



STRATEGISCH PERSONEELSBELEIDSPLAN
Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)
2019 t/m 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Leidende principes, ambities 2022 en ontwikkelingen	6
1.1. Leidende principes	6
1.2. Ambities	7
1.3. Ontwikkelingen	8
2. Uitwerking per thema	11
Thema 1. Een toekomstbestendig en divers personeelsbestand	11
Thema 2. Werving, arbeidsmarktcommunicatie en selectie	14
Thema 3. Mobiliteit en blijvende inzetbaarheid	17
Thema 4. Opleiding, training en ontwikkeling	19
Thema 5. Arbeidsomstandigheden, verzuim en re-integratie, vitaliteit	21
Thema 6. Beoordeling van resultaten, prestaties en gedrag, motiverende gespreksvoering	25
Thema 7. Beloning van prestaties en gedrag en overige arbeidsvoorwaarden	26
Thema 8. Taakinhoud en werkorganisatie	28
Thema 9. Integriteit	31
Thema 10. Implementatie en verankering van het strategisch personeelsbeleid	33
3. Kernpunten strategisch personeelsbeleid crisisorganisatie	33
Bijlage 1. Resultatenkalender	35

Voorwoord

In navolging van het Strategisch Personeelsbeleidsplan 2014 t/m 2018 en met het oog op de doelen van de organisatie, landelijke ontwikkelingen, demografische trends en de samenstelling van het personeelsbestand, is voor de komende 4 jaar een nieuw strategisch en integraal personeelsbeleid ontwikkeld.

Dit plan borduurt voort op de behaalde resultaten (per thema hieronder aangegeven) uit de voorliggende periode, benoemt nieuwe speerpunten of stelt deze bij en geeft globaal aan welke activiteiten hieruit voortvloeien, voor de komende jaren.

Het bevat een visie op de Veiligheidsregio Kennemerland als werkgever voor Brandweer, de meldkamer, het veiligheidsbureau, de GGD en Ambulancezorg, geeft de gewenste organisatiecultuur aan, benadrukt het belang van de rol van leidinggevend en verwoordt welk gedrag en welke competenties er verwacht worden van leidinggevend en medewerkers.

Dit plan biedt (bijgestelde) kaders voor nadere invulling en uitwerking, passend bij de opdracht aan de organisatie. Het is belangrijk dat de hierin geformuleerde ambities “onze” ambities worden: besproken en (uit)gedragen door bestuur, directie, management en medewerkers. Dit beleidsplan is daarom mede een reflectie van wat de leiding en de personeelsvertegenwoordiging als belangrijke toekomstige knelpunten en thema's zien en de input van medewerkers uit het Project Samen Koers Kiezen. In de uitwerking blijft het een dynamische notitie, d.w.z., activiteiten genoemd in de resultatenkalender kunnen, daar waar sprake is van voortschrijdend inzicht of prioritering, worden opgeschort, inhoudelijk bijgesteld of zo nodig geschrapt.

Binnen de VRK is een groot aantal vrijwilligers werkzaam. Daar waar in deze notitie gesproken wordt van medewerkers worden ook de vrijwilligers bedoeld. Indien van toepassing worden vrijwilligers specifiek benoemd.

Voor medewerkers die een rol vervullen in de crisisorganisatie (CO), zijn aanvullende afspraken gemaakt. Deze kunnen worden beschouwd als een integraal onderdeel van dit beleidsplan. In hoofdstuk 3 zijn de kernpunten uit het strategisch personeelsbeleidsplan CO verwoord.

Het is de bedoeling dat kort na het vaststellen van deze notitie onderdelen nader worden uitgewerkt dan wel worden geëvalueerd, zodat (tussentijds) kan worden bijgestuurd.

