

Strategisch HRM-beleid



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	3
Waarom een strategisch HRM-beleid?	3
Wat willen we bereiken met een strategisch HRM-beleid?	4
Hoofdstuk 2 Organisatievisie	6
Visie	6
Strategie	6
Hoofdstuk 3 Speerpunten HRM	7
Speerpunt 1 Een goed werkklimaat	7
Speerpunt 2 Ruimte voor ontwikkeling.....	12
Speerpunt 3 Personeel in balans	20
Bijlage 1: Werving- en selectieprocedure.....	23
Bijlage 2: checklist welkomstprogramma Kaag en Braassem	24
Bijlage 3: vormen van beloning conform CAO Gemeenten.....	25
Bijlage 4: normgedrag ten aanzien van de kernwaarden.....	26

Hoofdstuk 1 Inleiding

Waarom een strategisch HRM-beleid?

Kaag en Braassem is een vooruitstrevende gemeente. Op alle beleidsvlakken gaan we graag de uitdaging aan om vernieuwend te denken en te werken. Jij als medewerker bepaalt het succes van de organisatie. Daarom is een helder strategisch HRM-beleid van belang binnen de gemeente Kaag en Braassem. Dit zal dienen als kompas voor zowel jou als voor het management. Het strategisch HRM-beleid vloeit voort uit de kernwaarden zoals vastgesteld in de Strategische visie:



Vertrouwen en verantwoordelijkheid



Transparant en dichtbij



Vernieuwen en ontwikkelen



Verbinden en samenwerken

Deze kernwaarden vormen het uitgangspunt voor de keuzes ten aanzien van het HRM-beleid en het instrumentarium.

Wat betekenen de kernwaarden voor het MT?

Wij tonen leiderschap



Wij realiseren ons dat wij een voorbeeldfunctie hebben. Wij laten daarom in gedrag en houding zien wat wij van onze medewerkers verwachten. Wij zetten gezamenlijk de koers uit, zodat voor ieder helder is waar we als organisatie naar toe gaan.



Wij zijn zichtbaar in de organisatie, betrouwbaar, zorgzaam

We communiceren proactief en open. Wij zijn er voor onze medewerkers.

Wij geven ruimte en vertrouwen



Wij bieden een lerende en veilige omgeving. Wij bieden ruimte voor het maken van fouten omdat wij ons realiseren dat fouten maken hoort bij een proces van leren en verbeteren.



Wij stimuleren en faciliteren ontwikkeling

We bieden onze medewerkers ruimte om zich te ontplooien en om de inhoud van het werk te blijven vernieuwen.

Wat betekenen onze kernwaarden voor jou?



Wij werken samen aan een vooraf afgesproken resultaat

We zijn als collega's samen verantwoordelijk voor het behalen van de doelen/resultaten van de organisatie. We werken samen, in verbinding met elkaar en pakken opgaven in samenhang op.



Wij tonen eigenaarschap voor ons werk

We zijn aanspreekbaar op ons werk en functioneren. We nemen onze verantwoordelijkheid en kunnen een beroep doen op de verantwoordelijkheid van onze collega's.



Wij praten met en luisteren naar elkaar

We werken vanuit een gelijkwaardige positie en zijn open naar elkaar. Wij hebben oog voor elkaar en zijn zorgzaam naar elkaar.



Wij tonen én waarderen lef en initiatief

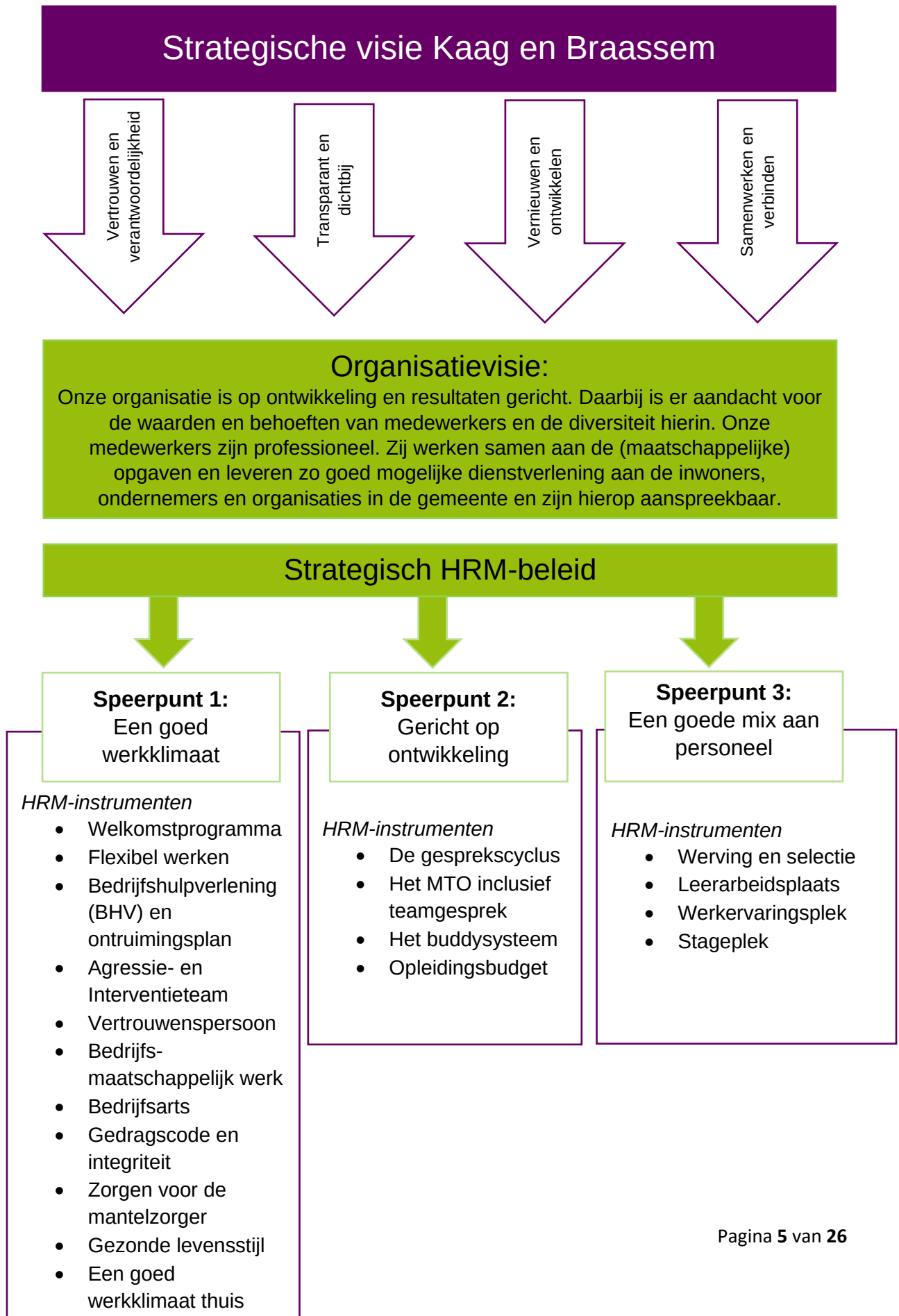
We willen vooruit en in beweging blijven. We herkennen en erkennen ieders kwaliteiten en talenten en zetten deze in om een beter resultaat te halen. Wij spreken elkaar aan op (on)gewenst gedrag.

