



Medewerkersbeleid

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Visie Human Resources	1
Doelstellingen HR	2
Beleid HR en thema's	2
Kaders	3

Inleiding

De afgelopen jaren hebben medewerkers vooral te maken gehad met fusie en reorganisatie. Drie organisaties zijn gefuseerd naar één nieuwe. Vervolgens zijn diverse stappen gezet om binnen een krimpend financieel kader een toekomstbestendige organisatie te worden en tegelijkertijd te professionaliseren. Er zijn ontwikkelstappen gezet onder meer op een merkenstrategie en het werken in zelforganiserende teams.

In 2018 en 2019 waren er veel personele wisselingen. Een roerige tijd waarbij veel energie ging naar het op peil houden van het medewerkersbestand en niet naar het ontwikkelen van de organisatie. Medio 2019 is met een herijkte strategische koers de draad weer opgepakt.

Malkander Goed geworteld 2020

In de notitie "Malkander Goed geworteld" wordt beschreven hoe Malkander is georganiseerd en op welke wijze wordt gewerkt aan het fundament, onze belofte en onze gevarieerde dienstverlening.

Malkander is de grootste organisatie voor sociaal werk in Ede en werkt met hoogopgeleide medewerkers, veel vrijwilligers en of samen met andere organisaties. Medio 2020 hebben we onze missie, visie en de kernwaarden doorleeft. Alle medewerkers van Malkander weten waar we voor staan. Zie het DNA boekje van Malkander.

De organisatie wordt zodanig ingericht en medewerkers toegerust dat Malkander haar doelen en ambities kan realiseren. We kijken daarbij naar het organisatiebelang en het belang van de individuele medewerker.

Visie van Malkander op Human Resources

- Het HR-beleid van Malkander is gebaseerd op de missie, visie, doelstellingen en organisatiestrategie.
- De doelstelling van de organisatie vraagt vitale en professionele medewerkers, die onze merkwaarden: nieuwsgierig/moedig/dichtbij/verbindend/solidair dagelijks in de praktijk brengen. Het wordt eveneens een gespreksonderwerp in de evaluatie- en ontwikkelgesprekken met medewerkers.
- Een moderne, eigentijdse aanpak uit zich door een goede medezeggenschap, bij Malkander bevordert in de samenwerking tussen MM, OO en OR.

Onderwerp	Opstellers	Auteur	Datum vastgesteld	Evaluatie in	Pagina
Medewerkersbeleid Malkander		B. Habig	24-11-2020	December 2021	1

- Naast het verrichten van specifieke activiteiten, taken en/of rollen zet de medewerker zich in voor het organisatiebrede belang van Malkander.
- Malkander beschikt over ontwikkelende en duurzaam inzetbare medewerkers om zowel bestaande taken als nieuw gevraagde activiteiten te verrichten.
- Dit vraagt adequate, anticiperende en empathische professionals die op de hoogte zijn van maatschappelijke trends en ontwikkelingen.
- Medewerkers zijn verantwoordelijk voor de regie op hun eigen ontwikkeling en loopbaan en werken continu aan hun eigen inzetbaarheid. Zij worden hierbij geadviseerd door teamcoach en HR.
- Teamcoaches, directie en HR stimuleren duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Medewerkers vervullen binnen het team, naast hun taakgebied, één of meerdere rollen die nodig zijn door zelforganisatie van de teams, op basis van hun talenten en kwaliteiten.
- Malkander investeert in ontwikkeling van medewerkers door het faciliteren van verschillende opleidingsmogelijkheden in verschillende werkvormen.
- De kracht van Malkander zit in samenwerken en kennis delen, zowel naar buiten als voor de interne organisatie.
- Medewerkers willen samenwerken aan het succes van Malkander.
- Gedrag is het zichtbare aangrijpingspunt voor cultuurverandering.
- Directie, teamcoaches en staf zijn cultuurdragers en hebben een voorbeeldfunctie.

Doelstellingen HR

De doelstellingen, die hieruit voortvloeien zijn:

- blijvend investeren in kennis en kunde van het personeel;
- realiseren van inzetbaarheid, zekerheid over je baan, flexibiliteit in je functie;
- faciliteren in de ontwikkeling naar meer zelforganisatie van de teams;
- aantrekkelijk en uitdagend werkgeverschap;
- wendbare organisatie.

