

Duurzame Inzetbaarheid

periode 2018-2022

Beleidskader voor een succesvolle, gezonde en mooie beklimming!



Versie 9.0 (def.)

Gian Kerstges

23 februari 2018

Inhoudsopgave

pagina

1. Onze definitie van Duurzame Inzetbaarheid	2
2. Gezondheid & Welzijn	4
<i>Balans vinden tussen belasting en belastbaarheid, aandacht voor de mens achter de collega en de specifieke behoeften per levensfase. Belangrijk voor jong én oud!</i>	
2.1. Ziekteverzuim	4
2.2. Arbeidsomstandigheden & huisvesting	5
2.3. Demotiebeleid	6
2.4. Generatiepact	7
2.5. Mantelzorg	7
3. Betrokkenheid & Inspiratie	8
<i>Bevlogen medewerkers zijn de basis voor ons toekomstige succes. Ambtenaar zijn is een bijzonder vak, vaak zelfs een bewuste keuze. We gaan daarom met elkaar in gesprek over de waarde die we creëren voor de samenleving.</i>	
3.1. Gangmakers	8
3.2. Themabijeenkomsten	9
3.3. Tevredenheid en betekenisvol werk	9
4. Ontwikkeling & een leven lang leren	10
<i>Medewerkers zijn de regisseur van hun eigen loopbaan. Leudal biedt een heel scala aan leer- en ontwikkelmogelijkheden waardoor talent en ambitie optimaal benut worden. Het resultaat is een gezonde in-, door- en uitstroom van personeel.</i>	
4.1. Strategische Personeelsplanning (SPP)	10
4.2. Medewerkers helpen medewerkers	11
4.3. Strategisch Opleidingsplan 2018: Leudal Academie	11
4.4. Trainees	12
4.5. Toekomstbestendige en wendbare medewerkers	12
5. Uitvoeringsprogramma 2018	13

En tot slot een paar impressies van de opbrengsten uit de medewerkersbijeenkomst. 14-16



1. Onze definitie van Duurzame Inzetbaarheid

"Duurzame inzetbaarheid (DI) is een beleid om werknemers (jong én oud) gezond, gemotiveerd en met plezier aan het werk te houden."

Eén van de belangrijkste pijlers van DI is vitaliteit. Dat heeft alles te maken met energiek en (veer)krachtig in je werk staan. In de praktijk worden begrippen zoals DI en vitaliteit vaak door elkaar gebruikt. Waarom is een definitie van belang? Omdat DI maar al te vaak een container-begrip wordt en te weinig richting geeft aan concrete maatregelen. Onze visie is dat langer gezond, gemotiveerd en met plezier doorwerken leidt tot meerwaarde, voor zowel de organisatie als de medewerker. We kijken in onze aanpak dus primair naar de randvoorwaarden die nodig zijn om medewerkers duurzaam inzetbaar te maken en te houden. Of, anders gezegd: onze aanpak moet medewerkers vitaal houden. Het is van belang dat we als gemeente Leudal hierin onze eigen accenten leggen en concrete speerpunten benoemen, waar we aan gaan werken. In dat opzicht hebben we heel veel vrijheid en ruimte om ons eigen beleid vorm te geven. Tegelijkertijd maakt dit dat ons er veel aan gelegen is om dit beleid realistisch en concreet te maken, zodat het niet beperkt blijft tot een beleidsnotitie met enkel mooie woorden. We beschouwen duurzame inzetbaarheid vooral als de synergie die ontstaat als we bestaande P&O instrumenten slim verbinden aan vernieuwende ideeën. Leudal wil daarmee niet alleen in woorden maar vooral in daden onderstrepen dat aandacht voor medewerkers de sleutel is tot succes. Dat zal zeker ook zijn effecten hebben op de uitvoering van ons organisatieontwikkelings-plan '*Leudal uit het dal*' en op onze ambitie om te werken aan een beter imago. We beschouwen deze notitie als een kapstok en als een globaal kader. Binnen dat kader geven we medewerkers de ruimte om samen aan concrete instrumenten en oplossingen (mee) te werken. Duurzame Inzetbaarheid wordt daarmee iets van ons allemaal en een kwestie van doen! Zo komen we ook tegemoet aan de oproep die het personeel heeft gedaan, tijdens de bijeenkomst van 30 januari 2018. Daarin is sterk gepleit voor daden in plaats van woorden. Liever een paar kleine stapjes voorwaarts dan alle energie steken in een 'perfect' beleid met alleen intenties en visies. Onze aanpak rondom duurzame inzetbaarheid wordt daarmee tevens een voorbeeld van de gedragsverandering die we organisatiebreed willen inzetten.

Voor jong en oud

Verder hechten we eraan om op te merken dat we er bewust *niet* voor kiezen om het beleid af te stemmen op verschillende leeftijdsfasen. In onze visie is dit beleid voor jong en oud en mogen we hun mogelijkheden niet op voorhand teveel inkaderen of zelfs beperken door leeftijdsfasen leidend te maken. We kijken vooral naar de werkelijke behoefte en die staat los van leeftijden. Sterker nog, de Cao gemeenten onderstreept dit zelfs, door letterlijk aan te geven dat de medewerker op de eerste plaats zelf verantwoordelijk is voor duurzame inzetbaarheid.

Waarom vinden we dit belangrijk?

Zoals gezegd zitten we midden in een belangrijk organisatieontwikkelingstraject en is het besef breed aanwezig dat we samen veel te winnen hebben. Na '*Leudal uit het dal*' zijn we begonnen aan onze beklimming. Zo'n tocht vraagt energie, vitaliteit en bevlogenheid. Als we goed zorgen voor onze medewerkers zorgen zij ongetwijfeld ook goed voor onze klanten, de burger in het bijzonder. Door 'duurzame inzetbaarheid' concreet handen en voeten te geven zijn we ervan overtuigd dat we medewerkers op de best mogelijke manier hierin kunnen ondersteunen. Zo wordt de beklimming geen barre tocht maar een mooie ontdekkingsreis, waarin we niet alleen fit en gemotiveerd blijven maar ook veel leren en met plezier onze bijdrage leveren aan de samenleving.

