

Eindrapportage

Programma *Employability personeel in fysiek belastende functies*

Peter Linssen en Romeo Badloe

29.12.2023

Voorwoord

Voor u ligt de eindrapportage van het *Programma Employability personeel in fysiek belastende functie*. Deze versie van de eindrapportage is bestemd voor de *projectbegeleiding vanuit het A&O Fonds gemeenten* voor dit programma (wat in januari 2023 startte als een project).

De rapportage is **niet bestemd** voor verspreiding. De eventuele verspreiding van de eindrapportage is een verantwoordelijkheid en bevoegdheid van de *gemeente Den Haag i.c. de directeur P&O gemeente Den Haag* en niet van enige andere persoon of organisatie. Deze rapportering vindt plaats in het kader van door het A&O fonds geformuleerde voorwaarden voor de toekenning van een subsidie aan dit project.

Mocht het A&O fonds ideeën hebben betreffende de verspreiding van onderdelen, ideeën, aanpakken of methoden uit de rapportage, dan neemt zij daarover vooraf contact op met de gemeente Den Haag i.c. de directeur P&O. En gaat over tot publicatie i.c. verspreiding na diens toestemming.

Deze eindrapportage is in vergelijking met de eindrapportage aan de Stuurgroep een *verkorte* versie. Zo zijn de bijlagen waar wel naar verwezen wordt, niet bijgevoegd.

Dan in dit voorwoord kort iets over het dit jaar doorlopen programma en de *'samenhang der dingen'*.

Het programma Employability fysiek belastende functies liep van 01.01.2023 tot 01.01.2024. Voor 2023 was daarvoor in totaal 1,6 fte capaciteit programmamanagement vrijgemaakt (los van de tijdsbesteding van de overige projectteamleden en leden van de diverse projectgroepen). Doel van het programma was niet een x-aantal medewerkers in fysiek belastende functies van functie te zien veranderen. **Hoofddoel** was om in het kader van het *scenario ANDERS* in beeld te krijgen wat er moet gebeuren voor de groep personeel in fysiek belastende functies. Om hun perspectief op een andere functie en daarmee de kans om op een plezierige en nuttige manier de pensioengerechtigde leeftijd te halen, te vergroten. En daar vervolgens acties en interventies bij te bedenken effectief voor de middellange en lange termijn.

Om dit te bereiken is- zoals zal blijken - een belangrijk aantal inzichten, producten en diensten opgeleverd. Een aantal heeft betrekking op de interne bedrijfsvoering van de betrokken organisatieonderdelen (Spoor 1) en een aantal op het vergroten van het perspectief (*Spoor 2*). Ten slotte is onderzocht wat de bijdrage kan zijn van een viertal onderzochte, aanvullende kaderstellende interventies (*Spoor 3*).

Wij denken – dat is ook wat we terugkrijgen van stakeholders en medewerkers - dat er fundamenten zijn gelegd waarop in 2024 verder kan worden gebouwd. We merken dat zowel de mindset bij betrokken dienstonderdelen als bij P&O (zoals de afd. Recruitement en Mobiliteit) in de goede richting is gezet, ondersteund door een scala van ontwikkelde producten en diensten.

Het programma heeft geleerd dat het *'oplossen'* van het vraagstuk helaas niet één actie of interventie vergt. Was het maar zo eenvoudig. Vandaar ook een programma langs *drie met elkaar samenhangende sporen*. Er is en scala van samenhangende acties en interventies nodig en een *'lange adem'*.

Daarnaast is het allemaal nog niet 'af'. Het is geen viaduct dat je bouwt waardoor de fysieke mobiliteit direct weer op gang komt. In 2024 is ondersteuning nodig om het ingezette proces verder te ondersteunen, verbeteren en in de mindsets te krijgen.

Het is belangrijk om alle resultaten van het programma goed aan de diverse stakeholders te communiceren. Daarvoor is een communicatieplan opgesteld waarover in deze eindrapportage niet zal worden ingegaan. De vaste projectteamleden, Peter Linssen (programmamanager) en Romeo Badloe (projectleider) hebben met veel plezier aan het programma en uitdagingen gewerkt. Dank aan de vele betrokkenen en stakeholders. stuurgroepleden, projectgroepleden, projectteamleden, lijnmanagers, collega's binnen het Domein P&O en vooral alle medewerkers die we in het kader van het programma mochten spreken.

De bedoeling is dat het *Programma* zich doorontwikkelt tot een *Proces* daarmee bedoelend dat het nog meer van de lijnorganisatie wordt en de betrokken onderdelen van het Domein P&O. Op grond van de reacties tot nu toe en de ideeën voor 2024 hebben wij daar het volste vertrouwen in.

Verantwoording

Inleiding

In januari 2023 is gestart met de realisatie van de adviezen uit het eindrapport van het onderzoek “Employability fysiek belastende functies” (opgenomen als [Bijlage 1](#)). **Employability** (kort gedefinieerd als het ‘behoud van de arbeidsmarktwaarde’ is één van de drie factoren (naast **Vitaliteit** en **Werkvermogen**) van duurzame inzetbaarheid.