De rolverdeling, bij het realiseren van het plan, is als volgt:

- Directie en bestuur bepalen de ambities, dragen deze uit naar de organisatie, scheppen randvoorwaarden en toetsen achteraf de behaalde resultaten.
- Binnen het principe van integraal management zijn leidinggevend verantwoordelijk voor het realiseren van de SPB-ambities binnen hun organisatieonderdeel, de daartoe aan te wenden financiële middelen en het vrij maken van capaciteit. Met hen valt of staat de uitvoering van het beleid, in de praktijk. Zij zijn een heel belangrijke schakel tussen P&O en de medewerkers bij het realiseren van de ambities.
- P&O adviseert over de inhoud van beleid en stelt het op (in samenwerking met de directie, leidinggevend en medewerkers(svertegenwoordiging)). P&O faciliteert en adviseert de lijn bij het behalen van hun SPB-ambities en adviseert over de toepassing van het staande beleid.

Tot slot staan in de resultatenkalender de globaal geplande activiteiten voor de komende jaren. Deze worden verder inhoudelijk uitgewerkt in nauwe samenwerking tussen ‘stakeholders’, medewerkers en P&O, waarbij benodigde financiële middelen en capaciteit nader worden gespecificeerd. Bij invoering wordt rekening gehouden met “de landingsbaan”, de omstandigheden

binnen de verschillende organisatieonderdelen. De adviezen van de OR worden hierin meegenomen.

Samenvatting

De VRK heeft ambities ten aanzien van de inrichting van haar organisatie en krijgt daarbij de komende jaren met verschillende ontwikkelingen te maken. Ondanks het feit dat de economie aantrekt en dit voordelen met zich meebrengt, schept dit ook nieuwe vraagstukken en uitdagingen. Buiten kijf blijft staan dat de VRK een goede en aantrekkelijke werkgever wil zijn en blijven, met gemotiveerde medewerkers en bekwame leidinggevenden. Dit beleidsplan verbindt alle onderdelen van het P&O beleid (en de wisselwerking daartussen) met de organisatieambities en geeft een totaaloverzicht van alle activiteiten die de organisatie in dit kader wenst te ondernemen.

De dynamische omgeving waarin de VRK verkeert en veranderende arbeidsverhoudingen stellen bestuur, directie, management en medewerkers voor grote opgaven, die vragen om creatieve oplossingen. Een greep uit zaken waar de VRK mee te maken krijgt:

- ✚ Heroverweging van de dienstverlening en de inrichting van de organisatie, ingegeven door de wens de participatie van burgers in de zorg voor gezondheid en veiligheid te vergroten (zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid).
- ✚ Nieuwe wetgeving en verdergaande digitalisering vraagt om heroverweging van de benodigde capaciteit en de structuur van de organisatie.
- ✚ Er is een stijgende beroepsbevolking. De grootste aanwas zit bij mensen boven de 25 jaar. Jongeren blijven achter. De beroepsbevolking, als geheel, vergrijs.
- ✚ De werkloosheid daalt, maar er dreigt een steeds groter wordende mis-match (op opleidingsniveau en beroepsklasse) tussen het aanbod en de vraag.
- ✚ Er is een gespannen arbeidsmarkt waarbij de vraag het aanbod overtreft, met als gevolg schaarste en steeds moeilijker vervulbare vacatures, (o.a. verpleegkundigen, artsen en duikers).
- ✚ Er is al jaren een verschuiving gaande in het arbeidsethos en in wat belangrijk gevonden wordt in het werk. Werknemers verbinden zich korter aan een werkgever, willen minder uren maken, gaan voor meer balans tussen werk en privé, hebben meer behoefte aan projectmatig werken en laten carrièrebeslissingen meer afhangen van intrinsieke motivatie.
- ✚ Bij de VRK is zowel de in- en doorstroom, als de personeelsomloop gestegen. Er is meer beweging gekomen in het personeelsbestand. (zie blz. 9 voor meer details).
- ✚ 2,4% van de bezetting zal tussen nu en 2022 met pensioen gaan en dit zal in de daaropvolgende jaren verder toenemen.