HR beleid op thema's

Voor HRM betekent dit dat de volgende beleidsthema's nader uitgewerkt zijn/ of moeten worden:

- Kaders voor zelforganisatie
- Duurzame inzetbaarheid
- Uitgangspunten opleidingsbeleid
- Introductie- en inwerkbeleid
- Evaluatie en ontwikkeling
- Kaders voor talentmanagement

Voorwaarde voor succes

Een belangrijke voorwaarde voor resultaten op de beleidsthema's is:

Onderwerp	Opstellers	Auteur	Datum vastgesteld	Evaluatie in	Pagina
Medewerkersbeleid Malkander		B. Habig	24-11-2020	December 2021	2

Durf: er is durf nodig van de directie; teamcoaches en medewerkers

- om mensen het beste uit zichzelf te laten halen;
- om onervaren stagiaires een kans te bieden in je team;
- om het moeilijke gesprek aan te gaan bij minder goed presteren;
- om jezelf ook verder te ontwikkelen.

Kaders voor zelforganisatie

In de notitie “Malkander Goed geworteld” staat beschreven wat Malkander onder zelforganiserende teams verstaat; het regelvermogen van de teams en waarvoor de teams verantwoordelijkheid zijn. Zij worden hierbij ondersteund door een teamcoach, die het zelfstandig functioneren van de teams begeleidt en die verantwoordelijk is voor een aantal HR-aandachtgebieden. Waar wetgeving en efficiency dit vragen, zijn taken centraal ondergebracht. De ondersteunende diensten faciliteren de teams vraaggericht en vanuit eigen expertisegebieden proactief.

De afgelopen periode is het voorwaardenscheppende kader m.b.t. HR beleidszaken uitgewerkt (zie bibliotheek voor de uitwerking)

1. Het instroom- en uitstroombepalend proces van medewerkers: de taken en verantwoordelijkheden van de teams; de teamcoach en HR.
2. Beschrijving rol van teamcoach met de daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden.
3. Beleid evaluatie medewerkers tijdelijk dienstverband.
4. Klachtenregeling cliënten Malkander.
5. Handleiding gebruik van AFAS Insite.
6. Toelichting op de verschillende arbeidsvoorwaarden en regelingen (IKB, LBB, verlof, reiskosten)
7. Stagebeleid (i.o.)
8. Regelingen m.b.t. ongewenste omgangsvormen en klokkenluidersregeling (i.o.)
9. Protocol ziekteverzuimbeleid.

DUURZAME INZETBAARHEID

Investeren in de inzetbaarheid van medewerkers is noodzakelijk omdat stakeholders (o.a. Gemeente) om een flexibele en wendbare organisatie vragen, die zich snel aanpast aan continu veranderende eisen t.a.v. expertise, kennis en vaardigheden. Als medewerkers blijven investeren in ontwikkeling vergroot dit de professionaliteit en mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Mocht een medewerker met kennis ontwikkeld binnen Malkander naar een andere werkkring vertrekken, dan is dat goed. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven die juist goed zorgen voor hun medewerkers hen weten te behouden.

Een flexibele en wendbare organisatie vraagt om een passende cultuur. Tijdens de resultaat- en ontwikkelingsgesprekken gaan directie en teamcoaches regelmatig met medewerkers in gesprek. Gespreksthema's zijn: toekomstige ontwikkelingen van Malkander, hoe en waarmee we medewerkers kunnen faciliteren en wat we van hem of haar verwachten.

Malkander streeft naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers door het continu ontwikkelen van kennis en vaardigheden. We gaan hierbij uit van de eigen verantwoordelijkheid en regie van de medewerker m.b.t. de eigen loopbaan.

Onderwerp	Opstellers	Auteur	Datum vastgesteld	Evaluatie in	Pagina
Medewerkersbeleid Malkander		B. Habig	24-11-2020	December 2021	3

Malkander wil medewerkers motiveren om hun persoonlijke inzetbaarheid te vergroten. Dit doen we door:

- rollen die samenhangen met de zelforganisatie van teams binnen het team te verdelen, zodat medewerkers kennis en expertise kunnen ontwikkelen op een specifiek gebied (werving & selectie, budgettering, jaarplannen schrijven, voorzitterschap enz).
- rollen toe te kennen binnen het team op een zodanige manier dat de kracht/ talent/vaardigheden van een medewerker aangesproken worden.
- bereidheid te bevorderen om regelmatig van rol of merk te wisselen.
- rollen die vanuit centraal nodig zijn te beleggen bij medewerkers op basis van hun competenties. (denk aan inzet op kwaliteit, bescherming persoonsgegevens en arbeidsomstandigheden).