Nu volgen de hoofdstukken, waarin de drie pijlers onder het beleid worden beschreven. Bewust is ervoor gekozen om deze notitie in mindere mate een beleidsmatig karakter te geven en haar vooral praktisch van aard te laten zijn. We willen immers vooral dóen!

Verder wordt deels verwezen naar bestaande P&O-instrumenten c.q. regelingen maar deels is er ook sprake van nieuw beleid dat we middels deze notitie vorm gaan geven. Het is de bedoeling om DI daarmee een totaalpakket te laten zijn van alle maatregelen die we in Leudal treffen om onze medewerkers gezond, gemotiveerd en met plezier aan het werk te houden.

2. Gezondheid & Welzijn

2.1 Ziekteverzuim

In 2016 was ons ziekteverzuim gemiddeld 4,95% en in 2017 was het 6,04%. Dit had (en heeft) vooral te maken met een behoorlijk aantal langdurig zieken. Hoewel actuele cijfers over het landelijk gemiddelde van 2017 nu nog niet beschikbaar zijn, kan wel het volgende beeld geschetst worden op basis van de afgelopen jaren. Het openbaar bestuur, waaronder dus de gemeenten, kampt structureel met het hoogste verzuim van alle sectoren. Gemiddeld lag het in 2016 landelijk op 5,3% en afgelopen jaar is dit naar alle waarschijnlijkheid niet substantieel minder geworden. Wij zitten daar in Leudal dus mogelijk nog eens boven, zoveel is duidelijk.

Ons verzuimbeleid voor de komende periode kent de volgende speerpunten:

- Verkleinen van de 'afstand' tussen de leidinggevende, als zijnde de casemanager bij verzuim, en de (zieke) medewerker. In het recente verleden was die afstand te groot, mede door het ontbreken van een tussenlaag in de vorm van teamleiders. De gezondheidscoach van EnCare wordt hierbij ingezet, om leidinggevendenden te ondersteunen.
- Meer aandacht geven aan duurzame inzetbaarheid, als vliegwiel voor een effectief verzuimbeleid. Duurzame inzetbaarheid en ziekteverzuim blijken communicerende vaten te zijn. Meer aandacht voor DI leidt in veel organisaties tot een verlaging van verzuim. Dat betekent dat we medewerkers uitnodigen om thema's uit dit beleid op eigen initiatief bespreekbaar te maken en ermee aan de slag te gaan. We maken de drempel zo laag mogelijk. Een van de ideeën is om structureel een denktank van medewerkers in het leven te roepen die elk kwartaal naar de 'quick wins' op het gebied van DI kijkt. Daar kunnen dan acties aan gekoppeld worden die zoveel mogelijk door de medewerkers zelf, in goed overleg met teamleiders, worden uitgevoerd.
- Een relatief heel klein percentage van het totale verzuim, landelijk, wordt daadwerkelijk veroorzaakt door (objectiveerbaar) medisch verzuim. In de meeste gevallen liggen er andere oorzaken aan verzuim ten grondslag, zoals werkdruk, ontevredenheid e.d. In overleg met de arbodienst gaan we bekijken wat de effecten zijn van de inzet van een gezondheidscoach. Deze kan, zoals gezegd, ook ingezet worden richting leidinggevendenden, als het gaat om de coachende rol. De combinatie van meer en beter met elkaar praten (in o.a. de gesprekscyclus) en gerichte interventies moet zeker vruchten gaan afwerpen.
- Er komt opnieuw aandacht voor het relatief hoge frequente verzuim van een behoorlijk aantal medewerkers. In veel gevallen kennen we daar de oorzaken namelijk niet van. Na drie ziekmeldingen volgt een gesprek tussen de leidinggevende en de betreffende medewerker.
- We bieden medewerkers in 2018 de gelegenheid om begeleid te worden bij het stoppen met roken. In het aanbod hebben we snelle, effectieve methodes die hun waarde elders al bewezen hebben.
- Het rookbeleid zelf passen we aan, in die zin dat roken niet meer gefaciliteerd wordt. Rookpauzes moeten op een ander moment worden ingehaald. Een roker die per dag

gemiddeld 5 keer pauzeert, heeft op jaarbasis bijna drie weken extra pauze. In plaats daarvan willen we een gezondere leefstijl, ook op het werk, stimuleren.

- Verlagen van de werkdruk door de inzet van CiEP trainingen. Hierbij leren de medewerkers om hun werk dusdanig goed en efficiënt te organiseren dat veel valkuilen al omzeild kunnen worden. Per team kan bekeken worden of CiEP meerwaarde heeft.

2.2 Arbeidsomstandigheden en huisvesting

Arbeidsomstandigheden zijn het fysieke, sociale en psychologische klimaat waarin gewerkt wordt.¹ Hieronder verstaan we o.a. huisvesting (en ons flexconcept), de manier waarop we met elkaar omgaan in het algemeen en de aandacht voor elkaar, ook voor de mens 'achter' de collega. Daar waar het specifiek gaat om huisvesting en het flexconcept beperken we ons in het kader van Duurzame Inzetbaarheid nu puur tot de fysieke kant. De vraag is daarbij: hoe kunnen we ons huisvestingsconcept in zijn algemeenheid bij laten dragen aan meer vitaliteit? Hoe kan huisvesting bijdragen aan meer energie en werkplezier?

