

## BIJLAGE IV

### Goed Werkgeverschap

Medewerkers en vrijwilligers vormen de motor van onze organisatie. Zij maken het verschil en hebben de directe relatie met de mensen die gebruik maken van onze dienstverlening. De opgave om nieuwe medewerkers te vinden is enorm; zowel vanuit de noodzaak om medewerkers die uitstromen te vervangen als om de groei in de zorg op te vangen. Het ontwikkelen van **goed werkgeverschap** voor medewerkers en vrijwilligers is daarmee een topprioriteit voor de realisatie onze maatschappelijke opdracht, waarbij 'Zie mij' eveneens als uitgangspunt geldt. De gespannen arbeidsmarkt leidt tot permanente tot druk op een goede zorgverlening. De beschikbaarheid van voldoende deskundige zorgprofessionals houdt ons dagelijks bezig.

Onze ambitie om zo'n goede werkgever te zijn dat we de beste mensen behouden en aan ons binden, is van strategisch belang. En daarom opgenomen in de nieuwe strategie van Surplus. Er zijn al veel aanknopingspunten om goed werkgeverschap invulling te geven: nieuwe medewerkers wordt om hun ervaringen en ideeën gevraagd, met 'Vertel eens...' worden meningen opgehaald en in de RIE's wordt opgehaald wat onze medewerkers van belang vinden.

Ook regionaal hebben werkgeversorganisaties de handen ineen geslagen met Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT) vanuit de gedachte dat de arbeidsmarktkrapte niet door individuele werkgevers kan worden beïnvloed. In regionaal verband wordt gekeken naar indicatoren die iets zeggen over de in- en uitstroom in de regio, de spanning tussen vraag en aanbod per beroepsgroep, het aantal herintreders en zij-instromers of het saldo van in- en uitstroom. Surplus kijkt niet af van het regionale beeld. Surplus zet actief in op wat wél binnen de eigen mogelijkheden ligt en zet in op een aantal speerpunten.

Naast regionale samenwerking willen we ook leren van anderen, bijv. in contact met een organisatie die al drie jaar op rij 'beste werkgever van het jaar in de categorie VVT' is.

### Acties in samenhang

In de strategie van Surplus is goed werkgeverschap geformuleerd als basis om de (zorg)inhoudelijke strategische doelen te kunnen realiseren. De belangrijkste twee pijlers (werving en behoud) worden hieronder weergegeven.

### Werving

#### Werkgeversmerk

Voor het werven van nieuwe collega's wordt vanuit arbeidsmarktcommunicatie ingezet op:

1. versterken van de bekendheid van Surplus als werkgever
2. werving van nieuwe medewerkers (regionaal en lokaal)

Ad. 1 – Om dit te realiseren is een adviseur marketing en communicatie aangesteld en project budget vrijgemaakt. De noodzaak om te blijven investeren in arbeidsmarkt communicatie is en blijft aanwezig. Onze doelstelling is om de online (website, social media, banners) en offline (advertenties, visitekaartjes, radio, tv) mix op een natuurlijke en voor de ontvanger op een logische en prettige manier met elkaar te mengen. En het werkgeversmerk Surplus te versterken door een consistente merkidentiteit te gebruiken in alle middelen. Een bericht op Facebook, een advertentie in de lokale

krant, solliciteren op werkenbij-surplus.nl en een persoonlijke ontvangst op een locatie, het hoort bij elkaar. De website of Facebookpagina wordt in de offline middelen als advertenties en visitekaartjes gebruikt. Maar omgekeerd ook.

Ad. 2 – Als het gaat om *werving* van medewerkers is de grote mobiliteit op de arbeidsmarkt ook een kans om nieuwe medewerkers te werven. De inzet van de gebruikelijke wervingskanalen alleen is niet meer voldoende is om nieuwe collega's te vinden. Daarom denken wij na over nieuwe 'vijvers', andere vormen van arbeidsrelaties en de wijze waarop we potentiële medewerkers op een inspirerende wijze aanspreken, op een manier die bij hen past (en dus gedifferentieerd). Wij vinden het van belang om tijdig in contact te komen met jongeren, bijvoorbeeld via (maatschappelijke) stages en projecten voor school van belang om ze vroegtijdig te interesseren in zorg en welzijn én om de wensen en behoeften van deze jongeren beter te leren kennen, zodat we daar beter op in kunnen spelen.

