

Werving en selectiebeleid

1. Inleiding

Dynamische tijden vragen om dynamische organisaties. Immers, de maatschappelijke context en de wensen van burgers en klanten zijn niet statisch, maar evolueren continu. Er wordt (meer dan voorheen) verandervermogen van werknemers en de organisatie gevraagd. Om deze reden zet de Gemeente Leeuwarden gericht in op samenwerking, synergie, flexibiliteit én maximale gebruikmaking van vakmanschap en competenties. We durven los te laten en hebben vertrouwen in elkaar. We creëren ruimte voor initiatief, innovatie en persoonlijke ontwikkeling. Dat kan met een platte organisatieopzet en een inspirerende stijl van leidinggeven die uitgaat van vertrouwen, verantwoordelijkheid laag in de organisatie legt en durft te sturen op output in plaats van input. Werknemers worden gestimuleerd hun talenten zichtbaar te maken en te ontwikkelen, waarbij verder gekeken wordt dan de huidige functie en werkzaamheden. Waar kunnen werknemers hun talenten nog meer inzetten? Dit onderwerp is een terugkerend thema in de gesprekscyclus, zodat werknemers zich via het brede opleidingsplan gericht kunnen ontwikkelen. Ook het Werving en Selectie (W&S) beleid sluit hier naadloos op aan.

Er kan namelijk een situatie ontstaan waarin een gevraagd talent, vaardigheid of kennistype niet (meer) aanwezig is, of in de toekomst niet meer aanwezig zal zijn. Als organisatie benaderen we deze situaties vanuit bovenstaande visie, én dus als kans om aanwezig talent in te zetten op de plek waar dat talent op dat moment het meest gevraagd is.

Bijvoorbeeld door functies niet als 'statisch' te zien, maar als samengestelde takenpakketten die beïnvloedbaar zijn. Door middel van het ontleden en anders indelen van de vrijgevallen functie (jobcarving) kunnen takenpakketten gecreëerd worden waarmee de vraag ingevuld kan worden met aanwezig talent, zoals een takenpakket voor senior werknemers (zwaardere uitdagende taken, coaching) én een takenpakket voor junior werknemers. Of door de ontstane situatie als kans te zien om gevolg te geven aan gemaakte ontwikkelings-afspraken met werknemers.

Als er vervolgens een vacature ontstaat, kijken we eerst naar mogelijkheden om onze boventallig geraakte werknemers te herplaatsen. Als dit niet mogelijk blijkt richt het vizier zich op talent binnen de eigen organisatie, via de 'interne ronde'. We bieden daarbij gelijke kansen aan iedereen die zich inzet voor onze organisatie, zonder onderscheid te maken, zodat kwaliteit het leidende principe is. Is het benodigd talent niet in de organisatie aanwezig, dan gaan we extern werven. Dit zien we als een kans om talent binnen te halen dat we organisatiebreed nodig hebben, voor nu en in de toekomst. We werven dus niet enkel specifiek op een 'nauwe' functie, maar op een breder inzetbaar en toekomstbestendig profiel. Waar mogelijk geven we specifieke doelgroepen een kans, zoals jong talent of arbeidsgehandicapten.

In deze notitie wordt beschreven op welke wijze deze uitgangspunten een plek hebben gekregen in het W&S-beleid. Welke fasen zijn er? Wie doet wat? Dit om er gezamenlijk voor te zorgen dat benodigd talent aanwezig is en blijft, én ingezet wordt in de organisatie waar het op dat moment het meest gevraagd wordt.

2. Fase 1: Pre-vacaturefase

Er kan een situatie ontstaan waarin een gevraagd talent, vaardigheid of kennistype niet (meer of voldoende) aanwezig is, of in de toekomst niet meer aanwezig zal zijn. Bijvoorbeeld als gevolg van het vertrek van een werknemer, een verschuiving of uitbreiding van taken, het opvangen van pieken of van verzuim, of als gevolg van tijdelijke projecten. Dit hoeft niet per definitie te leiden tot 1-op-1 invulling van de ontstane vacature. Het is van belang om, voorafgaand aan het open stellen van de vacature 'slim' te kijken naar de situatie. Dit noemen we de pre-vacaturefase.

Allereerst zorgt de leidinggevende voor het vaststellen van de budgettaire ruimte, is er een bezuinigingsnoodzaak of taakstelling die ingevuld kan/moet worden? Vervolgens is het van belang om een zorgvuldige verkenning uit te voeren, met als doel de ontstane situatie optimaal te benutten. Deze verkenning, uitgevoerd door de leidinggevende i.o.m. de P&O-adviseur, bestaat o.a. uit de beantwoording van de volgende vragen:

- Is de vraag naar talent helder? Welke kennis, vaardigheden of competenties is specifiek nodig? Hoe wordt waarde toegevoegd aan het bestaande team?
- Kan het bestaande takenpakket uitgevoerd worden door een werknemer binnen het team, via interne mobiliteit?
- Kan het takenpakket, bijvoorbeeld middels jobcarving, passend gemaakt worden voor een werknemer binnen het team?