Als we kijken naar het 'huisvestingslandschap' in Leudal zien we dat eigenlijk alles is ingesteld op een zittend bestaan. Elke activiteit vindt veelal in dezelfde houding, dus zittend (met enige variatie), plaats. Dit wordt ook wel sedentair gedrag genoemd² en brengt op termijn grote gezondheidsrisico's met zich mee:

Hoewel er nog veel meer te vertellen is over risico's van veel zitten is dat niet de doelstelling van deze paragraaf. We richten ons nu op de aanpak en de mogelijke oplossingen, die bij kunnen dragen aan meer afwisseling en beweging op de werkvloer.

In Leudal zijn o.a. de volgende maatregelen realistisch:

- Het creëren van werkplekken waar staand, of zelfs bewegend, gewerkt kan worden. Per domein bij voorkeur 2 tot 4 plekken. Ook in de gangen is er ruimte om bijvoorbeeld enkele fietsstoelen te plaatsen, voorzien van een tafelblad om ook een laptop of Ipad te plaatsen. Overigens zal het huisvestingsconcept separaat geëvalueerd worden.
- Het stimuleren van meerdere beweegmomenten per dag. Tegenwoordig zijn er bedrijven die middels dans en beweging hierin korte workshops aanbieden voor ambtenaren. Ook bepaalde technieken zoals yoga kunnen worden geïntroduceerd, wellicht zelfs door deskundigheid en ervaring van medewerkers in te zetten. We gaan dit op een eenvoudige, speelse manier aanmoedigen. Wetende dat goed voorbeeld vaak doet volgen. De 'ambtenarenmarktplaats' (paragraaf 4.2) wordt daarvoor ingezet.
- Het ontwikkelen van een aantal wandelroutes die gebruikt kunnen worden om in de omgeving van het gemeentehuis lopend te vergaderen met een kleinere groep.
- Meer stimuleren van fietsgebruik naar en van het werk.
- Het 'flexconcept', het flexibel werken zoals we dat sinds 2011 hebben ingevoerd, wordt in het eerste kwartaal van 2018 geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Met name als het gaat om het beter sturen op het nakomen van die afspraken en het naleven van huisregels. Het doel daarvan is om meer stiltewerkplekken beschikbaar te krijgen voor de medewerkers die er functioneel echt behoefte aan hebben op bepaalde momenten. Nu is er veel teveel willekeur en worden de flexplekken niet gebruikt waarvoor ze bedoeld zijn. We gaan dus slimmer kijken naar wat we kunnen bereiken zonder nieuwe regels te bedenken of nieuw meubilair aan te schaffen. Tot slot: in 2016 is al een concreet voorstel uitgewerkt om in Leudal 5 vergaderruimtes om te bouwen tot moderne ruimtes waar projectmatig gewerkt zou kunnen worden. Voorzien van alle nodige faciliteiten, met aandacht voor de

¹ Bron: Wikipedia

² Bron: www.tno.nl

ergonomie en de gezondheid. In het kader van de lopende evaluatie van het flexconcept onderzoeken we de mogelijkheden hiertoe.

2.3 Demotiebeleid

Demotie is het (tijdelijk of langdurig) accepteren van een "lagere" functie of minder belastende functie of anderszins een stap opzij. Een verzoek om te komen tot demotie kan afkomstig zijn van zowel de werkgever als de werknemer. In iedere leeftijdsfase kan zich een reden voordoen tot loopbaanombuiging. Denk hierbij aan bijvoorbeeld een verstoring in de balans tussen privé en werk of werk en gezondheid. Hiermee is het één van de vele instrumenten die medewerkers en leidinggevenden in Leudal ter beschikking staat om inzetbaarheid en mobiliteit te bevorderen en daarmee bij te dragen aan duurzame inzetbaarheid. Een goed toegepast demotiebeleid draagt ook bij aan het gezond houden van de organisatie. Eén van onze principiële uitgangspunten hierbij is dat loopbaanontwikkeling niet per definitie een stijgende lijn laat zien. Gemiddeld mogen we allemaal zo'n 40 jaar werken en die lange periode kenmerkt zich door de invloed van verschillende levensfasen en professionele ontwikkelingsfasen. Al die factoren bepalen de pieken en de dalen, zowel qua functioneren als qua behoeften. Daarbinnen is het telkens zoeken naar de optimale balans. In Leudal beschouwen we een loopbaan daarom als een heel dynamisch proces, waarin we de medewerkers zo goed mogelijk willen begeleiden en faciliteren, met als doel om ze het beste uit zichzelf te laten halen. Dat is immers ook in het belang van de organisatie. Demotie zien we in die context als een heel nuttig instrument om medewerkers in balans te houden.

Demotie biedt ook mogelijkheden bij langer doorwerken en zal op termijn steeds meer toegepast worden. Zeker nu landelijk beleid ontwikkeld wordt om de AOW-leeftijd te verhogen naar 67 jaar en de CAO mogelijkheden biedt om door te werken tot 70 jaar. Demotie vraagt om een zorgvuldige toepassing om medewerkers terug in "hun kracht" te brengen en te houden zodat ze hiermee langer behouden blijven voor de organisatie. Tevens wordt de kennis van en binnen de organisatie beter geborgd, doordat de overdracht van 'oud naar jong' geleidelijk en over een langere termijn plaats kan vinden. Een ander instrument om het bovenstaande te borgen is de mogelijkheid voor medewerkers om gebruik te maken van het recht tot deeltijdwerken (Wet Aanpassing Arbeidsduur).

Deelnemen aan een demotieregeling is vrijwillig, ook als er een wens ligt van de werkgever. Als de werkgever een medewerker bij bijvoorbeeld reorganisatie plaatst in een lagere functie is dat eveneens demotie, maar deze valt onder de regelingen van het sociaal statuut. In het algemeen zijn de meest voorkomende redenen om demotie toe te passen:

- De werknemer wil een stap terug doen omdat de werkdruk hem of haar parten speelt of omdat hij/zij meer aandacht wil gaan geven aan andere zaken.
- Demotie als overgang naar pensionering.
- Verminderd functioneren in de huidige functie.
- Bedrijfseconomische redenen binnen de organisatie waarbij demotie het gedwongen ontslag van medewerkers kan voorkomen.
- De huidige functie verdwijnt en de werkgever ziet slechts plaats voor de werknemer in een lagere functie in een andere afdeling, bijvoorbeeld omdat de werknemer de nodige ervaring of kennis mist of er in gelijke of hogere functies geen plaats meer is.