Thema's die aan de orde komen

Thema 1. Een toekomstbestendig en divers personeelsbestand

Om de toekomstbestendigheid te vergroten ambieert de VRK een gevarieerd samengesteld medewerkersbestand, met medewerkers en leidinggevenden, die de juiste competenties hebben om hun werk succesvol te doen. Er wordt actief gewerkt aan diversiteit, 'inclusiviteit' en een evenwichtige leeftijdsverdeling.

Middels Strategisch Personeelsmanagement (SPM) en arbeidsmarktanalyse wordt proactief en structureel sturing gegeven aan de kwantiteit en de kwaliteit van het personeelsbestand en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, opdat de VRK toekomstbestendig is en blijft. De VRK streeft naar een optimale balans tussen vaste en flexibele arbeid en wil zo wendbaar mogelijk zijn.

Thema 2. Werving, arbeidsmarktcommunicatie en selectie

Door schaarste op de arbeidsmarkt zijn sommige functies binnen de VRK moeilijk(er) te vervullen. Daarom is verdergaande professionalisering van de arbeidsmarktcommunicatie en de werving en selectie gewenst. Ook de komende jaren is er expliciet aandacht voor de instroom van jongeren, vrouwen in leidinggevende functies en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of een niet-Westerse migratie achtergrond. Bij het vervullen van schaarste-functies zal regionale en landelijke samenwerking worden gezocht. Om een (potentiële) mismatch te voorkomen zal bij (interne en

externe) selectieprocedures, daar waar gewenst/nodig, een 'in company' e-assessment worden ingezet en 'screening' worden aangescherpt. Ook zal bij werving de combinatie met een crisisfunctie standaard worden meegenomen.

Thema 3. Mobiliteit en blijvende inzetbaarheid

Beweging van werk naar werk hoort 'gewoon' te worden. Een actief mobiliteitsbeleid houdt medewerkers inzetbaar, doet recht aan individuele ontwikkelingswensen en geeft talentvolle medewerkers kansen. Met behulp van een personeelsschouw wordt het personeelsbestand, op kwaliteit, in kaart gebracht (o.a. aanwezig talent, match werk-medewerker). Door koppeling aan strategische personeelsplanning kan de inzetbaarheid, verwachte uitval e.d. beter worden gemonitord. Er wordt ingezet op pre-mobiliteit, zodat gedwongen mobiliteit zo veel mogelijk wordt voorkomen en talent voor de VRK behouden blijft. Om individuele medewerkers te faciliteren, bij loopbaanvragen, worden diverse instrumenten ingezet. Niet-natuurlijke uitstroom wordt gemonitord op vertrekredenen, zodat interventies kunnen worden gepleegd, om vroegtijdig (ongewenst) vertrek te voorkomen.

Thema 4. Opleiding, training en ontwikkeling

Het opleidingsbeleid is er op gericht vakbekwaam te zijn en te blijven en omvat zowel de wettelijk verplichte opleidingen en oefeningen, als overige opleiding en (persoonlijke) ontwikkeling. Beschikbare middelen worden zo efficiënt mogelijk ingezet. Er is een gevarieerd opleidingsaanbod waarbij verschillende leerstijlen en leermiddelen worden ingezet. Hiernaast gaat 'leren' ook over het je eigen maken van een bepaalde houding of mind-set; persoonlijk leiderschap tonen, verantwoordelijkheid nemen en ondernemerschap. Er wordt gepleit voor het, standaard, inbouwen van opleidingsactiviteiten in de plannings, opdat deze er, in de veelheid van activiteiten, "niet bij inschieten". De beoogde bedrijfscultuur vraagt om situationeel en coachend leiderschap (inspelen op verschillen tussen mensen en het geven van vertrouwen), participatief leiderschap (gelegenheid geven tot input bij belangrijke issues en open dialoog) en ethisch leiderschap (een voorbeeld zijn en corrigeren bij niet-integer handelen). Met alle relevante partijen wordt teruggekeken naar de opbrengst van leiderschapsontwikkeling van de voorgaande jaren en, gezamenlijk, inhoud gegeven aan een nieuw leiderschapsprogramma.