Interne mobiliteit wordt hiermee gestimuleerd. Middels de gesprekscyclus worden ontwikkelingsafspraken gemaakt, zowel voor de huidige functie als voor het inzetbaar blijven in de toekomst. Voordat een vacature opengesteld wordt, heeft de leidinggevende dan ook de mogelijkheid om, al dan niet door een herschikking van taken, te beoordelen of een werknemer uit zijn team (of indien niet van toepassing, sector) voor het nieuwe takenpakket in aanmerking komt. Deze herschikkingsmogelijkheid (van taken en werknemers) vindt alleen plaats binnen het eigen team omdat de leidinggevende (onder andere via de gesprekscyclus) weet wat de talenten, loopbaanwensen en loopbaanafspraken van deze werknemers zijn. Als je voornemens bent, door de verschuiving van taken een tijdelijke werknemer op een structurele functie te willen aanstellen dan wordt de vacature eerst uitgezet bij de 'boventalligen'. De leidinggevende kan zich hierbij laten adviseren door de personeelsadviseur.

3. Fase 2: Interne werving

Na de pre-vacaturefase kan een formele vacature ontstaan, als interne mobiliteit niet mogelijk bleek of juist na interne mobiliteit (via het 'treintjes-effect'). Op dat moment start het vacature-proces, waarbij allereerst het vizier gericht wordt op talent binnen de eigen organisatie, via interne werving.

3.1 Het Werving en Selectietraject

Om tot optimale invulling te komen wordt ieder traject 'op maat gemaakt', met in achtneming van een aantal spelregels, waaronder de sollicitatiecode van de NVP. Hiermee wordt zorgvuldigheid naar de sollicitanten, de eigen werknemers, de organisatie en eventuele anderzijds betrokken partijen gewaarborgd. De leidinggevende beslist per vacature hoe de selectie vorm krijgt, wie hierbij betrokken wordt en wat de rol is van de betrokkenen. Het team Werving & Selectie is

procesbegeleider en inhoudelijk deskundige bij het traject. Op hoofdlijnen verloopt een W&S-traject als volgt:

1. De leidinggevende stelt in het 'intakegesprek' samen met het team Werving & Selectie een vacaturetekst en een werving & selectieplan op, zodat helder wordt welk profiel benodigd is, welke instrumenten ingezet worden, welke stappen doorlopen worden en hoe de planning er uit ziet. Ook wordt bepaald of de vacature structureel of tijdelijk is, waarbij in de interne ronde geldt dat vacatures waar mogelijk als structureel worden uitgezet, en wat voor contractvorm de meest passende is. In het 'Afwegingskader contractvormen' (zie bijlage) is fasegewijs aangegeven welke stappen en afwegingen bij vacaturestelling van belang zijn. De leidinggevende heeft hierdoor meer zicht op de voor- en nadelen van de verschillende contractvarianten. Daarnaast is specifiek ingezoomd op de afweging tussen een tijdelijke aanstelling of een payroll-contract. Op basis van indicatieve berekeningen is, naast de verschillen in termijnen, inzichtelijk gemaakt wat het verschil in kosten is tussen een payrollcontract en een tijdelijke aanstelling bij gemeente Leeuwarden en met welk risico's, zoals WW- verplichting, rekening moet worden gehouden.
2. In het selectietraject zijn verschillende instrumenten mogelijk. Een eerste gesprek kan ingezet worden als uitgebreid selectiegesprek, kennismakingsgesprek of 'speeddate'. In een eventueel tweede sollicitatiegesprek kan, afhankelijk van het eerste gesprek, bijvoorbeeld gericht doorgevraagd worden, een casus behandeld worden of de kandidaat beoordeeld laten worden door een andere selectiecommissie. Ook psychologische tests, assessments of referenties behoren tot de mogelijkheden.
3. Alle vacatures worden intern aangekondigd op intranet. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen vacatures korter of langer dan 3 maanden. Op die manier geven we alle interne werknemers een kans om te reageren op een vacature. Ook past dit bij het matrix-werken, waarbij juist deze kortere 'klussen' van belang zijn. Bij spoedvacatures kunnen vacatures tegelijkertijd intern en extern op gesteld worden.
4. De leidinggevende stelt een selectiecommissie samen. Een selectiecommissie bestaat idealiter uit twee, maximaal drie personen. Bij voorkeur maakt een adviseur van Werving en Selectie onderdeel uit van de commissie. De selectiecommissie is verantwoordelijk voor de selectieprocedure en toetst in de sollicitatiegesprekken of de kandidaat met zijn kennis, ervaring en gedrag aansluit bij de gestelde functie-eisen en organisatiedoelstellingen. De leidinggevende heeft als voorzitter van de selectiecommissie de beslissende stem bij de definitieve keuze.
5. Het team Werving & Selectie maakt een eerste selectie op basis van de vooraf opgestelde criteria en presenteert dit aan de leden van de selectiecommissie. Vervolgens wordt door de selectiecommissie uit deze selectie een keuze gemaakt door deze te toetsen aan de gestelde functie-eisen.
6. De selectiecommissie bepaalt welke interne kandidaten voor gesprek worden uitgenodigd, welke worden afgewezen en welke interne kandidaten eventueel als reserve worden aangemerkt. Geschikte interne kandidaten worden altijd uitgenodigd voor een gesprek.
7. Vervolgens vinden er sollicitatiegesprekken plaats. Het is van groot belang om een goed beeld te krijgen van de capaciteiten, competenties en de persoonlijkheid van de kandidaat. De wijze van voorbereiding op de gesprekken door de selectiecommissie, de onderlinge rolverdeling als ook de wijze van vragen stellen en de soort vragen die gesteld worden zijn essentieel om een goede keuze te maken en een goede afweging te kunnen maken tussen de uitgenodigde kandidaten.
8. Bij de selectie wordt gekeken of de kandidaat voldoet aan het profiel van de vacature. Iemand is geschikt als hij hieraan voldoet, of als hij hiervoor geschikt te maken is.