Demotie heeft in de regel echter wel nog een negatief imago. Daarom bestaat er over het algemeen nog veel verzet en onbegrip over demotie, terwijl het in een aantal landen al lang algemeen geaccepteerd is. Daar wordt het gebruikt om jonge talenten een plaats in het arbeidsproces te geven en schuift de oudere generatie een of meerdere posities op of gaat met pensioen. Demotie vergt flexibiliteit en acceptatie, zowel bij de werknemer als werkgever. De eerdergenoemde voorbeelden dienen als illustratie. In Leudal is het ons doel om dit een normaal gespreksonderwerp te laten worden, waarbij het streven naar een win-win situatie het uitgangspunt is. Met 'normaal' bedoelen we dat er geen taboe meer op rust en dat demotie als een gangbaar instrument wordt beschouwd om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

2.4 Generatiepact

Voor de gemeente Leudal is het van belang dat we gaan anticiperen op het feit dat iedereen langer door moet gaan werken. Duurzame inzetbaarheid wordt daarmee steeds belangrijker. Tegelijkertijd is het van belang dat we voldoende instroom hebben van jonge medewerkers die nieuwe ideeën en werkwijzen binnen brengen en die tevens de kennis door de oudere medewerkers overgedragen krijgen. Ook moeten we terdege rekening houden met de fase waarin we ons nu als organisatie bevinden. Ons organisatieontwikkelingsplan is er niet voor niets op gericht om 'uit het dal' te komen. Daar hebben we dus kwaliteit, stabiliteit en een stukje continuïteit voor nodig. De versnippering van de formatie en de soms zeer beperkte aanwezigheid van medewerkers zijn daarom nadrukkelijk meegenomen in de evaluatie van het Generatiepact.

De reeds bestaande regeling van het Generatiepact biedt de mogelijkheid aan ouderen om op een financieel aantrekkelijke wijze gedurende meerdere jaren minder te gaan werken. De medewerker levert hierbij financieel iets in en de werkgever levert ook een substantiële bijdrage. De financiële ruimte die overblijft wordt volledig benut voor het aannemen van nieuwe jonge ambtenaren. Van belang is daarbij om de kennisoverdracht op een goede manier te borgen richting jonge medewerkers. Rekening houdende met de conclusies van de evaluatie en het MT-besluit in dit kader, zijn de actiepunten als volgt:

- Alle functies vanaf schaal 11 aanmerken als 'cruciale functies' waarbij de mogelijkheid bestaat om 4 of 8 uur per week minder te gaan werken.
- In alle andere functies de mogelijkheid bieden om 4, 8 of 12 uur per week minder te gaan werken.
- De momenten van aanvragen terugbrengen van 2 naar 1: vóór 1 oktober. Op basis hiervan kan 1 keer per jaar een integrale afweging gemaakt worden, die doorvertaald wordt naar het personeelsplan voor het daarop volgende jaar.
- De pensioenpremie over het buitengewoon verlof, waarover geen bezoldiging wordt doorbetaald, komt nu voor rekening van de werkgever. Dit betreft zowel het werkgevers- als het werknemersdeel. Het werknemersdeel komt voortaan voor rekening van de werknemer.

Op basis van bovenstaande maatregelen verwachten we dat het Generatiepact bij zal gaan dragen aan een uitgebalanceerd beleid voor duurzame inzetbaarheid.

2.5 Mantelzorg

Medio 2017 hebben we als organisatie beleid ontwikkeld rondom mantelzorg. Inmiddels hebben we landelijk de erkenning gekregen als 'mantelzorgvriendelijke organisatie'. Dat houdt in dat de ambtelijke organisatie van Leudal voldoet aan een aantal belangrijke criteria die te maken hebben

met de zorg voor en begeleiding van medewerkers die tevens mantelzorger zijn. Een klein intern onderzoek wees in 2017 uit dat ongeveer een derde van ons personeel mantelzorger is. Ook werd duidelijk dat veel medewerkers die taken, die ze vaak als zwaar ervaren, zoveel mogelijk buiten het werk om 'regelen' zodat ze de collega's en de organisatie niet ermee hoeven te belasten. In veel gevallen geven medewerkers annex mantelzorgers aan dat die combinatie van werk-, privé- en mantelzorgtaken goed te hanteren is maar omdat het over het algemeen weinig besproken wordt levert dat een risico op. Immers, als een medewerker hierdoor langere tijd een te zware belasting ervaart dan is dat voor de organisatie niet altijd in een vroeg stadium zichtbaar. De kans op uitval is dan reëel. Daarom hebben we in ons mantelzorgbeleid ingezet op het verlagen van de drempel voor medewerkers om dit thema in de teams, en met de leidinggevenden, makkelijker te kunnen bespreken. Het komt zowel in de gesprekscyclus standaard aan de orde en het wordt periodiek ook in het werkoverleg besproken.

Daarnaast gaan we jaarlijks onze mantelzorgers ook een dag extra aandacht en waardering geven. Alle medewerkers zijn geïnformeerd over de mogelijkheden om mantelzorg en werk te combineren. Ze weten waar ze terecht kunnen met vragen of problemen. Leudal ziet dit mantelzorgvriendelijke beleid ook als een instrument om duurzame inzetbaarheid te ondersteunen. In onze visie is het krachtenveld waarin een medewerker actief is immers niet beperkt tot alleen het werk. Balans vinden en houden is ook hier het sleutelbegrip.

