

SERVICEPUNT 71



De kracht van wendbaar werken

# ARBEIDSMARKTSTRATEGIE DE LEIDSE REGIO

Projectplan 2020



# INLEIDING

De gemeenten in de Leidse regio hebben de afgelopen jaren een forse ontwikkeling doorgemaakt. De opgaven zijn groot en partijen in de regio vragen meer ruimte om hun bijdrage te leveren in de participatiemaatschappij. Het duurzaamheidsvraagstuk, de energietransitie, de omgevingswet, digitalisering en de bewegingen in het sociale domein zijn een aantal van de opgaven die hoge eisen stellen aan onze medewerkers.

Een organisatie die wendbaar en adaptief is en de opgave centraal stelt vraagt andere en soms nieuwe competenties van onze medewerkers. Daarnaast zijn onze partners na jaren van bezuinigingen weer naarstig op zoek naar goede professionals. En de uitdaging is groot. In een sterk concurrerende arbeidsmarkt heeft de *war on talent* een hoogtepunt bereikt.

De landelijke schaarste op de arbeidsmarkt, het imago van gemeenten en leidinggevendenden die vasthouden aan functie-eisen worden als belangrijkste knelpunten ervaren in de werving van personeel, zo blijkt uit onderzoek. Hoe gaan de gemeenten in de Leidse regio de komende jaren de juiste medewerkers vinden voor de opgaven die er liggen?

**Dit voorstel is opgebouwd uit drie delen.**

1

## TERUGBLIK

Aanleiding en wat er al gebeurd is in de Leidse regio ten aanzien van arbeidsmarktstrategie .

2

## VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

We beschrijven het doel en perspectief: waar gaan we naartoe en wat wordt het fundament onder de arbeidsmarktstrategie 2019-2020.

3

## PLAN VAN AANPAK

In het jaarplan nemen we alle acties en interventies op die komende periode een sterke impuls gaan geven aan de arbeidsmarktpositie van de Leidse regio.

# 1. TERUGBLIK & AANLEIDING

## 1.1 AANLEIDING

### DE ARBEIDSMARKT

In Nederland staat een recordaantal vacatures open en daalt de werkloosheid. Voor werknemers is dat goed nieuws, voor werkgevers kan het ook een uitdaging zijn. Ook de partners in de Leidse regio merken dat het lastiger wordt om voldoende, goed personeel te werven. De praktijk laat zien dat vacatures steeds langer open staan. Daarnaast kampt de overheid bij bepaalde groepen werkzoekenden met een imago probleem en is de concurrentiepositie met de profitsector (op met name primaire arbeidsvoorwaarden) ongelijk.

### CONCURRENTIE VOORBLIJVEN

Er zijn al verschillende initiatieven door de partners ondernomen om de knelpunten bij werving aan te pakken. Met het actief gebruik van social media en doelgroep specifieke wervingsevents is de afgelopen jaren geëxperimenteerd. Alleen het plaatsen van een vacature en hopen dat er iemand reageert, werkt niet in de huidige arbeidsmarkt. Kandidaten hebben het voor het kiezen en de concurrentie is groot. Dit vraagt om een proactieve aanpak waarin doelgroepgericht werven de kern is en we als werkgever veel meer naar de doelgroep toe moeten bewegen.

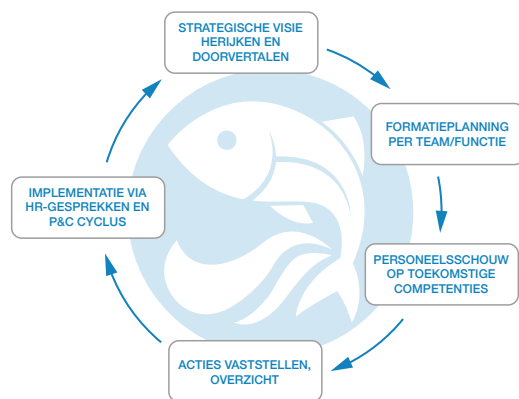
Tegelijk heeft deze aanpak ook effect op eigen medewerkers. Naast een actieve benadering van de arbeidsmarkt is het belangrijk om eigen medewerkers nadrukkelijk te betrekken bij de werving van nieuwe collega's. Zowel als het gaat om het opstellen van wervingsprofielen als waar het gaat om ambassadeurschap. Medewerkers binnen de organisaties kunnen van grote waarde zijn door het aanwenden van het eigen netwerk en door hen actief een rol als ambassadeur te geven. Tevreden medewerkers die een authentiek, eigen verhaal mogen vertellen zijn daarvoor randvoorwaardelijk.

# 1. TERUGBLIK & AANLEIDING

## 1.2 WAT HEBBEN WE AL GEDAAN?

### STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING (SPP)

Wat hebben de partners nodig om beter toegerust te raken op de grote opgaven van de toekomst en de daarbij passende manier van werken? Welke ontwikkeling van de ambtelijke organisatie is nodig om de komende jaren de ambities van het gemeentebestuur te kunnen uitvoeren? Hoe worden de gemeenten toekomstbestendige en wendbare organisaties? SPP helpt om enerzijds inzicht te krijgen in de veranderende opgaven en wat dit vraagt van de medewerker van de toekomst. Anderzijds brengt SPP in kaart met welke ontwikkeling groepen medewerkers te maken hebben om toegevoegde waarde te blijven houden in de toekomst.



