die werkstasie voor: Maak seker dat die werkarea of lessenaar oop en skoon is en voorsien skryfbehoeftes. Indien die personeellid 'n persoonlike rekenaar nodig het, reël een en fasiliteer wagwoordtoegang. Reël ook parkering en die nodige toegangskarte, indien nodig.
- (4) Stap 3: Eerste- en tweede-dag-oriëntasie: Dit moet deur Mensehulpbronne en die betrokke toesighouer gereël en bestuur word. Die oriëntasie moet ten minste die volgende behels:
- (a) Verskaf 'n toer van die werksplek: Verskaf 'n begeleide toer van die munisipaliteit se werkareas waarmee die personeellid die meeste kontak sal hê, asook van personeel en kantoorgeriewe. Stel die personeellid aan kollegas bekend.
 - (b) Bied algemene administratiewe steun aan die personeellid (skep personeelrekord, skep betaallysrekord, verduidelik en finaliseer voordele, wys uniform en werkstoerusting toe, stel rekenaar en e-posadres op, aktiveer telefoon, verskaf sleutels en toegangskarte, reik skryfbehoeftes en visitekaartjies uit, wys parkering toe, soos van toepassing).
 - (c) Die personeellid moet sy of haar dienskontrak asook afskrifte van die munisipaliteit se beleide ontvang en kan gevra word om die dienskontrak en 'n afskrif daarvan, wat hy of sy kan hou, te onderteken.
 - (d) Reël 'n vergadering met die toesighouer om die volgende in besonderhede te bespreek—
 - (i) verwagtinge (bv., sleutelprestasiegebiede of SPG's);
 - (ii) werksrooster en take vir die volgende twee weke;
 - (iii) aanspreeklikheidsraamwerk (vergaderings en rapporteringslyne);
 - (iv) inligting oor die departement waarby hy of sy sal aansluit. Dit sal insluit die organisatoriese struktuur van die departement, die rol van die departement en hoe dit binne die groter organisatoriese struktuur inpas, asook die strategiese aandrywers. Die toesighouer moet ook die nuwe personeellid se rol bespreek en hoe dit by die munisipaliteit inpas, hom of haar van spesifieke take vir die komende weke voorsien, enige kursusse of gebeure

wat deur die nuwe personeellid bygewoon moet word, identifiseer en die nodige besprekings doen.

(5) Stap 4: Skeduleer en voer 'n inlywingsprogram uit: Die inlywingsprogram moet ten minste 'n eendagsessie wees aan die einde van die maand waarin die werknemer begin werk het, om—

- (a) die munisipaliteit en sy GOP te verstaan;
- (b) die strukture van die munisipaliteit te verstaan;
- (c) die visie en strategie van die munisipaliteit te verstaan;
- (d) insig in en begrip vir die munisipaliteit se kultuur – "die manier waarop ons goed doen" – en die munisipaliteit se waardes deur boodskappe van senior bestuurders;
- (e) 'n oorsig oor beleid en die personeellid se regte en verpligtinge te verkry;
- (f) eweknieë uit ander departemente te ontmoet; en
- (g) prestasie- en beloningsbestuur en hoe dit die personeellid raak, te bespreek.

(6) Vir personeellede op middelbestuursvlak in die munisipaliteit behoort die munisipaliteit die oriëntasie aan te pas om die volgende in te sluit:

- (a) vergadering met die senior bestuurder om op 'n skriftelike prestasie-ooreenkoms met duidelike en realistiese doelwitte ooreen te kom, sodat hy of sy vroeg reeds weet wat van hom of haar verwag word en om realistiese tydsraamwerke vir die nuwe personeellid se aanvaarding van verantwoordelikheid te beding;
- (b) voorligting oor die bestuur van verhoudings en hoe om die uitdagings en vereistes van die nuwe omgewing aan te pak; en
- (c) bykomende inhoud in 'n eendaagse verwelkomings- en inlywingswerkswinkel wat die volgende insluit—
 - (i) 'n oorsig van wetgewing;
 - (ii) finansiële bestuur, risikobestuur en korporatiewe bestuur;
 - (iii) hoe om mense te bestuur en te lei;
 - (iv) die bevoegdhede van middelvlakbestuurders in die munisipaliteit; en
 - (v) leierskapsgedrag.

RIGLYN 2F**LOKKING EN BEHOUD VAN BEVOEGDE PERSONEEL****Inleiding**

1. (1) Die aantrekking en behoud van bevoegde personeel moet deel vorm van die munisipaliteit se talentbestuursraamwerk en -strategie.
- (2) Talentbestuur is 'n geïntegreerde proses wat ontwerp is om bevoegde personeel te lok, te behou en te ontwikkel.
- (3) Doeltreffende talentbestuur verseker die bedryfskontinuiteit en volhoubaarheid van die munisipaliteit deur te verseker dat die gepaste persoon, met die gepaste vaardighede, op die regte tyd in die gepaste posisie is.
- (4) Die munisipale bestuurder moet toesien dat die munisipaliteit 'n doeltreffende strategie en plan vir die lokking en behoud van personeel ontwikkel en implementeer.
- (5) 'n Komitee van die munisipale raad, saamgestel ingevolge artikel 79 van die Wet op Plaaslike Regering: Munisipale Strukture, 1998 (Wet 117 van 1998), moet die implementering van die goedgekeurde strategie en plan om personeel te lok en te behou, monitor.

Lokking van bevoegde personeel

2. (1) By die ontwikkeling van 'n strategie en plan om personeel te lok, moet die munisipaliteit die volgende oorweeg:
 - (a) Die munisipaliteit se personeelwaardevoorstel.
 - (i) 'n Waardevoorstel is die bondige beskrywing van wat die munisipaliteit potensiële personeel kan bied.
 - (ii) Die werknemerwaardevoorstel is 'n boodskap wat ontwerp is om mense met gesogte professionele en tegniese vaardighede te oorreed en oor te haal om diens by die munisipaliteit te oorweeg.
 - (iii) Die personeelwaardevoorstel moet inspirerend, motiverend, aantreklik en uniek wees.
 - (b) Die munisipaliteit se langtermyn- en huidige strategiese organisatoriese vereistes ten opsigte van leierskapsbevoegdhede, tegniese vaardighede en openbarediensnoodsaaklikhede.
 - (c) Die munisipaliteit se vermoë as werkgever om 'n gunstige werksomgewing vir personeel te bied.
- (2) Die lokstrategie en -plan behoort verskillende tegnieke in te sluit wat gebruik kan word, en kan dié wat in Tabel 12 uiteengesit is, insluit.

Tabel 12**Tegniese vir die lokking van personeel**

Item	Tegniek	Voorbeelde
1	Koop talent	Bou verhoudings met belangrike bronne van talent, soos tersiêre instellings en sakeskole; gebruik verwysingsindiensneming; vorm vennootskappe met personeelagentskappe om potensiële personeellede te teiken; bou 'n internetwerwingstrategie
2	Bou talent	Bied opleiding en ontwikkeling aan kernpersoneellede
3	Leen talent	Vorm alliansies met organisasies in die privaat en openbare sektor en behou konsultante, bou vaardigheidsoordragprogramme, kontrakteer werk uit; behou verhoudings met voormalige personeellede
4	'Bons' talent	Ondersoek geleenthede soos sekondering, buigsame werksreëlins en kontrakwerk
5	Bind talent	Bied finansiële en niefinansiële ooredingsmiddele om talent te behou
6	Versterk talent	Bevordering- en personeelerkenningskemas

Identifiseer bevoegde personeel

3. (1) Die identifisering van skaars, kritieke en hoërisikovaardighede moet die grondslag vorm van enige talentbestuursingrypings.
- (2) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, moet 'n raamwerk ontwikkel vir die identifisering van bevoegde personeel.
- (3) Die raamwerk moet die identifisering van leierskapsgroepe en tegniese talent in die munisipaliteit moontlik maak.
- (4) Toesighouers, in oorleg met die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, moet bevoegde personeellede identifiseer.

Behoudstrategie

4. (1) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, moet—
- (a) oor die behoudstrategie toesig hou; en
- (b) toesien dat die manier waarop bevoegde personeel bestuur en betrek word, konsekvent geskied, deur—
- (i) toe te sien dat stelsels en prosesse gestruktureer word om buigsamheid binne die regsraamwerk te bied, sodat personeel doeltreffend en verskillend bestuur kan word, indien nodig;
- (ii) aan toesighouers die gesag te verleen om in hierdie verband op te tree, terwyl die nodige strategiese advies en steun aan hulle gebied word;
- (iii) beleid en prosedures te hersien om seker te maak dat dit die nodige mate van buigsamheid bied om bevoegde personeellede te akkommodeer; en

- (iv) 'n aanspreeklikheidsraamwerk te ontwikkel wat die grense uitstip waarbinne toesighouers mag optree om personeel te behou.

Optrede om personeel te behou

5. (1) Elke toesighouer moet op individuele grondslag met die personeel wat as bevoeg geïdentifiseer is, in interaksie tree, om beide hul tasbare en ontasbare motiverings en strewes te kan verstaan.

(2) Hierdie interaksie kan met die prestasiebestuursiklus en die formulering van persoonlike ontwikkelingsplanne geïntegreer word.

(3) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is en ander personeel van mensehulpbronne, moet toesighouers steun deur hulle met die metodologie en instrumente toe te rus om hierdie interaksie te onderneem.

(4) Die interaksie met die personeellid moet die volgende in ag neem:

(a) die personeellid se belangstellings, waardes, vaardighede en ontwikkelingsbehoefes; en

(b) die verskillende opsies tot die beskikking van die personeellid.

(5) Toesighouers, in oorleg met die personeel in die mensehulpbronedepartement, moet die tasbare en ontasbare motiverings wat nie uitvoerbaar is nie, identifiseer en die personeellid raadpleeg om 'n bevredigende oplossing te vind.

(6) Die interaksie moet 'n plan tot gevolg hê wat deur die personeellid en die betrokke toesighouer afgeteken is, en bekragtig word deur die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is.

(7) Die plan moet beide tasbare en ontasbare aksies, tydlyne, mikpunte en voorwaardelike vereistes bevat.

(8) Die plan moet die basis word vir die ontwikkeling, indiensneming en behoud van bevoegde personeellede.

(9) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, saam met die betrokke toesighouers, moet 'n talentblootstellingsprogram ontwikkel en toepas vir nuwe talent wat by die munisipaliteit aansluit, of 'n bepaalde vlak in die munisipaliteit betree.

