



PROJECTPLAN

Vitaliteit, Arbeidsmarkt, Medewerker in ontwikkeling
en Modernisering arbeidsvoorwaarden 2021

OP WEG NAAR EEN WENDBARE EN VITALE ORGANISATIE



19 november 2020

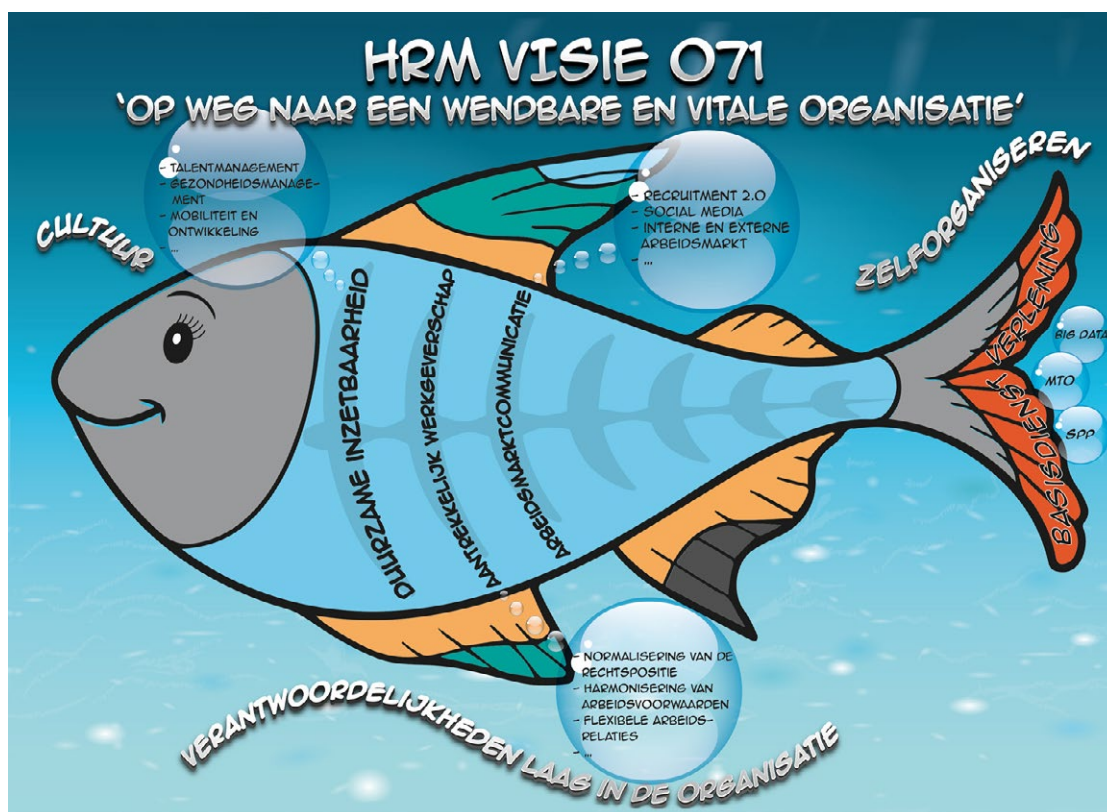
INLEIDING

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 vragen de bereidheid om mee te veranderen van zowel medewerkers als leidinggevenden.

De forse opgaven van de organisaties doen een beroep op de wendbaarheid van medewerkers, leidinggevenden, het beleid en de organisatie. Mee veranderen met een veranderende omgeving, ander type medewerkers

werven en selecteren, mentaal en fysiek zorgen voor je eigen vitaliteit én als medewerker en organisatie interessant blijven voor de (interne) arbeidsmarkt. Maar ook bijvoorbeeld een opleidingsbeleid dat hierbij aansluit, leidinggevenden die medewerkers hierin ondersteunen, stimulerende regelingen in plaats van regelingen die het moeilijker maken om intern te bewegen.

Al deze ontwikkelingen zijn onderdeel van een integrale ontwikkeling van HRM in de aankomende jaren samen met de partners in de Leidse regio. In 2018 is de HRM VISie ontwikkeld waarin drie pijlers centraal staan:



INLEIDING

In 2020 hebben de organisaties onder leiding van de stuurgroep Vitaliteit/Arbeidsmarktstrategie de basis gelegd voor duurzame inzetbaarheid én arbeidsmarktpositionering. In het komend jaar worden Vitaliteit en Arbeidsmarktstrategie verder ingebed in de organisaties. En aantrekkelijk werkgeverschap staat op de agenda. Het uitvoeringsplan Sociaal beleidskader kent een technische component (modernisering arbeidsvoorwaarden) en een component die zich op de meer zachte kant richt te weten de ontwikkeling van medewerkers en leidinggeven. Daarmee beslaat het projectplan HRM 2021 uit vier onderdelen in drie fasen:

- 1) Vitaliteit (VIT), implementatiefase
- 2) Arbeidsmarktstrategie (AMS), implementatiefases
- 3) Medewerker in Ontwikkeling (MiO), ontwikkelfase en start implementatie (uitvoeringsplan Sociaal Beleidskader)
- 4) Modernisering arbeidsvoorwaarden (MAV), onderhandeling cq. besluitvormingsfase (uitvoeringsplan Sociaal Beleidskader en Vitaliteit)

Het HRM projectplan 2021 bevat per onderdeel de scope voor komend jaar en de planning en begroting. De projecten komen voort uit de eerder geaccordeerde uitvoeringsplannen, deelprojectplannen en adviezen aan de stuurgroep.

Het plan is opgebouwd uit drie delen.

1 TERUGBLIK

Aanleiding en wat er al gebeurd is in de Leidse regio ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, arbeidsmarktcommunicatie en aantrekkelijk werkgeverschap.

2 VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

We beschrijven het doel en perspectief: waar gaan we naartoe en wat wordt het fundament voor het integraal projectplan HRM 2021.

3 UITVOERINGSPLAN

In het uitvoeringsplan doen we voorstellen die het komende jaar een sterke impuls gaan geven aan duurzame inzetbaarheid, arbeidsmarktpositie en het aantrekkelijk werkgeverschap.

1. TERUGBLIK & AANLEIDING

1.1 AANLEIDING

HRM VISie

In 2018 is de HRM-visie opgesteld: 'Op weg naar een wendbare en vitale organisatie' ook wel bekend als 'de VIS'. Deze visie is gebaseerd op drie speerpunten:

- Duurzame inzetbaarheid (DI)
- Aantrekkelijk werkgeverschap (AW)
- Arbeidsmarktcommunicatie (AC)



1. DUURZAME
INZETBAARHEID

2. AANTREKKELIJK
WERKGEVERSCHAP

3. ARBEIDSMARKT-
COMMUNICATIE.

De drie speerpunten van de HRM VISie071 kennen overlap; de aantrekkelijke werkgever zet in op duurzame inzetbaarheid en vernieuwende arbeidsmarktcommunicatie. Dit komt tot uiting in de manier waarop medewerkers en managers gestimuleerd worden om regie te nemen over de eigen vitaliteit en wendbaarheid. Zij worden hierin gefaciliteerd met een modern aanbod aan instrumenten en door de wijze waarop er met de in- én externe arbeidsmarkt wordt gecommuniceerd.

Het SGB heeft in 2018 besloten om:

- 1) het harmoniseren van de arbeidsvoorwaarden gefaseerd in modules op te pakken
- 2) in co-creatie met de stakeholders te komen tot initiatieven voor het uitwerken van instrumenten gericht op duurzame inzetbaarheid
- 3) vanuit bestaand instrumentarium te komen met een voorstel om op een krappere wordende arbeidsmarkt te (kunnen) opereren.