Rol-en functiewisselingen zorgen immers voor het opdoen en vergroten van kennis en vaardigheden van medewerkers. Continu ontwikkelen van kennis en vaardigheden zorgt ervoor dat medewerkers uitgedaagd blijven en inzetbaar worden en blijven, zowel op de interne als externe arbeidsmarkt. Tijdens de evaluatie- en ontwikkelingscyclus is dit het onderwerp van gesprek.

Het stimuleren van duurzame inzetbaarheid heeft een positieve invloed op de resultaatbijdragen van medewerkers en draagt bij aan het binden (stimulerende cultuur) en boeien (interessante rollen en projecten).

UITGANGSPUNTEN OPLEIDINGSBELEID

1. Flexibiliteit is het leidende principe bij het investeren in kennis en vaardigheden.
 - Het betreft ontwikkeling in eigen vakgebied en activiteiten/rol maar ook in toekomstige functies/rollen.
 - Opleidingsbeleid is gericht op leren door ervaring, leren via anderen (intervisie), leren op de werkplek en via opleidingen, cursussen of trainingen.
 - Verbreden van kennis en kunde bevordert de doorstroom en uitstroom binnen Malkander.
2. Permanent investeren in kennis en kunde voor medewerkers is noodzakelijk.
 - Malkander is een ambitieuze speler in het sociale domein, die binnen een termijn van 2 jaar streeft naar het kwaliteitslabel van SWN. Dit vereist medewerkers die beschikken over up to date kennis en voldoende vaardigheden.
 - Malkander positioneert zichzelf als aantrekkelijk werkgever.
3. Medewerkers zijn aan zet voor hun eigen ontwikkeling en inzet van hun talenten.
 - Medewerkers weten waar hun talenten liggen.
 - Uitgangspunt is eigen regie en verantwoordelijkheid bij medewerkers t.a.v. volgen van opleidingen/trainingen/coaching enz.
 - Opleidingsvragen van medewerkers komen voort uit (toekomstige) behoeften van inwoners, organisaties, stakeholders, medewerkers en arbeidsmarkt.
4. Concrete behoeften van Malkander en medewerkers staan centraal.
 - Bij opleidingsbehoeften geven we aandacht aan individuele ontwikkel- en opleidingsbehoeften ongeacht leeftijd.
 - Specifieke wensen voor eigen ontwikkeling van medewerkers krijgen ook een plaats.
 - Verschillende leervormen die aansluiten bij wensen, originaliteit en een 'open mind' zijn een pré.
 - Gewenste kwaliteiten en te ontwikkelen competenties van medewerkers bepalen tegelijkertijd de vraag en het aanbod van opleidingen.

Onderwerp	Opstellers	Auteur	Datum vastgesteld	Evaluatie in	Pagina
Medewerkersbeleid Malkander		B. Habig	24-11-2020	December 2021	4

5. Malkander faciliteert opleidingen/trainingen die bijdragen aan de ontwikkeling van een groep van medewerkers.
 - Dat kunnen taak-, rolgerelateerde- of gebruikerstrainingen zijn, zoals Regimadi, Sharepoint, MS Teams.
 - Het kunnen ook opleidingen/trainingen zijn die meer gericht zijn op (kern)competenties.
 - Trainingen die gericht zijn op kennisdelen (intervisie binnen teams en teamoverstijgend)
 - Toetsing van expertise vindt plaats in evaluatiegesprekken of door evaluatie van gemaakte afspraken over te volgen opleidingen, trainingen, cursussen in de gesprekscyclus.
6. Opleidingsbeleid is onderdeel van de jaarcyclus.
 - Verantwoordelijkheid voor het uitdragen en uitvoeren van het opleidingsbeleid ligt bij directie en teamcoaches.
 - Medewerkers zijn verantwoordelijk voor het realiseren van hun eigen ontwikkelplannen.
 - HR is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid en het monitoren van de uitvoering binnen de jaarcyclus van de resultaat- en ontwikkelingsgesprekken.
 - De opleidingsbehoefte wordt door de medewerker met de teamcoach besproken en door medewerker conform individueel ontwikkelplan gerealiseerd. HR kan een belangrijke rol m.b.t. expertise van opleidingen bieden.