(10) Die blootstellingsprogram moet daarop gemik wees om bevoegde talent van gestruktureerde blootstelling aan spesifieke werksvelde en -rolle te voorsien.

(11) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, of die persoon aan wie hierdie funksie gedelegeer is, moet toesien dat die program die rolle wat talent in die program sal speel, omskryf, sodat hulle vaardighede en ontwikkelingsvereistes gedurende die blootstelling geoptimaliseer word en verwagtinge bestuur word.

(12) Toesighouers moet bevoegde personeellede gereeld in gesprek betrek rakende hul plan.

(13) Die talentbestuursplan moet jaarliks hersien word en die hersiening moet met die prestasiebestuursiklus van die munisipaliteit saamval.

(14) Die hersiening moet die stappe in die plan wat afgehandel is, dié wat nog gedoen moet word, prestasie, volgende stappe, wysigings en die steun wat nodig is, oorweeg.

(15) Die plan moet bygewerk word en vir bekragtiging aan die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, gestuur word.

RIGLYN 2G

VERTROULIKE UITGANGSONDERHOUD

1. (1) Riglyne vir 'n vertroulike uitgangsonderhoud word in Tabel 13 uiteengesit.
 (2) Die personeellid moet uit die staanspoor ingelig word dat die onderhoud vertroulik is en dat die personeellid se naam nie aan die inligting wat verskaf word, gekoppel sal word nie.

Tabel 13**Sjabloon vir uitgangsonderhoud**

Naam van personeellid:		Personeelnommer:	
Departement:		Pos:	
Datum van onderhoud:		Plek:	
Onderhoud gevoer deur:			
Ampstitel:			
Datum van bedanking:			
Laaste dag van diens:			
Merk	Rede vir bedanking	Merk	Rede vir bedanking
	Persoonlik		Onvoldoende uitdagings
	Beter salaris aanbod		Onvoldoende steun van bestuur
	Gebrek aan vermoë vir posisie		Swak kommunikasie/ verhouding met meerderes/ kollegas/ondergeskiktes
	Soek beter loopbaangeleenthede		Vervoerprobleme
	Verandering in professionele rigting		Onvoldoende akkommodering van spesifieke behoeftes
	Onvoldoende leierskap of leiding		Onbevredigende werksomgewing
	Oorlaai met verantwoordelikhede		Salarisongelykhede
	Moet hervestig/emigreer		Om oorplasing te vermy
	Om voltyds te studeer		Om na kind/kinders om te sien
	Om na bejaarde afhanklikes om te sien		Om vroeg af te tree
	Om gesins- of persoonlike gesondheidsredes		Diskriminasie
	Om gevolge van voorgenome of werklike tugstappe te vermy		Ander
	Kommentaar:		

RIGLYN 2H

Tabel 14

Persoonlike datavorm van personeellid

1. Alle afdelings moet so volledig as moontlik in blokletters ingevul word.
2. Alle inligting sal as vertroulik gehanteer word.

Titel (bv. Dr., Mnr., Mev., Mej., Me., ens.):

Van:.....

Nooiensvan (indien van toepassing):.....

Voornaam:.....

Ander name:.....

Voorkeurnaam:.....

Geboortedatum: / /

Identiteitsnommer:.....

Nasionaliteit (Indien nie Suid-Afrikaans nie, voorsien asseblief werkspermit- of verblyfspermitnommer):.....

Huwelikstaat:.....

Geslag: Manlik..... Vroulik.....

Ras:..... Swart.....

Asiër.....

Kleurling..... Wit.....

Gestremdheid (verskaf asseblief besonderhede indien van toepassing)

.....

Posadres:.....

Telefoon (Tuis): ())

Telefoon (Werk): ())

Selfoon:.....

Poskode:.....

E-posadres:.....

Woonadres:.....

.....

.....	
.....	
.....	
Poskode:	
Algemene inligting	
Bestuurslisensie: Ja/Nee	Kode(s):
Belastingverwysingsnommer:	Belastingkantoor:
Naasbestaande	
Voornaam:	Verwantskap:
Van:	Selfoon:
	e-Pos:
Mediese praktisyn	
Voornaam:	Selfoon:
Van:	
Mediese fonds	
Mediese fonds:	
Mediesefondsnummer:	Mediesefondsplan:
	Getal afhanklikes:

Bankbesonderhede	
Banknaam:	
Takkode:	Taknaam:
Rekeningnommer:	
Naam van rekeninghouer:	
Soort rekening:	

Besonderhede van afhanklike/gade/lebensmaat	
Besonderhede van gade/lebensmaat	
Naam van gade/lebensmaat:	Geboortedatum van gade/lebensmaat:
ID-nommer van gade/lebensmaat:	
Besonderhede van afhanklike	
1. Van:	Naam:
Geslag: Manlik Vroulik	Geboortedatum:

Verwantskap:		
2. Van:		Naam:
Geslag: Manlik	Vroulik	Geboortedatum:
Verwantskap:		
3. Van:		Naam:
Geslag: Manlik	Vroulik	Geboortedatum:
Verwantskap:		

Tale			
Primêre taal:			
Praat:	Basies	Gemiddeld	Vlot
Lees:	Basies	Gemiddeld	Vlot
Skryf:	Basies	Gemiddeld	Vlot
Tweede taal:			
Praat	Basies	Gemiddeld	Vlot
Lees	Basies	Gemiddeld	Vlot
Skryf	Basies	Gemiddeld	Vlot
Ander taal:			
Praat	Basies	Gemiddeld	Vlot
Lees	Basies	Gemiddeld	Vlot
Skryf	Basies	Gemiddeld	Vlot

Kwalifikasies		
Instelling	Graad/sertifikaat	Jaar voltooi

Vorige werksondervinding			
	Huidige jaar	Vorige	Vorige
Werkgewer:			
Adres:			
Telefoon:			
Naam van onmiddellike toesighouer:			
Duur van diens:			
Mag ons die werkgewer kontak?	Ja/Nee		
Professionele Lidmaatskap			
Organisasie:			
Lidmaatskapsdatum:			
Kommentaar			
Kommentaar/bykomende inligting:			

VERKLARING

Ek verklaar dat bogenoemde inligting, soos deur my verskaf, na my beste wete waar en korrek is.

Handtekening van personeelid

Datum

RIGLYN 2I**PROEFTYDPERKOORSIGVORM**

Daar word NIE van jou verwag om 'n afskrif van hierdie vorm in te dien as die personeellid se prestasie tydens die proeftydperk bevredigend is nie. Jy MOET egter 'n afskrif indien en die raad van die hoof van die MH-eenheid so gou as moontlik inwin indien probleme tydens die proeftydperk ontstaan, wat tot gevolg kan hê dat die proeftydperk verleng moet word en/of die personeellid nie in daardie pos aangestel word nie. Nierapportering sal lei tot die aanname dat die personeellid se proeftydperk bevredigend vorder.

Die toesighouer moet toesien dat die personeellid op elke stadium van sy of haar proeftydperk 'n afskrif van hierdie dokument ontvang en behoort die oorspronklike te behou om by opvolgvergaderings die vordering teen die vasgestelde doelwitte te monitor.

Tabel 15**Rekord van proeftydperk**

Naam van personeellid:		
Werktitel:		
Graad:		
Departement:		
Aanvangsdatum:		
Toesighouer:		
	Sperdatum	Merk asseblief wanneer afgehandel
Aanvanklike vergadering		
1-maand-oorsig:		
3-maande-oorsig:		
6-maande-oorsig:		
9-maande-oorsig:		
12-maande-oorsig:		

DEEL 1**Aanvanklike vergadering**

Hierdie afdeling moet binne een week nadat die personeellid sy of haar diens begin het, deur die toesighouer ingevul word.

AFDELING A: Doelwitte	
Die toesighouer moet spesifieke prestasievereistes vir die personeellid identifiseer. Stipuleer wat gedurende die proeftydperk bereik moet word, insluitende sleutelprestasie-aanwysers.	
AFDELING B: Ontwikkelingsplan	
Om die personeellid met die nakoming van hierdie vereistes by te staan, behoort die toesighouer enige opleidings- en ontwikkelingsbehoefes te identifiseer en te vermeld hoe en wanneer hierdie behoeftes gedurende die proeftydperk aandag sal geniet.	
Handtekening van personeellid:	
Handtekening van toesighouer:	
Datum:	

DEEL 2

Eerste oorsig (1 maand) – 'n afskrif van DEEL 2 van hierdie vorm kan ook gebruik word om die 3-, 6- en 9-maande-oorsig van 'n personeellid wie se proeftydperk 6, 9 of 12 maande is, te doen.

Moet deur die toesighouer, in bespreking met die personeellid, ingevul word.

<i>(Merk asseblief)</i>	Verbetering nodig	Bevredigend	Goed	Uitstekend
Gehalte en akkuraatheid van werk				
Doeltreffendheid				
Bywoning				
Tydreëling				
Werksverhoudings (spanwerk en interpersoonlike kommunikasie-vaardighede)				
Bevoegdheid in die rol				

Indien enige areas van prestasie, gedrag of bywoning moet verbeter, verskaf asseblief besonderhede hier.			
Waar kwessies geïdentifiseer is, som asseblief op hoe dit gedurende die oorblywende proeftydperk aandag sal geniet.			
Som die personeellid se prestasie en vordering oor die tydperk op.			
Is daar aan die vereistes wat vir hierdie deel van die proeftydperk geïdentifiseer is, voldoen?	JA / NEE	Indien NEE, watter verdere optrede word vereis?	Oorsigdatum
Is daar aandag gegee aan die opleidings- en ontwikkelingsbehoefte wat vir hierdie deel van die proeftydperk geïdentifiseer is?	JA / NEE		
Handtekening van personeellid:			
Handtekening van bestuurder:			
Datum:			

DEEL 3

Finale oorsig

Moet deur die toesighouer, in bespreking met die personeellid, ingevul word.