Daarnaast zijn HR en Marketing & Communicatie samen met een externe partner bezig om het 'werkgeversmerk' Surplus verder invulling te geven.

### Employee Journey

De ervaring van een (nieuwe, net nieuwe of al een tijdje in dienst zijnde) werknemer in elk stadium van zijn of haar tijd bij Surplus als werkgever is cruciaal. Om twee redenen: het kan een reden zijn om te komen werken bij ons en het kan een reden zijn om te blijven en zelfs om vrienden of oud collega's warm te maken voor eenzelfde stap. Surplus wil de stappen waarop wij als werkgever het verschil kunnen maken verder verbeteren. *Doel is een 'employee journey' waar de organisatie én onze medewerkers enthousiast over zijn.*

### Slimme werving & selectie

Surplus heeft een team werving & selectie dat 100% is toegewijd en toegerust om werving en selectie te verzorgen. Daarin wordt nauw samengewerkt met het team marketing & communicatie als het gaat om de keuze van de juiste (digitale) kanalen waar potentiële werknemers kunnen worden gevonden.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau signaleerde eind 2017 al dat de aandacht verschuift van de tweedeling tussen hoog- en laagopgeleiden, oud en jong en autochtonen en mensen met een migratieachtergrond naar een tweedeling tussen mensen die de vaardigheden bezitten om mee te draaien en diegenen voor wie het allemaal te veel wordt. Een verschuiving van have's en have nots naar can's en cannot's. Op een inclusieve arbeidsmarkt krijgen ook mensen met een arbeidsbeperking een kans. Met de gemeente Breda worden in het traject 'Zorgen voor Zorg' cliënten uit de bijstand begeleid naar een baan bij Surplus. Surplus wil inspelen op die beweging door vooral te kijken naar wat mensen wél kunnen.

Samen met de teammanager wordt steeds vaker een realistisch profiel gemaakt in plaats van de 'standaard' vacature. Werkdruk, niet altijd een ideaal rooster maar wél geweldige collega's en geluksmomenten met bewoners wordt zo goed mogelijk beschreven. Een eerlijk profiel waarmee we gericht geïnteresseerden kunnen aanspreken.

Plaatsen van vacatures op de werken-bij-site is niet voldoende meer. Kandidaten worden door de recruiters via netwerken gericht benaderd. Via Facebook en LinkedIn worden wekelijks berichten gepost. Er wordt gekeken naar wat een kandidaat wél kan in plaats van wat niet en samen met de manager en het team wordt gekeken of de inzet desnoods met passen en meten kan worden gerealiseerd.

Op onze werken-bij-site communiceren we persona's. Bestaande collega's geven de beroepsbeoefenaars die we zoeken een gezicht waardoor het makkelijker is voor m.n. zij-instromers

om een aansprekender beeld te krijgen van een zorgprofessional en van het werken in onze organisatie. Er wordt verder gewerkt aan een nog betere aansluiting van de werken-bij-site op het zoekgedrag van potentiële collega's. Te denken is aan een kaartje waarbij gemakkelijk is te zien welke functies dichtbij huis vacant zijn. En bijv. nog beter aanbieden van de mogelijkheid om in gesprek te gaan over een baan bij Surplus als je nog niet weet voor welke locatie je een voorkeur zou hebben.

Naast de aanwezigheid op banenmarkten en open dagen van opleidingen kiezen we ook voor het periodiek organiseren van speeddates. Belangstellenden kunnen in gesprek met onze recruiters, zorgmanagers of adviseurs leren & ontwikkelen over hun individuele vragen en mogelijkheden om bij Surplus te komen werken. Zij-instromers maken hier goed gebruik van.