De uitgebreide definitie van **employability** is: “Het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector”¹. Voor een uitgebreide toelichting op het belang en ‘**Waarom**’ van het programma wordt verwezen naar [Bijlage 2](#).

Dit is de eindrapportage van het programma. De rapportage bevat alle gemaakte afspraken en opgeleverde diensten/producten zoals door de Stuurgroep op 04.12.2023 zijn vastgesteld. Voor de projectorganisatie wordt verwezen naar [Bijlage 3](#).

Het programma bevatte drie onderscheiden maar nauw samenhangende **sporen** met elk een aantal projecten/interventies. De Sporen zijn:-

- **Spoor 1 Implementatie visie (scenario ANDERS) bij DSB**
- **Spoor 2 Perspectief (deelname door DSB en Sportvoorzieningen OCW)**
- **Spoor 3 Kaderstellende interventies**

Waarom drie sporen?

Het bereiken van de benodigde **duurzame gedragsverandering** – zodat het gesprek over employability i.c. duurzame inzetbaarheid een logisch en automatisch onderdeel van de bedrijfsvoering wordt - is een complexe aangelegenheid. Hiervoor is niet één remedie of recept. Er zullen op meerdere vlakken (de sporen) met elkaar samenhangende initiatieven moeten worden genomen. Alleen dan kan de benodigde duurzame gedragsverandering bewerkstelligd worden. Dus een integrale benadering in plaats van een versnipperde. Vandaar een uitwerking en aanpak via drie samenhangende sporen.

Voor een uitgebreide [toelichting op de drie sporen en de samenhang ertussen](#) verwijzen wij naar [Bijlage 4](#). [Bijlage 5](#) bevat het overzicht van in het kader van dit programma als fysiek belastend aangemerkte functies bij de bedrijfsonderdelen Operaties (HHO), HSO en Groenbedrijf DH (allen DSB) en de productgroep Sportvoorzieningen (OCW).

Leeswijzer

De opbouw van deze rapportage volgt de lijn van de drie sporen en eindigt met een ‘nabeschuiving’ en is dus als volgt:-

- | | |
|--|--------------|
| ➤ Spoor 1 Implementatie visie (scenario ANDERS) bij DSB | Pag.4 – 8 |
| ➤ Spoor 2 Perspectief | Pag. 9 -10 |
| ➤ Spoor 3 Kaderstellende interventies | Pag. 11 |
| ➤ Nabeschuiving: hoe verder? | Pag.12 – 13 |
| ➤ Appendices 1 en 2 | Pag. 14 - 17 |

In dit document wordt verwezen naar een 16-tal [Bijlagen](#). De bijlagen zijn belangrijk en behoren als losse, separate documenten bij dit hoofddocument. Daarnaast wordt in dit document tweemaal verwezen naar **Appendices**. Die zijn wel aan het einde van dit hoofddocument opgenomen.

¹ Zie Sociaal Economische Raad(2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal Economische Raad.

Spoor 1 Implementatie visie (scenario ANDERS) bij DSB

Spoor 1 beoogt drie bedrijfsonderdelen bij de dienst Stadsbeheer (DSB) te ondersteunen bij de invoering van de visie op en de tools voor duurzame inzetbaarheid c.q. employability. Deze visie is uitgewerkt in de mei 2022 vastgestelde Eindrapportage en vormt het uitgangspunt.

De visie kent zes *samenhangende thema's* voor de realisatie van de visie.

In **Spoor 1** werden de drie bedrijfsonderdelen begeleid om te komen tot een Maatwerkplan dat opgebouwd is rond één of meerdere van de zes thema's, en vervolgens de realisatie van het Maatwerkplan.

Het Groenbedrijf, Haagse Straatorganisatie (HSO) en Operaties (een afdeling van de Handhavingsorganisatie, verder afgekort als HHO) hebben elk een vastgesteld Maatwerkplan.

Implementatie bevat deels instrumentele maar ook een cultuurverandering (rol-(opvatting) leidinggevenden, eigen regie personeel, sturing).

Op de volgende bladzijden van dit hoofdstuk zijn voor de bedrijfsonderdelen Operaties (afdeling binnen de Handhavingsorganisatie, afgekort HHO) en het Groenbedrijf DH de **gemaakte afspraken** in de Stuurgroep en binnen de MT's van beide bedrijfsonderdelen voor elk van de zes thema's uit de Maatwerkplannen aangegeven:-

<i>Zes thema's</i>	<i>Gemaakte afspraken</i>	<i>Borging</i>	<i>Acties en actiehouders</i>
--------------------	---------------------------	----------------	-------------------------------

Noot

HSO heeft er in haar Maatwerkplan voor gekozen alleen aan te haken op *Spoor 2 Perspectief*. Vandaar dat er met betrekking tot de zes thema's van Spoor 1 géén afspraken zijn gemaakt

Spoor 1 Implementatie visie (scenario ANDERS) bij Groenbedrijf Den Haag (GBDH)