<i>(Merk asseblief)</i>	Verbetering nodig	Bevredigend	Goed	Uitstekend
Gehalte en akkuraatheid van werk				
Doeltreffendheid				
Bywoning				
Tydreëling				
Werksverhoudings (spanwerk en interpersoonlike kommunikasievaardighede)				
Bevoegdheid in die rol				
Is daar voldoen aan die vereistes wat vir hierdie deel van die proef tydperk geïdentifiseer is?	JA / NEE	Indien NEE, watter verdere optrede word vereis?		
Is daar aandag gegee aan die opleidings- en ontwikkelingsbehoefte wat vir hierdie deel van die proef tydperk geïdentifiseer is?	JA / NEE			
Som die personeellid se prestasie en vordering oor die tydperk op				
Sal die personeellid se aanstelling bekragtig word?				JA / NEE
Indien NEE, verskaf asseblief redes hieronder en som op watter stappe gedoen is om enige probleme wat gedurende die proef tydperk ontstaan het, op te los.				
Die personeellid kan enige kommentaar oor sy of haar ondervinding van die proef tydperkproses hier lewer.				
Moet die personeellid se proef tydperk verleng word?				JA / NEE

<i>(Merk asseblief)</i>	Verbetering nodig	Bevredigend	Goed	Uitstekend
Indien JA, verskaf asseblief redes en, waar van toepassing, vermeld enige areas waar verbetering nodig is en hoe dit gemonitor sal word.				
Duur van die verlenging (maksimum 3 maande):				
Nuwe einddatum van proeftydperk:				
Handtekening van personeellid:				
Handtekening van bestuurder:				
Datum:				

HOOFSTUK 3

PRESTASIEBESTUUR- EN ONTWIKKELINGSTELSEL

RIGLYN 3A

Fases van die prestasiebestuur- en ontwikkelingstelsel (PBOS)

1. (1) Prestasiebestuur en ontwikkeling is die stelselmatige proses om—
- (a) werk te beplan en die verwagtinge van die munisipaliteit van personeellede of spanne te stel;
 - (b) die prestasie van personeellede of spanne deurlopend te monitor;
 - (c) die vermoë van personeellede of spanne te ontwikkel vir optimale prestasie;
 - (d) die prestasie van personeellede en spanne periodiek te takseer; en
 - (e) uitsonderlike prestasie te beloon.
- (2) Die prestasiebestuur- en ontwikkelingstelsel van 'n munisipaliteit moet bestaan uit verskillende fases, wat verband hou met prestasiebeplanning, afrigting, oorsig en beloning, soos bepaal in hierdie riglyne.
- (3) Die prestasiebestuur- en ontwikkelingstelsel moet uit die fases vervat in Tabel 16 bestaan.

Tabel 16

Fase	Tydsraamwerk	Aktiwiteite
(a) Beplanning	(i) Vind jaarliks aan die begin van die finansiële jaar plaas of die begindatum in 'n spesifieke pos.	(aa) Toesighouer skeduleer 'n vergadering met 'n personeellid of span om die prestasiedoelwitte vir die jaar te bespreek en daaroor ooreen te kom; (bb) Toesighouer en personeellid of span moet vir hierdie vergadering voorberei; en (cc) Prestasie-ooreenkoms moet onderteken, of elektronies verwerk word, waar van toepassing, deur die toesighouer en die personeellid of span binne (60) dae ná die begin van die prestasiesiklus.
(b) Monitering, afrigting en terugvoer	Geskied: (i) formeel; en (ii) informeel deur die loop van die jaar.	(aa) Die toesighouer sal indiensmonitering van die prestasie van 'n personeellid of span doen; (bb) Die toesighouer kan formele en informele geleenthede skep om steun in die vorm van terugvoer of afrigting aan 'n personeellid of span te gee, met betrekking tot vordering ten opsigte van ooreengekome prestasiedoelwitte en op gebiede wat implementering nodig het; en (cc) 'n Personeellid of span mag te eniger tyd gedurende die prestasiesiklus terugvoer en steun versoek.
(c) Oorsig en evaluasie	(i) Die midjaaroorsig moet teen die einde van die	(aa) Die toesighouer moet binne een maand ná die einde van kwartaal twee 'n formele

Fase	Tydsraamwerk	Aktiwiteite
	<p>tweede kwartaal plaasvind. Die besonderhede van die interaksie moet skriftelik aangeteken word; en</p> <p>(ii) Die jaarlikse prestasiebeoordeling moet teen die einde van die vierde kwartaal plaasvind (ná die einde van die prestasiesiklus); en</p> <p>(iii) Die jaarlikse prestasiebeoordeling moet binne 60 dae ná die einde van de prestasiesiklus plaasvind. Die besonderhede van die prestasie-evaluering moet skriftelik aangeteken word en die personeellid se loopbaanontwikkelings-behoefte uiteensit.</p>	<p>midjaar-evaluasie met 'n personeellid of span reël, wat formele dokumentasie insluit om terugvoer aan 'n personeellid of span te gee oor mikpunte wat tot op datum bereik is;</p> <p>(bb) By die midjaaroorsig moet ingrypings en regstellende optrede geïdentifiseer word met betrekking tot die bereiking of niebereiking van prestasie-uitsette of -uitkomstes;</p> <p>(cc) Gedurende die jaarlikse prestasie-evaluasie moet elke personeellid die geleentheid kry om selfgraderings in te vul en stawende bewyse vir die graderings te verskaf;</p> <p>(dd) Die toesighouer moet die formele finale prestasie-evaluasie met 'n personeellid of span reël ná die einde van die vierde kwartaal;</p> <p>(ee) Die finale prestasie-evaluasietellings moet as 'n formele interaksie tussen die personeellid en toesighouer aangeteken word; en</p> <p>(ff) Die toesighouer moet formele verbale en skriftelike prestasieterugvoer aan die personeellid of span verskaf.</p>
(d) Beloning en erkenning	<p>(i) Ná die formele jaarlikse prestasie-evaluasie; en</p> <p>(ii) Ná moderering deur die munisipale modereringskomitee en goedkeuring deur die munisipale bestuurder.</p>	Belonings sal gehanteer word soos in Hoofstuk 4 van die Regulasies gestipuleer.

Beplanning

2. (1) Tydens die beplanningsfase—
- (a) moet die toesighouer en personeellid tesame organisatoriese en departementele prestasieverwagtinge, asook die prestasieverwagtinge van die personeellid of span, identifiseer en die personeellid of span se verbintenis tot die bereiking van die prestasieverwagtinge verkry;
- (b) die toesighouer moet aan die personeellid verduidelik hoe die prestasie-ooreenkoms en die PBOS werk;
- (c) alle personeellede, die bestuur ingesluit, moet toegerus word deur opleiding oor—
- (i) wat die prosesse behels;
 - (ii) waarom die munisipaliteit die PBOS-prosesse gebruik;
 - (iii) hoe die PBOS werk, insluitende die fases, die doel van koppeling aan die bevoegdheidsraamwerk en hoe prestasie van bevoegdheid gemeet word;
 - (iv) wat 'n personeellid in 'n spesifieke rol verwag word; en
 - (v) wanneer prestasie geëvalueer en hersien sal word;

- (d) die munisipaliteit moet toesien dat elke toesighouer opleiding ondergaan het om die betrokke afrigtingsvaardighede te bekom wat nodig is vir die deurlopende implementering van die PBOS;
- (e) die toesighouer en personeellid moet 'n prestasie-ooreenkoms ontwikkel waarin die prestasiestandaarde omskryf sal word ten opsigte van gehalte, hoeveelheid, tyd en proses. Die volgende dokumente kan van hulp wees—
- (i) die personeellid se posbeskrywing;
 - (ii) die GOP en die departementele dienslewering- en begrotingsimplementeringsplan (DLBIP);
 - (iii) die toesighouer se prestasie-ooreenkoms, waar van toepassing;
 - (iv) die personeellid se prestasie-evaluasie assessering van die vorige jaar, waar van toepassing; en
 - (v) enige ander dokument wat as relevant vir die proses beskou word;
- (f) die beplande SPG's, SPA's en mikpunte soos in die prestasie-ooreenkoms bevat, moet voldoen aan die SMART-maatstawwe, wat in Tabel 17 uiteengesit word.

Tabel 17

S	Spesifiek, duidelik en verstaanbaar
M	Meetbaar ten opsigte van hoeveelheid en, waar moontlik, gehalte, geld en tyd. Dit moet moontlik wees om vas te stel of die aktiwiteit plaasgevind het en om te besluit hoe goed dit gedoen is.
A	Bereikbaar ("attainable") deurdat daar ooreengekom is oor die aktiwiteite wat uitgevoer moet word en deurdat dit binne die vermoëns en onder die beheer van die personeellid val.
R	Relevant deurdat elke taak direk met die funksionele gebiede of spesifieke projekte wat aan die personeellid toegewys is, verband moet hou.
T	Tydgebaseerd deurdat die toesighouer en personeellid vordering sal kan beskou teen gespesifiseerde teikendatums en tydsraamwerke, en assessering kan plaasvind binne die jaarlikse rapporteringsiklus van die prestasie-ooreenkoms.

- (g) Posspesifieke bevoegdhede kan gekies word uit die betrokke beroepstrome soos voorgeskryf in die Plaaslike Regering: Bevoegdheidsraamwerk vir Bedryfsbane, wat as Aanhangsel A by die Regulasies aangeheg is, insluitende enige ander spesifieke funksionele bevoegdheidsvereistes wat geïdentifiseer kan word.
- (2) Die volgende dokumente sal van hulp wees by die prestasiebeplanningsproses:
- (a) Prestasie-ooreenkoms (Aanhangsel A in hierdie riglyne); en
 - (b) monitering, afrigting, terugvoer en oorsig (Aanhangsel B in hierdie riglyne).

Monitering, afrigting en terugvoer

3. (1) Doeltreffende prestasiemonitering, afrigting en terugvoer moet deurlopend deur die loop van die prestasiesiklus gemonitor word.
- (2) Prestasiemonitering, afrigting en terugvoer behels voortdurende samewerkende interaksie tussen die toesighouer en personeellid of span wat daarop gemik is om die personeellid se vaardighede en bevoegdhede te verbeter om aan die vasgestelde standaarde van prestasie te voldoen of dit te oortref, deur—
- (a) die personeellid waar te neem, te motiveer en aan te moedig;

- (b) gereelde en ongereelde uitruil van terugvoer oor die personeellid se prestasie;
- (c) gereelde evaluasie om vas te stel of die personeellid presteer volgens die vasgestelde doelwitte soos uiteengesit in die prestasie-ooreenkoms;
- (d) formele afrigting en informele prestasie-evaluasiesessies;
- (e) versterking van die besprekings wat gedurende die beplanningsfase plaasgevind het en tot die prestasie-ooreenkoms gelei het;
- (f) aan die toesighouer die geleentheid te bied om die ontwikkeling van die personeellid of span aan te moedig;
- (g) proaktiewe identifikasie van uitdagings en oplossings om prestasie moontlik te maak;
- (h) identifikasie deur die personeellid of span van prestasie of uitdagings wat opgelos is wat andersins nie onder die toesighouer se aandag sou kom nie;
- (i) afrigting wat doeltreffende prestasie versterk of die prestasie van die personeellid nader aan die verwagte standaard bring; en
- (j) 'n personeellid of span wat aan verskeie afrigtingsessies deelgeneem het, wat bewus is van wat van hom of haar verwag word om aan prestasie-uitkomstes te voldoen.