Het afgelopen jaar is tijdens de vele SPP-sessies en gesprekken in de regio steeds weer gebleken dat het vinden van wendbare, competente en toekomstbestendige medewerkers een enorme opgave is. De investering van managers, medewerkers en SP71 in tijd en inzet is groot, het resultaat gelukkig over het algemeen goed. Echter is het voor bepaalde functies en vakgebieden steeds lastiger voor organisaties zich te onderscheiden en zichtbaar te zijn voor deze specifieke doelgroepen.

### CO-CREATIE

In oktober 2018 zijn de afgevaardigden van de werknemers en werkgevers uit de Leidse regio gestart met gesprekken gericht op modernisering van de arbeidsvoorwaarden ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers in de Leidse regio. Deze gesprekken hebben geleid tot een tweetal thema's die verder worden uitgewerkt. Een van de twee gekozen thema's betreft het Sociaal Beleidskader: inzetten op een beleidskader dat erop gericht is om te komen tot gezamenlijk regionaal arbeidsmarktbeleid. Dit draagt bij aan het bieden en vergroten van werkzekerheid op regionaal niveau.

Alhoewel het project arbeidsmarktstrategie zich richt op de externe arbeidsmarkt is de interne arbeidsmarkt hier onlosmakelijk mee verbonden. Immers, indien we onze eigen medewerkers niet binden, boeien en opleiden dan wordt de wervingsopgave onhoudbaar. Het is daarom van belang om in de uitwerking van beide projecten intensief samen te werken en te verbinden.

Bovenstaande vraagt om een gestructureerd, verbindend, eigentijds plan voor arbeidsmarktstrategie met ruimte voor *couleur locale*.

## 2.

# VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

## 2.1 WAAR GAAN WE NAARTOE?

### AMBITIE

De gemeenten in de Leidse regio zijn individueel en als regio een aantrekkelijke werkgever waar zowel startende talenten als ervaren medewerkers graag willen werken; de partners zijn in staat vacatures tijdig in te vullen met toekomstbestendige medewerkers. Medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie waar ze voor werken en worden optimaal uitgedaagd om het beste van zichzelf te laten zien. Nieuwe medewerkers zijn geselecteerd op de toegevoegde waarde die zij kunnen leveren aan de toekomstige opgaven vanuit vaardigheden, persoonlijkheid en ontwikkelpotentieel.

De gemeenten worden herkend als inclusieve organisaties waar medewerkers met uiteenlopende achtergronden zich welkom en thuis voelen.

### DOEL

Het doel van komende inspanningen is een grotere groep medewerkers verwerven die niet alleen goed presteren maar ook ontwikkelpotentieel hebben. Dit is meetbaar via de vlootshouw in het instrument SPP. Randvoorwaarden om deze doelstelling te monitoren is een jaarlijkse vlootshouw onder alle medewerkers in de Leidse regio. Vanzelfsprekend faciliteert Servicepunt71 dit proces.

De arbeidsmarktstrategie spreekt verschillende doelgroepen aan: mensen met verschillende achtergronden voelen zich uitgenodigd en geënthousiasmeerd om bij de regiogemeenten te solliciteren.

### RANDVOORWAARDEN

Om deze ambitie waar te maken zijn de volgende aspecten belangrijk binnen de Leidse regio:

- Organisaties werken intern en regionaal met elkaar samen aan deze gezamenlijke ambitie;
- Eén centrum voor werk en mobiliteit;
- Periodieke rapportages in-, door- en uitstroom;
- Professionele, moderne werving;
- Zicht op profiel medewerkers/leidinggevenden van de toekomst;
- Actief gebruik social media, passend bij deze tijd.

### DIRECTE ACTIES

- Start business case HR analytics met als doel resultaten te kunnen meten, monitoren en stimuleren van data gedreven werken;
- Ontwikkel voor zowel leidinggevenden als kandidaten een gestroomlijnd werving- en selectieproces met minimale stappen en innovatieve selectiemethoden;
- Start pilot Gaming als selectietool > is uitgewerkt in het jaarplan;
- Gebruik SPP als bron voor het maken van toekomstprofielen > strategisch werven;
- Zorg voor afstemming met communicatieafdelingen in de regio over inzetten van social media en heldere taak- en rolverdeling.



# 2. VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

## GOED WERKGEVERSCHAP

Aantrekkelijk werkgeverschap vraagt een goede basis:

- Moderne arbeidsvoorwaarden (via project modernisering arbeidsvoorwaarden);
- *Onboarding* en introductie van kandidaten en nieuwe medewerkers;
- Flexibele inzet van medewerkers door algemene dienst;
- Ontwikkelmogelijkheden via Academie71;
- Loopbaanpaden voor medewerkers om talent te kunnen binden en medewerkers wendbaar en krachtig in te zetten.

### DIRECTE ACTIES

- Onboarding en introductieprogramma moderniseren en optimaliseren;
- Moderne, strategische opleidingsplannen uitzetten vanuit de gemeenten die aansluiten bij ambitie van organisatie en medewerkers;
- Opleiden op toekomstig medewerkersprofiel (mede vanuit SPP).

