

BIJLAGE IV

Arbeidsmarktbeleid “Goed Werkgeverschap”

Het strategisch thema Goed Werkgeverschap is om meerdere redenen dé grote uitdaging voor Surplus in de komende jaren. Medewerkers (inclusief vrijwilligers, die we vanzelfsprekend ook als zodanig beschouwen) zijn cruciaal om onze maatschappelijke taak te kunnen vervullen. Immers, er valt geen goede dienstverlening binnen zorg of welzijn te leveren als we niet beschikken over de juiste en op hun taken toegeruste medewerkers. Hierbij is nadrukkelijk relevant dat medewerkers zich ‘gezien’ voelen en die aandacht krijgen die hen past. Dat draagt er aan bij dat medewerkers zich zo optimaal mogelijk tevreden voelen als medewerker binnen Surplus. De demografische ontwikkelingen inclusief de behoeften van de diverse generaties actief binnen Surplus, maakt de transitie naar in essentie juist meer het aansluiten bij het werknemerschap van de toekomst noodzakelijk.

Het strategisch thema Goed Werkgeverschap is de afgelopen periode met aansturing door een duo vanuit het managementteam (resp. manager HRM en een regiomanager) vertaald naar een aantal onderdelen, namelijk;

1. Het vergroten van het belang en betrokkenheid van medewerkers
2. Het moderniseren van het personeelsbeleid
3. Aandacht voor Vitaliteit en Leren & Ontwikkelen

Hieronder is opgenomen wat hierin de afgelopen periode is gerealiseerd en wat er nog gepland staat.

Het vergroten van het belang en betrokkenheid van medewerkers

Plannen, roosteren, flexcapaciteit en medewerkerstevredenheid

Uit diverse onderzoek is bekend dat medewerkers met name behoefte hebben aan een passende eigen regie en autonomie in hun werk. Daarbij bestaat een steeds grotere behoefte, zoals ook specifiek opgenomen in de CAO, om invloed te hebben op de balans tussen werk en privé. Dit maakt dat de planning en roostering cruciaal is in de werkbeleving van de medewerker. Voorts blijkt uit exitinterviews dat het onderwerp planning naast de ruimte voor ontwikkeling en de relatie met de leidinggevende de redenen van vertrek zijn.

Er is het afgelopen jaar een grote impuls gegeven aan het operationeel maken van het Surplus-brede flexbureau. Inmiddels bestaat dit uit zo’n 35 fte vaste medewerkers en daarnaast zijn in- en extern procesafspraken gemaakt over een zo effectief en efficiënt mogelijke inzet van de benodigde en beschikbare capaciteit. We leren hier met elkaar veel van, ook waar het gaat over andere inzichten die kunnen helpen bij het verder ontwikkelen van het planningsproces. Dit alles gericht op meer invloed en betrokkenheid van medewerkers én het met elkaar zorgen voor een juiste toepassing van de benodigde juiste balans voor en door medewerkers. Mooi te melden is dat er in globale zin door medewerkers en hun leidinggevendenden aangegeven is dat de afgelopen zomerperiode weliswaar nog steeds zeer uitdagend, maar ook merkbaar minder hectisch verlopen is qua planning en bezetting. Om dit te volgen is de afgelopen periode ook weer een ‘MT-on tour’ gehouden waarin met elke afdeling is gesproken over de medewerkerservaringen met name gericht op de planning. Deze hieruit verkregen input wordt meegenomen in het projectmatig voortzetten van de optimalisatie van het planproces. Hierin wordt de komende maanden met elke afdeling vanuit de projectgroep het gesprek gevoerd om zo samen te komen tot verbetering en samenwerking welke dient te leiden tot meer collectieve verbetering die bijdraagt aan de door medewerkers ervaren ‘rust en balans in roosters’.

Daarnaast dient het te leiden tot vernieuwing in bv. arbeidspatronen of jobcrafting die meer de behoeftes vanuit de (nieuwe) medewerkers aanspreken. Een voorbeeld daarvan is het 'papa en mama contract', wat inmiddels al tot enkele nieuwe arbeidscontracten heeft geleid. Omdat hierbij de doelstelling is om de medewerkerstevredenheid te verhogen zal ook specifiek aan het instrumentarium om dit te meten aandacht besteed worden. De lessen zoals geleerd binnen de kwaliteitszorg, waar bij de inspectie- en auditmethoden meer de waarderende dialoog gestimuleerd wordt dan de 'controle', zijn hierin goed toepasbaar. Daarnaast is ook ervaring opgedaan met meerdere varianten als reflectiegesprekken en vormen van teamreflectie waardoor een goed beeld ontstaat én tegelijk al effect bereikt wordt in de mate van tevredenheid en ervaren aandacht. Inmiddels zijn we ook in overleg met de OR een verkenning aan het doen om 'medewerkersgeluk' te bevorderen en daartoe 'medewerkeronderzoek' te voorzien van een passende extra impuls zodat we medewerkers meer invloed geven en feedback kunnen laten geven vanuit hun ervaringen van de ontwikkelingen binnen Surplus.