Wat willen we bereiken met een strategisch HRM-beleid?

Organisaties presenteren significant beter wanneer HRM op een strategisch wijze onderdeel is van de organisatie. De organisatie is aan veel veranderingen onderhevig. Denk hierbij aan de Omgevingswet, Wet normalisering rechtspositie ambtenaren, gemeenten die steeds meer samen organiseren en dergelijke. Om hierin mee te kunnen blijven gaan moeten we ervoor zorgen dat we een wendbare en flexibele organisatie zijn. Om een wendbare en flexibele organisatie te creëren richt de gemeente Kaag en Braassem zich op drie speerpunten voortvloeiend uit de hierboven genoemde kernwaarden:

1. Een goed werkklimaat
2. Gericht op de ontwikkeling van onze medewerkers
3. En juiste mix aan personeel

In de afbeelding hieronder is weergegeven in welk instrumentarium we deze speerpunten uitwerken.



Hoofdstuk 2 Organisatievisie

Als organisatie zijn we gezamenlijk verantwoordelijk voor het behalen van gestelde doelen en resultaten. We werken samen, in verbinding met elkaar en pakken opgaven in samenhang op. Binnen de organisatie streven we gezamenlijk naar een cultuur waarin men aanspreekbaar is op het werk en functioneren. Iedereen neemt zijn of haar verantwoordelijkheid en kan een beroep doen op de verantwoordelijkheid van zijn of haar collega's.

Visie

Onze organisatie is op ontwikkeling en resultaten gericht. Daarbij is er aandacht voor de waarden en behoeften van medewerkers en de diversiteit hierin. Onze medewerkers zijn professioneel. Zij werken samen aan de (maatschappelijke) opgaven en leveren zo goed mogelijke dienstverlening aan de inwoners, ondernemers en organisaties in de gemeente en zijn hierop aanspreekbaar.

Strategie

Een kleine en wendbare organisatie met een goede mix aan personeel

Kaag en Braassem heeft een kleine en wendbare organisatie. Dit maakt dat we adequaat kunnen inspelen op en aansluiten bij maatschappelijke opgaven en ontwikkelingen. We benutten de kwaliteiten die binnen de organisatie aanwezig zijn. Dit vraagt om medewerkers die breed ingezet kunnen worden op maatschappelijke opgaven en ontwikkelingen. De gemeentelijke organisatie is een afspiegeling van de samenleving. We hebben aandacht voor de diversiteit in mens, mogelijkheden en perspectief.

Een organisatie die gericht is op ontwikkeling en vernieuwing

Als organisatie willen we vernieuwend en innovatief zijn. We staan voor een hoge kwaliteit aan dienstverlening en het efficiënt realiseren van resultaten. Wij realiseren ons dat onze medewerkers hierin het verschil maken. We bieden onze medewerkers daarom de ruimte om zich vanuit een eigen verantwoordelijkheid te ontplooien en om de inhoud van het werk te blijven vernieuwen. We vormen een broedplaats/kweekvijver voor talent en faciliteren ontwikkeling en doorstroming van medewerkers. We koesteren de ervaring van onze medewerkers met grote dossier- en gebiedskennis. Dit vraagt om werknemers die verantwoordelijkheid nemen en zelfkritisch zijn, maar ook kritisch durven zijn op elkaar en op de organisatie als geheel.

Een aantrekkelijke werkgever en werkklimaat

Wij hebben oog voor de mens achter de medewerker. Wij bieden een dynamische, gezonde en veilige werkomgeving, waarbij het hanteren van een goede balans tussen werk en privé en aandacht voor de gezondheid van de medewerker bijdraagt aan de vitaliteit en productiviteit van de medewerker.

Een werkgever die verantwoordelijkheid vraagt en flexibiliteit geeft

Medewerkers krijgen het vertrouwen en de verantwoordelijkheid om hun werkzaamheden, werktijd en werkplek zelf in te delen, zolang dit het behalen van de doelen van de organisatie niet in de weg staat. Dit kan dus ook vragen om flexibiliteit vanuit jou als medewerker als dit nodig is voor de organisatie. Hierop spreken we elkaar ook aan. Dit vraagt om zowel de verantwoordelijkheid en flexibiliteit van jou als medewerker als van de organisatie.

Hoofdstuk 3 Speerpunten HRM

Speerpunt 1 Een goed werkklimaat

Omschrijving

Een werkklimaat is een totaal aan voorwaarden en omstandigheden waarin je werkt. Van de manier waarop we met elkaar omgaan binnen de organisatie tot de kwaliteit van je werkplek.

Doelen en resultaten

Resultaat	Doel: Een goed werkklimaat		
	Huidige score (op basis van het MTO 2019)	Gewenste norm	Instrument en frequentie
Medewerkers ervaren hun werkomgeving als fysiek veilig en passend	77,3%	90%	<i>Instrument:</i> Medewerkers-tevredenheidsonderzoek, Bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, vertrouwenspersonen, agressie-en Interventieteam, BHV, gesprekscyclus <i>Frequentie:</i> MTO elke twee jaar, overig instrumenten zijn maatwerk
Het percentage verzuim blijft onder de vastgestelde norm	Kort verzuim: 0,52% (< dan 7 dagen) Middellang verzuim: 0,62% > 8 t/m 42 dagen Lang verzuim: 4,91% > 43 dagen, veelal werk gerelateerd Extra lang verzuim: 2,52% > 365 dagen, veelal niet werk gerelateerd	Kort verzuim: Behouden (landelijk gemiddelde 0,8%) Middellang verzuim: Behouden (landelijk gemiddelde 0,7%) Lang verzuim: Terugdringen (landelijk gemiddelde 3%). Extra lang verzuim: Onder controle houden, weinig invloed op dit moment i.v.m. aard van ziekte (landelijk gemiddelde 0,9%)	<i>Instrument:</i> Cijfers verzuim <i>Frequentie: maandelijks</i> <i>Instrument:</i> Structurele aansluiting van bedrijfsarts en P&O bij het MT <i>Frequentie: om de maand</i> <i>Instrument:</i> Gezonde levensstijl stimuleren <i>Frequentie: maatwerk</i>

Resultaat	Huidige score (op basis van het MTO 2019)	Gewenste norm	Instrument en frequentie
Medewerkers zijn er trots op om voor deze organisatie te werken	69,1%	80%	<i>Instrument:</i> Medewerkers-tevredenheidsonderzoek <i>Frequentie:</i> elke twee jaar
Medewerkers voelen zich thuis binnen de organisatie	88,7%	90%	<i>Instrument:</i> Medewerkers-tevredenheidsonderzoek en welkomstprogramma voor nieuwe medewerker <i>Frequentie:</i> elke twee jaar

Instrumenten voor een goed werkklimaat

Het welkomsttraject bij Kaag en Braassem

Een goed traject bij indiensttreding is van belang voor het behouden van nieuwe medewerkers en heeft een positief effect op je werkgeversmerk. Een succesvol traject bij indiensttreding berust zich op drie algemene pijlers: strategisch, operationeel en sociaal. Zie bijlage 1 voor de checklist voor het traject bij indiensttreding binnen onze organisatie.