<i>Zes thema's</i>	<i>Gemaakte afspraken</i>	<i>Borging</i>	<i>Acties en actiehouders</i>
1. Werken aan de bewustwording rond het thema DI en specifiek employability.	<ul style="list-style-type: none"> i. Het hoofd GBDH bespreekt het thema DI/employability 2x per jaar in zijn/haar MT. ii. Het hoofd GBDH zorgt ervoor dat DI/employability 2x per jaar geagendeerd wordt in de verschillende teamoverleggen. iii. Het hoofd GBDH rapporteert in de Q-rapportages aan DB (4x per jaar) over aantal en inhoud gehouden team overleggen over DI/employability. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Het hoofd GBDH draagt zorg voor: (1) agendering in eigen MT, (2) agendering door teamleiders en (3) Q-rapportering. ➤ Teamleiders (hebben DI/employability 2x per jaar op agenda teamoverleg staan) ➤ Businessadviseur P&O geeft hierover desgewenst advies aan MT en teamoverleggen. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teamleiders plannen de twee teamoverleggen over DI/employability aan begin van het jaar in. Dat geeft tijd voor een goede voorbereiding met P&O. ✓ Wijze van rapportering in Q over aantal, soort en type gemaakte afspraken/ gesprekken.
2. Creëren van arbeidsmarktperspectief via het project Perspectief	Zie hiervoor projecten Spoor 2 .		
3. De inrichting van het goede gesprek en gebruikte gespreksformat .	<ul style="list-style-type: none"> i. Er worden loopbaangesprekken (LBG) gehouden als het jaargesprek daar van de zijde van leidinggevende en/of medewerker aanleiding toe geeft. ii. Voor het LBG wordt het ontwikkelde format gebruikt (zie Bijlage 6). iii. Het formulier LBG wordt opgenomen in het personeelsdossier. iv. Over het aantal en inhoud van en ervaringen met de gehouden LBG-en rapporteert het hoofd GBDH jaarlijks in de Q4-rapportage voor het DB. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teamleiders en medewerkers houden LBG-gesprekken. ➤ Hoofd GBDH draagt zorg voor jaarlijkse Q4 rapportage aan DB. ➤ Team Mobiliteit (vanaf nu het <i>Loopbaan Ontwikkel Centrum</i> geheten) heeft in dit kader als nieuw product opgenomen <u><i>Bijeenkomst over het Loopbaangesprek</i></u> (bedoeld ter ondersteuning en voorbereiding van het LBG). Zie hiervoor de als Bijlage 7 bijgevoegde <i>'Producten- en dienstencatalogus (PDC). Medewerkers in de fysiek belastende beroepen'</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ LBG-formulier mag en kan door leidinggevende in p-dossier worden opgenomen. ✓ Het format LBG komt in 2024 beschikbaar via P&O Werknetpagina('s).
4. Het (verder) toerusten van medewerkers en	In maart/april 2024 worden de resultaten en effecten van <i>de leerlijn duurzame inzetbaarheids-</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Het hoofd GBDH (rapporteert in Q1-2024 rapportage aan DB over 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Afdelingen nemen gespreksvaardigheid op in het

leidinggevend en voor het houden van het goede gesprek.	<i>vaardigheden</i> bij het GBDH geëvalueerd en wordt bezien of aanvullende ontwikkeling van gespreksvaardigheden gewenst is.	resultaat en effecten leergang en doet aanbevelingen over eventueel vervolg. ➤ De businessadviseur P&O is betrokken bij de evaluatie.	wervingsprofiel (midden) managers en selecteren kandidaten o.a. daarop.
5. Zorgen voor draagvlak en commitment voor deze aanpak bij het hogere management en het management van het betrokken MT.	Het werken aan draagvlak en commitment vindt plaats in combinatie met c.q. is onderdeel van de afspraken/besluiten zoals genoemd bij thema 1 (werken aan bewustwording).	Zie hiervoor thema 1.	
6. Integreren in de HR cyclus : a. selectie en werving b. contractering (in dienstname). c. Interventies autonomie regel mogelijkheden, functieroulatie, jobcarving	a. In advertentieteksten voor de fysiek belastende functies bij GBDH wordt passage opgenomen dat gezien fysieke belasting (door-)ontwikkeling belangrijke prioriteit is bij GDH. b. In arbeidscontract wordt belang van (door-)ontwikkelen opgenomen. c. Onderzocht wordt wat de mogelijkheden van de betreffende interventies voor/bij GBDH zijn.	a. Tekstvoorstel voor vacature/advertentie personeel in als zodanig als fysiek belastend gedefinieerde functies is in en na overleg vastgesteld. (Zie Appendix 1 bij deze rapportage). b. Arbeidscontract wordt door Concernjuristen aangepast op verplichting tot doorontwikkelen. c. Projectgroep binnen GBDH onderzoekt de mogelijkheden binnen GBDH en komt in Q4-2023 met voorstellen.	T.a.v. a. Team Recrutement zorgt voor afstemming hierover met vacaturehouders. T.a.v. c. GBDH neemt deze onderwerpen op in hun jaarwerkplan 2024 en gaat i.s.m. de Businessadviseur daar nader onderzoek doen, om concrete mogelijkheden in beeld te brengen en evt. te implementeren.