1. TERUGBLIK & AANLEIDING

1.1 AANLEIDING

CO-CREATIE DUURZAME INZETBAARHEID

Sinds het najaar 2018 zijn de zes organisaties in de Leidse regio in overleg met vertegenwoordigers van de OR-en en commissies voor Georganiseerd Overleg (GO; vanaf 2020 Lokaal Overleg: LO). Deze zogenoemde co-creatie had als speerpunt te komen tot één interne arbeidsmarkt met een modern arbeidsvoorwaardenbeleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers in de regio. Duurzame inzetbaarheid kent drie pijlers:

1. Gezondheid en vitaliteit

Dit betekent aandacht voor het fysieke, psychische fit blijven en het vermogen van medewerkers en leidinggevenden om (ook voor de lange duur) voldoende energie uit het werk te halen.

2. Mobiliteit en flexibiliteit

Hierbij gaat de aandacht enerzijds uit naar de mogelijkheden voor medewerkers en leidinggevenden om mee te bewegen met veranderende omstandigheden en anderzijds naar de mogelijkheden die daarvoor aanwezig zijn of worden ontwikkeld binnen de organisaties in de Leidse regio. Hierbij wordt uitgegaan van horizontale en verticale loopbaanontwikkeling resulterend in een passende functie in elke levensfase.

3. Leren en ontwikkelen

Hier gaat het om de 'fit' van medewerkers en leidinggevenden ten aanzien van kennis, vaardigheden en motivatie die nodig is om inzetbaar te blijven en een passende functie effectief in te vullen.

De werkgroep heeft twee thema's in co-creatie opgepakt, te weten; Sociaal Beleidskader en Vitaliteit. Het co-creatietraject heeft een goede basis gelegd om hieraan samen verder te bouwen. Het thema Vitaliteit richt zich vooral op de eerste pijler van duurzame inzetbaarheid. Het thema Sociaal Beleidskader richt zich op de pijlers mobiliteit en flexibiliteit en leren en ontwikkelen. Het speerpunt 'Arbeidsmarktcommunicatie' uit de HRM VISie is, in opdracht van het SGB uitgewerkt in de Arbeidsmarktstrategie.

1. TERUGBLIK & AANLEIDING

1.2 WAT HEBBEN WE AL GEDAAN?

In de Leidse regio zijn afgelopen jaren een aantal thema's gezamenlijk opgepakt om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen en het aantrekkelijk werkgeverschap te vergroten. Dit zijn onder andere Strategische Personeelsplanning (SPP), Vitaliteit, Arbeidsmarktstrategie en het centrale aanbod vanuit Academie71. Deze thema's komen voort uit de eerder genoemde HRM VISie.

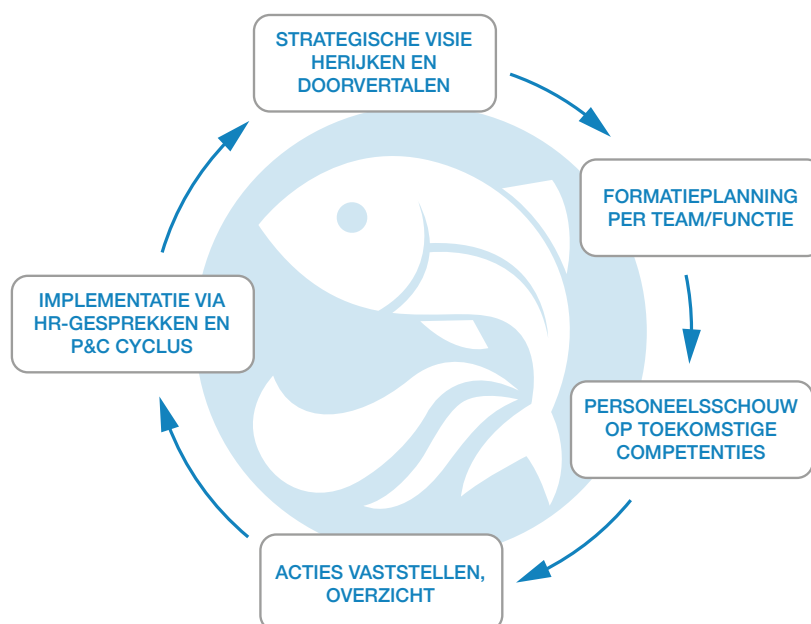
STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING (SPP)

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 beeld welk ontwikkelpotentieel er in huis is en met welke ontwikkeling groepen medewerkers te maken hebben om toegevoegde waarde te blijven houden in de toekomst. In 2019 en 2020 zijn in de hele organisatie van de gemeenten Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest SPP sessies gehouden met als doel meer inzicht te krijgen in

de personele ontwikkelopgaven. Dit heeft waardevolle inzichten en resultaten opgeleverd, zoals de noodzaak om strategischer in te zetten op opleiden, te investeren in de ruggengraat van de organisatie én leidinggevenden te ondersteunen in de ontwikkeling van zowel achterblijvers als talenten.

Er is zo een goede basis voor het werken met SPP gelegd, maar de werkwijze is ook nog lokaal gebleven. Deze basis willen we in 2021 benutten voor de doorontwikkeling van het instrument, het updaten en regionaal maken ervan en zorgen dat SPP een reguliere werkwijze wordt van het management en een vast onderdeel van de basisdienstverlening van HRM.

Dit proces wordt ondersteund door gebruik te maken van een, komend jaar te ontwikkelen, HRM jaarkalender waarbij op vaste momenten in het jaar thema's besproken worden binnen directie, MT en tussen leidinggevende en medewerker.



1. TERUGBLIK & AANLEIDING

1.2 WAT HEBBEN WE AL GEDAAN?

CO-CREATIE DUURZAME INZETBAARHEID

Het co-creatie traject dat in 2018 is gestart heeft geresulteerd in een tweetal uitvoeringsplannen met voorstellen over vitaliteit, duurzame inzetbaarheid, mobiliteit en één regionaal arbeidsmarktbeleid voor de zes organisaties in de Leidse regio. Het uitvoeringsplan Vitaliteit is in januari 2020 vastgesteld en een aantal van de deelprojecten uit dit plan zijn in datzelfde jaar opgestart met een uitloop naar 2021. Het uitvoeringsplan Sociaal Beleidskader wordt in december 2020 aangeboden aan het SGB. Het co-creatie traject is in september 2020 met een slotbijeenkomst voor alle werkgroep leden afgesloten.

VITALITEIT

In 2020 zijn de gemeenten in de Leidse regio van start gegaan met het programma Vitaliteit. Het project bestaat uit een aantal deelprojecten die zich enerzijds richten op bewustwording en bekendheid en anderzijds op het actief aanbieden van bestaand en nieuw instrumentarium;

- 1) Bewustwording en bekendheid (Campagne, kick-off managers, online event medewerkers, nulmeting/enquête, platform)
- 2) Instrumentarium (o.a. vitaliteitscoaching, Workshops managers en medewerkers, PMO/fitcheck, arbo-dienstverlening en providerboog)

De deelprojecten die zich richten op bewustwording en bekendheid zijn in 2020 met succes opgestart. De campagne, het beeldmerk en de slogan 'Sterk in je Werk' heeft ervoor gezorgd dat de onderdelen uit het programma én het thema vitaliteit zichtbaar en herkenbaar zijn en lading hebben. Het online event is door 900 medewerkers in de Leidse regio bekeken en heeft veel positieve respons opgeleverd. Aan de nulmeting hebben

530 medewerkers in de Leidse regio deelgenomen. De uitkomsten van de nulmeting zijn opgenomen in een rapport en worden meegenomen in de doorontwikkeling van het programma. Het 'Sterk in je Werk' platform staat online op VSP en is ook te benaderen vanaf de 'Sterk in je Werk' button op de intranetten van de organisaties in de Leidse regio. Via dit platform kunnen managers en medewerkers het nieuws en de activiteiten rondom het vitaliteitsprogramma volgen. Tot slot zijn in 2020 twee grote aanbestedingen afgerond, namelijk de arbo-dienstverlening en de PMO/fitcheck.