Strategisch	Operationeel	Sociaal
Zorg ervoor dat nieuwe medewerkers de organisatie kennen. Denk hierbij aan organisatiestructuur, missie, visie, doelen, cultuur. Het is van belang dat nieuwe medewerkers zich hiermee kunnen identificeren.	Zorg ervoor dat nieuwe medewerkers over de juiste hulpmiddelen en kennis beschikken om hun functie uit te kunnen voeren. Denk hierbij aan: computer, toegangspasjes, telefoon, rolduidelijkheid, bedrijfsjargon.	Zorg ervoor dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen en zich onderdeel voelen van de organisatie.

Flexibel werken

Binnen onze organisatie kennen we flexibele werktijden. De aanvang en eindtijden en ook de duur van het aantal te werken uren op een dag liggen dan ook niet vast, tenzij dit van de functie gevraagd wordt. Hier gelden een aantal uitzonderingen op, zie '[regeling Werktijden Gemeente Kaag en Braassem](#)'. Wij geven jou het vertrouwen om hier verantwoordelijk mee omgaan.

Je verricht jouw werkzaamheden (onder normale omstandigheden) over het algemeen vanuit het gemeentehuis. De ICT-faciliteiten zijn aanwezig om vanaf elk apparaat, overal, ook buiten het gemeentehuis in te loggen. Indien je thuis wil werken (onder normale omstandigheden) stem dit dan altijd van tevoren af met je leidinggevende.

Bedrijfshulpverlening (BHV) en ontruimingsplan

De belangrijkste taken van de BHV zijn:

- Het verlenen van eerste hulp
- Brandbeperking en brandbestrijding
- Het in noodsituaties evacueren van werknemers en andere in het pand aanwezige personen
- Communicatie en overleg met hulpverleningsorganisaties zoals de brandweer

Het ontruimingsplan voor gemeente Kaag en Braassem kan worden ingezien op intranet. Is er brand, een ongeval of een andere noodsituatie, bel de BHV. BEL: 071 –33 27 333.

Agressie- en Interventieteam

Agressie en geweld tegen medewerkers worden door de gemeente niet geaccepteerd. De gemeente wil bij het inrichten van de organisatie rekening houden met de mogelijke risico's en deze beperken. Om dit goed vorm te geven vraagt dit van medewerkers dat zij zich bewust zijn van risico's en deze risico's of ervaringen melden aan de leidinggevende(n) en/of bij het Cluster P&O.

Agressie-incidenten moeten worden gemeld met het [agressie registratieformulier](#). De gemeente heeft een interventieteam. Dit team wordt ingeschakeld bij situaties die zich (kunnen) ontwikkelen tot agressie en/of geweld. Het is niet de bedoeling dat dit team fysiek ingrijpt maar wel acties neemt om te komen tot afleiden/wegleiden van bezoekers, cliënten en/of 'aangevallen' collega's. Bij een bedreiging kan aangifte gedaan worden en zo nodig kan een bedreiging leiden tot ontzegging van toegang tot het gemeentehuis.

Vertrouwenspersoon

Een vertrouwenspersoon biedt begeleiding en ondersteuning aan de medewerkers die in het werk geconfronteerd worden met allerlei vormen van ongewenst gedrag. Onder ongewenst wordt naast seksuele intimidatie ook discriminatie, pesten, treiteren, agressie, geweld en andere vormen van intimidatie verstaan. Wanneer je te maken krijgt met een van deze ongewenste omgangsvormen, kun je een beroep doen op de vertrouwenspersoon. Binnen onze gemeente zijn Roel van der Plas en Inge Beelen onze vertrouwenspersonen. Je kan hen altijd bereiken via rvanderplas@kaagenbraassem.nl of ibeelen@kaagenbraassem.nl of via 06 46 04 14 35.

Bedrijfsmaatschappelijk werk

Het bedrijfsmaatschappelijk werk is er voor alle medewerkers van gemeente Kaag en Braassem die problemen (dreigen te gaan) ervaren in de werksituatie waardoor ze niet optimaal kunnen functioneren. Het doel van bedrijfsmaatschappelijk werk is helpen grip te krijgen op de problemen en te begeleiden bij het vinden van oplossingen. Als hier behoefte aan is, dan kan je een afspraak inplannen via P&O.

Bedrijfsarts

De gemeente maakt gebruik van de deskundigheid van een bedrijfsarts voor de beoordeling van verzuim door ziekte en inzetbaarheid in werk bij ziekte. De bedrijfsarts – Reinout Mesland - houdt zijn spreekuur in het gemeentehuis. Het doel van dit spreekuur is dat de bedrijfsarts zich een beeld vormt over de oorzaak en duur van de ziekte, zodat hij de gemeente (werkgever) en de medewerker kan adviseren over hoe om te gaan met het verzuim door ziekte, inzetbaarheid in werk tijdens ziekte en de activiteiten die terugkeer in werk mogelijk maken. Als hier behoefte aan is, dan kan je een afspraak inplannen via P&O.

Gedragscode en integriteit

Integriteit gaat om goed ambtenaarschap. Dit houdt bijvoorbeeld in dat je zorgvuldig en verantwoordelijk omgaat met bevoegdheden, middelen, informatie waarover je beschikt en op een correcte manier omgaat met burgers, collega's, klanten en andere belanghebbenden.

Wanneer je in dienst treedt vragen wij je dan ook om door middel van een ambtseed of -belofte en een integriteitsgesprek met de burgemeester te zweren/beloven dat je je als goed ambtenaar zal gedragen en integer zal handelen. Daarnaast is het onderwerp 'integriteit' ook altijd onderwerp van gesprek in de gesprekscyclus (pagina 15).

Voor alle medewerkers van Kaag en Braassem is een gedragscode (afspraken over integriteit) van toepassing. Deze code vormt het primaire uitgangspunt voor het handelen in de lijn van goed ambtenaarschap. Wanneer een medewerker zich niet aan deze code houdt, kan het college maatregelen treffen. De gedragscode is te vinden op intranet: melden van vermoeden van een misstand. In de regeling melden vermoeden misstanden wordt de procedure gegeven voor het aangeven van een misstand.

Er is sprake van een misstand als op redelijke gronden wordt vermoed dat binnen de organisatie sprake is van:

- een strafbaar feit;
- een schending van regelgeving of beleidsregels;
- het misleiden van justitie;
- een gevaar voor de volksgezondheid, de veiligheid of het milieu;
- het bewust achterhouden van informatie over deze feiten.

Zorgen voor de mantelzorger

Vanuit het MT willen wij ons inzetten voor een mantelzorgvriendelijk cultuur. Dit begint bij de bewustwording en het bespreekbaar maken van de combinatie van werk en mantelzorg. Wij stimuleren een cultuur waarbij jij de ruimte ervaart om het werk te combineren met de vaak intensieve zorgtaken van een mantelzorger. Een deel van de mantelzorg kan opgevangen worden door de regeling omtrent kortdurend- en langdurend zorgverlof (artikel 6.7 en 6.8 cao Gemeente) maar vaak vraagt het om maatwerk. Iedere mantelzorg situatie is anders. Door middel van onze flexibele werktijden, de mogelijkheid tot thuiswerken en de verlofregelingen geven wij iedereen de ruimte om een balans te creëren tussen het werk en mantelzorg.

Bespreek de mantelzorgsituatie ook met je leidinggevende zodat er rekening gehouden kan worden met jouw situatie.