(3) 'n Munisipaliteit moet seker maak dat elke toesighouer voldoende opleiding in prestasie-afrigtingsprosesse ontvang en in staat is om vordering doeltreffend te assessee en die prestasie van personeel of span te evalueer.

(4) Die ontwikkelingsbehoefte van personeel wat tydens prestasiemonitering en afrigtingsprosesse geïdentifiseer is, moet geëvalueer en aandag gegee word om goeie prestasie aan te moedig en werksverwante vaardighede en bevoegdhede te verbeter wat personeel ondersteun om met veranderinge in die werksplek tred te hou.

Midjaarprestasie-oorsig

4. (1) Die midjaarprestasie-oorsig—
- (a) is 'n formele halfjaarlikse prestasiegradering waar 'n personeellid of 'n span terugvoer oor sy of haar prestasie ontvang;
 - (b) moet aangeteken word;
 - (c) bied 'n geleentheid—
 - (i) vir die toesighouer en personeellid om die personeellid of span se prestasie teen vasgestelde prestasiedoelwitte te evalueer;
 - (ii) vir die toesighouer om te monitor, af te rig en terugvoer te gee om doeltreffende prestasie te verseker;
 - (iii) aan die toesighouer en personeellid om—
 - (aa) gesamentlik prestasie-uitdagings te identifiseer en ooreen te kom oor oplossings om die geïdentifiseerde uitdagings te bowe te kom;
 - (bb) oor die ontwikkelingsbehoefte van die personeellid ooreen te kom en aan sodanige behoeftes aandag te gee;
 - (cc) die prestasiemikpunte wat spruit uit veranderinge in die werkplek wat buite die beheer van die personeellid of span is, te hersien; en
 - (iv) om goeie prestasie te versterk.
- (2) Indien 'n hersiening van die prestasie-ooreenkoms geregverdig is—
- (a) geld die Regulasies en item 2 van hierdie Riglyn;
 - (b) sal die midjaarprestasie-oorsig op die bestaande prestasie-ooreenkoms gebaseer wees;

- (c) moet die gewysigde prestasie-ooreenkoms of addendum deur die toesighouer en personeellid mede-onderteken word; en
- (d) moet 'n rekord van die wysigings vir die doeleindes van die jaarlikse prestasie-evaluering gehou word.

Jaarlikse prestasie-evaluasie

5. (1) Die oogmerke van die prestasie-evaluasie is om—
- (a) die prestasie-uitkoms wat die personeellid bereik het, teen die ooreengekome prestasie-aanwysers en -mikpunte formeel te bespreek, gebaseer op die werk wat gedurende die prestasiesiklus van 12 maande verrig is;
 - (b) die prestasie van die personeellid of span teen elke meetbare SPA te gradeer, deur die vyfpuntgraderingskaal te gebruik;
 - (c) positiewe prestasies te erken en terugvoer oor onbevredigende prestasie te verskaf; en
 - (d) gebied wat moet verbeter, te identifiseer en aksieplanne te ontwikkel wat by die persoonlike ontwikkelingsplanne ingesluit kan word om aandag te gee aan die gebied wat moet verbeter.
- (2) Elke personeellid of span moet, aan die einde van die prestasiesiklus van 'n munisipaliteit, 'n jaarlikse prestasie-evaluering ondergaan.
- (3) Die jaarlikse prestasie-evaluasie moet voorafgegaan word deur die personeellid se selfgradering teen voorafbepaalde doelwitte en, waar nodig, deur 'n portefeulje van bewys gestaaf word.
- (4) Gradering behels die evaluasie van die personeellid of span se prestasie teen prestasiestandaarde in die personeellid se prestasieplan en die toeken van 'n numeriese gradering vir elke SPA.
- (5) Die toesighouer en personeellid moet—
- (a) formeel en objektief die personeellid se prestasie-uitkomstes teen die ooreengekome SPG's, SPA's en spesifieke bevoegdhede bevestig;
 - (b) die prestasie van elke personeellid of span teen elke meetbare SPA en spesifieke bevoegdhede takseer deur die vyfpuntgraderingskaal te gebruik;
 - (c) positiewe prestasies erken;
 - (d) gebrekkige prestasie identifiseer;
 - (e) die personeellid se ontwikkelingsbehoefte identifiseer, wat in die persoonlike ontwikkelingsplan van die werknemer gebruik sal word; en
 - (f) die finale jaarlikse prestasie-assessering onderteken.
- (6) Aan die einde van die prestasiesiklus word 'n graderingskaal gebruik wat verband hou met die erkenning en beloning van prestasie wat ten volle doeltreffendheid oortref.
- (7) Die toesighouer moet die finale jaarlikse prestasie-evaluering, prestasietellings en enige verwante stawende bewyse van die prestasie aan Mensehulpbronne voorlê.
- (8) Prestasiegraderings vir SPG's en bevoegdhede word met gebruik van die vyfpuntgraderingskaal bereken—
- (a) SPG-graderings word bereken waar individuele graderings aan elke SPA toegeken is met gebruik van die vyfpuntgraderingskaal.
 - (b) Geen afronding van berekenings word toegelaat nie en twee desimale punte moet gebruik word.

- (c) Tabel 18 sit die vyfpuntgraderingskaal wat toegepas word om 'n telling aan algehele prestasie toe te ken, uiteen—

Tabel 18

Vlak	Terminologie	Beskrywing
5	Uitsonderlike prestasie	Prestasie oortref aansienlik die standaard wat van 'n personeellid op hierdie posvlak verwag word. Die beoordeling dui aan dat die personeellid meer as ten volle doeltreffende resultate behaal het vir alle prestasiemaatstawwe en -aanwysers vermeld in die Prestasie-ooreenkoms en Prestasieplan, en regdeur die jaar in alle gebiede van verantwoordelikheid daarmee volgehou het.
4	Prestasie beduidend bo verwagting	Prestasie is aansienlik hoër as die verwagte standaard vir daardie werk. Die beoordeling dui aan dat die personeellid meer as ten volle doeltreffende resultate behaal het vir meer as die helfte van die prestasiemaatstawwe en -aanwysers vermeld in die Prestasie-ooreenkoms en Prestasieplan, en regdeur die jaar alle ander prestasiemaatstawwe en -aanwysers ten volle behaal het.
3	Ten volle doeltreffende prestasie	Prestasie voldoen ten volle aan die standarde wat op alle gebiede van die werk verwag word. Die beoordeling dui aan dat die personeellid ten volle doeltreffende resultate behaal het vir alle belangrike prestasiemaatstawwe en -aanwysers vermeld in die Prestasie-ooreenkoms en Prestasieplan.
2	Prestasie nie ten volle doeltreffend nie	Prestasie is in kerngebiede onder die standaard wat vir die werk verwag word. Prestasie voldoen aan sommige van die standarde wat vir die werk verwag word. Die oorsig/evaluering dui aan dat die personeellid benede ten volle doeltreffende resultate bereik het vir meer as die helfte van die kern-prestasiemaatstawwe en -aanwysers vermeld in die Prestasie-ooreenkoms en Prestasieplan.
1	Onaanvaarbare prestasie	Prestasie voldoen nie aan die standaard wat vir die werk verwag word nie. Die oorsig/evaluering dui aan dat die personeellid benede ten volle doeltreffende resultate behaal het vir byna al die prestasiemaatstawwe en -aanwysers vermeld in die Prestasie-ooreenkoms en Prestasieplan. Die personeellid het nie die toewyding of vermoë gedemonstreer om prestasie te verhoog na die vlak wat vir die werk verwag word nie, ten spyte van pogings deur die bestuur om verbetering aan te moedig.

RIGLYN 3B**SPANGEBASEERDE PRESTASIE**

1. (1) 'n Toesighouer moet, in samewerking met individuele spanlede—
 - (a) die prestasie van 'n personeellid wat in 'n spangebbaseerde prestasiereëling werk, gradeer; en
 - (b) uitdagings identifiseer ten opsigte van individuele personeellede wat in 'n span werk en gepaste ingrypings identifiseer wat daarop gemik is om die personeellid se prestasie te verbeter.
- (2) Die volgende template sal met die PBOS-proses help:
 - (a) Spanregistrasie, Aanhangsel C; en
 - (b) Spanprestasie-ooreenkoms, Aanhangsel D.

RIGLYN 3C**BEWYS VAN PRESTASIE**

1. (1) Die voorlegging van bewys is aan die volgende onderhewig:
 - (a) gedurende die beplanningsfase moet ooreengekom word oor watter bewyse gebruik sal word, met die doel om tyd en moeite te beperk; en
 - (b) bewyse moet deur die loop van die prestasiesiklus ingesamel word, aangesien dit die tellings wat volgens die graderingskaal toegeken word, ten grondslag sal lê en sal staaf.
- (2) Die personeellid of span moet bewys insamel, saamstel en voorlê teen die meetbare SPA's en, waar van toepassing, posspesifieke bevoegdhede soos bevat in die prestasie-ooreenkoms—
 - (a) dit is veral belangrik om seker te maak dat bewyse deur die loop van die prestasiesiklus ingesamel word ter voorbereiding vir die midjaarprestasie-oorsig en jaarlikse prestasie-evaluasie, aangesien dit gebruik sal word om tellings met betrekking tot die bereiking van SPA's en posspesifieke bevoegdhede te staaf; en
 - (b) die verantwoordelikheid vir die voorlegging van die portefeulje van bewyse berus uiteindelik by die personeellid of span wat geëvalueer word.
- (3) Die aard van die werk moet die soort bewyse wat gelewer moet word, bepaal. Dit kan, onder meer, die volgende insluit—
 - (a) amptelike rekords;
 - (b) bevestiging deur 'n toesighouer;
 - (c) bevestiging deur ander belanghebbendes, soos 'n brief deur 'n regeringsdepartement; en
 - (d) inspeksie of waarneming deur 'n toesighouer van bewyse, soos 'n liasseerstelsel, memorandum, verslae, ens.
- (4) 'n Toesighouer kan, op die laatste teen die midjaaroorsig—
 - (a) ander bewyse aanvaar wat die bereiking van SPA's of bevoegdhede staaf; en
 - (b) die personeellid of span help om sodanige bewys te bekom.