Warme welkom en behoud

Uit de inmiddels beschikbare inzichten blijkt dat we er enerzijds nog steeds in slagen om nieuwe medewerkers en met name ook leerlingen (CIO's; collega's in opleiding) voor ons als Surplus te interesseren en aan te trekken. Dit staat wel onder druk gezien de ontwikkelingen in demografie en arbeidsmarkt. Het verloop van medewerkers, zeker in de eerste jaren na hun start bij Surplus, blijft te hoog. Vandaar dat de afgelopen periode weer is gestart met het inhoud geven van een 'warm welkom'. Dit middels een nieuw vormgegeven introductiebijeenkomst en een welkomstpakket. Hiermee verwachten we de (te) snelle uitstroom tegen te gaan en dus te werken aan behoud. Hierbij nemen we ook deel aan regionale initiatieven die er toe geleid hebben dat we onze werkwijze van het exitinterview ('tot ziensgesprek') anders hebben vormgegeven. Op dit moment nemen we persoonlijk contact op met alle vertrokken medewerkers van het afgelopen jaar waarbij we enerzijds nog beter inzicht willen krijgen in vertrekredenen die kunnen leiden tot verbeteracties, maar ook vragen we hen of terugkeer een overweging is. Dit heeft inmiddels al geleid tot een aantal terugkerende medewerkers. Dit houdt in het naast de leidinggevende in zijn rol als eerste aanspreekpunt van een (nieuwe) medewerker, ook een rol uitwerken waarbij vanuit recruitment en mobiliteitsadvies actief contact onderhouden wordt met medewerkers. Daarbij is de uitdaging om met hen tijdig en proactief te reflecteren op hun loopbaanbehoeften om zo (ongewenst) vertrek te voorkomen.

Leiderschap, pleisterplaatsen en inspiratiesessies

In de leergemeenschap leiderschap is de afgelopen periode gestart met intervisiesessies voor alle leidinggevenden. Heterogeen samengesteld groepen van leidinggevenden werken in pleisterplaatsen aan hun leiderschapontwikkeling. Met input uit de 360-graden methodiek en reflectiemethoden wordt gesproken en gedeeld wat de toekomstige uitdagingen zijn voor de groep leidinggevenden en wat men daarvoor nodig heeft. Hierbij is vooral de essentie; leren met en van elkaar in een veilige setting. Dit heeft inmiddels op basis van evaluatie geleid tot een aanscherping van het leiderschapstraject waarin duidelijker gestuurd wordt op de visie op leiderschap zoals vastgesteld in 2020. Op de tweede leiderschapsdag in december as. zal hier met alle leidinggevende verder over gesproken worden en zal er gestuurd worden op deelname aan aangeboden reflectie/intervisie door alle leidinggevenden en in afstemming met de ieders leidinggevende te bepalen behoefte aan onderdelen vanuit de leergemeenschap leiderschap.

Het moderniseren van het personeelsbeleid

Harmonisatie HRM-beleid

In 2021 is een slag gemaakt om de nog bestaande verschillen tussen onderdelen van Surplus in HRM-beleid te harmoniseren. Voorbeelden hiervan zijn het beleid Duurzame inzetbaarheid vertaald in 'Surplus, een vitale werkgever', maar ook het Strategisch Opleidingsplan ('SOP'). Daarnaast is er door de lopende projecten 'Functiehuis' en het nieuw vorm te geven 'Mobiliteitsplan' begin '23 sprake van een vernieuwd en geharmoniseerd HRM-beleid. Hiermee bestaan er zogenaamde kaders voor beleid met daarin vooral ook ruimte voor individueel maatwerk wat tot stand dien te komen in nauw overleg tussen de medewerker (met eigen keuzeruimte) en de leidinggevende. Immers, beleid is niets als dit niet geëffectueerd wordt. Vandaar dat er ook veel aandacht bestaat voor informeren van medewerkers en het ontzorgen van leidinggevendens opdat zij in staat zijn hun rol goed in te vullen. Hierbij trachten we door de implementatie van het nieuwe personeelsinformatiesysteem ook bij te dragen door de beschikbaarheid van informatie over bv. het meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden laagdrempelig via een persoonlijke digitale omgeving te laten gebeuren.