De maatregelen die we nemen zijn als volgt:

- Mantelzorg is standaard nu een thema in de gesprekscyclus. Leidinggevende en medewerker houden de vinger aan de pols. Waar nodig wordt maatwerk geleverd.
- Het wordt periodiek (in principe elk kwartaal) een keer besproken in ieder werkoverleg. Dat verkleint de drempel om er in teamverband over te praten.
- Eén keer per jaar krijgen de mantelzorgers in Leudal een leuke, ontspannende activiteit aangeboden (tijdens Dag van de Mantelzorg) en een kleine attentie. Tevens is er dan gelegenheid om ervaringen uit te wisselen.
- Medewerkers zijn in 2017 geïnformeerd over alle regelingen die mantelzorgers ondersteunen en faciliteren. Iedereen wordt in staat gesteld om zijn/haar weg te vinden in geval van vragen of knelpunten.

3. Betrokkenheid en Inspiratie

3.1 Gangmakers

In de loop van 2018 willen we de organisatieontwikkeling in Leudal gaan ondersteunen via het principe van zogenaamde 'gangmakers'. Dit zijn medewerkers die op basis van inspiratie, kennis, kunde, passie en betrokkenheid een zinvolle bijdrage willen leveren aan de prioriteiten zoals we die in ons organisatieontwikkelingsplan '*Etappe 1: de Beklimming*' hebben benoemd. In feite helpen zij op die manier ook de leidinggevenden, door mee aan 'de kar te trekken' en vormen ze een voorbeeld voor andere collega's. Hoe, waar en wanneer de gangmakers precies actief worden wordt nader bekeken, in samenspraak met een professioneel (extern) opleidings- en trainingsbureau dat ons in dit proces gaat begeleiden. De rol van gangmaker kan in feite door elke medewerker vervuld worden, mits deze zich bewust is van zijn/haar verantwoordelijkheid, de eerdergenoemde voorbeeldrol en bovendien de kaders die door de leidinggevende worden meegegeven. Een gangmaker is dus zeker geen veredelde 'hobbyist' die het eigen werk verwaarloost, ten gunste van de 'vrije rol' als gangmaker. Gangmaken doe je als medewerker dankzij je professionaliteit en betrokkenheid. Je bent bereid een extra inspanning te leveren. Dit

betekent dat we evenzeer de medewerkers respecteren die ervoor kiezen om (nog) geen gangmaker te worden. Zij kiezen er voor om zich volledig te focussen op hun eigen werkzaamheden en zullen, waar nodig, de gangmakers volgen. Ook dat is prima. We verwachten wel dat ook medewerkers elkaars keuzes en overwegingen hierin respecteren.

In het tweede kwartaal van 2018 wordt een traject gestart waarbij de groep van ca. 20 Gangmakers, een groep die in principe bedoeld is om verder te groeien, getraind in het ontwikkelen van vaardigheden om de nodige veranderingen in Leudal kracht bij te zetten. Onder meer het goed om kunnen gaan met weerstanden, het maken van een goed contact met collega's en het creëren van draagvlak voor vernieuwing en verandering. In feite dragen de Gangmakers daarmee bij aan de cultuurverandering die Leudal nodig heeft, om uit te groeien tot een stabiele, naar buiten gerichte organisatie waarvan de medewerkers hoge kwaliteit leveren. Het traject van de Gangmakers wordt separaat uitgewerkt en begeleid.

3.2 Themabijeenkomsten

De gemeentesecretaris/algemeen directeur heeft sinds zijn aantreden veel energie gestoken in het verkleinen van de afstand tussen management en medewerkers. Eén van de instrumenten die worden ingezet is de wekelijkse column. Deze wordt verspreid via een mail aan alle medewerkers en komt op intranet te staan. Aan elke column wordt ook een thema gekoppeld dat nadien in een aparte personeelsbijeenkomst de nodige verdieping krijgt. Medewerkers worden in de gelegenheid gesteld om dan bijvoorbeeld met elkaar en met de algemeen directeur/gemeentesecretaris in discussie te gaan, vragen te stellen of op een praktische wijze ervaring op te doen met bepaalde methodieken. Veel thema's hebben te maken met vormen van persoonlijk leiderschap, inspiratie op doen, meerwaarde creëren voor de samenleving en het verbeteren van onze dienstverlening. De rode draad is dus elke keer: betekenisgeving. Zinvol werk doen, voldoening halen uit je werk, de meerwaarde en dus de betekenis ervan voelen en zien. Dat is waar we structureel aandacht aan geven.

De themabijeenkomsten zijn qua tijdsduur heel compact en kennen een hoge dynamiek en interactie. Op deze wijze wordt de drempel voor medewerkers ook kleiner gemaakt om met het MT in contact te komen en betrokken te blijven bij de organisatieontwikkeling.

Medio 2018 worden de themabijeenkomsten opgevolgd door een aantal werkgroepen, waarin medewerkers actief kunnen worden. Deze groepen hebben de ruimte om actief aan de slag te gaan met initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Op die manier willen we van 'DI' een levend en dynamisch beleid maken, dat jaarlijks andere accenten kan krijgen. Afhankelijk van de behoeften binnen de organisatie. Vanzelfsprekend stuurt het management op de inzet van budgetten. Maar medewerkers krijgen de vrijheid om de ruimtes die er zijn optimaal te benutten.