Gezonde levensstijl stimuleren

De gemeente Kaag en Braassem ondersteunt het landelijke Nationaal Preventieakkoord (NPVA). Het NPVA heeft drie belangrijke thema's: de rookvrije generatie (minder rokers en mee-rokers), overgewicht terugdringen en problematisch alcoholgebruik terugdringen.

Als werkgever hebben wij geen wettelijke verplichting voor de gezondheidsbevordering van onze werknemers. Ook ben jij als medewerker niet verplicht om deel te nemen aan gezondheidsinitiatieven binnen de organisatie, maar wij willen als werkgever wel een gezonde levensstijl stimuleren.

Er zijn verschillende indicatoren die inzicht geven in een gezonde manier van leven, namelijk: bewegen, niet roken, weinig alcohol, gezonde voeding en voldoende ontspanning. Sommige indicatoren kunnen wij als werkgever stimuleren maar uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid bij jezelf. Indicatoren die wij als werkgever willen stimuleren:

Indicator	
Bewegen	Wij bieden de mogelijkheid om via Bedrijfsfitness Nederland een sportabonnement af te sluiten met korting met ingang van 1 oktober 2020
Niet roken	Onze gemeente steunt de landelijke ambitie van een Rookvrije Generatie. Om het goede voorbeeld te geven beginnen we bij onszelf. Ons gemeentehuis, die ook door onze jeugd bezocht wordt, is dan ook rookvrij. Daarnaast willen wij ervoor zorgen dat ook de omliggende publieke buitenruimte in de toekomst rookvrij worden.
Voldoende ontspanning	Wij stimuleren onze medewerkers om tijdens het werk voldoende rustpauzes te nemen en het werk met voldoende ontspanning af te wisselen. Dit kan gestimuleerd worden door verschillende berichtgevingen te verspreiden binnen de organisatie.

Een goed werkklimaat thuis

Thuiswerken is in de toekomst niet meer weg te denken. Daarom vinden wij het belangrijk om als werkgever ook bij te dragen aan een goed werkklimaat thuis. Wat betreft het thuiswerken en een goed werkklimaat zijn uiteraard de hiervoor genoemde instrumenten van toepassing. Waar we daarnaast nog in faciliteren als werkgever is:

- De mogelijkheid om kantoorspullen via een bruikleenovereenkomst mee naar huis te nemen om je werkplek goed in te richten. Denk hierbij aan bureaustoelen, beeldschermen, muis/toetsenbord, bureau etc.
- Voor alle functies is geïnventariseerd welke apparaten noodzakelijk zijn om het werk uit te kunnen voeren. In veel functies wil dit zeggen dat er een laptop of iPad beschikbaar is gesteld om op afstand te kunnen werken.
- Daarnaast kun je je IKB inzetten om met een aantrekkelijk belastingvoordeel een laptop of computer aan te schaffen.

Speerpunt 2 Ruimte voor ontwikkeling

Omschrijving

Het is een taak van jouw leidinggevende om talenten tijdig te herkennen. Wanneer talenten worden herkend en hier vervolg aan wordt gegeven, dan zal ook jij waarschijnlijk sneller geneigd zijn om de verantwoordelijkheid te nemen om je verder te blijven ontwikkelen. Hierin is actieve ondersteuning en voortgangsbewaking vanuit jouw leidinggevende cruciaal. Wanneer de organisatie haar verantwoordelijkheid neemt, dan zal jij dit hopelijk ook doen. Ontwikkeling kan dan ook alleen een positieve uitwerking hebben wanneer hier door beide partijen de ruimte (tijd en geld) voor gecreëerd wordt.

Doelen en resultaten

Resultaat	Gericht op ontwikkeling		
	Huidige score (op basis van het MTO 2019)	Gewenste norm (bij het volgende MTO)	Instrument en frequentie
Medewerkers voelen zich aangemoedigd om zich bij te scholen en te ontwikkelen	29,9%	50%	<i>Instrument:</i> medewerkertevredenheidsonderzoek en de HR gesprekscyclus <i>Frequentie:</i> jaarlijks
Medewerkers zijn tevreden over de ondersteuning vanuit de organisatie met betrekking tot hun persoonlijke loopbaanmogelijkheden	36,1%	50%	<i>Instrument:</i> Medewerkertevredenheidsonderzoek & de HR gesprekscyclus. <i>Frequentie:</i> jaarlijks
Medewerkers ervaren voldoende bijscholing- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen mijn werk	37,1%	50%	<i>Instrument:</i> Medewerkertevredenheidsonderzoek <i>Frequentie:</i> jaarlijks
Medewerkers hebben het gevoel dat zijn/haar leidinggevende meedenkt over zijn/haar professionele ontwikkeling	29,9%	50%	<i>Instrument:</i> Medewerkertevredenheidsonderzoek en de vernieuwde HR gesprekscyclus. <i>Frequentie:</i> jaarlijks

Instrumenten om ruimte voor ontwikkeling te bieden

HR gesprekscyclus

Waarom een gesprekscyclus?

De gemeente Kaag en Braassem streeft voor al het personeel een motiverend en leerzaam werkklimaat na, waarbij de doelstelling van de organisatie en jouw persoonlijke ambities/wensen op elkaar zijn afgestemd. Als organisatie streven wij altijd naar een situatie waarin leidinggevend en op een transparante en zorgvuldige wijze de resultaten van de medewerkers evalueren en sturen. Aandacht voor jouw professionele ontwikkeling en het ontdekken van talenten zijn daarbij van groot belang. Binnen de gemeente Kaag en Braassem komen deze onderwerpen minimaal twee keer per jaar ter sprake, tijdens het richtgesprek en tijdens het beoordelingsgesprek.

Als organisatie kunnen we pas goede resultaten behalen als de organisatiedoelen ook worden vertaald naar individuele doelen. Daarover maak jij, samen met jouw leidinggevende, tijdens het richtgesprek afspraken in termen van concrete prestaties en de voorwaarden waaronder deze haalbaar zijn. Een aanvullende opleiding of een extra inspanning op een bepaald taakgebied zou bijvoorbeeld een voorwaarde kunnen zijn. In het kader van de persoonlijke ontwikkeling maken jullie ook afspraken over de ontwikkeling van vereiste competenties/vaardigheden die voor de functie (of doorgroei naar een volgende functie) van belang zijn.

Kortom: het richtgesprek is dus het startpunt van de gesprekscyclus, bestaande uit afspraken over de te leveren prestaties en de persoonlijke ontwikkeling.



Wie spreekt met wie?

Je voert het richtgesprek en het beoordelingsgesprek samen met jouw direct leidinggevende. Als één van de gesprekspartners dat wenst, kan een HRM-adviseur bij de gesprekken aanwezig zijn.

Wanneer vinden de gesprekken plaats?

In de basis is de gesprekscyclus gekoppeld aan de eventueel geplande periodieke verhoging. Voorbeeld: ben jij op 1 maart 2020 in dienst gekomen? Dan zal het richtgesprek na de proeftijd plaatsvinden in april 2020 en tien maanden later het beoordelingsgesprek.

Ben je al langere tijd in dienst en zit je aan het maximum van je schaal? Dan wordt er op een willekeurige datum de start van de gesprekscyclus bepaald en zit er ook een periode van tien maanden tussen het richtgesprek en het beoordelingsgesprek.