Spoor 1 Implementatie visie (scenario ANDERS) bij de afdeling Operaties (van de Handhavingsorganisatie, afgekort (HHO))

<i>Zes thema's</i>	<i>Gemaakte afspraken</i>	<i>Borging</i>	<i>Acties en actiehouders</i>
1. Werken aan de bewustwording rond het thema DI en specifiek employability.	<ul style="list-style-type: none"> i. Het hoofd Operaties bespreekt het thema DI/employability 2x per jaar in zijn/haar MT. ii. Het hoofd Operaties zorgt ervoor dat DI/employability 2x per jaar geagendeerd wordt in de verschillende teamoverleggen. iii. Het hoofd HHO rapporteert in de Q-rapportages aan DB (4x per jaar) over aantal en inhoud gehouden team overleggen over DI/employability 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Het hoofd Operaties draagt zorg voor: (1) agendering in eigen MT en (2) agendering door teamleiders ➤ Hoofd HHO zorgt voor Q-rapportering aan DB. ➤ Teamleiders (hebben DI/employability 2x per jaar op agenda teamoverleg staan) ➤ Businessadviseur P&O geeft hierover desgewenst advies aan MT en teamoverleggen. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teamleiders plannen de twee team-overleggen over DI/employability aan begin van het jaar in. Dat geeft tijd voor een goede voorbereiding met P&O. ✓ Wijze van rapportering in Q over aantal, soort en type gemaakte afspraken/gesprekken.
2. Creëren van arbeidsmarktperspectief via het project Perspectief	Zie hiervoor projecten Spoor 2 .		
3. De inrichting van het goede gesprek en gebruikte gespreksformat .	<ul style="list-style-type: none"> i. Er worden loopbaangesprekken (LBG-en) gehouden als het jaargesprek daar van de zijde van leidinggevende en/of medewerker aanleiding toe geeft. ii. Voor het LBG wordt het ontwikkelde format gebruikt (zie Bijlage 6). iii. Het formulier LBG wordt opgenomen in het personeelsdossier. iv. Over het aantal en inhoud van en ervaringen met de gehouden LBG-en rapporteert het hoofd HHO jaarlijks in de Q4-rapportage voor het DB. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teamleiders en medewerkers houden LBG-gesprekken. ➤ Hoofd HHO draagt zorg voor jaarlijkse rapportage aan DB in Q4) ➤ Team Mobiliteit (vanaf nu het <i>Loopbaan Ontwikkel Centrum</i> geheten) heeft in dit kader als nieuw product opgenomen Bijeenkomst over het Loopbaangesprek (bedoeld ter ondersteuning en voorbereiding van het LBG). Zie hiervoor de als Bijlage 7 bijgevoegde <i>'Producten- en dienstencatalogus (PDC). Medewerkers in de fysiek belastende beroepen'</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ LBG-formulier mag en kan door leidinggevende in p-dossier worden opgenomen. ✓ Het format LBG komt in 2024 beschikbaar via P&O Werknetpagina('s).

<p>4. Het (verder) toerusten van medewerkers en leidinggevenden voor het houden van het goede gesprek.</p>	<p>In maart/april 2024 worden de resultaten en effecten van <i>de leerlijn duurzame inzetbaarheids-vaardigheden</i> bij het GBDH geëvalueerd en wordt bezien of aanvullende ontwikkeling van gespreksvaardigheden gewenst is.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Het hoofd GBDH (rapporteert in Q1-2024 rapportage aan DB over resultaat en effecten leergang en doet aanbevelingen over eventueel vervolg. ➤ De businessadviseur P&O is betrokken bij de evaluatie. 	<p>✓ Afdelingen nemen gespreksvaardigheid op in het wervingsprofiel (midden) managers en selecteren kandidaten o.a. daarop.</p>
<p>5. Zorgen voor draagvlak en commitment voor deze aanpak bij het hogere management en het management van het betrokken MT.</p>	<p>Het werken aan draagvlak en commitment vindt plaats in combinatie met c.q. is onderdeel van de afspraken/besluiten zoals genoemd bij thema 1 (werken aan bewustwording).</p>	<p>Zie hiervoor thema 1.</p>	
<p>6. Integreren in de HR cyclus:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. werving en selectie b. contractering (in dienstname). 	<ul style="list-style-type: none"> a. In advertentieteksten voor de fysiek belastende functies bij GBDH wordt passage opgenomen dat gezien fysieke belasting (door-)ontwikkeling belangrijke prioriteit is bij GDH. b. In arbeidscontract wordt belang van (door-)ontwikkelen opgenomen. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tekstvoorstel voor vacature/advertentie personeel in als zodanig als fysiek belastend gedefinieerde functies is vastgesteld (Zie Appendix 1 bij deze rapportage) b. Arbeidscontract wordt door Concernjuristen aangepast op verplichting tot doorontwikkelen. 	<p>T.a.v. a. Team Recruitment zorgt voor afstemming hierover met vacaturehouders.</p>

Spoor 2 Perspectief

Spoor 2 gaat er in de kern om personeel in fysiek belastende functies *meer perspectief te bieden op ander werk, andere functies*. Immers zonder perspectieven wordt veranderen moeilijk. Het hebben van perspectief is nodig voor het bewerkstelligen van een gedragsverandering. Met de projecten in dit Spoor proberen we de basis te leggen voor het creëren van dat perspectief.