## EXTERNE ONTWIKKELINGEN

Forse externe ontwikkelingen zijn van invloed op ons huidig en toekomstig werken:

- Krapte op de arbeidsmarkt in vele vakgebieden (Bouw, RO, ICT, Financiën enz.);
- Digitalisering en robotisering;
- Veranderende vraag aan/rol van de overheid.

### DIRECTE ACTIES

- We ontwikkelen een nieuwe opzet voor het aanbieden van vacatures. Deze opzet sluit aan bij de doelgroep en de arbeidsmarktcampagne (werktitel: Dit zijn wij! Wie ben jij?);
- Dit aanbod is modern en inspirerend;
- Vacatures hebben een uniforme uitstraling en versterken de herkenbaarheid van de Leidse regio.

## INTERNE ONTWIKKELINGEN

Ook interne ontwikkelingen zijn van invloed op onze ambitie:

- Inclusief werkgeverschap: oog voor de verschillende dimensies van diversiteit (culturele, etnische & religieuze achtergrond, LHBTI, gender, leeftijd en arbeidsvermogen) en gelijke kansen voor iedereen;
- Ontwikkeling van medewerkers, passend bij de vraag van morgen;
- Versterking van de regionale samenwerking. Risico indien de samenwerking onvoldoende is gericht op één regionale arbeidsmarkt;
- Integraal werken, over de cluster- en soms organisatiegrenzen heen.

### DIRECTE ACTIES

- Regionaal SPP om meer gezamenlijk invulling te geven aan de inhoudelijke opgave in strategische werving (via project SPP).

# 2. VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

## EXTERNE SCOPE

Samenwerken met partners en kennisinstellingen in de regio is noodzakelijk:

- Intensieve samenwerking met hogescholen en universiteiten, o.a. met de Hogeschool Leiden en de Universiteit Leiden;
- Kennis van buiten naar binnen halen;
- Leren van andere (top)werkgevers;
- Het bevorderen en uitdragen van trots op werken voor eigen organisatie, eigen medewerker als ambassadeur;
- Oog houden voor onderlinge concurrentie binnen de Leidse regio en hierin ondersteunen en meedenken;
- Samenwerken als partners in de Leidse regio bij werk- en mobiliteitsvraagstukken.

## DIRECTE ACTIES

- Inzetten op het versterken van de samenwerking met onderwijsinstellingen;
- Binnen de organisatie actief delen van werkverhalen van collega's en kennismaken met nieuwe collega's;
- Aan de hand van thema's delen we verhalen over bijzondere prestaties, bijzondere kwaliteiten van medewerkers, nieuwe collega's voorstellen of ontwikkelingen binnen teams of clusters.

## COMMUNICATIE EXTERN

We treden met één gezicht naar buiten en communiceren met ruimte voor eigen identiteit:

- Een overzichtelijke en aantrekkelijke 'werken bij' website;
- Forse inzet op werven via social media;
- Arbeidsmarktcampagne voor de Leidse regio met ruimte voor eigen signatuur;
- Expliciet communiceren dat wij staan voor een inclusieve organisatiecultuur;
- Inzet van verschillende kanalen om mensen met een diverse achtergrond te bereiken en aan te spreken.

## DIRECTE ACTIES

- Arbeidsmarktcampagne ontwikkelen. Onderdeel van de versterking van de arbeidsmarktpositie van de Leidse regio is een onderscheidende arbeidsmarkt-campagne;
- Testimonials: aansprekende verhalen van collega's delen op social media, hierbij gebruikmakend van onze kennis over moeilijk vervulbare vacatures en interessante werkplekken;
- Eerste oplevering van de website 'werken in de Leidse regio' waarin aanpassingen zijn gedaan in lay-out, herkenbaarheid en vindbaarheid op de website. Parallel wordt (samen met ICT onderzoek) gestart met een optimale website voor werving en selectie. De huidige website was een eenvoudige oplossing (na het vertrek uit 'Werken in het westen');
- Verder onderzoek naar mogelijkheden voor whatsapp gebruik;
- Het digitale sollicitatieproces in kaart brengen (snelle reactie, transparantie in proces voor alle betrokkenen);
- Een website realiseren die mobiel toegankelijk is.

## 2. VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

### EFFECTEN

Een intensivering van de arbeidsmarktbenadering heeft verschillende (mogelijke) bij-effecten.