9. De sollicitanten die op gesprek zijn geweest worden door de selectiecommissie telefonisch of schriftelijk op de hoogte gesteld van de uitkomst.
10. Met de beoogde interne kandidaat voor plaatsing op de vacature, vindt overleg plaats over de arbeidsvoorwaarden, zoals de duur van een eventuele aanstelling en de inschaling. Om consistentie te waarborgen in de toepassing van beleid en maatwerk-advisering (zoals de mogelijkheid tot een terugkeergarantie) is het team Werving & Selectie hierbij betrokken.
11. Het team Werving & Selectie verzorgt desgewenst de benoemings- en afwijzingsbrieven of het in portefeuille houden van sollicitanten na de briefselectie.

3.2 Plaatsingsvolgorde

De gemeente Leeuwarden investeert in de ontwikkeling van werknemers en bevordert actief de mobiliteit. Daarnaast heeft zij als goed werkgever een zorgplicht naar een aantal specifieke doelgroepen. Iedere interne vacature is dan ook een goede kans om gestelde doelen te bereiken. Dit uitgangspunt is vertaald in een voorrangsvolgorde bij vacatures. Bij het bepalen van deze volgorde is specifieke aandacht gegeven aan werknemers in een kwetsbare positie. Boventallige kandidaten hebben bijvoorbeeld bij structurele vacatures binnen de gemeente voorrang op alle overige kandidaten. De volgorde van de voorrangsposities is in lijn gebracht met de volgorde van de desbetreffende wettelijke bepalingen (Ambtenarenwet, CAR/UWO en de Waadi) en gemaakte afspraken (onderlinge arbeidsmarkt). Samenvattend, sollicitanten worden wat voorkeur betreft als volgt ingedeeld:

1. Boventallige en arbeidsongeschikte werknemers bij structurele vacatures;
2. Overige interne werknemers (zie verbrede vorm begrippenkader) en werknemers van gemeenten waarmee nadere afspraken gemaakt zijn over een onderlinge arbeidsmarkt;
3. Externe sollicitanten waarbij voormalig ambtenaren van de gemeente Leeuwarden die ter zake van hun dienstverband een WW-uitkering of een bovenwettelijke uitkering ontvangen in verband met de beëindiging van dat dienstverband voorrang hebben.
4. Externe sollicitanten

Alle interne structurele vacatures worden eerst 3 dagen opengesteld voor de boventallige werknemers, voordat tot vacaturevervulling door kandidaten uit andere groepen overgegaan mag worden. Indien team Werving & Selectie en de leidinggevende een potentiële match zien naar aanleiding van een sollicitatie (getoetst aan objectieve selectiecriteria als de gevraagde competenties, opleidingsniveau, aantal uren, werkervaring) vindt er een gesprek plaats. De kandidaat is passend als hij/zij binnen een redelijke termijn volledig inzetbaar is op de vacante functie. Eventueel kan hierbij tot proefplaatsing worden overgegaan die bijvoorbeeld een half jaar duurt. Werknemers die ontslag krijgen op grond van ongeschiktheid voor hun functie of arbeidsongeschiktheid, komen vervolgens in aanmerking voor een structurele vacature. Als blijkt dat er geen geschikt of geschikt te maken boventalligen zijn, krijgen de overige interne werknemers de gelegenheid te solliciteren op de vacature. Indien meerdere interne kandidaten voor de vacature in aanmerking komen, wordt die kandidaat geplaatst, die voor de functie het meest geschikt is. De interne en externe procedure kan overigens samengaan ingeval er sprake is van hoge spoed bij de invulling van de vacature. Wanneer direct extern wordt geworven en een interne kandidaat zich toch nog voor de vacature meldt, heeft deze bij gelijke geschiktheid overigens voorrang op de externe kandidaten.