RIGLYN 3D**PRESTASIEMODERERINGSKOMITEE**

1. (1) Die munisipale prestasiemodereringskomitee—
 - (a) moet behoorlik deur die munisipale raad saamgestel word;
 - (b) kan, tot die mate waartoe dit moontlik is, soos volg saamgestel wees—
 - (i) munisipale bestuurder of sy of haar afgevaardigde, wat as die voorsitter sal dien;
 - (ii) alle departementshoofde van 'n munisipaliteit;
 - (iii) bestuurder verantwoordelik vir PBOS;
 - (iv) bestuurder verantwoordelik vir organisatoriese ontwikkeling;
 - (v) bestuurder verantwoordelik vir organisatoriese prestasie;
 - (vi) 'n verteenwoordiger uit finansies, waar van toepassing;
 - (vii) 'n verteenwoordiger uit bestuurstoetsing, waar van toepassing; en
 - (viii) 'n verteenwoordiger uit die oudit-afdeling, waar van toepassing.
 - (2) Departementele verteenwoordigers—
 - (a) sal uitgenooi word om die vergaderings van die prestasiemodereringskomitee by te woon om voorleggings te doen oor die resultate van hul onderskeie departemente;
 - (b) moet op senior bestuursvlak wees; en
 - (c) kan 'n spesialis in departementele prestasiebestuur vra om tegniese raad te gee, waar nodig.
 - (3) Lede moet kollektief oor die nodige kundigheid beskik en moet bewys lewer van kennis en bevoegdheide oor—
 - (a) plaaslike regering;
 - (b) die munisipale mensehulpbronomgewing;
 - (c) korporatiewe bestuurspraktyke;
 - (d) korporatiewe strategie;
 - (e) die prestasiebestuur- en ontwikkelingstelsel;
 - (f) die bestuur van mensekapitaal;
 - (g) organisatoriese ontwikkeling;
 - (h) finansiële bestuur;
 - (i) sakebestuur;
 - (j) bedryfsbestuur; en
 - (k) leierskap.
 - (4) Die hoofdoelwitte van die komitee is om—
 - (a) die billike en konsekwente toepassing van die PBOS te verseker;
 - (b) te verseker dat die integriteit van die PBOS beskerm word;
 - (c) te verseker dat prestasie konsekwent geëvalueer word;
 - (d) te verseker dat individuele graderings die algehele prestasie van die departement weerspieël;
 - (e) raad te gee oor finansiële bekostigbaarheid vir die munisipaliteit; en
 - (f) prestasietoekennings vir goedkeuring deur die munisipale bestuurder aan te beveel.
 - (5) Die komitee kan—
 - (a) opdragte ontwikkel en goedkeur;

- (b) die prestasiebestuur- en ontwikkelingstelsel regoor die munisipaliteit hersien en aanbevelings ten opsigte van implementering maak;
- (c) die prestasie-evaluasieproses monitor deur 'n algehele indruk te kry van of norme en standaarde realisties en konsekwent, beide horisontaal en vertikaal, deur die munisipaliteit toegepas word;
- (d) die algehele prestasie van departemente bepaal en dit in ooreenstemming bring met saamgevatte resultate, gegrond op individuele prestasie;
- (e) die tellings van 'n departement of 'n eenheid modereer;
- (f) beloningsvlakke vir prestasie aanbeveel;
- (g) aanbevelings maak rakende optrede wat oorweeg moet word waar toesighouers nie die stelsel behoorlik implementeer nie;
- (h) 'n oorsigrol vervul ten opsigte van die toepassing van die PBOS;
- (i) 'n omvattende verslag saamstel, op grond van sy waarnemings, wat die prestasie van personeellede of spanne en die toepaslike beloningsvlakke weergee; en
- (j) toesien dat die notule en stawende inligting oor sake wat deur die paneel gehanteer is, beskikbaar sal wees vir ondersoek indien só deur die munisipale bestuurder gemagtig word.

RIGLYN 3E

HANTERING VAN SUBSTANDAARDPRESTASIE

Doel

1. (1) Hierdie prosedures het ten doel om—
 - (a) 'n bemagtigende omgewing te skep om doeltreffende prestasie deur die personeellede te vergemaklik;
 - (b) die personeellede te voorsien van toegang tot vaardigheidsontwikkelings- en kapasiteitsbougelyenthede om doeltreffende en effektiewe prestasie te bevorder;
 - (c) remediërende en ontwikkelingsteun te voorsien om die personeellede te help om substandaardprestasie te hanteer; en
 - (d) te verseker dat die munisipale raad en personeellede saamwerk om oplossings vir probleme te vind en die prestasie van personeellede te verbeter.

Beleid en beginsels

2. (1) Hierdie prosedures moet saam met die Regulasies gelees word.
 - (2) Die Kode van Goeie Praktyk, waarvoor in Bylae 8 van die Wet op Arbeidsverhoudinge, 1995 (Wet 66 van 1995), voorsiening gemaak word, vorm deel van hierdie prosedures ten opsigte van swak werksprestasie.
 - (3) Die munisipaliteit moet die personeellid se prestasie evalueer deur die volgende te oorweeg:
 - (a) die mate waarin die substandaardprestasie die werk van die munisipaliteit en die bereiking van munisipale doelwitte beïnvloed;
 - (b) die mate waartoe die personeellid nie aan die vereiste prestasiestandaarde wat deur die munisipaliteit gestel word, voldoen nie;

- (c) die mate waarin die personeellid 'n gebrek het aan die nodige vaardighede, bevoegdheids en kundigheid om die prestasiedoelwitte en -mikpunte te bereik vir sy of haar pos, soos in die prestasie-ooreenkoms bevat; en
- (d) die aard van die personeellid se werk en verantwoordelikhede.

Prosedures vir die hantering van substandaardprestasie

3. (1) Indien die munisipaliteit rede het om te glo dat 'n personeellid nie volgens die minimum prestasiestandaarde vir sy of haar pos presteer nie, moet die toesighouer—

(a) 'n vergadering belê om terugvoer aan die personeellid te gee oor sy of haar prestasie;

(b) redes aan die personeellid gee waarom dit nodig is om hierdie prosedure te begin.

(2) Tydens die vergadering beoog in paragraaf (a), moet die toesighouer—

(a) die vereistes, vlak, vaardighede en aard van die pos verduidelik;

(b) die personeellid se prestasie in verhouding tot die prestasie-ooreenkoms evalueer;

(c) die redes verduidelik waarom die prestasie as substandaard beskou word; en

(d) die personeellid of sy of haar verteenwoordiger die geleentheid gee om te reageer op die prestasie-uitkomstes waarna in paragraaf (c) verwys word.

(3) Ná oorweging van die personeellid se redes kan die toesighouer, indien nodig—

(a) 'n formele voorligtings- en opleidingsprogram inisieer om die personeellid in staat te stel om aan die vereiste standaard van prestasie te voldoen, wat die volgende moet insluit—

(i) assessering van die tyd wat dit sal neem vir die personeellid om die substandaardprestasie die hoof te bied;

(ii) die vasstel van realistiese tydsraamwerke waarin daar van die personeellid verwag word om aan die vereiste prestasiestandaarde te voldoen; en

(iii) die identifisering en voorsiening van toepaslike opleiding vir die personeellid om die vereiste standaard van prestasie te bereik;

(b) maniere vasstel om aandag te gee aan enige faktore wat die personeellid se prestasie beïnvloed en wat nie onder die personeellid se beheer is nie.

(4) Indien die personeellid steeds nie aan die vereiste prestasiestandaard vir die pos voldoen nadat hy of sy 'n formele program van voorligting en opleiding beoog in paragraaf (3) ondergaan het nie, kan die toesighouer—

(a) die personeellid se prestasie gereeld evalueer; of

(b) verdere remediërende of ontwikkelingsteun verskaf om die personeellid te help om die substandaardprestasie uit te skakel.

(5) Indien die personeellid se prestasie nie verbeter ná ontvangs van gepaste prestasievoorigting, die nodige steun en 'n redelike tyd om sy of haar prestasie soos beoog in paragraaf (4) te verbeter nie, of indien hy of sy weier om 'n formele program van voorligting en opleiding soos beoog in paragraaf (3) te volg—

(a) moet die toesighouer die bewerings van substandaardprestasie teen die personeellid in die vorm van 'n verslag onder die aandag van die munisipale bestuurder bring;

(b) moet die toesighouer die verslag beoog in subparagraaf (a) voor die munisipale bestuurder ter tafel lê.

(6) Indien die munisipale bestuurder tevrede is dat voldoende bewyse bestaan om tugstappe teen die personeellid te begin op grond van die beweerde

substandaardprestasie, moet die munisipale bestuurder die personeelid voorsien van skriftelike redes waarom dit nodig is om hierdie prosedure, in ooreenstemming met toepaslike prosedures, te begin.

AANHANGSEL A

Prestasie-ooreenkoms			
Prestasiesiklus:		[Byvoorbeeld: 1 Julie 2017 tot 30 Junie 2018]	
Departement:		[Voeg naam van departement in]:	
Afdeling/eenheid:		[Voeg naam van afdeling/eenheid in]:	
Personeellid naam en van:		[Voeg personeellid se voorname en van in]	
Personeellid se ampstittel, betaallysnummer en vlak:	Ampstittel: [Byvoorbeeld: Assistentdirekteur]	Betaallysnummer: 000000000000	Vlak: 5
Funksies:	Kort beskrywing van die personeellid se funksie:		
Personeellid se handtekening:		Datum:	
Toesighouer se naam en van:	[Voeg toesighouer se voorname en van in]		
Toesighouer se handtekening:		Datum:	

Sleutelprestasiegebiede (SPG's) en sleutelprestasie-aanwysers (SPA's)				
SPG-gewig:	SPA's:	Basislyn (waar van toepassing):	Mikpunte: ¹	Bewyse:
1. [Voeg SPG hier in]				
30%	1.1 [Voeg SPA hier in]	[Bestaande of nuwe, waar van toepassing]	[Ken 'n punt toe volgens die vyfpunt-graderingskaal] 1 ² ;	

¹ Die mikpunte van elke SPA moet as een tot vyf uitgedruk word.

²n Telling van 1 dui **onaanvaarbare prestasie** aan.