- De inhuur van externen: mogelijke afbouw van de inhuur van externen door betere invulling van vacatures. Daarnaast is vanuit de partners behoefte aan betere advisering en ondersteuning door SP71 op de inhuur van externen. Bijvoorbeeld waar het gaat om het sluiten van mantelovereenkomsten voor groepen functies. Bekeken moet worden of en hoe dit in 2020 wordt opgepakt;
- Sollicitatiecode: mogelijk vraagt een andere arbeidsmarktbenadering om aanpassing van de sollicitatiecode, wellicht ook als gevolg van het project Sociaal beleidskader;
- HR21: werving van een nieuw type medewerker (zoals Opgavemanager) alsook de inzet van medewerkers op (meerdere) rollen zal effect hebben op de bestaande functies in het huidige functieboek en hoe hier mee wordt omgegaan. Afstemming met het project 'Onderhoud HR21' dat ook in 2020 plaatsvindt;





## 2.

# VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

## DIT ZIJN WIJ

SERVICEPUNT 71  
DIENSTVERLENEND 400 COLLEGA'S  
**ZELFBEWUST** 2500 COLLEGA'S  
LEIDSE REGIO NABIJ  
SAMEN- IEDERE DAG  
WERKEN LEREN VAN &  
TALENTGERICHT MET ELKAAR  
WERKENINDELEIDSEREGIO.NL

## WIE BEN JIJ?

### Communicatieboodschap

Meer en meer mensen hebben behoefte om vanuit hun eigen identiteit en persoonlijkheid te werken. De huidige arbeidsmarkt biedt werkenden optimale mogelijkheden om een passende omgeving met gelijkgestemde collega's te vinden. Als werkgever is het dan ook belangrijk om te laten zien wie je bent en potentiële werknemers uit te nodigen zichzelf te laten zien. Daarbij biedt SPP (wat is de medewerker van de toekomst) belangrijke informatie. Daarnaast geeft ook de cultuur binnen de organisatie inhoud aan het verhaal dat je wilt vertellen. Belangrijk hierbij is dat organisaties waarmaken wat ze beloven: het verhaal moet aansluiten bij de werkelijkheid om te voorkomen dat nieuwe medewerkers snel afhaken.

Met als werktitel: Dit zijn wij! Wie ben jij? gaan we via allerlei kanalen 'het verhaal' vertellen. Primair het verhaal van alle partners afzonderlijk, daarnaast het verhaal van de Leidse regio. Wat maakt werken in Leiden uniek, hoe is het om in Zoeterwoude te werken? Wat kenmerkt Leiderdorp als organisatie, hoe ervaren medewerkers in Oegstgeest het werken voor de gemeente? Zo gaan we LinkedIn inzetten op de volgende manier:

## 2.

# VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

## LinkedIn

### STORYTELLING COLLEGA'S

Variërend op dit thema komende periode collega's voorstellen op LinkedIn waarbij zij vertellen over de opdrachten waar zij aan werken. Daarbij nadruk op persoonlijkheid van medewerkers en de competenties die zij meebrengen om dit werk te doen.  
Wie ben je? Wat breng je?  
Wat brengt het werk jou?

[www.werkenindeidseregio.nl](http://www.werkenindeidseregio.nl)

### LINKEDIN TEASER

- Dit zijn wij!
- Servicepunt71
  - 7 jaar
- Dienstverlenend
  - Zelfbewust
- Professioneel en zakelijk
- Werkzaam voor de Leidse regio
- Idee dag lerend met elkaar
  - 400 collega's
  - 2.500 collega's nabij

WIE BEN JIJ?

[www.werkenindeidseregio.nl](http://www.werkenindeidseregio.nl)

### VACATURES

Alle vacatures die op LinkedIn worden geplaatst zijn in dit zelfde format aangepast.

DIT ZIJN WIJ!

- Team | Cluster | Organisatie

WIE BEN JIJ?

- Wat willen we van jou weten?

[www.werkenindeidseregio.nl](http://www.werkenindeidseregio.nl)



# 3. PLAN VAN AANPAK

## INHOUD

1. Het verhaal van de partners	11
2. Arbeidsmarkt campagne	12
3. Innovatieve werving en toekomstbestendige selectie	13
4. Doorontwikkeling website	14
5. Werving en Selectieproces	15
6. Verbinding in- en externe arbeidsmarkt	16
7. Ambassadeurschap	17
8. Referral recruitment	18
9. HR-analytics	19



# 3. PLAN VAN AANPAK

## 1. HET VERHAAL VAN DE PARTNERS

Om onderscheidend te zijn als gemeentelijke organisatie is de basis dat iedere partner zijn eigen identiteit kent en het eigen verhaal verteld wordt. Kandidaten kunnen zich identificeren met de organisatie en weten waar ze voor kiezen. Naast deze stap is het noodzakelijk om te weten wat het imago is van onze partners en Servicepunt71. Hoe wordt er van buitenaf en binnenuit naar onze organisaties gekeken en willen we dat beïnvloeden? Daarnaast is het van belang dat iedere organisatie een doelgroepenbeleid ontwikkelt. Welke doelgroepen zijn interessant voor onze organisatie, hoe zijn deze te vinden en waar is de doelgroep in geïnteresseerd? Dat betekent dat op drie terreinen onderzoek dient te worden verricht.

### IDENTITEIT

Het verhaal over de eigen identiteit is het meest krachtig als het uit de eigen organisatie komt. Werkgroepen, begeleidt door een deelprojectleider, waarin leidinggeven en medewerkers onderling gaan brainstormen over het verhaal van hun organisatie. Daarbij wordt onderzocht met de werkgroepen hoe dit te vertalen is in beeldmateriaal voor o.a. de site “werken in de Leidse Regio”, zodat externen een inkijkje krijgen in de organisatie en weten waar deze voor staat.