Een specifiek voorbeeld van weliswaar geharmoniseerd beleid met lokale ruimte is het tijdelijk kader thuiswerken. Hierin is ingespeeld op de actualiteit waarbij het kader en de beschikbare faciliteiten helder zijn en waarbij ruimte is hierover als medewerker met je leidinggevende passende afspraken te maken.

Functiehuis en het goede gesprek

Op dit moment bestaan er binnen Surplus nog meer dan 500 verschillende functiebeschrijvingen. Door dit terug te brengen tot zo'n 150 generieke functieprofielen verwachten we de wendbaarheid van medewerkers te kunnen vergroten. Daarbij is veel aandacht voor het in afstemming met de functiehouders opstellen van de functieprofielen. Naar verwachting zal dit begin '23 leiden tot een geheel vernieuwd functiehuis. En dat wordt ook aangegrepen om de ervaringen met de diverse vormen van het goede gesprek ook te harmoniseren. Dit met dien verstande dat het goed gesprek zo goed mogelijk gefaciliteerd wordt voor medewerkers en hun leidinggevendens opdat dit zal voldoen aan de behoefte om 'gezien' te worden en zichzelf te kunnen 'laten zien'. Een gedeeld verantwoordelijkheid dus en de passende verslaglegging opdat er goed zicht is op kwaliteit en behoeften van medewerkers binnen Surplus.

Arbeidsmarktcommunicatie

Door een nauwere samenwerking tussen de afdelingen communicatie en HRM is de afgelopen periode een impuls gegeven aan de externe arbeidsmarktcommunicatie. Daarbij is ook door regionale samenwerking en inzichten duidelijk dat we noodzakelijk meer samen zullen dienen te werken binnen de zorg. Uit data-analyse, o.a. ook vanuit samenwerking met het pensioenfonds PFZW blijkt dat we veelal personeel aan het 'uitwisselen' zijn en we dus elkaar beconcurreren in plaats van nieuwe markten of sectoren aanspreken om nieuwe capaciteit aan ons te binden als zorg- en welzijnssector.

Dit vraagt om nieuwe strategieën van arbeidsmarktcommunicatie naast de bestaande netwerken met de scholen in onze regio om de behoefte aan instroom van CIO's ook te realiseren. In de regio zijn we dan ook met collega-instellingen in gesprek om sowieso te werken aan samenwerking om zo bij te dragen aan een groter behoud binnen de sector. Beter doorstroom naar een collega-instelling dan vertrek uit de sector. Daarnaast hebben we goede ervaringen met 'Jinc' waarin we allerlei activiteiten uitvoeren met lokale scholen (zowel basis als voortgezet) met name uit de meer kansarme wijken en doelgroepen. Te denken valt hierbij aan bliksemstages binnen Surplus, voorlichtingen en sollicitatietrainingen op de scholen.

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 vanuit positieve gezondheid te kijken naar wat mensen ook in het werkzame leven nodig hebben om veerkrachtig en betekenisvol te worden en of te blijven.

Aandacht voor Vitaliteit en Leren & Ontwikkelen

Surplus, een vitale organisatie

Zoals het hierboven al vaker benoemd, behoud van onze medewerkers is van groot belang. De demografie in combinatie met de veranderende zorgbehoefte, maakt ook dat het een grote(re) uitdaging is om onze medewerkers naar behoefte en mogelijkheden duurzaam inzetbaar te houden. Hierbij willen we door een pro-actievare aanpak gericht op inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling meer passende duurzaamheid bereiken. Daarbij is een drietal inzetbaarheidsadviseurs ingezet om als ondersteuning voor de leidinggevende en medewerkers te beïnvloeden dat er blijvende sprake is van inzetbaarheid. Denken in wat wel kan in plaats van beperkingen.