ARBEIDSMARKTSTRATEGIE

In 2020 hebben de gemeenten in de Leidse regio een arbeidsmarktstrategie ontwikkeld. Het project bestaat uit negen deelprojecten die zijn onder te verdelen in drie thema's:

- 1) Employer branding en nieuwe medewerkers (storytelling, campagne, onboarding)
- 2) Instrumentarium en processen (W&S proces, innovatieve W&S, werken-bij website)
- 3) Verbinding binnen en buiten (samenwerking opleiden, ambassadeurschap, referral recruitment)

De projecten die vallen onder de eerste twee thema's zijn afgerond en hebben een stevige basis gelegd voor de promotie van de organisaties en daarmee het aantrekken van talent. De laatste deelprojecten uit het project 2020 zijn opgestart en worden begin 2021 afgerond. De volgende stap is het structureel inzetten van employer branding, de professionalisering van Recruitment en blijvend innoveren in de werving en selectie van talent voor onze organisaties.

1. TERUGBLIK & AANLEIDING

1.2 WAT HEBBEN WE AL GEDAAN?

OPLEIDING EN ONTWIKKELING

Voor alle ambtenaren in de Leidse regio is vanuit Academie71 een programma beschikbaar met diverse workshops en trainingen. Dit aanbod varieert van projectmatig werken, een leergang 071-kunde, het werken in een gemeente (financiën, besluitvorming, Wob) tot het mentaal en fysiek vitaal aan het werk zijn. In 2020 zijn tot nog toe 255 (individueel –en groeps-) trainingen (online) doorgegaan, met in totaal 600 deelnemers. Academie71 heeft in 2020 vanwege de maatregelen rondom Covid-19 in korte tijd de focus kunnen verschuiven van het live op locatie naar het online aanbieden van workshops. In het kader van het thuiswerken zijn in 2020 diverse workshops aangeboden over thuiswerken en vitaliteit, zoals wekelijkse online sport –en yogalessen, maar ook over digitaal werken en werken op afstand. In november 2020 heeft de ‘Sterk in je Werk’ week plaatsgevonden in samenwerking met het A&O fonds gemeenten. Er zijn 19 online activiteiten georganiseerd die kosteloos zijn aangeboden. Er hebben 132 medewerkers deelgenomen.

Voor medewerkers in de Leidse regio met specifieke functies, zoals Boa's en medewerkers met fysiek zware beroepen (o.a. Beheer), worden de mogelijkheden onderzocht voor bijvoorbeeld aanpassing van de eigen functie of een 2e loopbaanbeleid. Voor medewerkers van 45+ in de Leidse regio is in de afgelopen twee jaar het ontwikkeladvies 45+ actief aangeboden. Hier is veel gebruik van gemaakt. Inmiddels is het ontwikkeladvies voor medewerkers van alle leeftijden beschikbaar. Het ontwikkeladviesportaal is vanwege de grote hoeveelheid aanmeldingen (22.000) in september 2020 gesloten. Vanaf 1 december 2020 is het weer mogelijk om hieraan deel te nemen en zijn 50.000 trajecten beschikbaar. Hierover is actief gecommuniceerd naar de leidinggevenden en medewerkers in de Leidse regio. Voor medewerkers van 60+ is het gesprek over de duurzame inzet tot de pensioengerechtigde leeftijd van belang. Hierin kunnen werknemer en werkgever samen verschillende opties verkennen. Zie hiervoor verder het Uitvoeringsplan Vitaliteit. Iedere organisatie heeft daarnaast een eigen opleidingsbudget voor organisatie-, team-, - en/of individuele opleidingen.

2. VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

INLEIDING

Om de komende jaren als organisaties gericht en met focus structureel een impuls te geven aan de thema's uit de HRM VISie helpt een integrale aanpak. Een aanpak om een basis te leggen én ontwikkelstappen te kunnen zetten op deze thema's.

In onderstaande paraplu is weergegeven wat de verschillende projecten als uitwerking van de graten uit de HRM VISie inhouden én hoe ze zich tot elkaar verhouden.

In de volgende paragrafen wordt per onderwerp visie, ambitie en doelstellingen toegelicht. Deze zijn afkomstig uit de reeds geaccordeerde uitvoeringsplannen Vitaliteit, Arbeidsmarktstrategie en Sociaal Beleidskader.



2.

VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

2.1 VITALITEIT

In het uitvoeringsplan Vitaliteit dat op 15 januari 2020 door het SGB is geaccordeerd zijn de visie, doelstellingen en ambitie geformuleerd. In 2021 geven wij hier op gelijke wijze vervolg aan en richten wij ons op het doorontwikkelen van bestaande instrumenten, het ontwikkelen van nieuwe instrumenten en het inbedden in de reguliere dienstverlening. Voor de volledigheid benoemen wij hier nogmaals de visie, doelstellingen en ambitie voor Vitaliteit.

VISIE*¹

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn vitaal en wendbaar, vakbekwaam en gemotiveerd en verantwoordelijk voor hun persoonlijke ontwikkeling, groei en eigen duurzaam inzetbaar zijn. Voor de Leidse regio is het van belang dat medewerkers optimaal inzetbaar zijn. Voor de medewerker betekent dit dat hij of zij werkt binnen een organisatie, waarin hij of zij vitaal en gemotiveerd kan functioneren, de eigen ontwikkelingsmogelijkheden optimaal kan benutten en er een goede balans is tussen werk en privé. Eigen regie, maar ook eigen verantwoordelijkheid van de medewerker is hiervoor een voorwaarde! Want dit werkt alleen als werkgever én medewerker hun bijdrage leveren.

DOELSTELLINGEN

Het actief aanbieden van beleid en instrumenten gericht op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in de Leidse regio, draagt direct bij aan de gezondheid, werkzekerheid en het werkplezier (levensgeluk) van de medewerkers. De medewerkers in de Leidse regio worden hiermee gestimuleerd

en gefaciliteerd om zelf de regie te nemen over hun eigen vitaliteit en loopbaan om zo hun kansen te vergroten op de (interne) arbeidsmarkt en carrièremogelijkheden en tijdig actie te kunnen ondernemen voor een volgende loopbaanstap binnen of buiten de Leidse regio.

De organisaties in de Leidse regio kunnen met het vitaliteitsprogramma (mede) richting geven aan de vitaliteit en (loopbaan)ontwikkeling van de medewerkers en zo gericht werken aan een gezonde werkomgeving, duurzame inzetbaarheid en (interne) mobiliteit.

De investeringen in vitaliteit zijn op langere termijn terug te zien in enerzijds een verlaging van de verzuimcijfers, de cijfers externe inhuur (als gevolg van verzuim) en het verloop, anderzijds in een verhoging van de mobiliteitsbewegingen van medewerkers in en tussen de organisaties, de gezondheid en het werkplezier van medewerkers en het modern en aantrekkelijk werkgeverschap van de organisaties in de Leidse regio.

AMBITIE

De gemeenten in de Leidse regio hebben met dit programma de ambitie dat medewerkers zich in iedere levensfase fysiek en mentaal weerbaar voelen voor het werk dat ze doen, in een organisatie die dit mogelijk maakt. Medewerkers doorlopen zo vitaal mogelijk en met plezier hun loopbaan en/of behalen hun pensioenleeftijd; medewerkers komen bijtijds in beweging als het werk niet meer passend is. Medewerker en manager voeren met regelmaat het gesprek over vitaal werken.

¹ Visie, doelstellingen en ambitie zijn afkomstig uit het uitvoeringsplan Vitaliteit dat op 15 januari 2020 door het SGB is geaccordeerd.

2.

VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

2.2 ARBEIDSMARKTSTRATEGIE

In het uitvoeringsplan Arbeidsmarktstrategie dat op 15 januari 2020 door het SGB is geaccordeerd zijn de visie, doelstellingen en ambitie geformuleerd. In 2021 geven wij hier op gelijke wijze vervolg aan en richten wij ons op het door ontwikkelen van bestaande instrumenten, het ontwikkelen van nieuwe instrumenten en het inbedden in de reguliere dienstverlening. Voor de volledigheid benoemen wij hier nogmaals de visie, doelstellingen en ambitie voor Arbeidsmarktstrategie.