			2 ³ , 3 ⁴ , 4 ⁵ , of 5 ⁶ .	
	1.2 [Voeg SPA hier in]			
	1.3 [Voeg SPA hier in]			
2. [Voeg SPG hier in]				
30%	2.1 [Voeg SPA hier in]			
	2.2 [Voeg SPA hier in]			
	2.3 [Voeg SPA hier in]			
	2.4 [Voeg SPA hier in]			
3. [Voeg SPG hier in]				
20%	3.1 [Voeg SPA hier in]			
	3.2 [Voeg SPA hier in]			
80%	Totaal			
Posspesifieke bevoegdheids (PSB's)Posspesifieke bevoegdheids (PSB's)				
Gewig:	PSB's	Basislyn: (Waar van toepassing)	Mikpunte: [Ken 'n punt toe volgens die vyfpunt-graderingskaal]	Bewyse: Voeg by waar van toepassing vir bevoegdheids
10%	1. [Voeg PSB hier in]		1 2 3 4 5	
5%	2. [Voeg PSB hier in]			
5%	3. [Voeg PSB hier in]			
20%	Totaal			
Toesighouer se handtekening:			Personeellid se handtekening:	
Datum:			Datum:	

³n Telling van 2 dui **prestasië nie ten volle doeltreffend nie** aan.

⁴n Telling van 3 dui **ten volle doeltreffende prestasië** aan, d.w.s. die prestasië voldoen aan die verwagte standaard op alle gebiede van die werk en dat die SPA's dus bereik is.

⁵n Telling van 4 dui **prestasië beduidend bo verwagtinge** aan.

⁶n Telling van 5 dui **uitsonderlike prestasië** aan.

AANHANGSEL B

Sleutel- prestatie- gebiede (SPG's) en pos- spesifieke bevoegd- hede (PSB's)	Afrigting en Oorsig									
	SPA	Personeelid / Span se insette oor vordering ⁷		Toesighouer se insette oor vordering		Kommentaar:	Oorsigtellings vir jaareinde: [Ken 'n punt toe volgens die vyfpunt- graderingskaal]	Handtekeninge		
		Midjaar- oorsig:	Finale oorsig:	Ingrypings:	Personeelid /Span se gradering:			Werknemer se handtekening:	Bestuurder se handtekening:	
SPG 1										
	1.1									
	1.2									
	1.3									
SPG 2	2.1									
	2.2									
	2.3									
	2.4									
SPG 3	3.1									
	3.2									
PSB 1	1									
PSB 2	2									
PSB 3	3									

⁷ Formele oorsig moet midjaar en aan die einde van die jaar plaasvind.

Personeelid/Spantoesighouer se handtekening:	Datum:
Toesighouer se handtekening:	Datum:

AANHANGSEL C

Spanregistrasie			
Prestasiesiklus:		Byvoorbeeld: 2017/18	
Departement:		[Voeg naam van departement in]	
Afdeling/eenheid:		[Voeg naam van afdeling/eenheid in]	
Toesighouer naam en van:		[Voeg voorname en van toesighouer in]	
Funksie:		[Voeg kort beskrywing van spanfunksie in]	
Spanlede ⁸			
Naam:	Betaalysnommer:	Ampstitel:	Datum:
Byvoorbeeld: J Smith	000000	Vragmotorbestuurder	30/07/2017

⁸Spanlede kan 'n spantoesighouer insluit.

⁹Alle spanlede sal die spantellingkaart onderteken en die toesighouer sal hierdie vorm namens die werkgewer onderteken.

Toesighouer se handtekening: ¹⁰	Datum:				

¹⁰ As die span 'n spantoesighouer insluit, sal die toesighouer bo die spantoesighouer namens die werkgever onderteken.

AANHANGSEL D

Prestasie-ooreenkoms				
SPG ¹¹ /PSB ¹² - gewig	SPA's/PSB's	Basislyn	Mikpunte ¹³ [Ken 'n punt toe volgens die vyfpunt-graderingskaal]	Bewyse
1. [Voeg SPG hier in]				
30%				
	1.1 [Voeg SPA hier in]	[Bestaande of nuwe waar van toepassing]	1 ¹⁴ = 2 ¹⁵ = 3 ¹⁶ = 4 ¹⁷ = 5 ¹⁸ =	
	1.2 [Voeg SPA hier in]			
	1.3 [Voeg SPA hier in]			
2. [Voeg SPG hier in]				
30%				
	2.1 [Voeg SPA hier in]			
	2.2 [Voeg SPA hier in]			
	2.3 [Voeg SPA hier in]			

¹¹ SPG = sleutelprestasiegebied; SPA = sleutelprestasie-aanwyser.

¹² PSB = Possesifieke bevoegdheid.

¹³ Die teikens van elke SPA moet as een tot vyf uitgedruk word.

¹⁴ Teiken 1 dui **onaanvaarbare prestasie** aan.

¹⁵ Teiken 2 dui **prestasie nie ten volle doeltreffend nie** aan.

¹⁶ Teiken 3 dui **ten volle doeltreffende prestasie** aan; d.w.s. die prestasie voldoen aan die verwagte standaard op alle gebiede van die werk en dat die SPA's dus bereik is.

¹⁷ Teiken 4 dui **prestasie beduidend bo verwagtinge** aan.

¹⁸ Teiken 5 dui **uitstaande prestasie** aan.

	2.4			
3. [Voeg SPG hier in]				
20%	3.1 [Voeg SPA hier in]			
	3.2 [Voeg SPA hier in]			
80%	Totaal			
Posspesifieke bevoegdhede (PSB's)				
1	10%	1. [Voeg PSB hier in]		[Voeg by waar van toepassing vir bevoegdhede]
			1	
			2	
			3	
			4	
			5	
2	5%	2. [Voeg PSB hier in]		
3	5%	3. [Voeg PSB hier in]		
	20%	Totaal		
Spanlede se name:		Byvoorbeeld:		Betaalysnommer:
		J Smit		000000
		P Mokola		999999
Toesighouer se handtekening:			Spantoesighouer:	
Datum:			Datum:	

HOOFSTUK 4**VAARDIGHEIDSONTWIKKELING****RIGLYN 4A****ROLLE EN VERANTWOORDELIKHEDE VIR VAARDIGHEIDSONTWIKKELING****Rolle en verantwoordelikhede van personeellede**

1. 'n Personeellid moet—
- (a) aktief sy of haar eie ontwikkeling bestuur, hetsy vir sy of haar huidige rol of vir sy of haar toekomstige loopbaangeleenthede, op grond van hulle persoonlike ontwikkelingsplan;
 - (b) aktief aan vaardigheidsoudits deelneem;
 - (c) saam met sy of haar toesighouer sy of haar persoonlike ontwikkelingsplan ontwikkel en daaroor nadink;
 - (d) hom of haar verbind tot ontwikkeling wat met die munisipaliteit se prioriteitsvaardighede ooreenstem;
 - (e) aktief deelneem aan alle vorme van leer, opleiding en ontwikkeling wat die personeellid sal help om ooreengekome behoeftes te vervul;
 - (f) op hoogte bly van nuwe kennis en vaardighede en dit op sy of haar gebied van kundigheid toepas; en
 - (g) terugvoer verskaf oor die uitkomstes, doeltreffendheid en relevansie van opleiding en ontwikkeling wat ontvang is.

Rolle en verantwoordelikhede van toesighouers

2. 'n Toesighouer moet—
- (a) vaardigheidsontwikkeling koppel aan die prioriteite van sy of haar funksie, die GOP en die uitkomstes van die prestasiebestuursproses;
 - (b) vaardigheidsbehoefte en -beperkings monitor wat 'n groot impak op die bereiking van hul doelwitte het, of kan hê, en tydens die institusionele vaardigheidsbehoefte-ontledingsproses daarvoor verslag doen;
 - (c) vordering met die persoonlike ontwikkelingsplanne van die personeellede wat aan die toesighouer of toesighouers rapporteer, ontwikkel, daarvoor verslag doen en vordering daarmee hersien;
 - (d) toesien dat die ontwikkeling wat voorgestel word in die persoonlike ontwikkelingsplanne van die personeellede wat aan die toesighouer rapporteer, relevant is vir die funksies van die munisipaliteit;
 - (e) afrigting en steun verskaf vir die ontwikkeling van sy of haar personeellede;
 - (f) insette lewer in die inhoud van opleidingsprogramme, indien van toepassing;
 - (g) sy of haar ondergeskiktes toelaat om tyd af te neem vir opleiding, soos ooreengekom in opleidingskedges en -planne; en
 - (h) die toepassing in die praktyk van wat geleer is, aktief fasiliteer.

Rolle en verantwoordelikhede van vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder

3. Die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder moet—
- (a) die aanvaarding van die werksplekvaardighedeplan fasiliteer, insluitende skakeling met die geregistreerde vakbonde;
 - (b) die implementering van vaardigheidsontwikkelingsprogramme met toesighouers, personeel en eksterne verskaffers van opleiding fasiliteer; en
 - (c) skakel met die Plaaslike Regering: Sektoropvoedings- en Opleidingsowerheid (LGSETA) en toesien dat die munisipaliteit aan al die vereistes van die LGSETA voldoen.

Rolle en verantwoordelikhede van hoof- finansiële beampte

4. Die hoof- finansiële beampte moet seker maak dat bewys aan die LGSETA gelewer word dat al die fondse wat van die LGSETA ontvang is en die 1% wat vir vaardigheidsontwikkeling begroot is, vir die doeleindes van vaardigheidsontwikkeling gebruik is.

Die rolle en verantwoordelikhede van die opleidingskomitee

5. (1) 'n Senior bestuurder moet as voorsitter van die munisipaliteit se opleidingskomitee dien.
- (2) Die opleidingskomitee moet uit ewe veel bestuurders en personeelverteenvoerders bestaan.
- (3) Die verteenwoordigers van die munisipaliteit moet die GOP-bestuurder, die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder, die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, individuele en institusionele prestasiebestuurders en die hoof-finansiële beampte insluit.
- (4) Die verteenwoordigers van die personeel moet verteenwoordigers van die geregistreerde vakbonde wat deur die munisipaliteit erken word, insluit, of, in hul afwesigheid, personele wat verteenwoordigend is van die munisipaliteit se personeel as geheel.
- (5) Die opleidingskomitee moet oorleg pleeg met, en aanbevelings doen aan die munisipale raad oor—
- (a) voorgestelde verbetering aan die vaardigheidsouditprosesse;
 - (b) die bevindings en prioriteite wat uit die vaardigheidsoudit spruit soos voorgelê deur die bestuur;
 - (c) die konsepplan vir werksplekvaardighede;
 - (d) die bestuur se gereelde vaardigheidsontwikkelingsverslag; en
 - (e) die vaardigheidsontwikkelingsbeleid van die munisipaliteit.