Jij als medewerker & de gesprekscyclus

Ook jij bent verantwoordelijk voor het succes van de gesprekscyclus. Daarom vragen wij je voorbereidingen te treffen voor het richtgesprek (zie 2.1). De gesprekscyclus is voor jou ook een kans om aan de orde te stellen wat je ambieert en welke prestaties je denkt te kunnen leveren. Hierdoor kun je eventueel functie-inhoud, werkomstandigheden en loopbaanperspectieven positief beïnvloeden.

Jouw leidinggevende & de gesprekscyclus

De gesprekscyclus is een werkwijze waarop leidinggevenden sturing kunnen geven aan prestaties. Gedurende het jaar is het belangrijk dat er regelmatig sprake is van feedback. De inhoud van het beoordelingsgesprek kan daarom nooit een verrassing zijn. De leidinggevende geeft een relatief grote mate van vrijheid bij de concrete invulling van de werkzaamheden, maar spreekt wel aan op de resultaten. Leidinggevenden hebben de verantwoordelijkheid om de omstandigheden te creëren waaronder jij je talenten kan ontwikkelen en benutten. Uiteraard blijf jij zelf verantwoordelijk voor jouw eigen ontwikkeling en loopbaan, maar vanuit de leidinggevende mag je duidelijkheid verwachten ten aanzien van eventuele loopbaanmogelijkheden en de mogelijkheid tot coaching en opleiding ten behoeve van jouw loopbaan. Het is van belang dat er een zorgvuldig gesprek ontstaat dat zich richt op het belang van zowel de organisatie als het belang van jou.

Hulp nodig van een HRM-adviseur?

De HRM-adviseur kan beide partijen ondersteunen bij het richtgesprek. Dat kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld:

- Op verzoek van de medewerker of leidinggevende kan de HRM-adviseur als procesbegeleider aanwezig bij het gesprek.
- De HRM-adviseur kan een voorbereidend gesprek houden met de leidinggevende over het functioneren van medewerkers.
- De HRM-adviseur kan de medewerker ondersteunen bij het invullen van het POP-formulier.
- P&O is verantwoordelijk voor archivering in het personeelsdossier.

Het eerste gesprek: richtgesprek

Voorbereidingen voor jou

Ter voorbereiding op het richtgesprek sta je stil bij wat je het komende jaar wil bereiken binnen jouw functie, welke competenties je verder wil ontwikkelen en welke opleidingswensen er zijn. Het richtgesprek is namelijk het moment om deze aspecten aan de orde te stellen en vast te leggen. Voordat het richtgesprek plaatsvindt, vragen wij je de volgende input te leveren:

- Uiterlijk twee dagen van te voren lever je het ingevulde POP-formulier in bij jouw leidinggevende (pagina 1 tot en met 5), waaruit blijkt dat je nagedacht hebt over de te behalen resultaten en de persoonlijke ontwikkeling.

Voorbereidingen door de leidinggevende

Voorafgaand aan het richtgesprek leest jouw leidinggevende zich in op het ingeleverde POP-formulier en schetst hij/zij voor zichzelf een helder beeld van het niveau van functioneren dat hoort bij de desbetreffende functie. Het HR21-functieprofiel kan houvast bieden bij het beschrijven van de opgedragen taken. Bij elk functieprofiel is ook een competentieprofiel gegeven.

Zowel jij als jouw leidinggevende kan deze competenties gebruiken als hulpmiddel bij het verkennen van ontwikkelmogelijkheden. Dit kan ook helpen bij het bespreekbaar maken van gedrag.

Input van een derde

Zowel jij als jouw leidinggevende kan voor de gesprekken informatie inwinnen bij andere (directe) collega's. In dat geval lichten jullie elkaar hier tijdig over in en delen jullie in het gesprek de geleverde informatie van een eventuele derde.

De inhoud van het richtgesprek

Tijdens het richtgesprek komen ten minste de volgende punten aan de orde:

- De afspraken uit (eventuele) eerdere gesprekken.
- Resultaatafspraken voor de komende periode.
- Persoonlijke ontwikkeling: hoe kan de medewerker de resultaatafspraken bereiken, welke competenties, kennis en voorwaarden zijn daarvoor nodig?
- Welke ontwikkelpunten zijn er ten aanzien van de kernwaarden van de organisatie?
- Welke ondersteuning (van bijvoorbeeld de leidinggevende) heeft de medewerker nodig om de besproken doelstellingen te behalen?
- Integriteit: ervaar je integriteitsdilemma's?
- Eventuele overige punten zoals bijvoorbeeld de relatie met de leidinggevende.

Het tweede gesprek: beoordelingsgesprek

Een beoordeling is altijd onderdeel van de gesprekscyclus en wordt inhoudelijk gemotiveerd en vastgelegd in het POP-formulier. In dit gesprek zal jouw leidinggevende, met inachtneming van artikel 3.4 van de CAO Gemeenten, een beoordeling geven op basis van de gemaakte afspraken tijdens het richtgesprek. Het is aan de leidinggevende en aan jou om gedurende het jaar continu de voortgang van de gemaakte afspraken te bewaken. De inhoud van het beoordelingsgesprek kan daarom nooit een verrassing zijn. Indien er tussentijds bijgestuurd dient te worden kan er altijd een tussentijds evaluatiegesprek geïnitieerd worden, zowel door de medewerker, als door de leidinggevende.

In het beoordelingsgesprek worden er scores toegekend aan de door jouw geleverde prestatie, jouw potentieel en de afgesproken ontwikkelpunten ten aanzien van de kernwaarden.

Vorbereidingen door jouw leidinggevende

De leidinggevende is primair verantwoordelijk voor de verslaglegging van het beoordelingsgesprek. Hij of zij vult voorafgaand aan het beoordelingsgesprek het beoordelingsformulier in en deelt dit met jou tijdens het gesprek.

Vorbereidingen voor jou

Voor het beoordelingsgesprek vragen wij je na te denken over de voortgang van jouw prestaties, het potentieel en de afgesproken ontwikkelpunten ten aanzien van de kernwaarden van de afgelopen periode. Hier hoeft je voorafgaand aan het gesprek geen verslag over te schrijven zoals bij het richtgesprek.

Input van een derde

Net als bij het richtgesprek kan zowel jij als jouw leidinggevende informatie inwinnen bij andere (directe) collega's. In dat geval lichten jullie elkaar hier tijdig over in en delen jullie in het gesprek de geleverde informatie van een eventuele derde.

Inhoud van het gesprek

- De beoordeling op de prestatie van de medewerker.
- De beoordeling op het potentieel van de medewerker.
- De beoordeling op de ontwikkelpunten ten aanzien van de kernwaarden van de medewerker.
- Afspraken met rechtspositionele of financiële gevolgen, zoals omzetting naar een vast dienstverband of een bevordering.
- Integriteit: ervaar je integriteitsdilemma's?
- Eventuele overige punten zoals bijvoorbeeld de relatie met de leidinggevende.

Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

Een beoordeling is altijd verplicht voordat een besluit met rechtspositionele gevolgen kan worden genomen. Denk hierbij aan een omzetting van een tijdelijke arbeidsovereenkomst in een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd of een bevordering naar een hogere salarisschaal en/of een hogere functie. Ook het niet-toekennen van een periodiek en demotie vallen onder rechtspositionele gevolgen. Het kan voorkomen dat een rechtspositioneel besluit buiten de reguliere gesprekscyclus wordt genomen. Omdat een beoordeling daarvoor verplicht is, moet er in dat geval een extra beoordelingsgesprek gevoerd worden.