3.3 Terugkeergarantie

In specifieke gevallen kan er onder duidelijke en strikte voorwaarden gekozen worden om een 'terugkeergarantie' aan te bieden aan de beoogde interne kandidaat. Dit is geen recht, alle 3 partijen (werknemer, ontvangende leidinggevende, latende leidinggevende) dienen hiermee akkoord te gaan. De voorwaarden waaronder terugkeergarantie kan worden afgesproken:

1. De oude functie dient tijdelijk ingevuld te worden.
2. De terugkeergarantie duurt maximaal 6 maanden. Afhankelijk van de duur van de plaatsing wordt de voortgang regelmatig geëvalueerd.
3. Bij structurele functies is het mogelijk om de terugkeergarantie te gebruiken om te kijken of de werknemer geschikt is voor de functie (de zogeheten periode bij wijze van proef). Daarna kan hij óf terugkeren naar zijn oorspronkelijke functie óf kan zijn oude functie structureel opgevuld worden. Bij alle tijdelijke functies vindt terugkeer naar de oorspronkelijke functie plaats en niet naar algemene functies binnen het team of sector.
4. Bij alle plaatsingen met terugkeergarantie is de aanstellingsvorm een bevestiging dat gedurende de afgesproken periode de werknemer andere taken opgelegd krijgt. Op deze wijze blijft er aansluiting bestaan bij de oude functie en deze is leidend voor de dienstbetrekking.
5. De latende partij blijft verantwoordelijk voor de werknemer. Uiteraard vindt er wel verrekening van kosten plaats met de ontvangende afdeling. Bij ziekte langer dan 6 weken gaat de werknemer re-integreren bij de nieuwe sector tot de duur van de plaatsing.

4. Fase 3: Externe werving

Indien een optimale invulling van de vacature door interne kandidaten niet mogelijk is, zal een externe werving worden gestart. Bij de keuze van de wijze van extern werven (waar en hoe) is van groot belang dat de organisatie potentiële kandidaten weet te bereiken. De wijze waarop we werven kan per vacature verschillend zijn. Het is belangrijk om van te voren goed na te denken waar we onze potentiële werknemer het beste kunnen vinden. In deze fase worden daarom vervolgvragen beantwoord, waaronder:

- Kan het takenpakket, nu de vacature extern gaat, passend gemaakt worden voor specifieke doelgroepen, zoals jong talent of arbeidsgehandicapten?
- Wie is de doelgroep, waar vinden we die en hoe benaderen we die?
- Wat voor type contractvorm wordt gekozen? Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het 'afwegingskader contractvormen' (zie ook 'contractuele afhechting').

Er zijn verschillende 'routes' om extern te werven:

- I. Werving door het team Werving en Selectie. Bij vacatures waarbij de gewenste contractvorm een aanstelling of payroll-contract is voert het team Werving en Selectie de werving uit. In zeer specifieke gevallen kan gebruik gemaakt worden van een extern selectiebureau.
- II. Werving door Tempo Team. Bij vacatures waarbij de gewenste contractvorm 'uitzenden/detacheren' is tot en met schaal 12 voert Tempo Team de werving uit. Dit vindt vaak plaats bij vacatures die kortdurend van aard zijn. Tempo Team fungeert via het gesloten mantelcontract als 'makelaar', en voorziet ons dus ook via zogenoemde onderaannemers. Ook het traject via Tempo Team wordt ondersteund door het team Werving & Selectie.

- III. Werving via de 'Marktplaats'. Als Tempo Team de tijdelijke inhuur-vacature niet kan invullen kan er voor gekozen worden om de vacature via de Marktplaats uit te zetten. Via de marktplaats wordt de vacature uitgezet bij ingeschreven ZZP-ers of (detacherings-) organisaties. Het team Werving & Selectie bewaakt de inhoud van het aanbod en de kwaliteit van de aanbieders. Vervolgens vindt het selectietraject plaats, op hoofdlijnen zoals eerder beschreven onder 'Het werving en selectietraject'. Dit traject eindigt met de selectie van de best passende kandidaat, waarna de contractuele afhechting kan plaats vinden.

5. Fase 4: Contractuele afhechting

Wanneer de selectieprocedure is afgerond en deze een geschikte kandidaat heeft opgeleverd vindt er een arbeidsvoorwaardengesprek plaats. In het voortraject heeft de leidinggevende tijdens de intake al de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenaanbod ingevuld (contractvorm, structureel of tijdelijk, etc.). De basis van het arbeidsvoorwaardenaanbod is het type contractvorm. De gemeente Leeuwarden wil voortvarend en flexibel kunnen reageren op veranderende behoeften en eisen voor wat betreft de omvang en samenstelling van het personeelsbestand. Een gebalanceerde verhouding tussen vaste en tijdelijke arbeidsrelaties is daarbij een belangrijk aspect. De keuze voor een vast of een tijdelijk dienstverband is een bewuste, rekening houdend met onder meer de soort werkzaamheden, de (op termijn) beschikbare financiële middelen, de samenstelling van het personeelsbestand en wettelijke bepalingen. Waar mogelijk worden interne vacatures in principe altijd als vast uitgezet, afhankelijk van de aanleiding van de vacature en de noodzaak van een flexibele schil. Bij externe vacatures is het andersom en worden vacatures in principe altijd als tijdelijk uitgezet. Als organisatie hanteren we een gebalanceerd spectrum van contractvarianten, waarmee iedere situatie passend benaderd kan worden. Bij het doorlopen van het wervings- en selectietraject bepaalt de leidinggevende of de vacature vast of tijdelijk wordt ingevuld en wat de meest passende contractvorm is. De verschillende contractvarianten zijn:

- a. Vaste aanstelling bij de gemeente Leeuwarden;
- b. Tijdelijke aanstelling of payroll-contract;
- c. Uitzendcontract;
- d. ZZP contract.