RIGLYN 4B**VAARDIGHEIDSBEOEFTEONTLEDING****Inleiding**

1. (1) 'n Vaardigheidsbehoeftebepaling bestaan uit—
 - (a) 'n vaardigheidsbehoefteontleding; en
 - (b) 'n personeelvaardigheidsaudit.
- (2) Hierdie riglyn gee die besonderhede van die aktiwiteite wat nodig is om 'n vaardigheidsbehoefteontleding by 'n munisipaliteit te doen.
- (3) Die vaardigheidsbehoefteontleding moet in 'n vyfjaarsiklus gedoen word as deel van die GOP-proses en moet jaarliks hersien word.

Doel

2. (1) Strategiese ontleding en beplanning rondom vaardigheidsbehoefte moet seker maak dat personeellede oor die gepaste vaardighede beskik om hulle funksies te verrig.
- (2) Dit is veral van belang in prioriteitsrolle en kritieke en skaars vaardighede, wat 'n disproporsionele impak op die doeltreffendheid en effektiwiteit van plaaslike regerings se dienslewering het.
- (3) Hierdie prioriteitsvaardigheidsbehoefte kan regoor die munisipaliteit wees, of in 'n spesifieke departement of funksie.

Kritieke rolle en werkskategorieë

3. (1) Kritieke rolle en werkskategorieë sluit gewoonlik die volgende in—
 - (a) bestuurs-, professionele en tegniese rolle; en
 - (b) rolle wat—
 - (i) strategiese en analitiese funksies vereis;
 - (ii) 'n relatief hoë mate van diskresionêre besluitneming behels;
 - (iii) 'n relatief hoë vlak van risiko het wat verband hou met besluite wat geneem word; of
 - (iv) lank neem (2+ jaar) om die kwalifikasies te bekom en verder tyd neem (3+ jaar) om die ondervinding op te doen wat nodig is om bekwaam te presteer.

Bepaal strategiese vaardigheidsbehoefte

4. (1) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder en die senior bestuur van die munisipaliteit moet die vaardigheidsbehoefte van die munisipaliteit bepaal deur 'n jaarlikse assessering te fasiliteer wat—
 - (a) die munisipaliteit se prestasie teen sy GOP meet;
 - (b) die rolle identifiseer wat dienslewering strem, die gemeenskap se tevredenheid beïnvloed, of die doeltreffende en effektiewe interne bedrywighede van die munisipaliteit raak; en
 - (c) die prestasie-oorsigte en persoonlike ontwikkelingsplanne van personeellede in kritieke rolle en werkskategorieë, ontleed.
- (2) Die jaarlikse assessering behoort die volgende te behels:
 - (a) vergaderings met elke munisipale departement om—

- (i) die redes vir swak dienslewering en prestasie deur die departement, indien enige, te evalueer;
 - (ii) vas te stel of 'n gebrek aan vaardighede tot die swak prestasie bygedra het;
 - (iii) klagtes van belanghebbendes te evalueer om vas te stel of swak diens die gevolg is van 'n gebrek aan vaardighede in sekere kernrolle;
 - (iv) vas te stel of hierdie probleme in kritieke rolle en werkskategorieë voorkom waarvan moontlik beter tred gehou moet word; en
 - (v) die vaardigheidsprobleme en -behoefes wat met hierdie rolle verband hou, te identifiseer; en
- (b) vergaderings met die senior bestuurspan van die munisipaliteit om—
- (i) 'n gesamentlike evaluering van die vaardigheidsbehoefes uit die departementele ontleding voor te lê; en
 - (ii) die vaardigheidsbehoefes wat prioriteit geniet en in die daaropvolgende jaar deur die munisipaliteit aangespreek moet word, te bevestig.

Die beplanning van vaardigheidsontwikkelingsprogramme in kritieke rolle en werkskategorieë

5. (1) Die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, behoort—
- (a) die werwing van die toepaslike persone en vaardighede vir hierdie rolle te prioritiseer om toe te sien dat nie een van hierdie poste vakant is nie;
 - (b) die ontwikkeling van die huidige houers van hierdie rolle te prioritiseer om toe te sien dat hulle ten volle bevoeg is om hul werk te verrig;
 - (c) die ontwikkeling van opvolgplanne en kontinuïteit van vaardighede te prioritiseer om die huidige houers van posisies wat diens verlaat, te vervang; en
 - (d) die behoud van talentvolle individue in daardie geïdentifiseerde rolle te prioritiseer.
- (2) Die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder moet leerprogramme van hoë gehalte identifiseer vir werknemers in kritieke rolle en werkskategorieë, asook vir persone wat moontlik in poste in kritieke rolle en werkskategorieë in diens geneem kan word of waarskynlik sal word.
- (3) Hierdie programme kan leierskapsontwikkelingsprogramme, leerderskappe, vakleerlingskappe of versigtig geteikende kort ontwikkelingskursusse insluit.
- (4) Die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder moet maandeliks aan die senior bestuurspan verslag doen oor vordering met betrekking tot die implementering van hierdie programme.
- (5) Die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder en die bestuurder wat vir mensehulpbronne verantwoordelik is, behoort verslag te doen oor hoe daar tred gehou word met vakatures, werwing, behoud en opvolgplanne vir die geïdentifiseerde kritieke rolle en werkskategorieë.

RIGLYN 4C

PERSONEELVAARDIGHEIDSOUDIT

Inleiding

1. (1) 'n Vaardigheidsbehoeftebepaling behels—
 - (a) 'n vaardigheidsbehoefteontleding; en
 - (b) 'n personeelvaardigheidsoudit.
- (2) Hierdie riglyn gee besonderhede van die aktiwiteite wat nodig is om die personeelvaardigheidsoudit te doen.
- (3) Die doel van 'n personeelvaardigheidsoudit in 'n munisipaliteit is om die gapings met betrekking tot elke personeel se huidige en toekomstige vaardigheidsbehoefte in die munisipaliteit vas te stel.
- (4) Die personeelvaardigheidsoudit moet in 'n vyfjaarsiklus as deel van die GOP-proses gedoen word en jaarliks hersien word.
- (5) Die volgende stappe moet gedoen word, saam met die Vaardigheidsouditvraelys vir Plaaslike Regering.

Vaardigheidsouditproses

2. (1) Die volgende aktiwiteite moet onderneem word:
 - (a) Identifiseer die rolbevoegdheids- en definisies.
 - (i) Vir middelvlakbestuursrolle en personele onder middelvlakbestuursrolle, moet die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder toegang tot die bevoegdheidsraamwerk in Aanhangsel A by die Regulasies vir die toesighouer van die huidige houer van die posisie wat geoudit word, moontlik maak of dit tot sy of haar beskikking stel.
 - (ii) Vir tegniese, administratiewe of funksionele rolle wat geoudit word, moet die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder toegang tot die bevoegdheidsraamwerk in Aanhangsel A by die Regulasies vir die toesighouer van die huidige houer van die posisie wat geoudit word, moontlik maak of dit tot sy of haar beskikking stel.
 - (b) Evalueer die rolbevoegdheids- en definisies. Die bestuurder van die huidige houer van die posisie moet die Vaardigheidsouditvraelys vir Plaaslike Regering, saam met die toepaslike rolbevoegdheids- en definisies wat uit die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder verkry is, gebruik om—
 - (i) die rolbevoegdheids- en definisies te evalueer en te hersien; en
 - (ii) die huidige houer van die posisie teen die bevoegdheids- en definisies te gradeer.
 - (c) Identifiseer die bevoegdheidsgapings uit die vaardigheidsoudit en spreek dit in die persoonlike ontwikkelingsplan aan.

RIGLYN 4D**PERSOONLIKE ONTWIKKELINGSPLAN**

Deur 'n persoonlike ontwikkelingsplan (POP) in te vul, neem 'n personeelid beheer oor sy of haar eie leer. 'n Persoonlike ontwikkelingsplan (POP) stel leerders in staat om kerngebiede van leer en ontwikkeling te identifiseer wat hulle in staat sal stel om nuwe vaardighede en gedragskenmerke aan te leer of bestaande vaardighede en gedragskenmerke te ontwikkel.

BIOGRAFIESE INLIGTING

Hierdie is die persoonlike ontwikkelingsplan van:

Van:	
Naam:	
Pos:	
Afdeling:	

Persoonlike besonderhede:

Identiteitsnommer:	
Ouderdom:	
Geslag:	
Ras:	
Gestremdheid:	
Huistaal:	

Kwalifikasies:

Spesifiseer asseblief alle formele kwalifikasies behaal, asook die vlak van elke kwalifikasie op die nasionale kwalifikasieraamwerk (NQF). Waar die studie afgehandel is, dui die studietydperk aan. Waar studie nog aangaan, dui die begindatum van die studie aan, asook die moontlike einddatum.

Kwalifikasie:	
NQF-vlak:	
Instelling:	

Studietydperk:	
Graad/grade of diploma(s) behaal:	

Kwalifikasie:	
NQF-vlak:	
Instelling:	
Studietydperk:	
Graad/grade of diploma(s) behaal:	

Ondervinding:

Dui asseblief alle relevante werksondervinding binne en buite jou huidige organisasie aan. Spesifiseer asseblief vorige werkgewers, ampte gevul en tydperk van diens.

Werkgewer:	Datums: (van – tot)	Amp gevul:

Opleiding en ontwikkeling:

Noem asseblief ander betekenisvolle opleidings- en ontwikkelingskursusse of -programme wat jy bygewoon het. Noem ook enige sertifikate wat toegeken is, indien van toepassing.

Opleidings- en ontwikkelingskursusse:	Datums van opleiding:	Sertifikaat (indien van toepassing):

POSVEREISTES**1. Intreevlakvereistes**

Die tabel wat volg bevat die intreevlakvereistes van die pos.

Kwalifikasies nodig vir die pos		NQF-vlak		Kwalifikasiestatus/jaar behaal	

2. Rolbevoegdhede

Die tabel wat volg, bevat die bevoegdhede waaroor die huidige houër van die pos moet beskik, soos in die betrokke werkprofiel gespesifiseer.