VISIE*²

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn vitaal en wendbaar, vakbekwaam en gemotiveerd en verantwoordelijk voor hun persoonlijke ontwikkeling, groei en eigen duurzaam inzetbaar zijn. Voor de Leidse regio is het van belang dat medewerkers optimaal inzetbaar zijn. Voor de medewerker betekent dit dat hij werkt binnen een organisatie, waarin hij vitaal en gemotiveerd kan functioneren, de eigen ontwikkelingsmogelijkheden optimaal kan benutten en er een goede balans is tussen werk en privé. Eigen regie, maar ook eigen verantwoordelijkheid van de medewerker is hiervoor een voorwaarde! Want dit werkt alleen als werkgever én medewerker hun bijdrage leveren.

DOELSTELLINGEN

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 vlootschouw in het instrument SPP. Randvoorwaarden om deze doelstelling te monitoren is een jaarlijkse vlootschouw 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.

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.

² Visie, doelstellingen en ambitie zijn afkomstig uit het projectplan Arbeidsmarktstrategie dat op 15 januari 2020 door het SGB is geaccordeerd.

2.

VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

2.3 MEDEWERKER IN ONTWIKKELING

VISIE*³

De zes organisaties in de Leidse regio (inclusief Holland Rijnland) vormen één interne arbeidsmarkt, waar medewerkers door een actief ontwikkel- en leerbeleid in staat worden gesteld zich optimaal te ontwikkelen en te functioneren, waardoor de organisaties beschikken over deskundige medewerkers, die hen in staat stellen hun maatschappelijke opgaven adequaat te (blijven) vervullen.



Actief loopbaanbeleid is het, op basis van regelmatige gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers over hun doelstellingen, in kaart brengen van wensen en talenten en permanent investeren in opleiding en ontwikkeling van benodigde vaardigheden, waardoor medewerkers in staat blijven (andere) functies te vervullen en zich kunnen aanpassen aan de veranderingen in de organisatie.

DOELSTELLINGEN

Met actief loopbaanbeleid wordt een aantal doelstellingen nagestreefd:

- Door het permanent en pro actief investeren in de ontwikkeling en de loopbaan (gelijk niveau, hoger niveau) van de medewerker, wordt deze voorbereid op en geleid naar een andere functie binnen (of eventueel buiten) de Leidse regio in geval zijn of haar eigen functie vervalt
- Een cultuur van permanente ontwikkeling geeft de organisatie de 'beschikking' over kundige medewerkers die flexibel kunnen inspelen op mogelijke veranderingen

- Het beleid is gericht op de ambitie om de juiste mens op de juist plek te hebben. Een inspirerende en uitdagende werkplek die de medewerker de gelegenheid geeft om zijn talenten volop te benutten, maar die ook rekening houdt met individuele omstandigheden. Deze 'opbrengst' draagt bij aan het werkplezier van de medewerker en zorgt er voor dat de organisatie kan beschikken over een vitale en betrokken medewerker.

Loopbaanbeleid richt zich niet enkel op het individu, maar ook op het team, de afdeling of de hele organisatie. Oplossingen die bijdragen aan werkzekerheid en werkplezier moeten over de gehele breedte gezocht worden. Samen werken aan een oplossing i.p.v. het probleem toespitsen op het individu.

AMBITIE

In de Leidse regio is leren en ontwikkelen vanzelfsprekend. en wordt dit permanent bevorderd. De leidinggevende speelt een belangrijke rol in het creëren van een ontwikkelklimaat, waarin medewerkers kunnen groeien. Fouten kunnen maken en tegen beperkingen aanlopen hoort daarbij even als het geven van feedback. Ruimte om te ontwikkelen is één van de onderwerpen in hun gesprek. Leidinggevende en medewerker zijn hiervoor samen verantwoordelijk. Ontwikkeling (of: groei) gedijt het best als organisatiedoelen, persoonlijke doelen en teamdoelen aansluiten en overlap vertonen. en persoonlijke doelen en behoeften aansluiten bij de organisatiedoelen en opgaven. De leidinggevend en medewerkers worden daarbij adequaat gefaciliteerd en ondersteund.

³ Visie, doelstellingen en ambitie zijn afkomstig uit het uitvoeringsplan Sociaal Beleidskader dat op 2 december 2020 is aangeboden aan het SGB



2.

VAN VISIE NAAR FUNDAMENT

2.4 MODERNISERING ARBEIDSVOORWAARDEN

VISIE⁴

De zes organisaties in de Leidse regio hebben een gezamenlijk sociaal kader en regionaal arbeidsmarktbeleid dat (werk) zekerheid biedt aan medewerkers en ruimte geeft aan de organisaties om snel en flexibel in te spelen op veranderende omstandigheden. Dit gezamenlijke beleid draagt bij aan één regionale arbeidsmarkt waarbinnen medewerkers de ruimte hebben en gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen en te bewegen (interne mobiliteit) en waarbij de deelnemende organisaties niet elkaars concurrent zijn maar elkaars partner.

DOELSTELLINGEN

- 1) De arbeidsmarkt wordt krasser en flexibeler. Om goed personeel te kunnen werven en behouden, zullen de gemeentelijke werkgevers in de Leidse regio zich moeten onderscheiden met een aantrekkelijk en modern arbeidsvoorwaardenpakket. Korthedshalve vatten we dit samen met de term: moderniseren.
- 2) Tussen de gemeenten onderling en de tussen gemeenten en de betrokken gemeentelijke organisaties bestaan lokale verschillen in arbeidsvoorwaarden. Deze verschillen zijn historisch verklaarbaar en in enkele gevallen ook goed uitlegbaar op grond van verschil in omstandigheden.

Dit neemt niet weg dat deze verschillen:

- a. de interne mobiliteit van medewerkers tussen de samenwerkende gemeentelijke werkgevers in de Leidse regio kunnen belemmeren;
- b. (onbedoeld) zorgen voor onderlinge concurrentie tussen de samenwerkende werkgevers, terwijl er sprake is van één arbeidsmarkt in de Leidse regio;
- c. kunnen in de uitvoering tot extra administratieve lasten leiden en foutgevoelig zijn.

Voor de samenwerkende gemeentelijke werkgevers is het om bovengenoemde redenen van belang de arbeidsvoorwaarden te harmoniseren.

AMBITIE

De organisaties in de Leidse regio beschikken over een aantrekkelijk, modern en gemeenschappelijk arbeidsvoorwaardenpakket voor gemeenteambtenaren en werknemers van gemeentelijke organisaties in de Leidse regio. Dit arbeidsvoorwaardenpakket ondersteunt het regionale arbeidsmarktbeleid, de interne mobiliteit en duurzame inzetbaarheid en het modern en aantrekkelijk werkgeverschap.

⁴ Visie, doel en uitgangspunten zijn afkomstig uit het uitvoeringsplan Sociaal Beleidskader en de startnotitie 'Doorontwikkeling arbeidsvoorwaarden Leidse regio 2021', beiden op 2 december 2020 aangeboden aan het SGB

3. UITVOERINGPLAN 2021

INLEIDING

In 2020 heeft HRM samen met werkgroepen uit de regio uitvoering gegeven aan de uitvoeringsplannen van Vitaliteit en Arbeidsmarktstrategie. In 2021 wordt verder gebouwd aan deze twee thema's én wordt de basis gelegd voor de werking van het Sociaal Beleidskader.

In onderstaand uitvoeringsplan 2021 zijn de rode draden voor de uitvoering opgenomen. Wat zal volgen is een plan van aanpak/deelprojectplan op de verschillende subonderdelen. De aansturing van het uitvoeringsplan

zal, net als in 2020 bij de stuurgroep VAM (Vitaliteit, Arbeidsmarkt, Medewerker in ontwikkeling) zijn belegd. Modernisering van arbeidsvoorwaarden zal vanwege het specifieke karakter onder sturing van het SGB worden belegd. Regionale werkgroepen worden ingericht voor verdere uitwerking van de deelprojecten. Hiermee maken we gebruik van een brede expertise uit de regio, leren we van en met elkaar en creëren we een breed draagvlak voor de uitrol.



3.