Daarbij is gezien de grote mate van ervaren werkdruk, veel ruimte voor proactieve inzet van instrumenten als trainingen, reflectiegesprekken enz. Dit alles is opgenomen in een providerboog met aanbieders op dit terrein die bij ons passende interventies kunnen bieden. Een goed voorbeeld van faciliteren is het trainen op vroeg signalering van psychische belasting door leidinggevendenden. Daarnaast wordt ook aanbod gecreëerd op het gebied van bv. de overgang, mantelzorgtaken en pensioenvoorlichting om zo proactief te beïnvloeden op een duurzame inzetbaarheid.

In combinatie met de inzichten uit het bovengenoemde project Plannen zoals benoemd bestaat ook het besef dat hierin ook aandacht zal moeten zijn voor het herijken van beschikbare capaciteit voor reflectie en overdracht in de roosters waarbij juist onderling aandacht kan bestaan voor werkbeleving en dit in een lerend perspectief met veilige setting.

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 waarin onze medewerkers voldoende uitgedaagd maar niet langdurig overbelast worden.

En als er hoe vervelend ook toch sprake is van uitval met verzuim dan trachten we door nauwe samenwerking tussen leidinggevendenden, medewerker, adviseur inzetbaarheid, Arbo verpleegkundige en waar nodig ook de bedrijfsarts snel tot de juiste interventie te komen. Dit alles gericht op het voorkomen van langdurige uitval en komen tot passend herstel en inzetbaarheid. Hierbij is ook gezien de maatschappelijke actualiteit extra aandacht gegeven aan zowel 'gewenst gedrag', maar zeer recent ook zeker aan de financiële stress die bij medewerkers kan bestaan en wat we daar als Surplus als hulp en ondersteuning in kunnen bieden (budgetcoaching, schuldhulp enz.)

Ruimte voor leren en ontwikkelen;

"Samen leren en ontwikkelen bij Surplus" en beïnvloeding leerklimaat

Een van de HRM-thema's die noodzakelijk voortvloeit uit de prioritering van wat van belang is voor onze medewerkers is het met elkaar organiseren van een optimaal leer- en ontwikkelklimaat. Dit vanuit de erkenning en het besef dat dit voorwaardelijk is voor het goed faciliteren van de medewerkers bij Surplus waardoor de beoogde toekomstige dienstverlening in zorg en welzijn gerealiseerd kan worden. Dit met aandacht en waardering van wat er is en daarbij positief waarderend aansluiten bij de behoefte. Een onderscheidend kenmerk van Surplus is daarbij dat we dit leren en ontwikkelen zien als iets wat samen met anderen, met belang van elkaars context van

zowel cliënten als overige betrokkenen in het netwerk van Surplus tot stand komt. Dit wordt versterkt door het besef dat de toekomstige ontwikkelingen in zorg en welzijn vragen om het benutten en inzetten van alle mogelijke betrokkenen en het erkennen en benutten van hun expertise. Dit wordt ook beoogd in onze besturingsfilosofie en nog meer specifiek door o.a. de thema's werken vanuit de wijk en sociale en digitale innovatie. Die thema's zijn dan ook mede leidend in het leer- en ontwikkelbeleid van Surplus wat daarmee innovatief en vooruitstrevend is.

Met het vastgestelde Strategisch opleidingsplan (SOP) is een inhoudelijke koppeling gemaakt tussen de strategische thema's, de behoefte aan en inhoud van leren en ontwikkelen. Daarbij is echter ook gebleken dat het een valkuil is dat in prioritering leeractiviteiten als één van de eerste zaken is die geannuleerd worden zodra door krapte in de capaciteit sprake is van keuzes. Vandaar dat met de inmiddels vastgestelde regeling leren en ontwikkelen een kader is bepaald waarin afspraken over faciliteiten voor een medewerker uniform worden geborgd.

De afgelopen jaren is door het introduceren van 'Samen Leren en ontwikkelen bij Surplus' erg veel en goed ervaring opgedaan met het contextafhankelijk en vraag gestuurd leren door en met de relevante omgeving. Daarbij is met name geïnvesteerd in het meer zelf vormgeven van het leertraject van alle studenten/collega's in opleiding (CIO's) binnen Surplus. Dit in samenwerking met relevante partners vanuit de idee om van en met elkaar te leren. Daarbij is van grote meerwaarde gebleken om de samenwerking aan te gaan met een particuliere aanbieder. Hierdoor is er sprake van meer flexibiliteit (er kan maandelijks gestart worden), snellere doorlooptijd wat zou kunnen leiden tot per saldo lagere kosten, dit in combinatie met een formele accreditatie. De ervaring leert dat naast de positieve ervaringen zoals versneld opleiden met een onderwijspartner, niet zijnde het reguliere onderwijs, ook gebleken is dat meer borging en structuur gewenst wordt door CIO's, als voor de relevante betrokkenen zoals zorgmanagers en regiomanagers (hoe wordt de verantwoordelijkheid voor het leerklimaat gerealiseerd door en met de leidinggevende verantwoordelijken). Dit met name opdat de beoogde werkwijze voor leren en ontwikkelen ook effectief tot ontwikkeling kan komen voor de overige doelgroepen als vaste medewerkers (incl. vrijwilligers) als ook het echt mee laten leren van het netwerk ('vanuit de wijk').