Het proces van in dienst treden is gestroomlijnd. De gekozen kandidaat kan binnen een dag zijn of haar arbeidscontract tekenen waardoor opzegging bij de vorige werkgever ook onmiddellijk kan gebeuren. De interne administratieve verwerking vindt daarna plaats zonder dat de kandidaat daar op hoeft te wachten.

## Warm welkom

Met het tekenen van het arbeidscontract ontvangt de nieuwe collega een attentie: de "blauwe doos" met ons personeelsblad, een handgel, kleine gadgets en een voucher voor een high tea bij ons zorghotel Merlinde. Een klein gebaar met erg positieve reacties. Teams vullen dat bij de start soms nog aan met "eigen" attenties. We werken dit idee verder uit; gedacht moet worden aan meer contact-momenten tussen 'tekenen en beginnen' waarbij de nieuwe collega geleidelijk bij ons binnen komt zoals contact met een buddy in het team voor vragen vooraf, toegang tot een app-groepje van het team etc.

Alles dat een nieuwe medewerker nodig heeft (uniform, laptop, toegangspas, accounts etc.) is op de eerste werkdag beschikbaar op de locatie waar wordt gestart. Geen zorgen, geen gedoe en hoe fijn is het als alles werkt! Cruciaal om lekker je werk te kunnen doen. Na het verfijnen van de 'on boarding' bij in dienst treden wordt er nu aan gewerkt om ook de overgang naar een andere afdeling soepel te laten verlopen.

Alle collega's die het afgelopen jaar zijn gestart bij Surplus zijn benaderd met de vraag wat zij als positief hebben ervaren bij hun binnenkomst en wat zij nog gemist hebben. Ook bij leidinggevenden en teams worden ideeën opgehaald. Dit kan leiden tot nieuwe initiatieven om de start van nieuwe collega's nog beter te laten aansluiten bij de behoefte. Gedacht kan worden aan een aantrekkelijke introductie over wat Surplus zo bijzonder maakt (met veel aandacht voor onze waarden) met lunch of borrel, maar ook aan inloopmomenten voor vragen of instructie om thuis te raken in de systemen waar je mee moet gaan werken.

Dat geldt ook voor tijdelijke medewerkers die Surplus inzet. Samen met de bureaus waarmee wij samenwerken werken we aan een betere introductie op de afdeling. Bijvoorbeeld door vóóraf van elk team de eigen cultuur, gewoonten en bijzonderheden door te geven zodat een flexkracht goed voorbereid kan beginnen. We zijn in gesprek met flexkrachten om van hen zelf te horen wat zij verwachten en hoe we kunnen zorgen dat zij liever bij ons werken dan bij een andere opdrachtgever. In de 'Flexpeditie' werken alle spelers in het proces van inhuur van personeel samen aan Surplus als aantrekkelijke opdrachtgever.

## Behoud door een fijne werkplek

Persoonlijke aandacht en waardering is voor al onze medewerkers en vrijwilligers belangrijk zodat ze *een fijne werkplek* ervaren bij Surplus. Door in gesprek te blijven, over hun motivatie, hun talenten en hun wensen.

## Feiten

Ook omdat de instroom van medewerkers maar een licht plusje laat zien ten opzichte van de uitstroom, blijven wij investeren in het vasthouden van onze collega's.

Nu we steeds beter gestructureerd informatie verzamelen ontstaat meer beeld bij de reden van vertrek. Soms is dat een bevestiging van wat we al vermoedden. In ieder geval maakt het concreet wat er speelt. Die redenen zijn divers; van complexe privéomstandigheden en pensionering tot werkdruk, reisafstand of doorgroeimogelijkheden. Meer inzicht geeft ook meer aanknopingspunten voor gesprek. Als nieuwe collega's zijn begonnen wordt er voortaan met hen door team werving en selectie persoonlijk contact gehouden over hoe het gaat. Zijn je verwachtingen uit gekomen? Heb je nog iets nodig? Wat zou je de komende tijd graag aanpakken? Samen met de teammanager wordt er zo voor gezorgd dat geen signalen worden gemist én dat we nieuwe ideeën blijven opdoen over wat nog beter kan. Het is tegelijk een kwaliteitscheck op ons werving en selectieproces.