De DSB en de productgroep Sportvoorzieningen (OCW) deden mee aan dit Spoor hetgeen onder meer tot uiting kwam door deelname aan de voor dit Spoor ingestelde projectgroep.

Voor de realisatie van dit Spoor is een negental projecten uitgevoerd (zie voor de beschrijving [Bijlage 4](#)).

De **resultaten** van dit Spoor kunnen als volgt worden samengevat:-

1. Eén van de nieuwe diensten voor medewerkers in fysiek belastende functies en aangeboden door *Loopbaan Ontwikkel Centrum* is '[Loopbaantraject medewerker in fysiek belastend beroep](#)'. Het loopbaantraject kent een aantal gedefinieerde stappen. Het plan van aanpak voor het traject kan en mag in het personeelsdossier worden opgenomen.
2. In 2024 wordt gestart met het zogeheten [Employability overleg](#). Dat worden bijeenkomsten waar managers van de gemeente Den Haag die medewerkers in fysiek belastende functies hebben die mobiel willen worden en managers die wellicht passende/aanpalende functies of tijdelijk werk beschikbaar hebben, met elkaar in gesprek gaan. Het overleg wordt voorgezeten door een senior adviseur van het *Loopbaan Ontwikkel Centrum*. (Zie voor de opzet van het Employability-overleg [Bijlage 8](#)).
3. Er komen in 2024 '[speekuren-op-locatie](#)' bij de organisatieonderdelen Sportvoorzieningen (OCW) en HSO, Operaties (HHO) en Groenbedrijf (allen DSB). Het *Loopbaan Ontwikkel Centrum* maakt een planning van de spreekuren-op-locatie en stemt hierover af met het betrokken lijnmanagement.
4. Het *Loopbaan Ontwikkel Centrum* heeft een nieuw product ontwikkeld waarmee de mogelijkheden op loopbaanmogelijkheden buiten de gemeente beter in beeld komen. Het betreft de [Scan externe markt](#). Het *Loopbaan Ontwikkel Centrum* onderhoudt contacten met Den Haag Werkt (DHW) en het UWV over [arbeidsmarktkansen](#) en de mogelijkheid in 2024 [regionale arbeidsmarktbijsamkomsten](#) te organiseren.
5. Het *Loopbaan Ontwikkel Centrum* heeft alle oude en nieuwe (bovenstaande) producten en diensten voor medewerkers in fysiek belastende beroepen samengevat in een nieuwe producten- en dienstencatalogus. Zie hiervoor de eerder genoemde als [Bijlage 7](#) separaat bijgevoegde '[Producten- en dienstencatalogus \(PDC\). Medewerkers in de fysiek belastende beroepen](#)'
6. Er is een [Informatiesysteem Aanpalende Functies \(IAF\)](#) ontwikkeld en beschikbaar. Dit systeem maakt loopbaanpaden voor personeel in fysiek belastende functies t/m schaal 7 inzichtelijk. Ook bevat het een prognose van vrijkomende vacatures. Het *Loopbaan Ontwikkel Centrum* is (voorlopig) functioneel beheerder van systeem. Het technisch beheer is belegd bij een medewerker P&O.

[Bijlage 9](#) bevat informatie over de achtergrond en inrichting van het systeem. Het systeem is in de eerste plaats een 'tool' voor het *Loopbaan Ontwikkel Centrum*. Daarnaast wordt in Q1 2024 gewerkt aan het in het juiste format beschikbaar stellen van het systeem aan managers en medewerkers. Daarnaast dient het systeem doorontwikkeld te worden met het oog op (a) de komst van een geheel nieuw personeelsinformatiesysteem en (b) de gedachte en wens het huidige Haags Generiek Functiehuis (HGF) te gebruiken voor loopbaanpaden voor alle functies. Plan van aanpak begeleidingstraject mag en kan in personeelsdossier

7. Er is een *businesscase opgesteld* en door de Stuurgroep vastgesteld voor de (uitbreiding van de) benodigde kennis, vaardigheden, formatie en werkbudget voor het *Loopbaan Ontwikkel Centrum* (voorheen team Mobiliteit van de afdeling Recruitment & Mobiliteit) om in de benodigde dienstverlening voor de doelgroep personeel in fysiek belastende functies te kunnen voorzien. Op basis van het gekozen scenario wordt nu gewerkt aan een *formatie-uitbreiding van 1,2 fte* Loopbaanadviseur met een uitbreiding van het *werkbudget van 15%* van de loonsom daarvan. (De businesscase is bijgevoegd als [Bijlage 10](#)).

Naast bovenstaande concrete resultaten zijn nog *twee projecten* in het kader van Spoor 2 perspectief noemenswaardig.

1. Resultaten van het onderzoek "*Belemmeringen en stimulansen voor de interne doorstroom van personeel in fysiek belastende functies*".