Het Afwegingskader contractvormen (zie bijlage) ondersteunt de leidinggevende in deze keuze, zodat deze geadviseerd door het team W&S de best passende contractvorm kan kiezen.

Vaste aanstelling

Met een vaste aanstelling wordt de (nieuwe) werknemer de meeste (werk)zekerheid geboden. Tegelijkertijd is het daarmee de meest statische contractvorm. Het bieden van een vaste aanstelling vereist daarmee een grote zorgvuldigheid. In het voortraject van het vacaturetraject dient leidinggevende de mogelijkheid en wenselijkheid van een vaste aanstelling te beoordelen, zodat de vacature op de juiste wijze open gesteld kan worden. Daarnaast kan het zo zijn dat na verloop van tijd de leidinggevende het tijdelijk contract van de (vaak extern geworven) werknemer wil omzetten in een vast contract, bijvoorbeeld als de maximale termijn van een tijdelijk contract van een werknemer is verlopen of dat de (ten tijde van de initiële vacaturestelling) tijdelijke formatie een structureel karakter krijgt. Op dat moment wordt de vacature eerst aangeboden aan boventallige werknemers, gezien hun voorrangspositie voor wat betreft structurele functies.

Flexibele schil 1: Tijdelijke aanstelling of Payroll-contract

Als een flexibele schil noodzakelijk is, of als er twijfels bestaan over de geschiktheid van de kandidaat, kan bij eigen werving gekozen worden voor een tijdelijke aanstelling. Dit kan maximaal gedurende 2 jaar (vanaf 1 juli 2015), en/of voor drie tijdelijke aanstellingen. Bij het vierde contract of na twee jaar ontstaat een aanstelling voor onbepaalde tijd (vaste aanstelling). Na een tussenpoos van zes maanden gaat de keten opnieuw tellen. Een aanstelling voor bepaalde tijd mag de 24 maanden alleen nog overschrijden voor een eenmalig project waarvoor zeer unieke werkzaamheden moeten worden verricht en waarvoor van de gemeente redelijkerwijs niet verwacht kan worden dat deze de kennis in huis heeft.

De andere mogelijkheid is het bieden van een payroll-contract. Een payrollkracht is iemand die onder leiding en toezicht van de gemeente Leeuwarden, hier arbeid verricht, maar juridisch in dienst is bij de payroll-organisatie (momenteel Driessen) en aan de gemeente Leeuwarden ter beschikking wordt gesteld tegen een vooraf bepaald tarief. Alle plichten die bij een reguliere arbeidsrelatie bij de gemeente Leeuwarden liggen, komen in deze gevallen bij de payroll-organisatie te liggen. Alhoewel de gemeente Leeuwarden in die gevallen geen formeel werkgever is hecht zij wel veel waarde aan goede arbeidsvoorwaarden en goed werkgeverschap voor al haar werknemers, inclusief werknemers met een payroll-contract. Hierover zijn goede afspraken gemaakt met Driessen. Payroll-werknemers vallen onder de ABU-cao. Ook heeft de gemeente Leeuwarden bij het aangaan van een payroll-contract geen WW-risico. Waar bij een tijdelijke aanstelling maximaal gedurende 2 jaar een tijdelijke arbeidsrelatie aangegaan kan worden, voorziet de ABU-cao in de mogelijkheid om voor maximaal gedurende 5,5 jaar een tijdelijke arbeidsrelatie aan te gaan. Dit is de zogenoemde 'fasesystematiek'. Na 5,5 jaar gaat de werknemer van fase B naar fase C. Aangezien fase C in de ABU-cao qua rechtspositie/ontslagbescherming vergelijkbaar is met een vaste aanstelling beschouwen we deze overgang als het omzetten van een tijdelijke aanstelling naar een vaste aanstelling. Deze analogie doortrekkend bepaalt de leidinggevende bij afloop van fase B of het contract afloopt, of de werknemer een fase C contract krijgt of dat de werknemer een vaste aanstelling bij de gemeente krijgt. Uitgangspunt hierbij is dat deze afweging even zorgvuldig wordt gemaakt als de afweging een werknemer een vaste aanstelling te geven, inclusief de voorrangspositie van boventallige werknemers bij structurele vacatures.

Het is niet mogelijk een algemene uitspraak te doen over welke contractvorm (tijdelijke aanstelling of payroll) de meest passende is. Deze afweging zal per situatie door de leidinggevende gemaakt moeten worden, ondersteund door Werving en Selectie. Hierbij kan het Afwegingskader contractvormen behulpzaam zijn. In het Afwegingskader is op basis van indicatieve berekeningen inzichtelijk gemaakt wat het verschil in kosten is tussen een payrollcontract en een tijdelijke aanstelling bij gemeente Leeuwarden en met welk risico's, zoals WW- verplichting, rekening moet worden gehouden. Ook zijn de verschillende termijnen opgenomen.