Thema 5. Arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim, re-integratie, vitaliteit

In dit kader neemt de VRK 'vitaliteit' (duurzaam behoud van fysieke en geestelijke gezondheid) en preventie als uitgangspunt. Het behoud van vitaliteit is o.a. te beïnvloeden door de leefstijl en het vergroten van werkplezier en weerbaarheid. Rondom dit thema zullen preventieve en curatieve activiteiten worden aangeboden. 'Arbo' is een zorg en verantwoordelijkheid van de VRK en medewerkers. Er wordt gestreefd naar een verlaging van het langdurige en stabilisatie van het frequent ziekteverzuim. De komende jaren ligt het accent, naast preventie, op het (leren) herkennen van signalen en (het voorkomen van) verzuim, ten gevolge van werkdruk/stress (onder- of bovendruk), psychische en burn-out-achtige klachten. Gebleken is dat dit in de hoogte van het ziekteverzuimcijfer een belangrijke factor is. In de komende beleidsperiode zal onderzocht worden aan welke vorm van ondersteuning, bij (het voorkomen van) psychische (arbeid)belasting, leidinggevend en medewerkers behoefte hebben.

Thema 6. Beoordeling van resultaten, prestaties en gedrag, motiverende gespreksvoering

Binnen de VRK vindt het aanpreken op resultaten en (ongewenst) gedrag zowel formeel als informeel plaats, met respect voor elkaar. Er is een positieve gerichtheid, waarbij het gaat om leren en verbeteren i.p.v. het aanwijzen van zaken die fout zijn gegaan. De nieuwe 'Regeling Personeelsgesprekken' biedt handvatten om in gesprek te gaan over o.a. resultaten, prestaties, gedrag, (persoonlijke) ontwikkeling en arbeidssatisfactie. Bij geconstateerde functioneringsproblemen wordt sneller een functionerings- of mobiliteitstraject gestart en wordt, bij onvoldoende vooruitgang, een duidelijke eindtermijn afgesproken. Het competentiewoordenboek en ontwikkelboek biedt ondersteuning bij het bespreekbaar maken van (gewenst) gedrag.

Samenwerken, een open communicatie, elkaar aanspreken vinden we belangrijk zaken binnen de VRK. Omdat iedereen een eigen verantwoordelijkheid heeft voor de kwaliteit van de werkrelaties, worden alle medewerkers getraind in het geven en ontvangen van feedback of alternatieve vormen van (motiverende) gespreksvoering.

Thema 7. Beloning van prestaties en gedrag en overige arbeidsvoorwaarden

Omdat het uiten van waardering, anders dan middels geldelijke beloning, door veel mensen belangrijk gevonden wordt, zullen alternatieve beloningsvormen worden onderzocht. Daar waar mogelijk wil de VRK, in de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden, rekening houden met de levensfase of de

generatie waartoe mensen behoren of keuzes “op maat” mogelijk maken. Om mobiliteit en flexibele inzetbaarheid te vergroten zal worden bekeken of huidige arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele afspraken hier (mogelijk) beperkend in werken. Daarbij valt te denken aan een herziening van het nu geldende sociaal statuut en het maken van afspraken rondom loopbaanombuiging (remotie). Gelijke beloning tussen mannen en vrouwen (in dezelfde functie) en gelijke beloning van flexibel en vast personeel is de norm. Het plan is om dit te analyseren. Verplichte invoering van nieuwe wet- en regelgeving (bijvoorbeeld de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren) zal, alhoewel hierbij nauwelijks sprake is van strategische keuzes, verregaande impact hebben op onze arbeidsvoorwaarden en rechtspositie.