UITVOERINGPLAN 2021

3.1 VITALITEIT

In 2021 blijft het investeren in bewustwording en bekendheid rondom het thema vitaliteit een van de belangrijkste speerpunten van het programma en maken we de beweging naar verandering. Naast communicatie, activiteiten, events en workshops Leidse regio breed, richten wij ons in 2021 ook op het thema vitaliteit op organisatie-, team en individueel niveau. Met de inzet van een Periodiek Medisch Onderzoek wordt de vitaliteit van de medewerkers en de organisaties in de Leidse regio beeld gebracht. Met het aanbieden van een fitcheck geven we de individuele medewerker inzicht in zijn/ haar persoonlijke vitaliteit. Zowel manager als medewerker spelen een belangrijke rol om met de uitkomsten van deze metingen verandering/ beweging tot stand te brengen en gaan hierover met elkaar in gesprek. Hierbij kunnen zij gebruik maken van een breed aanbod aan instrumenten, workshops en trainingen (op maat). De HRM adviseurs arbo & gezondheid en ontwikkeling & mobiliteit, de regionale pool vitaliteitscoaches en de arbodienstverlener zijn voor zowel manager als medewerker beschikbaar om het gesprek over vitaliteit en de benodigde interventies te begeleiden en faciliteren.

In 2021 richt het programma Vitaliteit zich op de volgende deelprojecten (hierna kort toegelicht):

- 1) Doorontwikkelen campagne
- 2) PMO/fitcheck
- 3) Vitaliteitscoaching
- 4) Gesprek medewerker en manager over vitaliteit

1. DOORONTWIKKELEN CAMPAGNE

In 2021 wordt de campagne, de slogan en het beeldmerk 'Sterk in je Werk' verder uitgewerkt om de beweging van bewustwording naar verandering te ondersteunen. De verschillende toepassingen van de slogan 'Sterk in/naar/

op/uit/aan je Werk' en het beeldmerk worden geconcretiseerd. Het delen van best practices en ervaringen van medewerkers, managers en organisaties/teams wordt actief gestimuleerd en gefaciliteerd. Ook wordt een (online) event georganiseerd voor alle medewerkers in de Leidse regio met als thema 'van bewustwording naar verandering'.

De uitkomsten van de in 2020 uitgevoerde enquête (nulmeting campagne) worden meegenomen in de doorontwikkeling van de campagne. Om de effectiviteit van de campagne te peilen vindt in 2021 een tweede meting plaats. Om de bekendheid en vindbaarheid van alle initiatieven en instrumenten rondom het thema vitaliteit te vergroten, wordt het platform vitaliteit op VSP verder geprofessionaliseerd. De verder uitrol van de campagne wordt ondersteund met een communicatieplan –en kalender.

2. PMO/FITCHECK

In 2021 wordt binnen de organisaties in de Leidse regio (gefaseerd) een periodiek medisch onderzoek uitgevoerd. Daarnaast krijgen alle medewerkers individueel een fitcheck aangeboden. Een PMO, aangevuld met een fitcheck, heeft tot doel gezondheidsrisico's ten gevolge van het werk te voorkomen en/of te beperken en een gezonde leefstijl te stimuleren. Iedere medewerker krijgt de mogelijkheid om aan het PMO deel te nemen en een fitcheck te laten doen. Hiermee krijgen individuele medewerkers inzicht in hun eigen vitaliteit (bewustwording) en advies over welke interventies kunnen bijdragen aan het behouden en/of verhogen ervan (eigen regie). De organisaties in de Leidse regio krijgen met de uitkomsten van het PMO inzicht in de vitaliteit van de medewerkers in de organisaties (op organisatie –en teamniveau) en

3.

UITVOERINGPLAN 2021

3.1 VITALITEIT

op welke wijze zij gericht aan duurzame inzetbaarheid kunnen werken. Een verdere uitwerking van dit project is terug te lezen in het deelprojectplan dat op 16 juli 2020 door de stuurgroep Arbeidsmarktstrategie en Vitaliteit is vastgesteld.

3. VITALITEITSCOACHING

De regionale pool van vitaliteitscoaches is in 2020 samengesteld en bestaat uit 10 medewerkers verdeeld over de zes organisaties in de Leidse regio. Deze regionale pool wordt in de periode november 2020 tot april 2021 opgeleid. Er is een erkend vitaliteitscoach extern aangetrokken om samen met de HRM adviseurs arbo & gezondheid de uitrol van vitaliteitscoaching in de regio te begeleiden en te coördineren en de vitaliteitscoaches tijdens de opleiding in hun rol te laten groeien. Tevens is deze coach tot en met januari 2021 beschikbaar als vitaliteitscoach voor alle medewerkers en managers in de Leidse regio. De vitaliteitscoaches uit de regionale pool kunnen gedurende de opleiding steeds meer zelfstandig coachingsvragen oppakken. Vanaf januari 2021 start de regionale pool met maandelijks intervisie, deels begeleid door de externe vitaliteitscoach.

Daarnaast worden in 2021 twee HRM adviseurs arbo & gezondheid van het Servicepunt71 als onderdeel van hun functie opgeleid tot erkend vitaliteitscoach. Deze twee adviseurs zullen zich meer specifiek richten op het ondersteunen en adviseren van de managers in het voeren van het goede gesprek, de complexere vitaliteitsvragen en het effectief inzetten van beschikbare instrumenten. Waar de nadruk van de adviesrol van de HRM adviseurs arbo & gezondheid nu meer ligt op lopende verzuimtrajecten, zal de focus steeds meer komen te liggen op de advisering van het voorkomen van verzuim (preventie).

De betreffende HRM adviseurs arbo & gezondheid coördineren ook de vragen van medewerkers en managers over vitaliteit en de inzet van de vitaliteitscoaches op deze vraagstukken in de regio. Zij zijn daarnaast aanspreekpunt en sparringpartner voor de vitaliteitscoaches in de regio en organiseren periodiek intervisie en (bij)scholing. Medio en eind 2021 wordt de inzet van de vitaliteitscoaches geëvalueerd met een vooruitblik op 2022. Een verdere uitwerking van dit project is terug te lezen in het deelprojectplan dat op 16 juli 2020 door de stuurgroep Arbeidsmarktstrategie en Vitaliteit is vastgesteld.

4. GESPREK MEDEWERKER EN MANAGER OVER VITALITEIT (WORKSHOPS)

De Academie71 biedt in 2021 actief een aantal workshops voor de managers in de Leidse regio aan met als thema 'in gesprek over vitaliteit'. Het doel van deze workshops is om de managers mee te nemen in het begrip vitaliteit, hen bewust te maken van het belang van vitaal werken (voor zowel medewerkers als organisatie) en het gesprek hierover aan te gaan. De managers krijgen handvatten en technieken aangeboden om het goede gesprek over vitaliteit te voeren, bekend te raken met het beschikbare instrumentarium en het effectief inzetten hiervan. In samenwerking met de regionale pool vitaliteitscoaches wordt ook de toolkit BRUIS van het A&O fonds ingezet. Hiermee beogen wij het gesprek over vitaliteit tussen managers en medewerkers te stimuleren en te faciliteren, en in samenspel met het beschikbare instrumentarium te werken aan verandering. Een verdere uitwerking van dit project is terug te lezen in het deelprojectplan dat op 16 juli 2020 door de stuurgroep Arbeidsmarktstrategie en Vitaliteit is vastgesteld.

3.2 ARBEIDSMARKTSTRATEGIE

In 2020 hebben de partners in de Leidse regio stevig ingezet op de arbeidsmarktpositie van de individuele werkgevers én van de Leidse regio als geheel. De geplande negen deelprojecten worden in 2020 afgerond maar daarmee zijn we niet klaar. Structurele communicatie, zichtbaarheid én blijvend vernieuwen zijn noodzakelijk om ook de komende jaren de juiste talenten te werven en aan ons te binden. Vanuit de deelprojecten in 2020 zijn een drietal thema's waarop het projectteam advies heeft uitgebracht aan de stuurgroep. In 2021 richt het programma Arbeidsmarktstrategie zich op de volgende deelprojecten (hierna kort toegelicht):

- 1) Structurele doorontwikkeling werving en selectie instrumenten
- 2) Professionalisering recruitment
- 3) Innovatieve selectie, pilot potentieel assessment

1. STRUCTURELE DOORONTWIKKELING W&S

Het structureel door ontwikkelen van instrumenten voor werving en selectie begint bij de basis. De basis voor goede communicatie met (potentiële) kandidaten op de arbeidsmarkt is een up-to-date, aantrekkelijke en uitnodigende 'Werken-bij-website'. De huidige website 'Werken in de Leidse regio' is in 2020 doorontwikkeld van een basissite met vacatures en een sollicitatiemogelijkheid naar een informatieve, aantrekkelijke en interactieve website. Om de komende jaren als werkgever in de kijker te blijven komen bij kandidaten is het belangrijk te blijven investeren in de website.