Flexibele schil 2: Uitzendcontract

Als een flexibele schil noodzakelijk is en in het voortraject gekozen is om de werving uit te besteden door Tempo Team zal de nieuwe werknemer een uitzendcontract krijgen. Dit contract is vergelijkbaar met een payroll-contract en valt ook onder de ABU-cao. Ook voor de uitzend-werknemer geldt dat deze gedurende 5,5 jaren tijdelijk ingezet worden en dat de gemeente niet de formele werkgever is maar Tempo Team. Werving en Selectie adviseert de leidinggevende over de verschillende mogelijkheden en verzorgt het contact met Tempo Team.

Flexibele schil 3: ZZP-overeenkomst

Het ZZP-contract kan uitsluitend geplaatst worden op 'niet reguliere functies', oftewel functies waarvoor geen directe aansturing is vereist. Voorbeelden hiervan zijn specifieke projecten. ZZP-contractering wordt verzorgd door Driessen, inclusief wettelijke controles en facturatie. Ook op dit onderdeel adviseert Werving en Selectie de leidinggevende.

Voorafgaand aan het arbeidsvoorwaardengesprek bespreken leidinggevende en Werving en Selectie de detailinvulling van het arbeidsvoorwaardenaanbod. Naast de keuze voor de best passende contractvorm betreft dit onderwerpen als inschaling, werktijden, reiskostenvergoeding, opzegtermijnen, eventuele terugkeergaranties en wettelijke bepalingen (flexwet, ketenbepaling, cao-bepalingen etc.). In het arbeidsvoorwaardengesprek, waarbij W&S voor een optimale afhechting van het traject altijd aanwezig is, wordt het arbeidsvoorwaardenaanbod besproken met de kandidaten en worden afspraken gemaakt. Ook wordt de kandidaat geïnformeerd over secundaire arbeidsvoorwaarden. Na het arbeidsvoorwaardengesprek verzorgt het team Werving en Selectie de administratieve afhechting, zoals vastlegging van de afspraken, het invoeren van de nieuwe werknemer in de systemen en het verzorgen van de 'faciliteiten' voor de nieuwe werknemer (zoals ICT, toegang, ambtseed, etc.).

Bijlage 1: Doelgroepen

Stagiaires

We hechten als gemeente grote waarde aan het bieden van stageplaatsen of andere leerwerkplekken. Dit doen we om (jonge) mensen een kans te bieden op werkervaring, maar ook omdat het goed is voor onze positie als aantrekkelijke werkgever. Tegelijk geven de stagiaires ons nieuwe inzichten, voeren zij hun opdrachten met veel energie uit en kunnen we hun capaciteiten goed in zetten op onze eigen taken. Daarnaast is het aanbieden van stages en leerbanen een goede manier om met potentiële werknemers in contact te komen. De leidinggevende bepaalt welke stageplaatsen beschikbaar worden gesteld in zijn sector. Voor de daadwerkelijke invulling van de stageplaats kan er voor gekozen worden dit zelf te doen (bijvoorbeeld via rechtstreekse contacten met scholen) of Werving en Selectie te vragen een vacature uit te zetten.

Jong talent

Ons personeelsbestand vergrijsd en de instroom van jong talent blijft achter. Om de nieuwe overheidsrol goed in te kunnen vullen én te beschikken over een goede mix van talenten in de organisatie is de instroom van jong talent noodzakelijk. In de organisatie wordt gewerkt aan een ontwikkeling om de nieuwe overheidsrol goed in te kunnen vullen. Kenmerken die genoemd worden zijn innovatiekracht, veerkracht, verbindend naar buiten, lef en omgang met onzekerheid. Het is juist de jonge generatie die deze vernieuwingskracht een impuls kan geven. Het programma 'Jong Talent', voortgekomen uit het strategisch HR-beleid, ondersteunt deze ontwikkeling. In dit programma is afgesproken dat als vacatures ontstaan (voor minimaal 1 jaar), deze zoveel mogelijk worden ingevuld door jong talent. Niet iedere vacature leent zich voor het aantrekken van jong talent, maar er is veel mogelijk. Als de oorspronkelijke vacature te 'zwaar' is voor jong talent, kan er voor gekozen worden een interne werknemer door te laten stromen, waarna op de nieuw vrijgekomen 'lichtere' vacature vervolgens jong talent aangetrokken kan worden. Hierdoor ontstaan kansen voor aanwezig talent en

ruimte voor (nieuw) jong talent. Ook is het mogelijk om de oorspronkelijke vacature op te knippen in nieuwe 'takenpakketten', waardoor bijvoorbeeld een zwaarder takenpakket aangeboden kan worden aan een interne (senior) werknemer die daar gezien zijn ontwikkeling aan toe is (uitdagendere taken, coaching) en een lichter takenpakket vrijgespeeld wordt voor (nieuw) jong talent. De loonkosten van jong talent worden betaald door de betreffende sector, voor opleiding en eventueel maatwerk is budget beschikbaar. Door jong talent aan te stellen in 'bestaande formatie', in tegenstelling tot het voorgaande Traineeprogramma 2014-2015, worden de kosten verlaagd, is continuïteit van het programma beter geborgd en kan jong talent soepeler baanperspectief geboden worden. Jaarlijks wordt een gezamenlijk opleidings- en ontwikkelprogramma gestart voor jong talent. Hiermee wordt onderlinge verbinding, ontschotting en samenwerking gestimuleerd en wordt gericht geïnvesteerd in jong talent.