Thema 8. Taakhoud en werkorganisatie

De VRK heeft oog voor de kwaliteit van de werkorganisatie, de organisatie van werkzaamheden binnen functies en wil dit zo inrichten dat medewerkers plezier in hun werk hebben, maar ook, als organisatie, zo flexibel en wendbaar mogelijk zijn. Veranderingen van de organisatiestructuur en functiegebouw worden veelal organisch aangepakt. Het is daarbij van belang dat medewerkers vertrouwen (kunnen) hebben en dat voorkomen wordt dat zij zich onbeschermd voelen. Tegelijkertijd moet er voldoende bewegingsvrijheid en experimenteer ruimte zijn. E.e.a. vraagt om een herziening van het klassieke reorganisatie-denken en de hieruit voortvloeiende formele regels rondom plaatsing, boventalligheid e.d. Technologische ontwikkelingen (digitalisering, robotisering) zorgen er voor dat functies en taken daarbinnen veranderen. Dit vraagt bereidwilligheid van medewerkers om kritisch de ontwikkelingen te volgen en effecten voor hun eigen werk goed in de gaten te houden en hierop te anticiperen door andere/nieuwe dingen te leren. Ook leidinggevendenden moeten proactief kijken naar wijzigingen in functie-inhoud en de (toekomstige) consequenties hiervan, ontwikkeling faciliteren of tijdig de juiste kennis en kunde van “buiten” halen. E-HRM wordt ingezet om werkprocessen verdergaand te vergemakkelijken of te verbeteren waarbij de komende beleidsperiode de focus komt te liggen op de mutatieprocessen.

Thema 9. Integriteit (waaronder ongewenst gedrag)

Integriteit wordt gezien als belangrijk moraliteitsaspect van de bedrijfsvoering. De VRK wil het moreel besef aanwakkeren door met elkaar in gesprek te gaan over integriteitsvraagstukken en het accent leggen op bewustwording, in tegenstelling tot een focus op regels, voorschriften e.d. en de overtreding daarvan. In de uitwerking van het integriteitbeleid zal, waar dit, in praktische zin, kan bijdragen aan positieve resultaten, onderzocht worden of het zogenaamde ‘Integriteit Infrastructuur-model’ van toegevoegde waarde kan zijn. Dit is een model waarbij gewerkt wordt aan een aantal dimensies tegelijkertijd, zoals; management, communicatie, structuur, cultuur e.d., waarbij “harde” en “zachte” interventies gecombineerd worden. Ongewenst gedrag en sociale veiligheid heeft voortdurende aandacht, op individueel en op organisatieniveau. Leidinggevendenden worden ondersteund bij het aanpakken van ongewenst gedrag en het doorbreken van een sociaal onveilige (sub)cultuur.

Thema 10. Implementatie en verankering van het strategisch personeelsbeleid

Het is van belang om datgene wat we willen uitdragen, ook te verankeren in de reguliere bedrijfsvoering. Leidinggevendenden worden meegenomen in de beoogde resultaten uit de strategische kalender, zodat zij hier rekening mee kunnen houden in de eigen jaarwerkplannen. De voortgang hierop wordt gemonitord door het management van het tweede echelon en directie. Bij de afdeling P&O wordt structureel gewerkt aan kwaliteitsverbetering door feedback te vragen aan klanten en de Deming Cirkel (plan-do-check-act), op de eigen werkzaamheden, toe te passen. In 2019 staat er wederom een Medewerkers Tevredenheidonderzoek op het programma. De resultaten worden gebruikt om te komen tot verbeterplannen per sector en VRK-breed om de effecten van het personeelsbeleid te toetsen. Jaarlijks wordt er in het Sociaal Jaarverslag gerapporteerd over de behaalde resultaten.

In bijlage 1 is een overzicht van de resultaten voor de komende vier jaar te vinden.

1. Leidende principes, ambities 2022 en ontwikkelingen

1.1. Leidende principes

- Samenwerking en het geven van feedback aan elkaar
- Een wendbare, flexibele organisatie die tegen een stootje kan
- Ruimte voor medewerkers, eigen verantwoordelijkheid, eigenaarschap.