Dit onderzoek (waarvan de eindrapportage is bijgevoegd als [Bijlage 11](#)) leidt tot de volgende conclusies:-

- a. Er is een 'trits' aan belemmeringen in beeld gebracht. Belemmeringen aan de 'harde' kant (procedures, systemen) en 'zachte' kant (leidinggeven, cultuur).
- b. Wat als de meest dominante belemmeringen worden ervaren, zijn :
 - i. tijd, vaardigheden en netwerken van de (direct) leidinggevenden;
 - ii. de rol van de medewerker zelf;
 - iii. de interactie tussen leidinggevende en medewerker;
 - iv. daarna de (verbetering van) de facilitering. En pas daarna ander beleid zoals voorkeursbeleid voor de doelgroep bij vacatures.

In het rapport wordt geadviseerd:-

1. De rol van de leidinggevende als *personeelsmanager* en de rol van als *netwerker te versterken*.
2. *Een topmanagement* van de dienst dat de gewenste en noodzakelijke geachte herijking van de managementrollen *actief (onder-)steunt*.
3. Waar nodig versterken van de *facilitering van leidinggevende en medewerker*.
(Dit is de feitelijk kern van *Spoor 2 Perspectief*.)

De *directie P&O* is geadviseerd het onderzoek naar belemmeringen en stimulansen periodiek (eens in de twee jaren) te blijven uitvoeren conform de betreffende eindrapportage gehanteerde onderzoeks aanpak.

2. Resultaat van *Verkenning naar mobiliteitsmogelijkheden personeel bij HSO in functieschalen 22 en 1*.

Specifiek voor de groep medewerkers in fysiek belastende functies bij de *Haagse Straat Organisatie (HSO)* in de functieschalen 22 en 1 is geconcludeerd dat de loopbaanpaden en mogelijkheden voor passend werk binnen de gemeentelijke organisatie (zeer) beperkt zijn. Dit was aanleiding voor een verkenning van wat wel mogelijk is.

Geadviseerd is dat de directeur P&O en de directeur DSB op grond van het verkennend onderzoek (zie hiervoor [Bijlage 12](#)) en daarin genoemde mogelijkheden, gezamenlijk bepalen of en hoe dit issue binnen de stuurgroep Goed werkgeverschap te adresseren.

Spoor 3 Kaderstellende interventies

Inleiding

Bij het bewerkstelligen van een gedragsverandering – in dit geval het creëren van expliciete aandacht voor het belang van employability en daar naar handelen- helpen formele interventies, kaders of regels. Zeker in een beginperiode om het gewenste gedrag te bevorderen.

In **Spoor 3** van het programma “*Employability fysiek belastende functies*” wordt de haalbaarheid en wenselijkheid bekeken van de arbeidsjuridische verankering van de volgende vier kaderstellende interventies en borging en opname ervan in het Haags Personeelsreglement (HPR) van:

1. *‘Doorontwikkelverplichting’* in het arbeidscontract.
2. *Verplichting opstellen ‘Persoonlijk Ontwikkelplan’ (POP)* en actualisering ervan.
3. *‘Maximale functieverblijftijd’* voor nader aan te wijzen fysiek belastende functies
4. Het doen van *periodieke fysieke/psychologische onderzoek* voor nader aan te wijzen fysiek belastende functies.

Afspraken

Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek zijn de volgende afspraken gemaakt:-

1. **Interventie 1: ‘Doorontwikkelverplichting’ in het arbeidscontract’** wordt opgenomen in het arbeidscontract. De concernjuristen arbeidsvoorwaarden zorgen voor de doorwerking en pakken dit op.
2. De **andere drie interventies** worden niet opgenomen in het HPR. De redenen zijn verschillend. Soms zijn ze – weliswaar in expliciete zin – al elders juridisch vastgelegd, soms beleidsmatig en soms zijn ze eenvoudig weg moeilijk tot niet uitvoerbaar. Van dat laatste is de als vierde genoemde interventie het voorbeeld. De *Verplichting opstellen ‘Persoonlijk Ontwikkelplan’ (POP)* is het voorbeeld van een beleidsmatige reden. Momenteel wordt gewerkt aan het dossier het Haagse Gesprek waarbij één te registeren gesprek tussen medewerker en leidinggevende als verplichtend wordt gesteld.

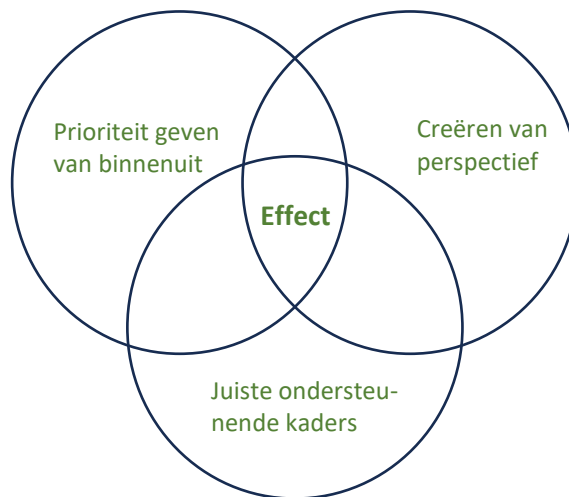
Welke precieze afspraken en adviezen er met betrekking tot de vier onderzochte interventies zijn opgesteld, is terug te lezen in [Bijlage 13](#).

Nabeschuwing: hoe verder?