INTRODUCTIEBELEID

Introductiebeleid is een onmisbaar onderdeel van strategisch HRM-beleid. Het is dé manier om nieuwe medewerkers een warm welkom te geven en het beïnvloedt in sterke mate de betrokkenheid en motivatie van nieuwe medewerkers. Het is dus belangrijk, maar het kost ook tijd, geld en inzet van betrokken medewerkers.

Goed introductiebeleid leidt ertoe dat medewerkers snel vertrouwd zijn in hun nieuwe werkomgeving. Daarnaast kunnen er meerdere doelstellingen zijn van het introductiebeleid.

- nieuwe medewerkers voelen zich welkom en gewaardeerd
- nieuwe medewerkers leren hun weg snel kennen binnen de organisatie
- de inwerkperiode wordt verkort
- interne procedures en de manier van werken worden duidelijk.
- een introductiebeleid ondersteunt verandering
- het voorkomt verloop.

Welke elementen mogen niet ontbreken in een introductiebeleid?

Het gaat hierbij om zaken die geregeld moeten worden omdat de nieuwe medewerker anders niet aan de slag kan.

Want waar moet een medewerker beginnen zonder bureau en computer?

We starten met de eerste behoefte van een nieuwe medewerker: het organiseren van aandacht in de vorm van een minimale ontvangst, zodat de medewerker zich op zijn gemak voelt en een vliegende start kan maken op zijn nieuwe werkplek.

Aanspreekpunt

Wie staat er klaar op de eerste werkdag om de nieuwe medewerker op te vangen en te introduceren bij de directe collega's? Zorg voor een aanspreekpunt voor de eerste week, die informeert naar de ervaringen en beleving van de nieuwe collega. Geef de nieuwkomer meteen het gevoel dat hij welkom is en dat er op zijn komst is gerekend, want een goed begin is het halve werk!

Onderwerp	Opstellers	Auteur	Datum vastgesteld	Evaluatie in	Pagina
Medewerkersbeleid Malkander		B. Habig	24-11-2020	December 2021	5

Netwerk organiseren

Een van de belangrijkste taken van een nieuwe medewerker is het kennismaken met de nieuwe collega's en het vinden van de juiste weg in de nieuwe organisatie. Kortom, de nieuwkomer moet leren bewegen in een nieuw netwerk, ontdekken wie er belangrijk voor hem zijn in dit netwerk en wie hij nodig heeft om de pas verworven functie succesvol uit te kunnen voeren.

Checklist introductie

De nieuwe medewerker heeft veel informatie nodig, maar ook een computer en een toegangspas. Om ervoor te zorgen dat niets vergeten wordt, is het handig een checklist op te stellen. Hierin kan nauwkeurig aangegeven worden wat er wanneer moet gebeuren om de introductie tot een succes te maken.

In het vierde kwartaal 2020 wordt het introductiebeleid van Malkander uitgewerkt in een introductie en een inwerkprogramma.

EVALUATIE EN ONTWIKKELING

Eén keer per jaar vindt een Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek (R&O-gesprek) plaats tussen de medewerker en de teamcoach. Dit is hét moment om terug te kijken en de werkresultaten en persoonlijke ontwikkeling te evalueren. Tegelijkertijd wordt in het R&O-gesprek vooruitgekeken door het maken van werk- en ontwikkelafspraken voor het komende jaar. Ook worden eventuele opleidingswensen geïnventariseerd.

Startgesprek

Binnen twee maanden na indiensttreding wordt een startgesprek gevoerd met de teamcoach. In dit gesprek worden afspraken gemaakt over de te behalen resultaten en competenties die ontwikkeld dienen te worden. De afspraken zijn de basis voor het eerste Resultaat- en Ontwikkelingsgesprek (R&O-gesprek).