- Plezier in het werk
- Coachend en ondersteunende leidinggevende,
- Participatieve leiderschapsstijl
- Daar waar mogelijk vormen van zelfsturing/zelforganisatie, verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie
- Medewerkersparticipatie bij het tot stand komen van beleid en (praktische) oplossingen
- Zaakgericht werken, sturing op proces – ketensturing
- Lerende organisatie/kwaliteitscirkels (certificering)
- Werken vanuit vertrouwen
- De crisisorganisatie is corebusiness en is goed ingebed in de staande organisatie

1.2. Ambities

In 2022 wordt de Veiligheidsregio Kennemerland (VRK), op de arbeidsmarkt, gezien als een aantrekkelijke werkgever, met mogelijkheden voor ontplooiing van talent en interessant werk. Zij wil kansen bieden aan mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Mannen, vrouwen, jongeren en ouderen, vanuit diverse culturen en met verschillende achtergronden, zijn in alle functies en op alle niveaus vertegenwoordigd. Daarmee vormt de VRK een afspiegeling van de maatschappij.

De VRK is een goede werkgever waar medewerkers graag werken, omdat zij merken dat zij gewaardeerd, gehoord en gezien worden. Successen worden gevierd, teleurstellingen worden gedeeld. Zij heeft sociale arbeidsverhoudingen en evenwichtige arbeidsvoorwaarden. Er zijn aantrekkelijke en comfortabele werkomstandigheden. Er heerst een open, informele werksfeer, waarin veel aandacht wordt besteed aan onderlinge sociale en collegiale contacten. Medewerkers voelen zich veilig om zich te uiten en kunnen zichzelf zijn.

De VRK past de principes van generatie-management toe, waarbij – per generatie – rekening wordt gehouden met verwachtingen, belastings- (werkdruk, verantwoordelijkheid, zwaarte van het werk, werktijden, etc.) en belastbaarheidsfactoren (opleidingsniveau, stressbestendigheid, gezondheid, mentaliteit, motivatie). Leidinggevendens streven voortdurend, in onderling overleg met medewerkers, naar een (nieuw) evenwicht tussen belasting en belastbaarheid.

De medewerkers van de VRK zijn trots op hun werk en leveren goede prestaties. Er wordt gewerkt vanuit “de bedoeling”. Zij bewegen mee met veranderingen en hebben gevoel voor het samenspel van bestuur, directie en organisatie. Zij kunnen goed omgaan met de verschillende rollen van de VRK, in het bijzonder zorgaanbieder, incidentbestrijder, partner, regisseur en adviseur. Voorkoming van (de schijn van) norm-overschrijdend handelen, staat daarbij hoog in het vaandel. De medewerkers zijn initiatiefrijk, oplossingsgericht en denken mee over de koers, beleid of mogelijkheden om het eigen werk en de processen te verbeteren en leren graag nieuwe dingen. Daarmee vormgevend aan een ‘lerende organisatie’.

Leidinggevendens hebben een participatieve, coachende leiderschapsstijl. Het geven en ontvangen van wederzijdse feedback is de norm. Zij geven vertrouwen en bieden veiligheid, maar spreken hun medewerkers ook aan op ongewenst gedrag en sturen bij als het functioneren “onder de maat” is. Ze maken effectief gebruik van de kennis, ervaring en talenten van hun medewerkers en hebben oog voor doorstroomkansen. Bij een mis-match tussen medewerker en werk, begeleiden zij medewerkers, ondersteund door P&O, daar waar noodzakelijk, naar ander werk binnen of buiten de organisatie, eventueel gepaard gaand met remotie. Leidinggevendens managen actief hun bedrijfsprocessen. Zij weten een goed evenwicht te vinden tussen organisatie- en medewerkersbelangen.

De VRK gaat de medezeggenschap, naast de inbreng van de OR, anders vormgeven. Het beleid en instrumenten worden meer ‘Bottom up’ ontwikkeld. Bij belangrijke beslissingen wordt aan medewerkers ‘aan de voorkant’ een podium gegeven om mee te praten/denken.