Procesrecht, bezwaar en beroep

Vanaf 1 januari 2020 geldt het private arbeidsrecht. Het private arbeidsrecht kent geen bezwaarprocedures. Dit betekent dat ambtenaren en overheidswerkgevers bij geschillen waar zij onderling niet uitkomen, terecht kunnen bij de kantonrechter. Als zij het niet eens zijn met de uitspraak van de kantonrechter kunnen zij daarna in hoger beroep en eventueel in cassatie gaan.

Toelichting op de te behalen scores

De leidinggevende geeft op basis van de gemaakte afspraken uit het richtgesprek een onderbouwd oordeel over de prestatie, het potentieel en de ontwikkelpunten ten aanzien van de kernwaarden. Totaal wordt er dus drie keer een score gegeven. Alle onderdelen dienen minimaal voldoende te scoren om de periodieke salarisverhoging conform de CAO Gemeenten (artikel 3.4) toe te kennen. Artikel 3.4 van de CAO Gemeenten stelt namelijk dat het salaris van de werknemer jaarlijks wordt verhoogd naar de volgende periodiek van de functieschaal als de werknemer:

1. voldoende functioneert, en
2. het maximum van de functieschaal nog niet heeft bereikt, en
3. minimaal 12 maanden geleden in dienst is gekomen, de laatste periodieke salarisverhoging kreeg of promotie kreeg.

De volgende scores kunnen worden toegekend per onderdeel (zie tabel 1 voor een toelichting per score):

- Onvoldoende
- Voldoende
- Goed
- Zeer goed

Tabel 1. Toelichting per score

Score	Toelichting	Wat betekent dit voor jou?	Toepassing CAO
Onvoldoende	De medewerker voldoet (nog) niet geheel aan de gestelde eisen. Presteert onder de norm, moet (en kan) naar verwachting betere resultaten gaan behalen. Zichtbaar gedrag (en/of): • wil wel, maar kan (nog) niet; • toont te weinig inzet; • maakt acceptabele fouten maar vraagt om verbetering; • heeft te veel aansturing en begeleiding nodig.	Bij een onvoldoende beoordeling maakt de medewerker met de leidinggevende in het eerstvolgende richtgesprek concrete afspraken over welke stappen nodig zijn om naar een voldoende of hoger te groeien en wat jij hier als medewerker voor nodig hebt om dit te kunnen realiseren. Naast de twee gesprekken per jaar is het van belang dat jij en jouw leidinggevende continu in gesprek blijven om de juiste ondersteuning te kunnen bieden.	Geen standaard periodieke verhoging, als een dergelijke situatie zich voordoet gaat dit altijd in overleg met de gemeentesecretaris.
Voldoende	De medewerker voldoet aan de gestelde eisen en behaalt de afgesproken resultaten. Het is mogelijk dat op sommige onderdelen nog ontwikkeling is gewenst en dat op andere onderdelen boven niveau wordt gescoord. Zichtbaar gedrag (en/of): • functioneert precies binnen kaders van de functie, is constructief en houdt zich aan de afspraken over de resultaten; • toont de inzet die gevraagd is; • heeft een aanvaardbaar niveau van begeleiding of aansturing nodig.	Bij een voldoende beoordeling maakt de medewerker met de leidinggevende in het eerstvolgende richtgesprek concrete afspraken over welke stappen nodig zijn om naar een goed of hoger te groeien en wat jij hier als medewerker voor nodig hebt om dit te kunnen realiseren.	Ja, standaard één periodieke verhoging

Score	Toelichting	Wat betekent dit voor jou?	Toepassing CAO
Goed	De medewerker functioneert op sommige onderdelen boven de gestelde eisen. Functioneert goed op alle onderdelen van de functie en behaalt de afgesproken resultaten. Zichtbaar gedrag (en/of): • behoeft nauwelijks aansturing; • toont prima inzet; • heeft een proactieve werkhouding, komt met verbetervoorstellen.	Bij een goede beoordeling maakt de medewerker met de leidinggevende in het eerstvolgende richtgesprek concrete afspraken over wat er nodig is om goed te kunnen blijven presteren. Een beloning in de vorm van bijvoorbeeld een cursus/opleiding om te blijven ontwikkelen is mogelijk. Bij een eenmalige uitzonderlijke prestatie kan een gratificatie toegekend worden. Het toekennen van een gratificatie is een afweging van het MT. Het beslismandaat ligt bij de gemeentesecretaris.	Ja, standaard één periodieke verhoging
Zeer goed	De medewerker functioneert in de volle breedte boven de gestelde eisen. Behaalt zeer goede resultaten en behoort tot de top van het vakgebied. Zichtbaar gedrag (en/of): • is invloedrijk en heeft grote zichtbaarheid; • is een voorbeeld (rolmodel, ook in gedrag) voor andere medewerkers; • behoeft geen aansturing en begeleiding; • levert constant hoge kwaliteit.	Bij een zeer goede beoordeling maakt de medewerker met de leidinggevende in het eerstvolgende richtgesprek concrete afspraken over wat er nodig is om zeer goed te kunnen blijven presteren. Een beloning in de vorm van bijvoorbeeld een cursus/opleiding om te blijven ontwikkelen is mogelijk. Eventueel een incidentele beloning o.b.v. de CAO (gratificatie, extra periodiek, functioneringstoelage, arbeidsmarkttoelage). Het toekennen van een incidentele beloningen is een afweging van het MT. Het beslismandaat ligt bij de gemeentesecretaris.	Ja, standaard één periodieke verhoging

Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO)

Als werkgever willen wij het zo leuk en prettig mogelijk maken om bij onze gemeente te werken. Om in kaart te brengen waar jij gelukkig van wordt in het werk en wat voor jou belangrijk is in een werkgever, zetten wij één keer per twee jaar een MTO uit om te meten hoe we ervoor staan, gevolgd door een “rond de tafelgesprek” per cluster.

Het buddysysteem

Iedere medewerker binnen onze organisatie krijgt bij indiensttreding een buddy toegewezen voor minimaal de duur van zes maanden. Een buddy is iemand die voor je klaar staat, interesse heeft en iemand aan wie je alles kan vragen. Het doel van het buddysysteem is dat iemand zich zo snel mogelijk thuis voelt binnen de organisatie.

Studiefaciliteiten

Eén van onze kernwaarden is: vernieuwen en ontwikkelen. In dat kader is je eigen ontwikkeling natuurlijk van belang. Zowel je werkgever als jijzelf zijn verantwoordelijk voor jouw duurzame inzetbaarheid en loopbaanperspectief. Als werkgever willen wij je dan ook graag stimuleren in de persoonlijke ontwikkeling door middel van het beschikbare opleidingsbudget.

Met ingang van 1 januari 2021 wordt het opleidingsbudget gecentraliseerd en is er € 173.500 beschikbaar. Vanuit P&O wordt er aan het begin van het jaar een inventarisatie gemaakt welke opleidingen gevolgd willen worden. Dit gaat om opleidingen organisatiebreed, op individueel niveau en verplichte opleidingen zoals bijvoorbeeld de VCA-cursus voor de buitendienst.