### DOELGROEPEN

Over doelgroepen is veel informatie in de markt te verkrijgen. Gespecialiseerde bureau's zoals de Intelligence Group doen hier al vele jaren onderzoek naar en weten voor zowel functiegebieden alsook specifieke doelgroepen (verschillende leeftijden, opleidingsniveau, culturele achtergrond) waar mensen naar zoeken in een baan en hoe/waar zij te vinden zijn. Ook het A+O fonds gemeenten heeft waardevolle informatie beschikbaar. Hiervoor is een eerste stap om samen met wervende managers te bepalen welke doelgroepen gezocht worden in de komende 2 jaar.

Deze informatie is al deels bekend vanuit SPP maar vraagt wel aanscherping.

### IMAGO

Imago onderzoek wordt gedaan onder medewerkers en specifiek onder nieuwe medewerkers en werkzoekenden. Maar ook vertrekkende medewerkers kunnen hierop bevroegd worden. Hierbij wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van de onderzoeksexpertise van de partners. Volgordelijk kan deze stap pas gezet worden als duidelijk is onder welke doelgroepen onderzoek gedaan moet worden.

### STAPPEN

1. Identiteit: in representatieve werkgroepen begeleidt in gesprek om te komen tot een CV van iedere organisatie: wie zijn we, wat kunnen we, wat hebben we nog te leren en wie past bij ons;
2. Doelgroepenonderzoek met hulp van gespecialiseerd bureau;
3. Een imago onderzoek, enquête uitzetten bij nieuwe medewerkers en werkzoekenden;
4. Advies richting iedere directie om te komen tot CV en doelgroepenbeleid;

### WAT IS HET RESULTAAT?

Iedere gemeente en SP71 weet waar hun organisatie voor staat, wat ze naar buiten willen brengen en hoe ze dat zo aantrekkelijk mogelijk kunnen doen, met als uitgangspunt de juiste kandidaten aan te trekken en juist voor deze kandidaten aantrekkelijk te zijn.

Om de kosten zoveel mogelijk in de hand te houden kan het werk voor een groot gedeelte gedaan worden door eigen medewerkers. Servicepunt71 heeft hiervoor een workshop ontwikkeld.

# 3. PLAN VAN AANPAK

## 2. ARBEIDSMARKT CAMPAGNE

Als onderlegger voor de communicatie over de identiteit van de partners wordt een campagne ontwikkeld. Deze campagne bevat moderne communicatiemiddelen als filmpjes, mooie beelden, pakkende teksten en vooral veel herhaling van de boodschap: Dit zijn wij, wie ben jij?

Een belangrijke stap in het vergroten van de arbeidsmarktpositie van de partners is een (tijdelijke) versterkte zichtbaarheid. Zowel door online actiever te communiceren als door het letterlijk dichterbij halen van potentials in de organisaties. Dit laatste door het opzetten van wervingselementen voor een van de partners of de gehele regio. Het voordeel van regionale activiteiten is dat het aanbod groter wordt en ieder van elkaars bijdrage kan profiteren. Hierdoor wordt de regio als geheel versterkt alhoewel altijd met ruimte voor eigen identiteit. De campagne richt zich primair op functies waar op dit moment de meeste moeite gedaan moet worden om vacatures te vervullen. Gedacht wordt hierbij aan civieltechnische beroepen, stedenbouwkundigen, verkeersregisseurs, projectmanagers, financials, medewerkers KCC/Burgerzaken en specialisten in het sociaal domein.

Het doel is potentials te verleiden door laagdrempelige acties. Niet door alleen maar vacatures te posten, maar ook door te laten zien wat de opgaven van gemeenten zijn. Welke gave projecten er in de regio zijn en welke successen worden geboekt. Dit kan door de deuren open te stellen en mensen uit te nodigen om eens een kijkje te komen nemen, maar ook door "online" meer te laten zien van deze projecten. Meerdere uitingen tegelijk doen versterkt de attentie waarde. Het effect wordt versterkt als wat we al doen in dezelfde stijl gebeurt als wat we nieuw ontwikkelen. Evaluatie van recente wervingscampagnes kan ook nuttige informatie opleveren. Denk daarbij aan de werving Stadmakers gezocht, de ontwikkelpool en VRIS.

### STAPPEN

1. Het 'verhaal' van de gemeenten wordt de basis voor een campagne, ontwikkeld door een gespecialiseerd bureau en in samenwerking met de afdelingen communicatie van de partnerorganisaties. De ontwikkeling van de campagne loopt gelijk op met het schrijven van de verhalen van de partners;
2. Om optimaal te profiteren van de lancering van de campagne wordt een zo aantrekkelijk mogelijk aanbod aan vacatures opengesteld ten tijde van de lancering. Afstemming vindt plaats met wervende managers om dit goed te organiseren;
3. De lancering van de campagne betekent een extra belasting gedurende de eerste periode voor zowel wervende managers als HRM. Goede organisatie en het managen van verwachtingen is belangrijk;
4. De campagne wordt in het tweede kwartaal (zodra de zon weer gaat schijnen) grootschalig gelanceerd, zowel buiten als binnen de organisaties. Na het zomerreces kan een tweede impuls worden gegeven aan de campagne;

### WAT IS HET RESULTAAT?

Als aantrekkelijk werkgever bekend zijn onder zowel werzoekenden als potentials die niet direct op zoek zijn naar een baan. Meer zichtbaarheid voor onze gemeenten in de Leidse regio, meer geïnteresseerde kandidaten op onze vacatures en een netwerk van geschikte kandidaten voor toekomstige vacatures.