“De drie sporen zijn toegepast in samenhang effectief”

Voor het creëren van meer aandacht, prioriteit en effect voor employability bij nieuw en bestaand personeel is er helaas niet één remedie, één oplossing. Er is een structurele aanpak, inzet en borging van *lange adem* nodig op elk van de drie genoemde sporen. Op meerdere fronten moet er aangepakt en geïnvesteerd worden en dat niet eenmalig maar structureel en doorontwikkeld.

Elk van de drie sporen heeft raakvlakken met de ‘*harde*’ en ‘*zachte*’ kant van het personeelswerk en besteedt daar aandacht aan. Naast het ontwikkelen van deels nieuwe instrumenten, faciliteiten (de ‘*harde*’ kant) dient permanent gewerkt te worden aan de ‘*zachte*’ kant zoals stijl van leidinggeven, goede gesprekken, samenwerking maar ook sturing door de leiding.



“Doorgaan op en borging van de drie sporen”

1. Dat betekent dat de *bedrijfsonderdelen moeten blijven volharden op Spoor 1* te weten het in de eigen bedrijfsvoering op orde krijgen en houden van de focus op employability c.q. duurzame inzetbaarheid van hun personeel. De resultaten die zijn geboekt moeten onderdeel gaan vormen van de eigen werkwijze en er dient continu nagedacht hoe die focus versterkt kan worden. Met het realiseren van de eigen Maatwerkplannen zijn we er niet.

De **borging** van *Spoor 1* en de **doorontwikkeling** ervan binnen de dienst Stadsbeheer (DSB) dient binnen de DSB-lijnorganisatie zelf gevonden te worden. Ondersteund door de vigerende P&C-systematiek en businesspartner en -adviseurs P&O.

2. Dat betekent ook dat in de geest van de projecten van *Spoor 2 de bestaande en ontwikkelde instrumenten geborgd* moeten worden maar ook *doorontwikkeld*. Met steeds de vraag wat is effectief en getoetst aan het uitgangspunt dat de primaire verantwoordelijkheid voor employability ligt bij de medewerker zelf en diens leidinggevende.

De **borging** van *Spoor 2* en de **doorontwikkeling** ervan is in de eerste plaats een rol en taak van de directie P&O, in bijzonder de afdelingen Recruitment & Mobiliteit (R&M) en Arbo Centrum.

3. Dat betekent ook dat nagedacht moet blijven worden of *aanvullend juridisch kader kan bijdragen (Spoor 3)* aan de bevordering van de employability van ons personeel. Daarbij wel terughoudendheid betrachtend, maar soms zijn extra spelregels noodzakelijk om mede de gewenste gedragsverandering op gang te brengen.

De **borging** van *Spoor 3* en de **doorontwikkeling** ervan is eveneens vooral een rol en taak van de directie P&O, in bijzonder de concernunit arbeidsvoorwaarden en rechtspositie.

“Capaciteit voor (verdere) ontwikkeling en borging van het bereikte”

Geadviseerd is om voor de periode 01.01.2024 tot 01.01.2025 voor circa 0,4 fte een project-/programmaleider aan te trekken. Zijn/haar missie: implementatie van het programma Employability en begeleiding van de dienst(en) daarbij.

De belangrijkste opgaven voor de aan te trekken projectleider zijn:

1. Het monitoren van de afspraken en productontwikkeling van de *Sporen 1 en 2*.
2. Specifieke taken m.b.t. *Spoor 2* te weten:-
 - a. De doorontwikkeling van het IAF.
 - b. Het met het team Mobiliteit in Q1 2024 organiseren van het eerste Employability-overleg (zie *Spoor 2*, punt 2).
 - c. Het samen UWV en DHW organiseren van een bijeenkomst met werkgevers uit en in de regio Den Haag met het oog op vergroten van de regionale mobiliteitsmogelijkheden.
 - d. Het communiceren² en uitdragen van de visie achter het programma Employability bij de stakeholders en het daarmee verder draagvlak creëren.

² Met de communicatie over de resultaten van het programma aan de stakeholders is inmiddels in december 2023 begonnen. De [Bijlagen 14, 15 en 16](#) betreffen de gehouden PowerPoint presentaties voor medewerkers, MT's en het Domeinoverleg P&O. In 2024 zullen ter afronding van het programma nog enkele presentaties volgen. Wellicht ook bruikbaar voor latere presentaties en discussie in 2024.

Appendix 1

Vacature/advertentie tekst t.b.v. werving personeel in als zodanig als fysiek belastend gedefinieerde functies

De met de MT's van Operaties (HHO) en Groenbedrijf GDH is opgenomen in onderstaand kader.
De afdeling Recrutement zorgt voor opname van de tekst in de vacatures en wervingsuitingen.

Je functie bevat fysiek belastende werkzaamheden. Wij vinden het belangrijk om je duurzaam inzetbaar te houden voor de gemeente. Daarom verwachten wij dat je bereid bent je continu te blijven ontwikkelen in deze functie en eventueel toekomstige functies.

Appendix 2

Resultaten Project 'Pilot'

In de stukken ten behoeve van de vorige Stuurgroep van 10.10.2023 is een uitvoerige beschrijving gegeven van het doel van de pilot en bereikte leereffecten. In deze bijlage worden doel en belangrijkste leereffecten nogmaals samengevat (DEEL 1) en worden de concrete resultaten van de acht voor de pilot begeleide medewerkers weergegeven.