Arbeidsgehandicapten

Met de participatiewet wil de regering ervoor zorgen dat meer mensen met een arbeidsbeperking meedoen op de arbeidsmarkt. Het gaat hier om mensen met een arbeidsbeperking die niet in staat zijn om het wettelijk minimumloon te verdienen. Landelijk hebben gemeenten zich verbonden aan het 'sociaal akkoord', waarmee iedere gemeente de verplichting heeft extra banen te creëren voor deze doelgroep. Waar mogelijk dient daarom bij iedere mogelijk passende vacature bekeken te worden of deze ingevuld kan worden door een arbeidsgehandicapte. Via verschillende regelingen en subsidies wordt dit gestimuleerd. Het team Werk van de sector Sociale Zaken ondersteunt hierbij.

Bijlage 2: Begrippenkader

Interne werknemer

Werknemers met een vaste of tijdelijke aanstelling mogen als interne kandidaat solliciteren. Werknemers van gemeenten waarmee nadere afspraken gemaakt zijn over een onderlinge arbeidsmarkt, kunnen hier tevens onder vallen. Dit geldt ook voor werknemers die bij de gemeente Leeuwarden werken, maar daar niet in dienst zijn en als uitzendkracht, payrollwerknemer, gedetacheerde werkzaam zijn. Zij hebben bij interne sollicitaties een exact gelijke uitgangspositie als een werknemer met een vaste aanstelling.

Externe kandidaten

De overige kandidaten worden beschouwd als externe kandidaat en mogen pas solliciteren als vacatures extern opengesteld worden.

Boventalligheid (uit Sociaal akkoord)

De werknemer die wegens reorganisatie (artikel 7:669 lid 3 onder a BW) niet kan terugkeren in de formatie na de reorganisatie.

Vacature

De leidinggevende checkt in de pre-vacature fase of er binnen het team/afdeling (loopbaan) afspraken kunnen worden gehonoreerd ('treintje'). Hierna ontstaat een formele vacature. Een vacature wordt gedefinieerd als een samenstel van betaalde werkzaamheden, waarbij deze werkzaamheden niet over de werknemers in de betreffende organisatie kunnen worden verdeeld.

Uitzendovereenkomst

Een uitzendovereenkomst is een overeenkomst tussen gemeente, uitzendorganisatie en werknemer waarbij de uitzendorganisatie formele werkgever is en de werknemer op tijdelijke basis met of zonder een einddatum wordt geplaatst. Een uitzendkracht wordt aangetrokken door het uitzendbureau. De werkelijke gewerkte uren kunnen fluctueren, alleen gewerkte uren worden gedeclareerd.

Payrollovereenkomst

Een payrollovereenkomst is een overeenkomst tussen gemeente, payrollwerknemer en de payroll organisatie waarbij de payroll organisatie de formele werkgever is en de werknemer op tijdelijke basis met einddatum wordt aangesteld. Werknemers werken op een vast aantal uren per week. Gemeente Leeuwarden heeft de kandidaat zelf geworven.

ZZP

Een zzp'er werkt op basis van een opdracht zonder leiding en toezicht en is een manier om gespecialiseerde, tijdelijke kennis en ervaring binnen te krijgen.

Bijlage 3: NVP Sollicitatie code

De NVP Sollicitatiecode (hierna te noemen: 'de code') bevat basisregels die organisaties (bedrijven en instellingen die arbeidsrelaties aangaan) en sollicitanten naar het oordeel van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) in acht behoren te nemen bij de werving en selectie ter vervulling van vacatures. Het doel van de code is een norm te bieden voor een transparante en eerlijke werving en selectieprocedure. De code is chronologisch opgebouwd vanaf het ontstaan van de vacature tot de aanstelling. De organisatie kan de (toepassing van de) code aan haar eigen specifieke situatie aanpassen, zo daartoe aanleiding bestaat. De NVP zal de praktijk van werving en selectie door organisaties volgen en haar invloed aanwenden om deze op het door haar voorgestane peil te brengen en te houden. De code is opgesteld in overleg met de Stichting van de Arbeid.

Uitgangspunten

1. De code is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:
 - een eerlijke kans op aanstelling voor de sollicitant (gelijke kansen bij gelijke geschiktheid; de organisatie bepaalt haar keuze op basis van geschiktheid voor de functie);
 - de sollicitant wordt deugdelijk en volledig geïnformeerd over de procedure – ook als social media hierbij een belangrijke rol spelen – over de inhoud van de vacante functie en over de plaats daarvan in de organisatie;
 - de organisatie vraagt van de sollicitant slechts die informatie die nodig is voor de beoordeling van de geschiktheid voor de functie;
 - de sollicitant verschaft aan de organisatie de informatie die deze nodig heeft om een waar en getrouw beeld te krijgen van de geschiktheid van de sollicitant voor de vacante functie;
 - de van de sollicitant verkregen informatie wordt vertrouwelijk en zorgvuldig behandeld; ook in andere opzichten wordt de privacy van de sollicitant gerespecteerd;