3.3 Tevredenheid en betekenisvol werk

In Leudal beschouwen we medewerkers als eigenaar en regisseur van hun eigen loopbaan. We geven ruimte aan initiatieven om die loopbaan zodanig in te richten dat ze optimaal is afgestemd op talenten, vaardigheden, kennis, ambitie en de persoonlijke behoeften. We realiseren ons ook dat termen zoals 'tevredeheid', 'zingeving' en 'betekenisvol werk' niet alleen raakvlakken hebben met het werk. Ook de privé situatie speelt een rol. Het is in dit samenspel voortdurend zoeken naar de optimale balans. Om hierin een positieve bijdrage te leveren spreken we de volgende maatregelen af:

- Stimuleren dat medewerkers gebruik maken van hun recht om (cf. de Cao Gemeenten) een keer per drie jaar een loopbaanadvies in te winnen. We brengen dit nadrukkelijker onder de aandacht.
- Middels de themabijeenkomsten en toekomstige werkgroepen stimuleren we dat medewerkers met elkaar in gesprek gaan over de betekenis van werken voor de samenleving en de rol van duurzame inzetbaarheid daarbij.

Via het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO) dat in 2018 uitgevoerd zal worden door de Ondernemingsraad wordt alvast een meting gedaan met betrekking tot tevredenheid in brede zin. Dit zal concrete handvatten opleveren die we, binnen de kaders van deze notitie of op een andere wijze, kunnen gebruiken voor verdere aanpassingen en verbeteringen binnen het beleid.

4. Ontwikkeling & een leven lang leren

4.1 Strategische Personeelsplanning (SPP)

In de tweede helft van 2018 gaan de teamleiders, onder eindverantwoordelijkheid van hun afdelingshoofden, aan de slag met Strategische Personeelsplanning (SPP). Simpel gezegd: het maken van een plan waarmee we de juiste medewerker op de juiste plek krijgen, op het juiste moment, rekening houdende met veranderingen binnen en buiten de organisatie. Eind 2016 heeft Leudal een begin gemaakt met SPP. Inmiddels is de situatie qua personele bezetting, organisatievisie en organisatiestructuur alweer dusdanig veranderd dat SPP opnieuw aandacht vraagt. We kiezen ervoor om dit komende SPP-traject zo praktisch en zo laagdrempelig mogelijk te maken. Geen wollige beleidsnotities en abstracte vergezichten. Leudal heeft vooral behoefte aan concrete inzichten voor de optimalisering van onze personele bezetting. We gaan met name kijken naar kwaliteit van het personeel, naar de kwantiteit (zoals de verhouding tussen vast en flexibel personeel, leeftijdsopbouw, verloop enz.) en de personele kosten. In de praktijk betekent dit dat teamleiders, ondersteund en gefaciliteerd door de Concernstaf en P&O, de teamontwikkeling en personele bezetting gaan analyseren en er gericht op gaan sturen. SPP kan ons op die manier helpen om talenten van medewerkers beter te benutten, hetgeen voor zowel organisatie als personeel een win-win situatie oplevert. Het zakelijke aspect, de taakstelling, verbinden we zo met een menselijk aspect. Hierin zoeken we naar een goede balans. Natuurlijk kan een SPP niet zonder een gedegen opleidingsplan en een goede uitvoering van de gesprekscyclus. Over het opleidingsplan meer in paragraaf 4.3.

4.2 Medewerkers helpen medewerkers

Bij SPP werd al gememoreerd dat we in Leudal talenten van medewerkers beter willen gaan benutten. Enerzijds belangrijk vanwege de kwaliteit van de dienstverlening die omhoog moet, anderzijds belangrijk voor het werkplezier van medewerkers. Beide gaan hand in hand en zien we dus niet los van elkaar. De ervaring leert dat in organisaties over het algemeen veel kennis en ervaring verborgen zit: competenties van medewerkers die ze niet (altijd) functioneel inzetten maar wel privé, bijvoorbeeld in verenigingen en bij het uitoefenen van hobby's. Soms gaat het om kennis en vaardigheden waar we als organisatie veel profijt van kunnen hebben wanneer we deze ook functioneel kunnen inzetten. Daarnaast kunnen we naar alle waarschijnlijkheid ook meer rendement halen uit functionele kennis en ervaring van medewerkers. Bijvoorbeeld door

deskundige, ervaren medewerkers in te zetten om collega's wegwijs te maken in juridische materie of bepaalde systemen. Hier hoeven we niet standaard altijd externe trainers voor in te zetten. Daarom willen we medewerkers in de toekomst, in een volgende fase van de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid, in de gelegenheid stellen om hun expertise binnen de organisatie te verzilveren. Het hoeft dan niet altijd te gaan om ingewikkelde vraagstukken, maar bijvoorbeeld ook een simpele vraag van een collega kan daarbij snel op de juiste plaats terecht komen. We gaan hiertoe vraag en aanbod bij elkaar brengen op een eenvoudige en laagdrempelige manier: *de ambtenarenmarktplaats*. Via dit forum, dat een plek krijgt op ons intranet, kunnen vragen van velerlei aard en het aanbod aan kennis en kunde bij elkaar worden gebracht. We laten dit initiatief, dat van medewerkers zelf gekomen is, klein starten en al lerende zoeken we naar de beste en slimste vorm.

4.3 Strategisch Opleidingsplan 2018: Leudal Academie

In voorgaande jaren was er in Leudal weinig tot geen sturing op de besteding van het opleidingsbudget. We hebben jaarlijks een kleine 300k te besteden en de ervaring leert dat voorheen vrijwel elk opleidingsverzoek van een medewerker werd gehonoreerd. Niet zelden werden cursussen en trainingen gevolgd die geen enkel redelijk raakvlak hadden met het werk. Dit willen we niet meer. Vanaf nu wordt in Leudal goed gestuurd op team- en afdelings specifieke ontwikkeldoelen. Die doelen faciliteren we middels gerichte opleiding en training en zijn een logisch gevolg van de teamwerkplannen, die op hun beurt voortkomen uit IWP's en de gesprekscyclus. Op die manier kan elk team stelselmatig werken aan de eigen ontwikkelopgave, die onder meer in het Organisatieontwikkelingsplan (*Etappe 1: de Beklimming*) is verwoord. Dit brengt ons als organisatie naar een hoger niveau én helpt ons om het opleidingsbudget veel effectiever te benutten. De volgende kaders zijn van belang bij de beoordeling van opleidings- en trainingsbehoeften in de teams:

Specifiek voor medewerkers:

- 1) Professionaliteit. Kennis verwerven, zoals die voortkomt uit de analyse van de IWP-gesprekken. Een afspraak die is gemaakt in het kader van het IWP-gesprek is een noodzakelijke basis voor toekenning.
- 2) Effectief en efficiënt werken (in het kader van ons speerpunt 'resultaatgerichtheid').
- 3) Vaardigheden voor verbeteren en vernieuwen. Organisatieontwikkeling wordt versneld wanneer medewerkers hun bewustzijn rondom vraagstukken in de samenwerking, het doorzien van patronen en oplossen van obstakels weten te vergroten. Het gangmakerstraject past hier ook in.

Specifiek voor leidinggevenden:

- 4) Aandacht voor teamontwikkeling. Dit is gekoppeld aan het gangmakerstraject en het moet passen bij de teamdoelen.
- 5) Het Leiderschapontwikkelingstraject. Dit betekent onder meer dat leidinggevenden samen kernwaarden benoemen die richting gaan geven aan hun manier van werken.

Binnen deze kaders willen we medewerkers aanmoedigen om hun eigen ontwikkeling in brede zin ter hand te nemen. Daartoe gaan we een variant van 'studiepunten' hanteren, waarbij het de bedoeling is dat medewerkers jaarlijks minstens 5 van die punten verdienen. Dat kan door bijvoorbeeld een congres te bezoeken, een training te volgen, een themabijeenkomst bij te wonen of anderszins. Afhankelijk van de 'zwaarte' en de impact van de activiteit, krijgen ze meer of minder punten. Op die manier kan iedereen, weliswaar binnen kaders en na overleg met de teamleider, zelf uit het aanbod van de Leudal Academie kiezen voor de activiteiten waar de voorkeur naar uitgaat. De Leudal Academie, dit wordt de verzamelnaam voor ons toekomstige opleidings- en trainingsaanbod, wordt gecoördineerd door de organisatieadviseur en een van de

P&O-adviseurs. Zij brengen in samenspraak met teamleiders de opleidingsbehoeften structureel in beeld en houden de vinger aan de pols, voor wat betreft doelmatigheid, prijs/kwaliteit-verhouding en budgetten. Medewerkers, zowel de nieuwe als de reeds actieve, kunnen in overleg met hun leidinggevende een keuze maken uit het aanbod van de Academie. Dit aanbod bestaat deels uit basistrainingen (algemeen) en deels uit specifieke trainingen.

Hier een overzicht van de concernbrede (basis)trainingen:

- E-learning basismodule 'Hoe werkt de gemeente' (via Bestuursacademie NL)
- Algemene Wet Bestuursrecht (via Bestuursacademie NL dan wel via eigen medewerkers)
- Gemeentefinanciën
- CiEP-training (mede van belang om werkdruk te verlichten!)
- Loopbaantrainingen (via IGOM of andere partijen)
- Netwerken, communities en social media
- Procesmatig e/o projectmatig werken
- Pensioen In Zicht (PIZ) training.
- JOIN & SBA.
- Schrijfstijl (doel: eenvoudig, leesbaar, toegankelijk communiceren intern en extern).

Daarnaast worden separaat per team de opleidingsbehoeften geïnventariseerd (1^e kwartaal 2018). Bedoeling is dat deze corresponderen met de eerder geformuleerde doelen binnen de teamontwikkeling (zoals genoemd in Voortgangsrapportage behorende bij 'De Beklimming').

4.4 Trainees

Leudal heeft sinds een aantal jaren structureel een aantal trainees in de gelederen. Deze lijn wordt gecontinueerd. Met dien verstande dat we voor wat betreft de 'vaste' traineeplekken gebruik maken van de diensten van RichtingZuid, een project dat de Provincie Limburg in 2014 gestart is. Dit houdt kort samengevat in dat wij als gemeentelijke organisatie elke 8 maanden één of twee nieuwe trainees krijgen, die als adviseur, projectmedewerker of beleidsmedewerker worden ingezet binnen de afdelingen. Hoewel we dus kleinschalig trainees inzetten draagt het wel bij aan de vernieuwing en verfrissing van ideeën en werkwijzen binnen teams. Tevens profileert Leudal zich op deze manier als een aantrekkelijke werkgever, ook voor jonge onervaren mensen.

4.5 Toekomstbestendige en wendbare medewerkers

Een aantal jaren geleden heeft Leudal flink ingezet op mobiliteit van medewerkers. Dit had voor- en nadelen. Eén van de nadelen is geweest dat specifieke kwaliteiten verdwenen uit de organisatie. Onze externe inhuur is de voorbije jaren, mede daardoor, toegenomen. Hier willen we verandering in brengen. De aanpassing van onze formatie via HR21 is de eerste maatregel om stap voor stap de kwaliteit van ons personeelsbestand te verhogen. In Leudal willen we daarnaast onze medewerkers meer kansen bieden om van tijd tot tijd elders nieuwe ervaringen op te doen, binnen of buiten de organisatie. We starten om die reden met een kleine 'uitwisselingspool' waarin medewerkers een plek kunnen krijgen die (tijdelijk) ander werk zouden willen doen of een project. Het is met behulp van die pool straks ook mogelijk om buiten de eigen organisatie werkervaring op te gaan doen. Omgekeerd kunnen wij dan expertise uit andere organisatie inzetten. We willen hiermee een stukje van de externe inhuur gaan verminderen en tegelijkertijd onze eigen medewerkers meer kansen bieden op het verbreden van hun eigen horizon. Tijdens de personeelsbijeenkomst in het kader van 'DI' hebben veel medewerkers aangegeven behoefte te hebben aan deze mogelijkheden om zich verder te ontplooiën en in andere keukens te kunnen kijken. Een gezonde, positieve behoefte die we daarom graag faciliteren. Kortom, we dragen mobiliteit een warm hart toe en gaan laagdrempelig starten met een uitwisselingspool, zodat we de

betreffende medewerkers kunnen laten proeven aan een nieuwe omgeving. Gaandeweg kan mobiliteit op die manier ook een positiever imago krijgen.