## Werkdrukbeleving

De ervaren werkdruk is groot. Dit wordt bevestigd in alle RIE's die recent zijn uitgevoerd. Het is een complex vraagstuk. Niet altijd is werkdruk te verklaren (bv. in teams zonder bijzonder hoog verzuim of verloop). Maar bureaucratie, administratieve lasten en inefficiënte werkprocessen dragen bij aan het gevoel dat er een hoge werkdruk is. Werkdruk kan ook objectiever aan te wijzen zijn als bij grote personeelskrapte dezelfde zorg moet worden geleverd. Of als er een gevoel is dat werkdruk niet of nauwelijks bespreekbaar is of 'onoplosbaar' is.

We willen samen met onze medewerkers oplossingen zoeken zowel in de beïnvloeding van de feitelijke werkdruk als in de beleving van werkdruk: we zijn samen verantwoordelijk. We moeten als werkgever allereerst de juiste werkomstandigheden creëren zodat onze medewerkers voldoende uitgedaagd worden maar niet langdurig overbelast worden met werk. De medewerker moet mentaal fit zijn om "niet helpende gedachten" (*ik heb het druk, ik ga het niet redden, hoe moet ik dit werk allemaal afkrijgen? Ik heb nog zoveel dingen te doen!*) de baas te blijven.

## Interne arbeidsmarkt

Maar Surplus zet ook fors in op het duurzaam inzetten van onze bestaande medewerkers. Noem het ons interne arbeidsmarktbeleid. We zijn er van overtuigd dat aandacht voor iedere individuele collega het verschil kan maken. Die aandacht willen we geven door het investeren in vitaliteit (gezondheid), mobiliteit (loopbaanontwikkeling) en een nieuwe verzuimaanpak.

Binnen de afdeling HR is een deel van de algemene adviescapaciteit omgevormd in specialistische capaciteit ten behoeve van het versterken van inzetbaarheid (preventief en bij re-integratie) en om meer loopbaancoaching te kunnen doen. Ervaring in de pilot voor de nieuwe verzuimaanpak leert dat snellere interventie op de gezondheidsproblematiek leidt tot meer vragen over het gezond(er) voortzetten van de loopbaan. Surplus slaagt er steeds beter in om goed te reageren op inzetbaarheidsproblemen. Terugkeer uit langdurig verzuim van enkele medewerkers geeft hoop en vertrouwen dat we met deze aanpak op de goede weg zijn. Hiervoor wordt de komende jaren verder geïnvesteerd in goede voorzieningen zoals snelle toegang tot psychologische – en fysiotherapie, overgangs- en mantelzorgconsulenten, een zorgboerderij waar collega's met een serieuze gezondheidsproblematiek kunnen re-integreren etc. etc.

## Duurzame inzetbaarheid

Het duurzaam, dus langdurig en gezond kunnen inzetten van onze medewerkers (boeien en binden) van huidige medewerkers was en is een belangrijk speerpunt. Vitaliteit en het ontwikkelen van beleid

hierop neemt daarin een centrale plek in. Hiervoor worden extra middelen ingezet. Ook besteden we de komende jaren aandacht aan de ontwikkeling van onze competenties op het gebied van planning en roostering, waarbij medewerkers zo veel mogelijk eigen regie hebben op de roosters.

In het afgelopen jaar is hard gewerkt aan een nieuwe werkwijze bij (dreigend) verzuim. Na een pilotfase wordt deze nieuwe werkwijze nu in de hele organisatie geïntroduceerd. Kenmerken zijn: snelle triage bij dreigende problemen rondom de inzetbaarheid of bij ziekmelding van medewerkers, snelle inzet van een verzuimconsulent die in opdracht van de bedrijfsarts de leidinggevende en medewerker ondersteunt, de adviseur inzetbaarheid die adviseert over bv. re-integratie en de bedrijfsarts. Met als doel medewerkers gezond te houden en toegang te geven tot voorzieningen die de medewerker fit in hun loopbaan kunnen houden (loopbaanbegeleiding, coaching, bedrijfsmaatschappelijk werk etc).