Een cursus/training/opleiding die noodzakelijk is voor jouw functie wordt vergoed door de werkgever. Indien opleiding of cursus die niet direct in relatie staat tot je huidige functie, maar wel een goede aanvulling is op het functioneren en jouw persoonlijke ontwikkeling, wordt er in samenspraak met de leidinggevende gekeken wat de mogelijkheden zijn. Bij de afwegingen die gemaakt worden, wordt gekeken naar de relatie met het werk. Past de gevraagde opleiding bij de doelen in het POP formulier en vooral: past het in het grotere plaatje voor de lange termijn? Samen met jouw leidinggevende maak je afspraken over de wederzijdse inspanning in bijvoorbeeld tijd, geld, reizen etc.

Tip: het IKB kan ook ingezet worden voor een belastingvoordeel in studiekosten die voor jouw eigen rekening komen.

Terugbetalingsregeling

Voor opleidingsverzoeken die duurder zijn dan € 3.000 wordt een terugbetalingsregeling gehanteerd. Je bent verplicht het door de werkgever betaalde bedrag aan de werkgever terug te betalen als je binnen een periode van 24 maanden gerekend vanaf de einddatum van de opleiding op eigen initiatief de organisatie wenst te verlaten of ten gevolge van aan jou te wijten feiten of omstandigheden wordt ontslagen. Het bedrag dat dient te worden terugbetaald aan de gemeente Kaag en Braassem is gelijk aan 1/24 gedeelte van het betaalde bedrag voor iedere volle maand die aan de termijn van 24 maanden ontbreekt.

Speerpunt 3 Personeel in balans

Omschrijving

Een gezonde mix van personeel in kennis, kunde en persoonlijkheid. Een gezonde mix aan personeel leidt tot dynamiek binnen de organisatie. Het geeft verschillende invalshoeken, creativiteit, innovatie en teams die elkaar kunnen versterken, aanvullen en tegenwicht kunnen bieden.

Doel en resultaat

Voldoende kwantitatief en kwalitatief personeel		
Resultaat	Norm	Instrument en frequentie
SROI (mensen in dienst met afstand tot de arbeidsmarkt)	5%	Werkervaringsplek, leerarbeidsplaats, stage

Instrumenten voor personeel in balans

Werkervaringsplek

- De werkgever kan op verzoek een werkervaringsplaats aanbieden. De werkervaringsovereenkomst is geen arbeidsovereenkomst in de zin van artikel 7:610 BW. De persoon met wie de werkgever een werkervaringsovereenkomst sluit, wordt in dit artikel wep-er genoemd.
- De CAO geldt voor de werkervaringsovereenkomst, met uitzondering van de hoofdstukken 3, 4, 6, 7, 8, 9 en 10.
- De werkervaringsovereenkomst wordt voor bepaalde tijd van maximaal 6 maanden aangegaan. De overeenkomst kan één keer worden verlengd met maximaal 6 maanden.
- In overleg worden de werkzaamheden bepaald. Het leerproces van de wep-er staat daarbij centraal. De werkgever zorgt voor goede begeleiding.
- De wep-er krijgt een onkostenvergoeding.
- De wep-er is geen werknemer in de zin van artikel 2:4 van het Pensioenreglement.

Binnen onze gemeente willen wij één werkervaringsplek per jaar laten vervullen. Op deze manier creëren wij als organisatie loopbaanmogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door middel van een werkervaringsplek willen wij de wep-er vanuit verschillende functies kennis laten maken met de organisatie. Op deze manier kan hij/zij zoveel mogelijk werkervaring opdoen in maximaal één jaar tijd en wordt het gat op het CV van de wep-er in ieder geval niet groter. Het doel van een werkervaringsplek is dat deze persoon daarna kan doorstromen naar betaald werk en hierdoor uit de bijstand komt. Met welke functies we de wep-er kennis kunnen laten maken wordt zoveel mogelijk afgestemd op de competenties van de wep-er.

Stageplaats

Binnen de organisatie kunnen stageplekken met een stagevergoeding aangeboden worden. De stagevergoeding bedraagt op basis van 36 uur per week als volgt:

- t/m MBO-niveau € 150,00 bruto per maand;
- voor HBO-niveau € 250,00 bruto per maand en
- voor academisch niveau € 350,00 bruto per maand.

Voor een stageperiode korter dan één maand (de zgn. snuffelstage) wordt geen vergoeding verstrekt. Bij de berekening van de vergoeding wordt rekening gehouden met de verplichte inhoudingen, zoals loonbelasting. Er vindt geen vergoeding voor reiskosten woon-werkverkeer plaats.

- De werkgever kan een student een stageovereenkomst aanbieden voor opleiding, studie of onderzoek. De stageovereenkomst is geen arbeidsovereenkomst in de zin van artikel 7:610 BW.
- De CAO geldt voor de stageovereenkomst, met uitzondering van de hoofdstukken 3, 4, 6, 7, 8, 9 en 10.
- De stageovereenkomst wordt voor bepaalde tijd aangegaan. De duur van de overeenkomst is afhankelijk van de leerdoelen van de stagiair.
- De werkzaamheden van de stagiair worden samen met de stagiair en de onderwijsinstelling bepaald. Het leerproces van de stagiair staat daarbij centraal. De werkgever zorgt voor goede begeleiding.
- De stagiair is geen werknemer in de zin van artikel 2:4 van het Pensioenreglement.

Leerarbeidsplaats

Op een leerwerkplek doen jongeren praktische ervaring op tijdens hun opleiding. De leerling of student werkt een aantal dagen per week en gaat een aantal dagen per week naar school. Een leerwerkplek wordt ook wel leerarbeidsplaats (LAP) genoemd. HBO-duaal studenten en MBO-BBL-studenten krijgen een tijdelijke aanstelling en ontvangen salaris.

Werving- en selectieprocedure

Wat is de wervingsbehoefte?

In deze fase wordt gekeken welke wervingsbehoefte een bepaalde afdeling heeft. Indien er sprake is van een functie waarbij uitbreiding van formatie, verschuiving van formatie uren en/of wijzigingen van functie-inhoud, dient er eerst een voorstel gedaan te worden aan de Gemeentesecretaris en de OR. Pas daarna kan de vacature uitgezet worden.

Vacaturetekst opstellen

P&O en het MT geven samen invulling aan het opstellen van een geschikte en aantrekkelijke vacaturetekst.

Vacature uitzetten (intern en extern)

De vacaturetekst wordt uitgezet via P&O. Er geldt een voorkeursbeleid voor de selectie van kandidaten:

1. Medewerkers die “bovenformatief” werken, of voormalige medewerkers die een gemeenschappelijke werkloosheid - i.c. arbeidsongeschiktheidsuitkering (UWO) ontvangen, mits (nagenoeg) wordt voldaan aan de gestelde functie-eisen;
2. Medewerkers in dienst van de gemeente Kaag en Braassem;
3. Medewerkers werkzaam bij de gemeente Kaag en Braassem op basis van detachering of inleen;
4. Externe kandidaten.

Selectie

Het betrokken MT lid draagt zorg over de binnengekomen sollicitanten. In overleg met P&O wordt een selectie gemaakt om de 1^e sollicitatiegesprekken te voeren.

Sollicitatiegesprekken: 1^e ronde

P&O, het betrokken MT-lid en eventueel een collega van de betreffende afdeling voeren gezamenlijke de eerste sollicitatiegesprekken met de kandidaten. Gesprekken met interne kandidaten gaan voor op de gesprekken met externe kandidaten (voorkeursbeleid).