Naar de toekomst toe willen wij dat medewerkers, binnen mee te geven kaders, meer eigen verantwoordelijkheid nemen (voor wat betreft samenwerking, proces en resultaat, eigen ontwikkeling en inzetbaarheid) en meer zelfstandigheid aan de dag leggen, of persoonlijk

leiderschap tonen. Zij kennen zichzelf goed genoeg om op een bewuste manier keuzes te maken, zowel zakelijk als privé.

Onder het motto “de crisisorganisatie (CO) is “corebusiness” wordt er gestreefd naar een robuuste CO; een evenwichtige, uitgebalanceerde organisatie, met een toereikend aantal vakbekwame crisisfunctionarissen. De CO staat “op de kaart” bij de “koude” leidinggevers, het werken als crisisfunctionaris wordt gestimuleerd. Iedereen bij de VRK is zich er van bewust dat de CO een essentiële taak vervult binnen de context van de VRK. De CO is een bestuurbaar geheel en is in staat flexibel te opereren in geval van alle mogelijke rampen en crises. Middels samenwerking, waarbij de VRK een regiefunctie nastreeft, wordt de CO versterkt.

Speerpunten, op het gebied van personeel en organisatie, de komende jaren zijn:

- ⇒ *Een evenwichtigere leeftijdsopbouw en vergroten van de diversiteit in het personeelsbestand*
- ⇒ *Stimuleren van eigen verantwoordelijkheid voor mobiliteit en duurzame inzetbaarheid*
- ⇒ *Innovatie van de leiderschapsstijl, medewerkersparticipatie en –tevredenheid*
- ⇒ *Stimuleren van persoonlijk leiderschap, eigenaarschap en onderlinge samenwerking*
- ⇒ *Doorlopend ontwikkelen/opleiden, innovatief denken en flexibel gedrag versterken*
- ⇒ *Continuïteit in de beschikbare capaciteit bij schaarste-functies en t.b.v. de crisisorganisatie*
- ⇒ *Proactief werken aan een optimale capaciteit en kwaliteit van het personeelsbestand inspeland op (toekomstige) ontwikkelingen.*

1.3. Ontwikkelingen

Hieronder een niet-limitatieve opsomming van een aantal belangrijke ontwikkelingen die, direct of indirect, gevolgen hebben voor de VRK. Te denken valt aan effect op onze taken, werkwijzen, producten, de structuur/inrichting en capaciteit van de (crisis)organisatie, maar ook op de gewenste kennis, houding, vaardigheden van de medewerkers.

Landelijke en maatschappelijke ontwikkelingen

- **Veranderende visie participatie burgers bij de eigen gezondheid en veiligheid.**
(Gedeeltelijke) Overname van de uitvoering van VRK-taken door partners of door burgers.
- **Buitenwereld wordt “kritischer”, er wordt meer maatwerk verwacht**
De burgers/patiënten worden mondiger. Zij stellen hogere eisen aan de hulpverlening (op maat). Er is, in het algemeen en bij incidenten, een toenemende informatiebehoefte.
- **Nieuwe wetgeving**
De Veiligheidsregio (Brandweer en GGD) hebben in het kader van de Omgevingswet, die, volgens de laatste berichten, in 2021 van kracht wordt, een belangrijke rol ten aanzien van de advisering op ruimtelijke plannen. Hoe deze adviesfunctie het meest doelmatig en doeltreffend kan worden uitgevoerd is onderwerp van onderzoek. Daarnaast wordt met ingang van 1-1-2021 de Wet op de Ambulancezorg van kracht. De Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG) heeft al gevolgen voor de VRK gehad en dit loopt door in de toekomst. Ook de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA, ingangsdatum voor veiligheidsregio's naar verwachting 2021) zal impact hebben.
- **Opkomst van het crisistype ‘Terrorisme’.**
- **Brancheontwikkelingen Brandweer en GGD**
Zowel de brandweer als de GGD heeft een beweging ingezet waarbij een verschuiving van repressieve naar preventieve werkzaamheden optreedt.
- **Geconcentreerde ziekenhuiszorg, scheiding tussen acute, electieve (planbare) en chronische zorg.**
Het aantal en de afstanden van de vervoersbewegingen door de ambulancezorg kunnen hierdoor toenemen.
- **Verdergaande digitalisering en robotisering.**