# 3. PLAN VAN AANPAK

## 3. INNOVATIEVE WERVING EN TOEKOMSTBESTENDIGE SELECTIE

Een deel van de openstaande vacatures wordt, ook in de huidige arbeidsmarkt, nog prima ingevuld. Voor een groter wordend deel van de vacatures is werving en selectie op de huidige wijze niet meer toereikend. Eén van de mogelijke oorzaken voor het niet adequaat invullen van vacatures is dat door de 'traditionele' manier van werven en selecteren de partners enerzijds niet altijd de juiste kandidaten in beeld krijgen en daaropvolgend niet de tools hebben om de juiste mensen te selecteren om de toekomstige opgaven te vervullen. Er wordt doorgaans geworven en geselecteerd in de waan van de dag. Daarbij wordt vooral gekeken naar wie er passend is voor het werk dat nu gedaan moet worden. Het potentieel van een kandidaat blijft in dit proces veelal buiten beschouwing. Voor sommige functies werkt dit, voor functies die meer ontwikkelgericht van aard zijn past dit niet. Idealiter wordt voor dit type functies geworven en geselecteerd met als doel medewerkers te binden die het werk dat er nu ligt prima kunnen uitvoeren, maar ook de toekomstige opgaven kunnen vervullen.

Wat belangrijk is vóóordat wordt gekeken naar oplossingen, is een toets of bovengenoemde veronderstelling correct is, een analyse van de huidige werving- en selectiemethodieken en een concretere, heldere formulering van de wensen van de partners/het doel. Mogelijke oplossingen worden in kaart gebracht waaronder ondersteuning van leidinggevers door recruitment experts vanuit SP71. Daaropvolgend kan een verdere, gerichte verdieping worden gedaan in de wereld van innovatieve werving- en selectiemethoden.

Innovatieve werving en toekomstbestendige selectie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden daarom wordt dit als één deelproject opgepakt.

### STAPPEN

1. Toetsen welke overwegingen er nu worden gemaakt bij het selecteren van kandidaten, een zogenoemde nulmeting. Om deze toets goed te kunnen uitvoeren moet het net worden opgehaald bij tenminste een aantal stakeholders in het selectieproces waaronder managers van de partnerorganisaties en SP71 zelf. Een ingrijpende aanpassing in de manier van selecteren raakt hen namelijk direct. Doel hiervan is toetsen waar een ander werving- en selectie instrumentarium kan bijdragen aan medewerkers die beter passen bij de opgaven van vandaag en morgen;
2. Analyse van onze huidige werving- en selectiemethodieken/tools, samen met wervende managers;
3. Analyse op de cijfers op het gebied van in- door- en uitstroom. Hoeveel mensen stromen in, hoeveel van deze medewerkers stromen door naar een hogere/ andersoortige functie en wat zeggen de uitstroomcijfers/ wat zijn de redenen van uitstroom, voortijdige uitstroom enz.;
4. Gerichte verdieping in vernieuwende werving- en selectietools;
5. Advies ten aanzien van het innoveren van de werving en het toekomstbestendig maken van de selectie en een plan van aanpak voor de implementatie van het advies;
6. Vanuit de keuzes die worden gemaakt zal een nieuw plan van aanpak volgen voor de implementatie van de gekozen oplossing.

### WAT IS HET RESULTAAT?

Volledig beeld van en advies over de verbetermogelijkheden voor de innovatieve en toekomstbestendige werving en selectie van professionals voor de partners in de Leidse regio.

# 3. PLAN VAN AANPAK

## 4. DOORONTWIKKELING WEBSITE

De huidige website 'Werken in de Leidse regio' wordt op dit moment gebruikt voor het publiceren van vacatures en het eventueel doorplaatsen van vacatures op externe jobboards. Het optimaliseren van de website is een randvoorwaarde binnen de nieuwe arbeidsmarktcampagne en is opgesplitst in twee onderdelen:

### 1. VERBETEREN LAY-OUT EN FUNCTIONALITEIT

SP71 is in een vergevorderd stadium om de website aantrekkelijker en professioneler te maken door foto's, filmpjes en testimonials toe te voegen van alle organisaties. Ook de lay-out van de site wordt aangepakt. Hierbij zijn de communicatieafdelingen van iedere organisatie nauw betrokken in een werkgroep. Vernieuwde website gaat begin 2020 live inclusief een korte communicatiecampagne.

### 2. ONDERZOEK NAAR OPTIMALE WEBSITE / TOOL WERVING & SELECTIE

Naast de optimalisatie van de website wordt gestart met een onderzoek naar een optimale website / tool voor werving & selectie. Dit onderzoek gaat plaatsvinden in samenwerking met technische experts vanuit SP71 en de partners en valt binnen dit project.

### WAT IS HET RESULTAAT?

De website 'werken in de Leidse regio' is een overzichtelijke, aantrekkelijke en mobiel toegankelijke website. Het is hét platform voor alle partners om zichzelf als werkgever te profileren en hét platform voor potentials om zich te oriënteren op werken in de Leidse regio.