Sollicitatiegesprekken: 2^e ronde

Het tweede sollicitatiegesprek wordt gevoerd door het betrokken MT-lid, P&O en een collega van de betreffende afdeling.

Aanstelling & arbeidsvoorwaardengesprek

Na de tweede sollicitatieronde gaat P&O, het betrokken MT-lid en een directe collega van de afdeling om tafel om te kijken welke kandidaat zij een arbeidsovereenkomst zouden willen aanbieden. Wanneer zij het hierover eens zijn zal er een arbeidsvoorwaardengesprek gevoerd worden met de kandidaat. Dit gesprek wordt gevoerd door de leidinggevende en P&O, vanuit het 'vierogen'-principe. Dit principe dient altijd nageleefd te worden om bijvoorbeeld omkoping te voorkomen. Wanneer beide partijen positief zijn en besluiten om met elkaar verder te willen gaan, volgt er een aanstellingsadvies vanuit P&O aan het college van B&W en wordt de arbeidsovereenkomst opgesteld op basis van de besproken voorwaarden.

Bijlage 1: Werving- en selectieprocedure



Bijlage 2: checklist welkomstprogramma Kaag en Braassem

Checklist onboarding	
Taak?	
Vóór de eerste werkdag	
Socialisatie	Aankondiging start nieuwe collega per mail aan organisatie met nieuwe collega in de CC (startdatum, rol, achtergrond) Medewerker bellen (eerste werkdag, start tijd, naam van buddy etc.) Melding nieuwe collega intranet Bij praat momenten plannen na een maand, na 3 maanden, 8 maanden met leidinggevende en nieuwe medewerker Gesprekscyclus plannen: richten en beoordelen Plannen koffiemoment in het MT om bevindingen te delen Kennismakingsgesprekken inplannen Wethouder, Marja, Burgermeester Kennismakingsgesprekken inplannen (directe collega's, HR, MT) Buddy toewijzen Lunch plannen op eerste werkdag met buddy Opstap met een collega: een rondje door de gemeente
Operationeel	Rondleiding door organisatie plannen Agenda plannen voor eerste week Eerste taken bepalen Medewerker opnemen in personeels en salarisadministratie Bloemen + Dopper voor op werkplek bij eerste werkdag Bureau en stoel Toegangsdruppel Telefoon Printercode/PC account/PC pakketten/schijf Plannen training B&W voorstellen schrijven Plannen uitleg zaaksysteem Plannen uitleg iBabs Inloggegevens Greenvalley Raadplegen BRP (Basisregistratie Personen) Wordt de nieuwe medewerker pav'er? Controle ID
De eerste werkdag	
Strategisch	Welkom en toelichting eerste werkweek Introductie zaaksysteem Introductie iBabs
Socialisatie	Kennismaking HR: korte presentatie van handige informatie, documenten, motion, waarvoor hij/zij ons kan bereiken Kennismaking met buddy Rondleiding door organisatie Koffiemoment met het team Loop langs om te kijken hoe het gaat Reminder compleet maken smoelenboek
Operationeel	Lunch Inloggen werkplek Zelfstandig inlezen Werkplek afstellen Foto maken smoelenboek Helpen bij opstart eerste taken
De eerste drie maanden	
Strategisch	Plan regelmatig één op één gesprekken Persoonlijk ontwikkelplan samen invullen Geef feedback Geef uitdagende concrete opdrachten Training B&W voorstellen schrijven
Socialisatie	Manage verwachtingen Lunch met elkaar Loop regelmatig even langs Koffiemoment met het MT Opstap met een collega: een rondje door de gemeente
De eerste zes maanden	
Strategisch	Evaluatiegesprek
Socialisatie	Sluit buddytraject af Vier successen

Bijlage 3: vormen van beloning conform CAO Gemeenten

Beloning	Rechtspositionele verankering CAO Gemeenten
Eenmalige attenties: taart, bloemetje, kaartje, opleidingsbudget	Geen
Salarisverhoging	Artikel 3.4
Uitstekend functioneren of bijzondere prestaties	Artikel 3.18
Verlaging salarisschaal	Artikel 3.5
Promotie	Artikel 3.6
Functioneringstoelage	Artikel 3.8
Arbeidsmarkttoelage	Artikel 3.9
Waarnemingstoelage	Artikel 3.10
Toelage onregelmatige dienst	Artikel 3.11
Buitendagvenster toelage	Artikel 3.12
Beschikbaarheidsdienst	Artikel 3.13
Inconveniëntentoelage	Artikel 3.14
Garantietoelage	Artikel 3.15
Afbouwtoelage	Artikel 3.16
Jubileumuitkering	Artikel 3.17
Overwerkvergoeding	Artikel 3.19
Vergoeding EHBO, BHV en interventieteam	Artikel 3.20
Reis- en verblijfskostenvergoeding	Artikel 3.21
Reiskostenvergoeding woon-werk	Artikel 3.22
Collectieve zorgverzekering	Artikel 3.23
Tegemoetkoming collectieve zorgverzekering	Artikel 3.24
TOR	Artikel 3.25

Eenmalige attenties

Bij een kortdurende extra inspanning of prestatie kan de werkgever eenmalige attenties verstrekken. Denk hierbij aan: taart, bloemetje, kaartje, opleidingsbudget e.d. Dit kan zowel op individueel niveau als groepsniveau.

Bijlage 4: normgedrag ten aanzien van de kernwaarden



Vertrouwen & verantwoordelijkheid

- Je zegt wat je doet en doet wat je zegt
- Je geeft altijd snel een duidelijk antwoord (ook per e-mail)
- Je zorgt ervoor dat taken van de dag zijn uitgevoerd
- Je levert input op visiestukken als dat gevraagd wordt
- Je spreekt duidelijk af wie wat inbrengt en bewaakt daarin gezamenlijk de voortgang
- Je bent nieuwsgierig naar iemand zijn afwegingen, vraagt naar het "waarom?" van beslissingen om te kijken of er samen nog wat te verbeteren of aan te vullen is
- Je leidinggevende kan een opdracht geven met daarin alleen het doel van de opdracht, zonder benodigde instructie voor de uitvoering



Verbinden & samenwerken

- Je laat niet los voordat iemand anders het vast heeft
- Je zet je in ten behoeve van collectieve doelen binnen de organisatie
- Je loopt regelmatig langs bij collega's voor afstemming en kort overleg
- Je netwerkt: je weet wie je partners zijn binnen en buiten de organisatie en onderhoudt deze relaties
- Je betreft collega's bij je werk of opdracht
- Je zorgt met elkaar waar nodig voor organisatie brede sessies, gezamenlijkheid en ideeën ophalen, waar staan we voor?
- Je deelt successen
- Je kunt je verplaatsen in een ander



Vernieuwen & ontwikkelen

- Je benut kansen die je krijgt
- Je maakt je persoonlijke ambities kenbaar
- Je gaat mee met vernieuwingen
- Je bent aanspreekbaar op je gedrag en zet dit om naar daden
- Je stapt naar voren bij nieuwe uitdagingen
- Je draagt nieuwe ideeën aan

Transparant & dichtbij

- Je durft problemen te delen en samen te zoeken naar oplossingen
- Je benadert elkaar persoonlijk
- Je maakt op eigen initiatief je overwegingen/problemen kenbaar gekoppeld aan je functie
- Je kunt de ander in staat stellen om zijn of haar werk goed te doen