Naast de website worden diverse andere instrumenten ingezet om de werving en selectie te ondersteunen. Denk hierbij aan een instrument voor doelgroepgericht werven (doelgroependashboard) waarmee sinds kort wordt gewerkt maar ook de inzet van job boards als LinkedIn.

Om innovatief te kunnen blijven werven en selecteren moeten we experimenteren met verschillende instrumenten en regelmatig nieuwe initiatieven uitproberen. De W&S markt verandert snel en nieuwe instrumenten, job boards en initiatieven komen regelmatig voorbij.

Gezien voorgaande is het advies van de projectgroep om doorontwikkeling van de website, net als arbeidsmarktcommunicatie in het algemeen, jaarlijks terugkerend op de agenda te zetten. Ieder jaar bepalen vanuit HRM welke ontwikkelingen doorgevoerd gaan worden, afhankelijk van de opgaven van dat moment. Ditzelfde adviseren we voortaan jaarlijks waar het gaat om de inzet van instrumenten die extern worden ingekocht. Ook hier vindt jaarlijks evaluatie plaats en wordt bepaald welke instrumenten het volgend jaar worden ingekocht. Deze zelfde stap, welke ontwikkelingen in de website hebben prioriteit, wordt voor arbeidsmarktcommunicatie gemaakt. Een jaarlijks budget voor arbeidsmarkt(communicatie en instrumenten) wordt gevraagd aan het SGB. Vanaf 2022 wordt dit in de begroting van SP71 opgenomen.

2. PROFESSIONALISERING RECRUITMENT

Onderdeel van de arbeidsmarktstrategie is het zorgen voor een optimaal werving- en selectieproces. Niet alleen sollicitanten maar ook leidinggevendenden, medewerkers en HRM vragen om een kwalitatief hoogwaardig proces. Vanuit het deelproject is geconcludeerd dat de stakeholders (manager, sollicitant en HRM) de huidige werving en selectie als positief ervaren én verbetermogelijkheden op korte en langere termijn zien. De quick wins worden reeds opgepakt door HRM. Denk hierbij aan interne samenwerking en afstemming en het optimaler gebruik maken van bestaande systemen.

3.2 ARBEIDSMARKTSTRATEGIE

Voor komend jaar zijn een tweetal adviezen afgegeven aan de stuurgroep:

1) Aanbeveling 'big wins'

Advies aan de stuurgroep om volgend jaar, als onderdeel van de HR projecten 2021, in een deelproject regionaal het ambitieniveau te bepalen voor de werving en selectie. Hiermee wordt concrete richting gegeven aan de opgehaalde verbetermogelijkheden vanuit dit deelproject als het gaat om het optimaal inrichten van het Werving en Selectieproces. Verbeteringen zijn:

- a. Ontzorging van de vacaturehouder;
- b. Kandidaat staat centraal;
- c. Professionalisering van Recrutment functie.

2) Aanbeveling pilot recruitmenttool

In 2021 samen met enthousiaste vacaturehouders een pilot 'verlaging administratieve lasten' laten uitvoeren en afhankelijk van de uitkomst hiervan het gebruik van de recruitmenttool regionaal te implementeren. Aangezien dit een bestaande tool betreft zijn er geen kosten voor de aanschaf van de tool opgenomen.

3. INNOVATIEVE SELECTIE

De opgaven waar we als gemeenten mee te maken hebben zijn talrijk en complex en in steeds grotere mate domein overstijgend. De rol van de gemeenteambtenaar verandert daarmee steeds meer van die van 'probleemoplosser' naar die van 'procesregisseur' waarin hij of zij wendbaar en met langetermijnperspectief stuurt. Dit vraagt om nieuwe competenties en daaruit voortvloeiend andere rol- en functieprofielen in de toekomst (bron: VNG). Waar we tot op heden vooral selecteren op ervaring in het verleden, zal de focus steeds meer moeten liggen op potentieel. Met andere woorden: wat kan iemand in de toekomst ontwikkelen en past dit bij de competenties die we dan nodig hebben om onze opgaven als gemeente te vervullen.

Naast bovengenoemde ontwikkelingen, zien we nog een ontwikkeling die ons werving- en selectieproces beïnvloedt, die van inclusief werkgeverschap. Diversiteit en inclusie zijn immers niet meer weg te denken, noch binnen de overheid, noch binnen de private sector. Ook binnen onze gemeenten is dit een belangrijk thema.

De huidige manier van selecteren van nieuw personeel, gebeurt doorgaans op de meer 'traditionele' wijze. Deze manier van selecteren, biedt geen oplossing om het ontstaan van bovengenoemde cognitieve biases tegen te gaan. Daarnaast wordt de focus bij deze manier van selecteren veelal gelegd op het verleden op wat de kandidaat heeft laten zien, in plaats van op wat iemand potentieel zou kunnen gaan laten zien.

De stuurgroep is geadviseerd om in 2021, in eerste instantie middels een pilot, te experimenteren met het gebruik van een potentieel assessment. De stuurgroep is enthousiast over het voorstel en verzoekt het SGB hierover een besluit te nemen voor 2021.

VAN PROJECT NAAR REGULIERE DIENSTVERLENING

Voor zowel Vitaliteit als Arbeidsmarktstrategie geldt dat in het komend jaar een overgang wordt gemaakt van de projectmatige manier van werken naar reguliere dienstverlening. Dit vraagt ontwikkeling van collega's om nieuwe of gewijzigde taken te kunnen oppakken. In het komend jaar zal het projectteam daarom ook ruime aandacht besteden aan de doorontwikkeling van collega's, uitwerking en implementatie van nieuwe of gewijzigde werkprocessen én verankering van instrumentarium in de dienstverlening.

3.3 MEDEWERKER IN ONTWIKKELING

Het project 'Medewerker in ontwikkeling' geeft invulling aan één interne arbeidsmarkt en stimuleert de actieve loopbaanontwikkeling van medewerkers in de Leidse regio, met als doel de prestaties en wendbaarheid van de medewerkers en organisaties te vergroten. Dat doen we door de bewustwording van de "hoofzaak" tot ontwikkeling van de medewerkers bij medewerkers en leidinggevendenden te verbeteren. Het project gaat daardoor een impuls geven aan verbetering van de inzetbaarheid van de medewerkers. Beweging van medewerkers in zichzelf, binnen de organisaties en in de regio wordt gestimuleerd. Het programma zorgt voor samenhang in de verschillende onderdelen. We maken de reeds ontwikkelde instrumenten vindbaar en structureren de informatie en het aanbod voor de hele Leidse regio. Het is een meerjarenprogramma. In 2021 richt het programma Arbeidsmarktstrategie zich op de volgende deelprojecten (hierna kort toegelicht):

1. ONTWIKKELGESPREK

Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol in het stimuleren, coachen en faciliteren van medewerkers in de ontwikkeling in werk en loopbaan. Het ontwikkelgesprek kan daarbij als een zinvol instrument dienen. Het loslaten van de oude cyclus van functionerings –en beoordelingsgesprekken is een landelijke beweging. In plaats daarvan ontstaat een doorlopende cyclus van ontwikkelgesprekken, niet structureel maar organisch. Voor medewerkers die minder goed meekomen is mogelijk een ander traject (maatwerk) nodig. In dit deelproject wordt onderzoek gedaan naar de optimale manier om het ontwikkelgesprek te faciliteren. Hierbij is het belangrijk om met zowel medewerkers als leidinggevendenden in gesprek te gaan over

wat er nodig is om vrij, eerlijk en transparant met elkaar in gesprek te gaan. Na advies en besluitvorming volgt implementatie van de gekozen oplossing. Het is waarschijnlijk dat voor dit onderdeel meer dan een jaar tijd nodig is om vanuit een cultuurverandering de gewenste beweging in gang te zetten. Het resultaat is inzicht in een wijze van gespreksvoering tussen medewerker en manager die leidt tot optimale ontwikkeling van medewerkers in werk en loopbaan.