5. Uitvoeringsprogramma 2018

Onderstaand de acties die reeds lopen in het jaar 2018:

- Generatiepact
- Mantelzorg
- Trainees
- Gangmakers

Daarnaast zal op korte termijn prioriteit worden gegeven aan:

- Strategisch Opleidingsplan (Leudal Academie)
- Uitwisselingspool (via RegioEffect)

De toelichting is opgenomen in de voorgaande paragrafen en blijft hier dus verder buiten beschouwing. Doelstelling is om te komen tot een realistische aanpak, waarbij we telkens zoeken naar een goede balans tussen de belasting (= alle belangrijke punten binnen de organisatieontwikkeling) en onze draagkracht als organisatie (= hetgeen we daadwerkelijk al kunnen oppakken). Daarom wordt dit beleidskader beschouwd als een meerjarenprogramma. In elke fase van de organisatieontwikkeling bekijken we welke acties meerwaarde hebben.

Tot slot: zoals blijkt uit bovenstaande prioriteiten bieden we een uitgebalanceerd programma aan voor zowel jong als oud. Allemaal zijn het acties die voor iedereen de nodige kansen opleveren. We zijn ervan overtuigd dat we hiermee een aantal mooie nieuwe bouwstenen leggen op de basis die gelegd wordt via het organisatieontwikkelingsplan, *'Etappe 1: de Beklimming'*.

(2)

Op deze manier zouden we in het 'kantoor landschap' meer fysieke beweging kunnen stimuleren:

- Sta-Bureau
- staan tafels voor overleg
- TAFEL TENNISSTAFELS / KANTINE
- VOETBALSPEL
- FITNESSRUIMTE
- gereinigd werk aanbieden binnen/buiten
- fietsbureau
- niet ten koste van kantoor landschap
- betere verdeling/verdeling aandacht over de werkweek
- yoga les

(3)

Dit zou een mooi resultaat kunnen zijn dat de 'Gangmakers' in 2018 weten te behalen:

- Nieuwen dezelfde kant op / iedereen meekrijgen
- Oude gewoontes afbreken / doorbreken (verstoerste ambtenaar)
- flexibeler met elkaar omgaan
- elkaar respecteren
- er moet meer "kunnen" Beter inzag
- meer horizontaal ipu verticaal met elkaar omgaan.
- dat beslissingen sneller genomen worden
- open/communicatie organisatie breed optimale

(6)

Dit mag in ons beleid voor Duurzame Inzetbaarheid absoluut niet ontbreken:

- Opleidingsplan
- ... moet gericht zijn op alle doelgroepen.
- persoonlijke benadering
- persoonlijke aandacht en interesse
- gezondheidsplan / fysiek / mentaal!

10

Qua duurzame inzetbaarheid heeft dit thema absolute prioriteit:

- werkdruk op peil
- communicatie
- preventief ziekteverzuim voor creatief
- generatiepact ~~afgevoerd~~
- Basis op orde, stijgende lijn doorzetten
- persoonlijke aandacht - Praten met

Stelling:

"Leudal verdient op basis van huidige situatie tenminste een '6' als het gaat om duurzame inzetbaarheid."

ja, maar kan hoger door vast beleid, structureel terug laten komen in bijv. W.F.

Ja, ^{zeker!} ziekteverzuim en markttoezeg

10. Ziekteverzuim is hoog. leidinggevende actief communiceren met ~~afgevoerd~~ ^{uitbreiden} ~~uitbreiden~~ ^{uitbreiden}

1. REPETITIE ZIEKTEVERZUIM \Rightarrow BEFAALDE M

werkdruk blijft te hoog met ziekteverzuim tot gevolg. Hekas vreed

YA!

g meer een Buiten naar binnen denken. (culturomslag).

Stelling

"Een werkgever mag zich niet met de gezondheid van medewerkers bemoeien."

(zoals bijv. Roken)

- Kritische vragen stellen mag
- Beloningsbeleid bij lang^{ligt} ziekteverzuim, niet roken bijvoorbeeld.
- Rolief moet rookpauze inhouden door bijv langer werken ~~vermen~~ nee eens!
- gezondheid stimuleren, algemeen of indirect nee eens!
positief prikk
bijv. gratis fruit in kantine
- Gezondheid is eigen verantwoordelijkheid
- Werkgever hoeft geen rookspuul te faciliteren
- JA, STATISTISCH GROTERE KANS OP ZIEK
- → CURSUS HOE KOM IK VAN ROKEN
- JA, RUIKT VIES!

Bemoeien met positief stimuleren zijn

- Gezondheid niet beïnvloedbaar, ~~roken~~ roken niet

⑥

Dit mag in ons beleid voor Duurzame Inzetbaarheid absoluut niet ontbreken:

ERGONOMISCHE STOELLEN (MAATWERK)

NIG
KREKVALICHTING *1.000k verzuim*

ONGEWENKPLEKKEN
N GEEN
TE BUREAUS *Externe Oriëntatie*

Loopbaan ontwikkeling
+ Persoonlijk opleidingsplan.

FITNESS (VERGEEDN
PRIMA.)

teplekken (meer en juist gebruik)
ging / verandering met bestuur
r lachen

Persoonlijke kwal
keuren en benutten!
↳ Amidenaren

Uitwisseling met
andere gemeenten

Minimaal 1 doeldeel in de
op een ander domein werken.