- de sollicitant en de organisatie zijn zich er van bewust dat beschikbare informatie van open bronnen, zoals internet en informatie via derden verkregen niet altijd betrouwbaar is;
 - op een door de sollicitant schriftelijk bij de organisatie ingediende klacht over onzorgvuldige, onbillijke of onjuiste behandeling wordt door de betrokken organisatie schriftelijk gereageerd.
2. Het is van belang dat de sollicitant duidelijkheid heeft over de te volgen sollicitatieprocedure. Dit betekent dat indien de organisatie afwijkt van de eenmaal gekozen procedure, zij dit aan de sollicitant mededeelt en toelicht. De sollicitant kan, indien daartoe aanleiding bestaat, om een afwijking van de procedure verzoeken.
 3. De code is van toepassing op een procedure die erop gericht is om een vacature binnen een organisatie te vervullen en waarvoor de werving van kandidaten plaatsvindt a) door openbare bekendmaking, zoals advertenties in publiek toegankelijke (social) media en open sollicitatie; b) binnen beperkte kring, zoals via kennissen of familie, UWV Werkbedrijf, publicatieborden, interne werving en c) via externe bemiddelingsbureaus.
 4. De code sluit aan bij bestaande Europese (inclusief Nederlandse) wet- en regelgeving.

Ontstaan van de vacature

1. Indien de organisatie besluit dat er een vacature is of komt en dat die vervuld moet worden, maakt zij een wervingsprofiel waarin de relevante kenmerken worden vermeld. Daartoe behoren in elk geval: functie eisen, taakinhoud en verantwoordelijkheden, plaats in de organisatie, aard van het dienstverband (bijvoorbeeld tijdelijk of detachering), arbeidstijden en arbeidsduur (bijvoorbeeld ploegendienst of deeltijd) en standplaats.
2. Functie-eisen kunnen betrekking hebben op vakbekwaamheid (opleiding, kennis en ervaring), gedrag en persoonlijke kwaliteiten. Eisen ten aanzien van persoonlijke kenmerken worden slechts gesteld indien deze in verband met een goede functievervulling noodzakelijk zijn en voor zover zij niet in strijd zijn met wettelijke regelingen.

Werving

1. Een wervingsprofiel vermeldt, naast de relevante kenmerken van de vacature, de wijze van solliciteren, de door de sollicitant te verschaffen informatie (zoals opleiding, diploma's, arbeidsverleden en ervaring), eventuele aanvullende selectieprocedures/-middelen (zoals psychologisch onderzoek en/of assessment), een eventuele aanstellingskeuring, een verplicht antecedentenonderzoek en de termijn waarbinnen moet worden gesolliciteerd. In geval de organisatie gebruik maakt van een open sollicitatie, verstrekt de organisatie genoemde informatie aan de sollicitant op verzoek van de sollicitant.
2. Externe bemiddelingsbureaus en organisaties die gegevens van vacaturesites/internet halen, dienen bij gebruik hiervan in databases of voor bemiddelingsdoeleinden de betrokkene hiervan in kennis te stellen.
3. Wanneer het stellen van een leeftijdsgrens noodzakelijk is, wordt de reden daarvan aangegeven.
4. Indien een voorkeursbeleid ten behoeve van bepaalde groepen wordt gevoerd, wordt daarvan uitdrukkelijk melding gemaakt en wordt hiervoor een reden gegeven.
5. Ongeacht de wijze van solliciteren (naar een vacature of een open sollicitatie) vermeldt de organisatie dat kandidaten gezocht kunnen worden via internet, waaronder social media.
6. De organisatie verlangt van de sollicitant geen (pas)foto voordat zij de sollicitant heeft uitgenodigd.

Selectiefase

1. De organisatie bericht de sollicitant schriftelijk zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk binnen twee weken na de sluitingsdatum:

Indien de sollicitant voor een bezoek wordt uitgenodigd of indien zijn sollicitatie wordt aangehouden, stuurt de organisatie samen met dit bericht de bij haar geldende sollicitatieprocedure, met inbegrip van de verwachte duur daarvan.

- of hij wordt afgewezen;
 - of hij wordt uitgenodigd;
 - of zijn sollicitatie wordt aangehouden (onder vermelding van de termijn waarbinnen nader bericht volgt).
2. De organisatie bericht de sollicitant schriftelijk zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk binnen twee weken na de sluitingsdatum:

Indien de sollicitant voor een bezoek wordt uitgenodigd of indien zijn sollicitatie wordt aangehouden, stuurt de organisatie samen met dit bericht de bij haar geldende sollicitatieprocedure, met inbegrip van de verwachte duur daarvan.

- of hij wordt afgewezen;
- of hij wordt uitgenodigd;
- of zijn sollicitatie wordt aangehouden (onder vermelding van de termijn waarbinnen nader bericht volgt).

Overgangs- en slotbepalingen

1. Het wervings- en selectiebeleid 2016 wordt op 1 januari 2020 ingetrokken.
2. Deze regeling kan worden aangehaald als 'het werving- en selectiebeleid 2020 en treedt in werking op 1 januari 2020.