# 3. PLAN VAN AANPAK

## 5. WERVING EN SELECTIEPROCES

Onderdeel van de arbeidsmarktstrategie is zorgen voor een optimale kandidaatreis tijdens het proces van sollicitatie. Niet alleen de (potentiële) kandidaat maar ook onze eigen medewerkers, leidinggevend en HRM, vragen om een werving en selectieproces dat eenvoudig, transparant en gewoon goed is.

Het werving en selectieproces bestaat uit meerdere elementen. Naast het feitelijke proces zijn er meerdere systemen die het proces ondersteunen en hebben we met verschillende stakeholders te maken. Daarnaast hangt het proces samen met andere processen (zoals indiensttreding, externe inhuur) en heeft het effect op alle afdelingen binnen SP71. Dat betekent dat wanneer dit proces wordt geanalyseerd, vele andere processen en diensten ook in beeld komen. Een verbeterslag van het w&s proces vraagt daarom een heldere afbakening in scope, tijd en beoogd resultaat. Daarnaast is dit, alhoewel het een HRM onderwerp lijkt, van groot belang om gezamenlijk met partners en de collega's binnen SP71 een verbeterslag te maken. Dan wordt het haalbaar, transparant en passend bij de behoefte van alle gebruikers.

### STAPPEN

1. Opstellen plan van aanpak voor analyse
2. Analyse en advies

Regionaal moet bekeken worden of procesadvies capaciteit beschikbaar is. Indien niet aanwezig zal hier op worden ingehuurd.

### WAT IS HET RESULTAAT?

Inzicht in de verbetermogelijkheden om te komen tot een optimaal ingericht W&S proces voor kandidaten, leidinggevend en HRM.





# 3. PLAN VAN AANPAK

## 6. VERBINDING IN- EN EXTERNE ARBEIDSMARKT

Het is een feit dat het voor alle partners in de Leidse regio steeds lastiger wordt om voldoende, goed personeel te werven, voor de één is de uitdaging groter dan voor de ander. Als we de juiste medewerkers aan onze organisaties weten te binden, is het van belang om ze vast te houden en te blijven boeien. Het is nodig om te weten waarom medewerkers bij ons solliciteren, bij de organisaties blijven werken of deze verlaten. Nader onderzoek kan middels enquêtes onder nieuwkomers, onderzoek via LinkedIn voor potentials en exit interviews onder medewerkers die de organisaties verlaten. Naast informatie over het waarom van komst of vertrek kan ook informatie over de passendheid van arbeidsvoorwaarden worden verkregen. Deze informatie wordt gebruikt voor de keuzes in werving, het scheppen van de juiste verwachtingen in de werving van nieuwe medewerkers en in het project Sociaal beleidskader. Ook informatie die nu beschikbaar komt vanuit SPP zoals sleutelposities en functies waar de opgaven groot zijn wordt hierbij betrokken.

Het sociaal beleidskader (project dat start in 2020, vanuit de co-creatie) omvat een pakket arbeidsvoorwaarden die er op gericht zijn om te komen tot een intern regionaal arbeidsmarktbeleid. Dit draagt bij aan het bieden en vergroten van werkzekerheid op regionaal niveau. Het gaat hier niet alleen om werkzekerheid, maar ook om werkinhoud die aansluit bij de ambitie van de medewerker, de

mogelijkheden binnen en de ambities van de organisaties. De gemeenten in de regio zetten gezamenlijk in op het stimuleren van interne mobiliteit en het binden en boeien van medewerkers.

Vanuit het project Arbeidsmarktstrategie wordt actief aansluiting gezocht bij het project Sociaal beleidskader om optimaal de verbinding te leggen tussen wat we buiten werven en wat we binnen bieden. Verbinding met de buitenwereld omvat ook een actieve(re) relatie met onderwijsinstellingen en een versterkte samenwerking. In 2020 wordt geïnvesteerd in verdere samenwerking met organisaties als de Universiteit Leiden en Hogeschool Leiden.

### STAPPEN

1. In-, door- en uitstroom onderzoek onder een representatieve groep (oud) medewerkers van alle partnerorganisaties;
2. Aansluiting en delen van informatie tussen projecten Arbeidsmarktstrategie, Vitaliteit en Sociaal beleidskader;
3. Inzetten op het versterken van de samenwerking met onderwijsinstellingen.

### WAT IS HET RESULTAAT?

Integraliteit in activiteiten rondom in-, door- en uitstroom en een actief onderwijsnetwerk.

# 3. PLAN VAN AANPAK

## 7. AMBASSADEURSCHAP

Bij ambassadeurschap zijn twee verschillende sporen in te zetten. Naast het inzetten van medewerkers voor het actief promoten van de organisatie kan worden ingezet op het belonen van medewerkers die (actief) hun netwerk inzetten om kandidaten op vacatures voor te dragen.