Als het hoge verzuim met deze aanpak beter onder controle komt, krijgt de preventieve kant van duurzame inzetbaarheid alle aandacht in de vorm van vitaliteit (gezondheidsbevordering) en (loopbaan)mobiliteit. Wat vroeger ouderenbeleid heette, verdient nog steeds bijzondere aandacht: wat kunnen we doen om ook met het stijgen van de leeftijd onze mensen fit te houden in hun werk? Zo gaan we met name in op het omgaan met de overgang voor onze vrouwelijke collega's en op het gezond blijven als werknemer én mantelzorger.

### Ruimte voor leren en ontwikkelen

Dit wordt door veel van onze medewerkers en vrijwilligers ook gezien als een vorm van waardering en het draagt in positieve zin bij aan vitaliteit. Tegelijk met het versterken van onze capaciteit om meer aan preventie te kunnen doen is Surplus bezig om de volgende fase van het Samen Leren in de Wijk (SLW) vorm te geven. Deze gaat juist over het mogelijk maken dat óók de collega die al in dienst is, zich in de leergemeenschappen verder kan ontwikkelen. Op een manier die past bij eigen behoefte, tempo en vorm. SLW stelt onze CIO's (collega's in opleiding én collega's in ontwikkeling) in staat om zich ook op thema's verder te bekwamen in plaats van een algemene standaard opleiding te moeten volgen. En om in een werkplaats te leren van elkaar, van vrijwilligers, mantelzorgers, van iedereen die betrokken is bij hoe wij de zorg organiseren.

Loopbanen verlopen steeds minder lineair; medewerkers willen zich horizontaal én verticaal door onze organisatie kunnen bewegen. Maar ook willen we stagiaires, zzp'ers of uitzendkrachten betrekken bij onze lerende organisatie; zij kunnen misschien de werknemers van morgen zijn maar zijn los daarvan onmisbaar voor ons. Ons leerconcept van SLW past goed bij de trend dat medewerkers zich steeds minder willen vastleggen en meer zeggenschap willen over hun eigen ontwikkeling. Wij moeten daarom meer afstand nemen van de traditionele verhouding werkgever-werknemer maar inzetten op coaching van de medewerker in zijn of haar loopbaan. Het mogelijk maken van persoonlijke voorkeuren kan binding versterken: interne job rotation, uitwisseling met andere organisaties, stage in het buitenland (recent is dit voor het eerst gedaan), combinatie met het opzetten van een eigen bedrijf etc. Praktische ondersteuning in de vorm van een modern leermanagementsysteem waar elke collega zijn of haar portfolio van verplichte – en andere opleidingen zelf kan zien en onderhouden past daar bij; LearnLinq biedt dit moderne platform.

### Passende ondersteuning

Het willen zijn van een aantrekkelijke werkgever betekent dat wij goed oog hebben voor passende ondersteuning. Werk dat goed is georganiseerd en waarin je weinig last hebt van gedoe. Werken vanuit 'Zie mij' vereist dat de randvoorwaarden op orde zijn. Ondersteunende diensten en processen zijn faciliterend aan onze dienstverlening. Dit vraagstuk wordt ondersteund door gebruik te maken

van benchmarkgegevens en informatiemanagement. Er ligt er een belangrijke taak bij ondersteunende – en stafdiensten om administratieve – en verantwoordingsprocedures zo te organiseren dat we medewerkers efficiënt helpen om hun werk naar behoren te kunnen doen en te voldoen aan verplichtingen die berusten op de dienstverlening. Verdere verbetering van bestaande ICT-systemen en andere technologie kunnen er aan bijdragen dat collega's 'lekker kunnen werken'. De directie ondersteunende diensten werkt aan de doorontwikkeling van ons dienstverleningsconcept: professioneel en met een sterke mate van door de klant ervaren nabijheid.