Vaardighede nodig vir die pos	
Kennisvereistes vir die pos	
Generiese vaardighede en gedrag nodig vir die pos	

PERSONEELONTWIKKELINGSBEHOEFTE

In die tabel wat volg, moet die prioriteitsbevoegdheids wat deur die personeel ontwikkel moet word, soos gedurende die vaardigheidsoudit geïdentifiseer, saam met die ingrypings om hierdie bevoegdheids te ontwikkel, vermeld word.

Bevoegdheids wat ontwikkel moet word	Beskrywing van bevoegdheids	Funksioneel/ Bestuurs/ Generies	Leerdoelwitte	Soort ingryping of vorm van leer [bv. formele opleidingsprogram, indiensleer of afrigting]	Verskaffer verantwoordelik [fasiliteerders, opleiers of verskafferinstelling, bv. universiteite (ook van tegnologie), private verskaffer, ekstere afrigter, toesighouer]	Beraamde duur en koste van leeringryping	
						Duur	Koste
bv. Mondelinge kommunikasie	Luister na ander en kommunikeer op doeltreffende wyse wat oop kommunikasie aanmoedig	Generies					

RIGLYN 4E**EVALUASIE VAN GEHALTE EN IMPAK VAN VAARDIGHEIDSONTWIKKELING****Inleiding**

1. (1) Die evaluasie van die gehalte en impak van vaardigheidsontwikkeling lig die belangrikheid van die evaluasie van die doeltreffendheid en impak van leeringrypings uit.

(2) 'n Munisipaliteit behoort 'n jaarlikse evaluasie van leeringrypings te doen, waarvan die resultate gebruik behoort te word om beide individuele en strategiese vaardigheidsontwikkeling, en leer en ontwikkeling, in die munisipaliteit te verbeter.

(3) Die uitkomstes van hierdie vaardigheidsontwikkelingsevaluasies behoort geïntegreer te word met evaluasies van ander omgewings- en institusionele kapasiteitsbou-inisiatiewe om te evalueer hoe die munisipaliteit sy algehele vermoë om sy mandaat uit te voer, kan en behoort te verbeter.

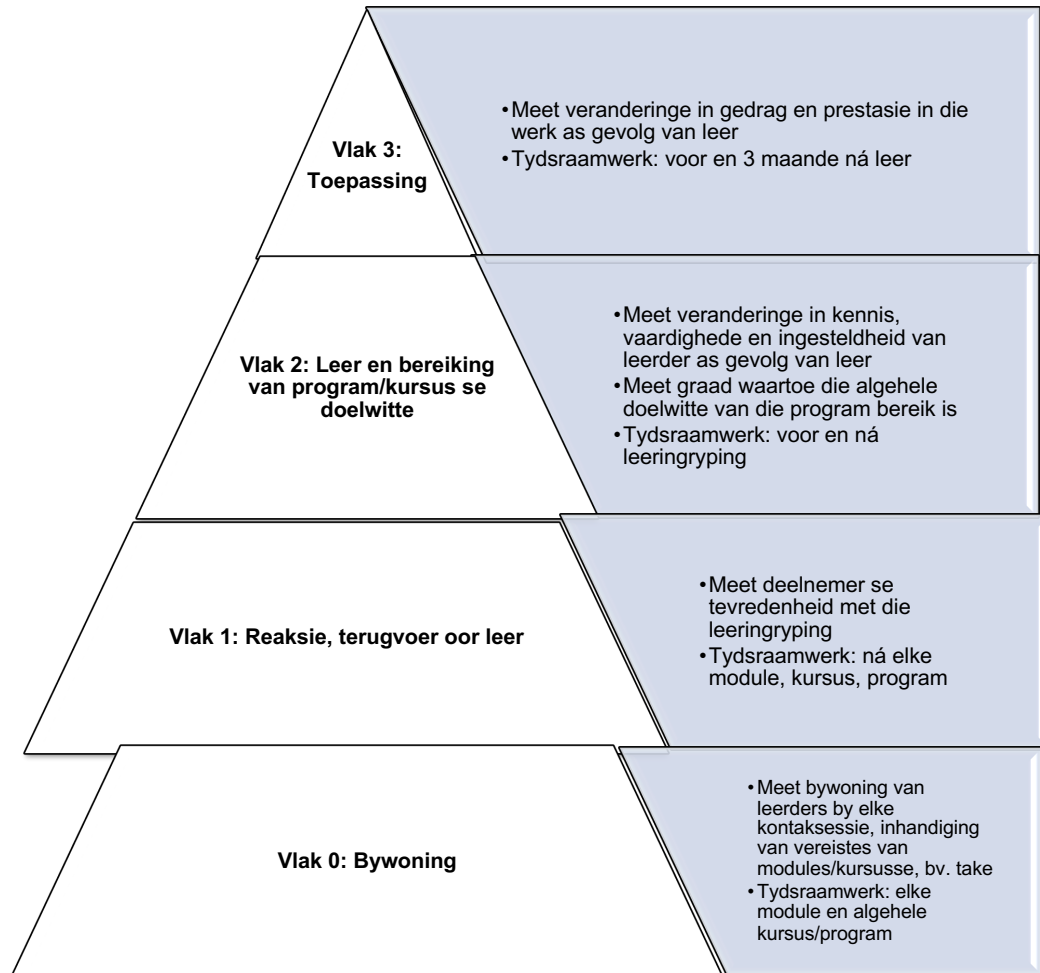
(4) Die vaardigheidsontwikkelingsfasiliteerder moet aan die munisipale bestuursplan en aan die LUR en die Minister verslag doen oor vaardigheids- en kapasiteitsbou-inisiatiewe.

Opleidingsevaluasiemodel

2. (1) Kirkpatrick en Phillips se model van opleidingsevaluasie, pasgemaak vir die munisipale sektor, kan gebruik word om vaardigheidsontwikkeling en -opleiding in munisipaliteite te evalueer.

(2) Hierdie evaluasiemodel word in Figuur 3 uiteengesit.

Figuur 3: Kirkpatrick en Phillips se model van opleidingsevaluasie



Proses van opleidingsevaluasie

3. Met tussenposes tydens elke opleidingsingryping behoort die munisipaliteit die stappe wat in Tabel 19 wat volg, beskryf word, doen om die effek van opleidingsingrypings vir elke vlak van evaluasie in die model te evalueer en daarvoor verslag te doen.

Tabel 19

Evaluasievlak	Fase in die leerproses	Kernaktiwiteite	Verantwoordelikheid
Vlak 0: Bywoning	Voor opleiding	Bevestig getal leerders	Vaardigheidsontwikkelings-fasiliteerder
	Tydens opleiding	Vul bywoningsregister in	Opleiers/fasiliteerders
	Ná opleiding	Doen verslag oor gemiddelde bywoningsvlakke van leerders op kursus	Opleiers/fasiliteerders
Vlak 1: Leerderreaksie/-terugvoer	Voor opleiding	Maak seker verskaffer van opleiding kry leerderterugvoervorm wat aan vereistes voldoen	Vaardigheidsontwikkelings-fasiliteerder
	Tydens opleiding	Leerders vul terugvoervorm in ná elke kontakssessie	Opleiers/fasiliteerders
	Ná opleiding	Leerders vul program-/kursusterugvoervorm in Voeg saam en doen verslag oor leerders se terugvoer en tevredenheid met kursus/program	Vaardigheidsontwikkelings-fasiliteerder en opleiers/fasiliteerders
Vlak 2: Leer en bereiking van program-/kursusdoelwitte	Voor opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Stel duidelike leerdoelwitte vir kursus/program/leeringryping • Identifiseer bevoegdhede (met die definisies van bevoegdhede) wat tydens opleiding ontwikkel moet word • Onderneem vooropleiding 180-grade-bevoegdheidsevaluasie (self- en bestuurderevaluasie van leerderbevoegdheid), met gebruik van vyfpuntskaal 	Vaardigheidsontwikkelings-fasiliteerder, werknemer en bestuurder, en fasiliteerder of opleidingsverskaffer
	Tydens opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Doen tussentydse oorsig om te sien of leerdoelwitte bereik word en pas ingryping dienoreenkomstig aan • Evalueer vordering van leerders in elke module deur middel van skriftelike take deur leerders; en lewer kwalitatiewe verslag oor leerders se toepassing 	Vaardigheidsontwikkelings-fasiliteerder, fasiliteerders, opleidingsverskaffer

Evaluasievlak	Fase in die leerproses	Kernaktiwiteite	Verantwoordelikheid
		van bevoegdheide tydens oefeninge en aksieleer tydens kontaksessies	
	Ná opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Doen ná-leer-evaluering om te sien of leerdoelwitte bereik is en voer resultate in die toekomstige ontwerp en ontwikkelingsprosesse in • Onderneem ná opleiding 180-grade-bevoegdheidsevaluering (self- en bestuurder-assessering van leerderbevoegdheid), met gebruik van die vyfpuntskaal • Voeg taakuitslae van elke leerder en fasiliteerderverslae oor leerders saam; en lewer kwalitatiewe verslag oor leerders se toepassing van bevoegdheide tydens oefeninge en aksieleer oor die hele kursus/program 	Vaardigheidsontwikkelings-fasiliteerder, werknemer en bestuurder
Vlak 3: Toepassing	Voor opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Teken die mees onlangse formele prestasietellings van die individu aan, en/of • Identifiseer en teken spesifieke uitsette aan wat die individuele leerder nie doeltreffend lewer nie 	Vaardigheidsontwikkelings-fasiliteerder en toesighouer
	Tydens opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor verbeterings in die lewering van die spesifieke uitsette deur die leerder 	Toesighouer
	Ná opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor en doen verslag oor of die leerder die lewering van die spesifieke uitsette verbeter het • Stel vas of die prestasietellings van die leerder verbeter het en doen verslag oor bevindings 	Vaardigheidsontwikkelings-fasiliteerder en toesighouer

Evaluasie van impak van leer

4. (1) Die doel is om die impak wat leer en ontwikkeling op die personeellid se werk en prestasie gehad het, te evalueer.
- (2) Die evaluasie moet ongeveer drie maande ná afhandeling van die leer gedoen word, hoewel die uitwerking van die leer deurlopend deur die personeellid se toesighouer gemonitor moet word.
- (3) Beide die personeellid en sy of haar toesighouer moet die evaluering voltooi.

Printed by and obtainable from the Government Printer, Bosman Street, Private Bag X85, Pretoria, 0001
Contact Centre Tel: 012-748 6200. eMail: info.egazette@gpw.gov.za
Publications: Tel: (012) 748 6053, 748 6061, 748 6065