2. DOORONTWIKKELING ACADEMIE71

Leren en blijvend ontwikkelen zijn basis ingrediënten voor het vergroten van de mobiliteit. Een lerende medewerker is een blijve medewerker. Daarnaast is het voor de organisatie cruciaal dat medewerkers zich blijven ontwikkelen om aan te sluiten bij de veranderende vraag aan de gemeenten en daarmee aan medewerkers. Een medewerker die zich niet ontwikkelt zal uiteindelijk onvoldoende aansluiten bij wat van hem gevraagd wordt. Dit vraagt iets van zowel de medewerker, de leidinggevende als van de organisatie. In dit deelproject staat de blijvende doorontwikkeling van het regionale opleidingsplatform, Academie71, centraal.

Ook de recente ontwikkelingen rondom COVID-19 vragen een nieuwe manier van leren en ontwikkelen. Door COVID-19 worden de cursussen en trainingen in Academie71 nu zoveel mogelijk digitaal aangeboden. Het belang hiervan neemt toe nu het er naar uitziet dat veel thuiswerken het nieuwe normaal wordt. Nieuwe vormen van leren en ontwikkelen worden verkend. Aansluiten bij bestaande initiatieven zoals de website 'allesuitjezelf' van het A+O fonds en het project 'Leerambassadeurs'.

3.

UITVOERINGPLAN 2021

3.3 MEDEWERKER IN ONTWIKKELING

Het aanbod van Academie71 wordt uitgebreid op het gebied van kennis, vaardigheden, houding en gedrag. Daarnaast is het van belang de bekendheid en de vindbaarheid van het aanbod van Academie71 te vergroten. Het resultaat is een centraal leeraanbod, aanvullend aan het aanbod van de partners, dat bijdraagt aan de continue ontwikkeling en de employability van alle medewerkers in de Leidse regio.

3. HET GOEDE GESPREK / WORKSHOPS MANAGERS

In het project sociaal beleidskader zetten we in op duurzame inzetbaarheid, het faciliteren van interne mobiliteit, het versterken van eigen regie en het vergroten van de rol van de leidinggevende hierin. Actief loopbaanbeleid is een van de grote opgaven voor de komende jaren. Hierbij is van belang om tijdig in beeld te hebben of medewerkers voldoende mee kunnen en mee komen in de gevraagde ontwikkelingen. Leidinggevende en medewerker brengen samen in kaart hoe zij de eigen ontwikkeling kunnen versterken. De mogelijkheden van interne mobiliteit kunnen hierin een rol spelen. Leidinggevenden worden niet alleen door hun leidinggevende gestimuleerd om het gesprek over ontwikkeling en mobiliteit te voeren, maar worden ook beoordeeld op de mate waarin zij die gesprekken met hun medewerkers hebben gevoerd. Alleen door dit te benadrukken bereik je een situatie waarbij de te beperkte focus op alleen behaalde productie wordt verbreed. Leidinggevende en medewerker leggen dit vast op een transparante wijze en communiceren dit met elkaar. Hierdoor kunnen zij ook tijdig het gesprek met elkaar voeren over de functieverblijftijd. Een belangrijke aanvullingen hierop kan worden gerealiseerd door het instellen van mentorschappen en intervisie.

Om de manager te ondersteunen bij het voeren van goede ontwikkelgesprekken worden workshops aangeboden. Daarin staat het voeren van het gesprek over een actieve loopbaanontwikkeling en de inzet van het beschikbare instrumentarium centraal. Hiermee kunnen leidinggevenden de ontwikkeling van hun medewerkers stimuleren en faciliteren. Er wordt aansluiting gezocht bij de workshops voor managers als onderdeel van het programma Vitaliteit. Het resultaat zijn leidinggevenden op alle niveaus van de organisaties die in staat zijn op gestructureerde wijze met medewerkers het gesprek over loopbaanontwikkeling te voeren en hier afspraken over te maken.

Daarnaast ontstaat een leerklimaat waarbij managers mogen groeien in hun rol door te leren in trainingen, van elkaar én blijvend.

4. VERSTERKEN INTERNE MOBILITEIT

Voor organisaties is loopbaanontwikkeling belangrijk om meer uit de talenten en capaciteiten van medewerkers en leidinggevenden te halen. Een actief intern loopbaanbeleid zorgt ervoor dat zij beter kunnen doorstromen en zich voor langere tijd aan de organisatie verbinden. Wanneer medewerkers voldoende en blijvend (kunnen) meebewegen met de gevraagde ontwikkelingen draagt dit bij aan het functioneren en werkplezier. Dit heeft vervolgens weer een positief effect op de te behalen organisatiedoelen. Het belang van bewustwording van eigen mogelijkheden en beperkingen, eigen regie en het gesprek aangaan over mobiliteitswensen is groot voor werkgever én werknemer. Het weghalen van arbeidsvoorwaardelijke en administratieve drempels kan eveneens bijdragen aan een betere mobiliteit.

3.

UITVOERINGPLAN 2021

3.3 MEDEWERKER IN ONTWIKKELING

De (interne) mobiliteit van medewerkers is landelijk gezien bij gemeenten 5,7% (Personeelsmonitor Gemeenten 2019). Dit is het percentage medewerkers dat van functie en/of afdeling is veranderd ten opzichte van het totaal aantal medewerkers in de organisatie. In 2018 was dit 5,3%. In 2018 bedroeg de interne mobiliteit 3% in de Leidse regio, het aantal vacatures dat intern werd vervuld in 2018 bedroeg 24%. In 2019 bedroeg de interne mobiliteit 4,3%, het percentage intern vervulde vacatures in 2019 bedroeg 31,2%. Zowel ten opzichte van het aantal vacatures als van het aantal medewerkers is de mobiliteit in 2019 toegenomen. Hierbij zijn interne bewegingen in het kader van project VRIS niet meegenomen. Dat is een mooie beweging die nog veel meer mogelijkheden biedt als hierop actief wordt gestuurd.

De ambitie is het vergroten van de interne mobiliteit binnen één regionale arbeidsmarkt waarbij medewerkers ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden worden geboden. Hierdoor blijft kennis en ervaring voor de Leidse regio behouden. In dit deelproject worden bestaande en nieuwe instrumenten ontwikkeld om de interne loopbaanontwikkeling te vergroten binnen de gehele Leidse regio. Daarnaast wordt ingezet op het vergroten van het eigen bewustzijn bij medewerkers om te investeren in ontwikkeling. Het resultaat zijn medewerkers en managers die optimaal worden gefaciliteerd met praktische, zichtbare en gewoon goede instrumenten om intern mobiel te blijven/worden. Daarnaast resulteert dit project in een groter bewustzijn bij medewerkers in het eigen kunnen, willen en de mogelijkheden die er voor hen zijn in eigen loopbaan binnen én buiten de organisatie. De partners in de Leidse regio hebben een definitie en een concrete ambitie geformuleerd voor interne loopbaanontwikkeling en realiseren deze.

5. SPP EN TALENTONTWIKKELING

Een belangrijke pijler binnen dit programma is de ontwikkeling van het beschikbare talent van medewerkers. Maar welk talent hebben de partners nodig de komende jaren? Welke opgaven komen op hen af? En hoe kunnen zij vanuit een meerjarig zicht op de opgaven het beschikbare potentieel ontwikkelen? SPP wordt hiervoor al enkele jaren gebruikt. SPP is een managementinstrument dat leidinggevend inzicht geeft in het verschil tussen het beschikbare arbeidspotentieel (kwalitatief en kwantitatief) in relatie tot de opgaven.