DEEL 1 Doel en resultaten pilot samengevat

Het doel van deze pilot (*Spoor 2* Perspectief van het programma Employability) waar medewerkers werkzaamheden verrichten in fysiek zwaar belastende functies, waarbij de kans op uitval op den duur aanwezig is, het volgende te onderzoeken:

- a. Het onderwerp mobiliteit in deze doelgroep (medewerkers in de functieschalen 1 t/m 7 bespreekbaar te maken) en te bekijken wat het perspectief is.
- b. Bekijken of de bestaande instrumentaria die bij het team Mobiliteit worden gebruikt voldoende zijn voor deze doelgroep.
- c. Meer kennis en ervaring op te doen betreffende het effectief begeleiden van deze doelgroep en bekijken wat er nog meer voor mogelijkheden zijn in- of extern.
- d. Mede inzicht te krijgen welke middelen en capaciteit nodig is om deze doelgroep effectief te begeleiden.

In de pilot zijn acht medewerkers van vier bedrijfsonderdelen betrokken. Het gaat om het Groenbedrijf DH, de afd. Operaties (HHO), de Haagse Straatorganisatie (HSO) en de afd. Sportvoorzieningen (OCW). De medewerkers zitten in de functieschalen 2, 4 en 6.

Door twee loopbaanadviseurs van het team Mobiliteit (Helga van Leeuwen en Jacqueline Antonissen) en projectleider/Sr. Adviseur Jos Kluiver, is een aantal aannamecriteria vastgesteld en is eind april 2023 de begeleiding begonnen. De begeleiding duurt tot eind december 2023.

Resultaten

1. De rol van de leidinggevende is cruciaal bij en voor het bespreekbaar maken van mobiliteit. Een aantal medewerkers ervaart weinig tot geen steun van hun leidinggevende.
Van groot belang is dat leidinggevendens tijd inruimen om minimaal 2 x per jaar gesprekken met zijn/haar medewerkers te voeren en het over de ontwikkeling te hebben en (om)scholingsmogelijkheden. Daarmee wordt het onderwerp mobiliteit bespreekbaar gemaakt en kunnen medewerkers behouden blijven en wordt uitval voorkomen. De adviseurs hebben in deze pilot ervaren dat deze doelgroep het lastig vindt om regie te nemen in hun eigen ontwikkeling. De medewerkers dienen hierbij geholpen te worden.
2. De ervaring van de loopbaanadviseurs is dat het een meerwaarde heeft om het gesprek met het management aan te gaan om de mogelijkheden nader te onderzoeken en het netwerk in te zetten. In deze pilot zijn meerdere managers van afdelingen met elkaar in gesprek gegaan in bijzijn van de adviseurs Mobiliteit om meerdere mogelijkheden te verkennen.
3. De loopbaaninstrumentaria en beroepskeuzetesten die het team Mobiliteit gebruikt zijn in principe voldoende. De adviseurs merken op dat de (cognitieve) vaardigheidstesten bij Den Haag Werkt en de nog te onderzoeken testen bij mantelpartij GTP een waardevolle aanvulling (kunnen) zijn!
4. De ervaring heeft geleerd dat na de fase van intake het belangrijk is te komen tot een voorstel/aanpak voor het te lopen begeleidingstraject. Daarin staan doel, aanpak, werkwijze en te bereiken resultaten voor het traject evenals indicaties omtrent de inzet van de adviseur, fasering en doorlooptijd. Tevens is daarin opgenomen de verwachte tijdsbesteding en inzet van de begeleide medewerker. Het voorstel/aanpak wordt geregistreerd en is normaliter bekend bij de direct leidinggevende.

5. Het inzicht in de zogenaamde aanpalende functies binnen de organisatie (zoals die inmiddels beschikbaar zijn als resultaat van project 5 van *Spoor 2 Perspectief*) zijn van toegevoegde waarde. Het systeem is niet alleen bruikbaar voor het team Mobiliteit. Met dat systeem kunnen zelfs ook de leidinggevende met collega-managers onderzoeken of zijn/haar medewerker kan toegroeien naar deze aanpalende functies.

DEEL 2 Resultaten van de acht deelnemers aan de pilot

Doel van de pilot was primair (zoals hierboven in **DEEL 1** beschreven) om hiervan te leren ten behoeve van de producten en dienstverlening van het team Mobiliteit. Interessant is daarnaast uiteraard ook wat de acht concrete begeleidingstrajecten concreet voor de deelnemers hebben opgeleverd.

Samengevat is dat het volgende:

- ✓ Vier medewerkers hebben door o.a. het doen van tijdelijke klussen een andere structurele functie gekregen bij dezelfde dienst (één keer) of een andere dienst (drie keer).
- ✓ Bij één medewerker staat het begeleidingstraject om persoonlijke redenen 'on hold'. Er is wel zicht op een andere structurele functie.
- ✓ Twee medewerkers blijven in de functie maar hun takenpakketten en werkzaamheden worden aangepast.
- ✓ Eén medewerker is uitgevallen en doorloopt het reïntegratietraject.