### DE MEDEWERKER INZETTEN ALS AMBASSADEUR

Daarvoor moeten medewerkers on- en offline zichtbaar achter de organisatieprincipes staan en in het werk dat we dagelijks met elkaar doen geloven. Medewerkers treden toe tot een netwerk van ambassadeurs dat gefaciliteerd wordt om actief als ambassadeur naar buiten te treden voor de eigen organisatie en de Leidse regio. Opzetten van een ambassadeursnetwerk en waarderingssystematiek (niet geld) is de eerste stap. Wat volgt is het verbinden van het opgezette netwerk met onze waarden en missie. Het deelproject 'verhaal eigen organisatie' zal antwoord geven op 'wat' onze visie is en 'hoe' we dit uitdragen. Ambassadeurs kunnen hier vanuit hun rol een belangrijke bijdrage aan leveren.

De ambassadeurs laten we deze vertaalslag maken door in te zetten op praktische situaties. Voorbeeld: verbinding met onderwijs organiseren, zij promoten daar de organisatie/visie. Daarvoor moeten ze de visie kunnen uitleggen, er achter staan. Zo hebben ze ook gelijk hun ambassadeursrol extern. Daarnaast worden ambassadeurs geholpen in het creëren en uitdragen van een eigen verhaal van de organisatie en de eigen beleving als medewerker. Ambassadeurs uit de kerngroep zorgen tevens voor verspreiding van deze manier van denken onder de andere medewerkers.

### STAPPEN

1. Opzetten ambassadeursnetwerk (werven)
2. Uitwerken en organiseren waarderingssystematiek
3. Periodieke bijeenkomst ambassadeursnetwerk, korte inspirerende interventies, initieel maandelijks waarna naar een goede vorm wordt gezocht

### WAT IS HET RESULTAAT?

Een kerngroep medewerkers die vanuit professionele drive als vertegenwoordiger op gestructureerde en gerichte wijze de eigen organisatie en/of Leidse regio promoot. Overige medewerkers worden gestimuleerd ook als ambassadeur naar buiten te treden.

# 3. PLAN VAN AANPAK

## 8. REFERRAL RECRUITMENT

### OPZETTEN VAN 'DOORVERWIJZEND WERVEN' (REFERRAL)

Medewerkers kunnen het eigen netwerk mobiliseren en geschikte kandidaten voorstellen op vacatures. Bij een succesvolle match op deze manier ontvangen zij een beloning. Een goede regeling vraagt, zeker bij de overheid waar regelingen met overheidsgeld worden gefinancierd, een gedegen marktonderzoek en analyse van verschillende gangbare systematieken 'referral based recruitment' bij andere overheidsorganisaties. Na advies en besluitvorming volgt een goede procesinrichting om het werk, voortkomend uit deze regeling, zo efficiënt mogelijk in te regelen. Tevens is het noodzakelijk om heldere spelregels af te spreken over voorwaarden en beloning. Om referral recruitment optimaal in te regelen is communicatie van belang. Gekozen kan worden om de communicatie hierover gelijk te laten lopen met de arbeidsmarktcampagne (intern). Haalbaar lijkt het om in september de regeling te lanceren.

### STAPPEN

1. Onderzoek & analyse;
2. Advies en besluitvorming
3. Inrichten proces/systeem;
4. Opstellen spelregels (uitvoeringsregeling), besluitvorming;
5. Communicatie.

### WAT IS HET RESULTAAT?

Optimaal gebruik van het grote netwerk van onze eigen medewerkers teneinde kwalitatief betere medewerkers aan te trekken die vanuit meer binding werken in de organisaties.



# 3. PLAN VAN AANPAK

## 9. HR-ANALYTICS (separaat project)

Betrouwbare en beschikbare HR data zijn essentieel voor dit project. Goede analyses aan de voorkant en daarnaast het meten van resultaten en in staat zijn te evalueren aan de achterkant. Per 1 januari 2020 gaat de formatie van HRM voor data-analyse over naar VRIS, waardoor de specifieke functie HR-analist niet meer wordt ingevuld zoals voorheen. Na het vertrek van de vorige HR analist is deze functie, met VRIS in het vooruitzicht, niet meer ingevuld. Goed functionerend HR-werk kan echter niet zonder gerichte data en analyse. Data-analyse is nodig voor onder andere:

- Het maken van strategische keuzes door onze partners
- De inhoud van managementrapportages;
- Een goed overzicht van personeelsgegevens;
- Ter ondersteuning van SPP;
- Ter ondersteuning van projecten.

Het management van HRM voert overleg met het team financiële administratie en informatievoorziening over

de invulling van HR-analytics. Naar aanleiding van de uitkomsten van dit overleg wordt de invulling van HR analytics verder vorm gegeven.

De organisatie van HR analytics SP71 breed valt buiten de scope van dit project. Vanuit dit project is wel aangegeven welke data en analyses nodig zijn, nu en in de toekomst en wat de noodzaak hiervan is om succesvol te kunnen zijn in dit project.

### WAT IS HET RESULTAAT?

Goede HR data die wordt ingezet voor het project HR analytics. Mogelijk kan ook een bijdrage worden geleverd aan een mogelijk separaat project 'HR-analytics'.

Indien wordt gekozen voor een duurzame oplossing in de opzet en ontsluiting van HR analytics zijn SP71 en de partners in staat om objectief en toekomstgericht invulling te geven aan de grote arbeidsmarkttopgave die er ligt voor de komende jaren.