Vanuit de opgaven en het beschikbare talent kan nog sterker de brug worden gemaakt naar de personele opgaven: het ontwikkelen van medewerkers in lijn met de ontwikkeling van de organisatie. Dit vraagt van de organisaties en leidinggevend dat zij verder vooruit kijken in hun opgaven en strategisch inzetten op HR instrumenten als opleiden en ontwikkelen van eigen medewerkers. Een jaarkalender HRM biedt ondersteuning met SPP, strategisch opleiden, talent ontwikkeling en mobiliteit als vaste gespreksonderwerpen tussen leidinggevende en HRM. Van hieruit kan de leidinggevende met medewerkers het goede gesprek voeren over talent en ontwikkelmogelijkheden. Met name regionale inzet van SPP als beweging en instrument kan bijdragen aan sterkere regionale bewegingen van medewerkers.

De veranderende opgaven die van de gemeenten verwacht worden, zijn nog niet altijd terug te zien in de inspanningen die gemeenten leveren op het gebied van opleiding en ontwikkeling. De uitgaven zijn al jaren op hetzelfde niveau en het geld wordt veelal op een traditionele manier ingezet met focus op vakinhoudelijke

3.

UITVOERINGPLAN 2021

3.3 MEDEWERKER IN ONTWIKKELING

trainingen en het trainen van vaardigheden. In plaats van te kijken naar talenten, wordt er nog vaak gekeken naar de vereiste ervaring en competenties om een bepaalde functie goed te kunnen vervullen.

In de Leidse regio is 31,5 % van de uitstroom de afgelopen 3 jaar 35 jaar of jonger. Landelijk bedroeg de uitstroom van Jongeren bij gemeenten in diezelfde periode gemiddeld 16%. Kennelijk weet de regio deze categorie medewerkers nog onvoldoende te binden. Om dit te beïnvloeden is onderzoek naar de redenen van hun vertrek zinvol, bijvoorbeeld door het invoeren van exit-interviews. Daarnaast is het nodig te onderzoeken wat de behoefte van de organisaties is aan de instroom van jongeren.

Gezien de (grote) verschillen tussen de diverse doelgroepen in achtergrond, ervaring, type werkzaamheden en vereiste competenties is een gedifferentieerd beleid voor talentontwikkeling en mobiliteit met specifieke op de doelgroep gerichte interventies gewenst. Als resultaat is de ontwikkeling van het medewerkersbestand in lijn met de ontwikkeling van de organisatie. Talent wordt ontwikkeld, medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie en leidinggevend zijn gestructureerd aan de slag met de strategische HRM thema's.

6. RAPPORTAGE EN EVALUATIE

Het project 'Medewerker in ontwikkeling' staat in 2020 en 2021 in het teken van voorbereiding om de vereiste middelen voor mobiliteitsbevordering in te regelen.

Parallel hieraan wordt nagedacht over de benodigde sturingsinformatie (HR analytics en projectrapportages) en instrumentarium voor evaluatie:

- Meetinstrument ontwikkelen voor de evaluatie: met welke resultaten/effecten is het programma geslaagd
- Meten effecten in de organisatie(s), bijv. loopbaanontwikkelig als item in MTO
- Bepalen behoefte programma 2021 en perspectief lange termijn.

UITVOERINGSPLAN

De werknemersvertegenwoordiging van de co-creatie arbeidsvoorwaarden heeft meegekeken en advies gegeven op het uitvoeringsplan sociaal beleidskader. Deze input is verwerkt in het document. Na akkoord door het SGB zullen de deelprojecten uit dit integrale plan voor de thema's Vitaliteit, Arbeidsmarktstrategie en Medewerker in ontwikkeling en worden uitgewerkt en voorgelegd aan de stuurgroep.

3.4 MODERNISERING ARBEIDSVOORWAARDEN

In 2018 is gestart om de arbeidsvoorwaarden te harmoniseren en moderniseren tussen Servicepunt71 en de daarbij aangesloten gemeenten: Leiden, Oegstgeest, Leiderdorp en Zoeterwoude. De werkgevers hebben samen met de vakbonden in co-creatie uitvoeringsplannen opgesteld over twee hoofdthema's: vitaliteit en sociaal beleid. Daarnaast zijn de personeelshandboeken van de verschillende organisaties (naast genoemde gemeenten en Servicepunt71 ook Holland Rijnland) omgezet naar het civiele arbeidsrecht (in verband met de WNRA) en aangepast aan de cao. De personeelshandboeken hebben bij deze exercitie dezelfde structuur (indeling) gekregen waardoor ze beter vergelijkbaar zijn. Daarmee liggen de initiatie- en ontwikkelfase goeddeels achter ons. We zijn nu op het punt gekomen waarop we concreet invulling willen gaan geven aan enkele aanpassingen van de lokale arbeidsvoorwaarden. We komen nu in een nieuwe fase van dit project, namelijk de onderhandelings-c.q. besluitvormingsfase.

THEMA'S

Er zijn drie thema's aan te wijzen waarop de gemeentelijke werkgevers in de Leidse regio zich kunnen profileren. Deze thema's volgen min of meer uit een aantal ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan. In co-creatie zijn twee uitvoeringsplannen opgesteld met betrekking tot vitaliteit en sociaal beleid. Een andere ontwikkeling die we niet kunnen negeren houdt verband met de COVID-19 pandemie. Daardoor is thuiswerken bovenaan op de landelijke cao-agenda's gekomen, ook bij de gemeenten en gemeentelijke organisaties.

We stellen daarom voor om de volgende twee (hoofd) thema's te definiëren:

- 1) **Duurzame inzetbaarheid.** Daarbij onderscheiden we afspraken over:
 - a. **Sociaal Beleid:** van baanzekerheid naar werkzekerheid, waaronder begrepen afspraken over loopbaanontwikkeling en mobiliteitsbevordering tussen gemeentelijke werkgevers in de Leidse regio;
 - b. **Vitaliteit:** concretisering uitvoeringsplan Vitaliteit, met name mbt 'vitaliteitsbudget'
- 2) **Combineren van werk & privé.** Daarbij onderscheiden we afspraken over:
 - a. **Lokaal (bovenwettelijk) verlof:** dit voorstel leidt tot meer vrijheid (eigen regie) voor werknemer bij het kiezen van moment waarop hij verlof opneemt (nl. max twee verplichte lokale feestdagen; daarnaast twee dagen in verlosspaarregeling);
 - b. **Thuiswerken** (in relatie tot reiskosten woon-werkverkeer): landelijke ontwikkelingen afwachten, ook fiscaal (dit staat op agenda landelijk cao-overleg)

3. UITVOERINGPLAN 2021

3.4 MODERNISERING ARBEIDSVOORWAARDEN

UITWERKING THEMA'S IN VOORSTELLEN

Concrete voorstellen worden voorbereid en nader uitgewerkt door een projectteam van inhoudelijke experts van Servicepunt71. Het projectteam legt zijn voorstellen bij wijze van eerste toetsing van draagvlak en deugdelijkheid voor aan een regionale klankbordgroep. Deze klankbordgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de deelnemende werkgevers. Zij bespreken de voorstellen met de gemeentesecretaris of directeur van hun organisatie dan wel een daartoe aangewezen inhoudsdeskundige van desbetreffende werkgever.

Na consultatie van de klankbordgroep en eventuele aanpassing van de voorstellen worden de voorstellen door de projectleider en de strategisch-juridisch adviseur voorgelegd aan het SGB. Het SGB bepaalt namens de werkgevers de gezamenlijke werkgeversinzet voor het GLO.⁵

PLAN VAN AANPAK

De verdere uitwerking van de deelonderwerpen uit het project modernisering arbeidsvoorwaarden zal in een plan van aanpak incl. planning worden aangeboden aan het SGB in januari 2021.



⁵ Uit: startnotitie 'Doorontwikkeling Arbeidsvoorwaarden Leidse Regio 2021', SGB 2 december 2020