Voorafgaand aan een R&O-gesprek

In de regel neemt de teamcoach het initiatief voor een R&O-gesprek, maar dat kan de medewerker ook zelf doen. Iedere medewerker zet voorafgaand aan het R&O-gesprek een 360° feedback uit naar een aantal collega's; mogelijk naar externe partijen en vult de medewerker vult deze zelf ook in. Er wordt door collega's feedback op de kwaliteiten; de talenten en de competenties van de medewerker gevraagd. Vervolgens schrijft de medewerker een jaarrapport (max 1 A4) op de door hem/haar behaalde resultaten. Welke ontwikkeling is er doorgemaakt? De teamcoach gebruikt het jaarrapport plus de 360° feedback (3) als uitgangspunt voor het R&O-gesprek.

Wat kun je verwachten van een R&O-gesprek?

In het R&O-gesprek spreekt de teamcoach met de medewerker over de prestaties en ontwikkeling in het afgelopen jaar. Wat ging goed? Wat kan beter? Er moet ook ruimte zijn om de ambities van de medewerker bespreken. Hoe wil de medewerker zijn loopbaan in de (nabije) toekomst vormgeven? Wil de medewerker cursussen volgen?

In het 2^e deel van het gesprek maakt de teamcoach concrete afspraken met de medewerker voor het komende jaar op het gebied van resultaten, competenties en scholing.

Na afloop van het R&O-gesprek

De teamcoach maakt een verslag van het gesprek.

Onderwerp	Opstellers	Auteur	Datum vastgesteld	Evaluatie in	Pagina
Medewerkersbeleid Malkander		B. Habig	24-11-2020	December 2021	6

KADER VOOR TALENTMANAGEMENT

Talentmanagement stelt Malkander vanuit het organisatiebelang in staat om een match tussen de organisatiedoelen, de benodigde functies/rollen en het talent en ontwikkelpotentieel van medewerkers te maken. Structureel zicht op wat medewerkers laten zien en kunnen ontwikkelen maakt duidelijk waar het talent binnen Malkander zit en helpt keuzes te maken over hoe dit talent in de toekomst optimaal te benutten. Investeren in duurzame inzetbaarheid sluit vanuit medewerkersbelang hierop aan door rekening te houden met de verwachtingen en wensen van medewerkers gedurende hun loopbaan, waardoor een gezonde balans tussen organisatiedoelen en medewerkersbelang wordt gerealiseerd.

Resultaten van strategische personeelsplanning

- Duidelijk zicht op het benodigde personeel om de doelstellingen van Malkander te realiseren.
- Zekerheid dat het medewerkersbestand lenig genoeg is om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen van de toekomst.
- Optimale inzet van de medewerkers en meer sturing op behoud en verloop.
- Medewerkers krijgen meer inzicht in de organisatie en hun eigen functioneren daarbinnen: wat zijn mijn talenten, competenties en vaardigheden en waar liggen mijn ontwikkelpunten.
- Effectieve ontwikkeling van medewerkers, doordat duidelijk is waar zij naartoe werken en welke opleiding, begeleiding of coaching daarbij nodig zijn.

De vijf stappen van strategische personeelsplanning

1. Het begint met het creëren van urgentie, commitment en eigenaarschap: strategische personeelsplanning is noodzakelijk om succesvol en toekomstbestendig te zijn. Wij willen hier actief mee aan de slag en gaan ons inzetten om het tot een succes te maken.
2. Vervolgens vertalen we de strategische koers naar human resources. We maken de huidige bezetting en toekomstige personele behoefte inzichtelijk, zowel kwalitatief als kwantitatief.
3. De personele analyse geeft antwoord op vragen als: wie hebben we nu nodig, wie in de toekomst en hoe verhoudt zich dat met het huidige personeel?
4. De transitieperiode: vaststellen en uitvoeren van het hr-plan.
5. Borging en verankering in de organisatie.

Om Strategische Personeelsplanning (SPP) handen en voeten te geven, zijn er allerlei verschillende methodieken op de markt. Hieruit maakt Malkander op een later tijdstip een keuze, welke voor Malkander het beste past.

Onderwerp	Opstellers	Auteur	Datum vastgesteld	Evaluatie in	Pagina
Medewerkersbeleid Malkander		B. Habig	24-11-2020	December 2021	7