Hierbij is inmiddels op basis van evaluatie besloten om de samenwerking met de partners anders in te richten zodat we als Surplus meer zelf verantwoordelijkheid nemen voor het structureren van het opleidingstraject. Dit heeft inmiddels geleid tot meer 'eigenaarschap' in de afdelingen wat bij dient te dragen aan de ontwikkeling van een lerende organisatie. Cruciaal onderdeel daarbij is de ondersteuning van de CIO's en hun begeleiders door de afdeling HRM/Leren en Ontwikkelen en door het bieden van meer structuur. Dit maakt het daarnaast ook mogelijk om daarmee ook nog concreter de vervolgstap te maken naar de doelgroepen 'zittende' (vrijwillige) medewerkers. Juist omdat het naar behoefte kunnen ontwikkelen een van de zaken blijkt te zijn die je als organisatie in staat stelt om positief invloed uit te oefenen op de tevredenheid van medewerkers en dus bijdraagt aan behoud. Maar ook, en niet in de laatste plaats, dat daarmee ontwikkeling geactiveerd wordt die ons als organisatie en onze medewerkers in staat stelt de uitdagingen van de toekomst in de zorg- en welzinssector aan te kunnen. Een mooi en essentieel voorbeeld hiervan is de inzet van digicoaches, die medewerkers ondersteunen bij het inzetten van digitale innovaties die bedoeld zijn de werkdruk te reduceren. De ervaringen met deze trajecten hebben er toe geleid dat we een doorstart maken met een uitgebreider project Digivaardigheid in de komende periode. En meer in het algemeen is het zaak intern het gesprek op gang te houden en verder te brengen over alternatieve wegen van aanboren van ander arbeidspotentieel. Hierbij is het zaak ons zelf kritisch te blijven beschouwen op creativiteit in het inzetten van niet zorgmedewerkers en daarmee ook geijkte werkmethoedieken ter discussie te stellen. Een mooi voorbeeld daarvan is het inzetten van niet-

zorgopgeleide medewerkers in het project Sociale benadering dementie (SBD) hetgeen een diversiteit van inzichten opleverde en als verrijkend ervaren is.

Mobiliteitsplan en interne arbeidsmarkt

Ons uitgangspunt is het gemotiveerd en duurzaam vitaal houden van medewerkers zodat zij met plezier en betrokkenheid voor ons blijven werken. En daarbij past het behoud van werkgelegenheid en het voorkomen van gedwongen ontslagen. Van iedere werknemer mag een actieve rol worden verwacht, waarin Surplus de werknemer adequaat faciliteert, om de regie op eigen loopbaan te voeren. Dit betekent dat medewerkers gestimuleerd worden om over hun perspectieven na te denken en er niet wordt afgewacht tot de formatieve behoefte binnen de organisatie verandert. De organisatie zal dit bereiken door een proactief mobiliteitsbeleid te voeren en passende deskundige ondersteuning te bieden. In ons mobiliteitsplan wat begin 2023 gereed zal zijn, zijn instrumenten opgenomen die ervoor moeten zorgen dat de arbeid en werknemer flexibel op elkaar worden afgestemd en de interne mobiliteit wordt bevorderd en er passende diensten worden aangeboden voor eventuele noodzakelijke externe mobiliteit. Te denk valt hierbij aan de inzet van loopbaanadviesgesprekken, sterkte- zwakteanalyse, zelfreflectie en diverse vaardigheidstrainingen. Het mobiliteitsbeleid van Surplus beperkt zich dus niet tot de medewerkers die noodzakelijk moeten bewegen als gevolg van een organisatiewijziging. Om zorg te dragen dat mogelijke reorganisatie zorgvuldig en transparant uitgevoerd kunnen worden is er daarom ook aandacht vooreen sociaal kader