- ***Gevolgen van vergrijzing voor wonen en werken.*** Mensen worden steeds ouder en blijven steeds langer zelfstandig thuis wonen. Zij doen vaker een beroep op de acute zorg en de zorgvragen worden complexer.
- ***Flexibilisering toepassing GRIP-regeling binnen veiligheidsregio's.***
- ***Groeiende samenwerking, netwerken en toename, overkoepelend, landelijk beleid.*** Er wordt steeds meer landelijke en regionale (multidisciplinaire) samenwerking gezocht en meer gewerkt in netwerken om te kunnen sturen op gezamenlijke belangen van partijen.
- ***Vermindering aanwas vrijwilligers, problematischer wordende "uitleen" door hoofd werkgever.***
- ***Schaalvergroting en een terugtrekkende overheid.*** Schaalvergroting (bijvoorbeeld de formering van de Landelijke Meldkamer Organisatie) en decentralisatie van de zorg (bijvoorbeeld overheveling Rijksvaccinatieprogramma naar lagere overheid) heeft invloed op ons werk en de mate waarin we moeten samenwerken, om de binding met het verzorgingsgebied te behouden.
- ***Beleving van een verharding van de maatschappij. Meer agressie tegen hulpverleners.***

Arbeidsmarkt en demografische ontwikkelingen

De Nederlandse economie is op stoom. Er is sprake van een economische groei van 3,2% in 2018 en 2,7% in 2019. (Bron; Centraal Plan Bureau)

Het aantal banen groeit in 2019 naar verwachting in alle arbeidsmarktregio's. De toename van het aantal banen is in Noord-Holland het grootst. De groei is tweeledig. Enerzijds is er op de arbeidsmarkt een uitbreidingsvraag; de bedrijfsactiviteiten groeien waardoor het aantal banen stijgt. Veel vacatures zijn echter het gevolg van een vervangingsvraag, vooral doordat werknemers met pensioen gaan en de arbeidsmarkt verlaten. Daarnaast zijn in periodes van economische groei steeds meer mensen bereid van baan te veranderen (zogenaamde positieverbeteraars). Ook dit resulteert in nieuwe vacatures.

Landelijk verdubbelde het aantal vacatures in het eerste kwartaal van 2018. Dit is indicatief voor een bewegende arbeidsmarkt. De concurrentie tussen bedrijven zal toenemen. De krapte op de arbeidsmarkt, ook in Haarlem en omstreken, neemt toe en zal de komende jaren nog wel even doorzetten. Dat wil zeggen dat er meer banen zijn dan mensen die deze banen kunnen vervullen. Hiermee neemt ook het aantal moeilijk vervulbare vacatures toe. De verwachte knelpunten in de personeelsvoorziening zijn het grootst in ICT, techniek, onderwijs en zorg. Bij de VRK zien we vooral knelpunten ontstaan bij vacatures voor artsen, verpleegkundigen en combi-functies, waarbij repressieve inzet gewenst is.

De werkloosheid neemt in principe af en het aantal 15 - 75-jarigen met betaald werk is toegenomen. Opvallend is dat vooral meer 25-plussers aan het werk zijn gegaan, maar dat het aantal werkende jongeren vrijwel gelijk is gebleven. Helaas is er ook een flinke mis-match tussen vraag en aanbod. Ondanks de groeiende vacaturemarkt en de toename van het aantal moeilijk vervulbare vacatures, slagen lang niet alle werkzoekenden erin passend werk te vinden. Er is lang niet altijd aansluiting met de eisen die de huidige arbeidsmarkt stelt. Dit komt meestal door een niet aansluitend(e) opleidingsniveau of beroepsklasse.

De beroepsbevolking (15 - 75-jarigen) neemt in 2019 in alle arbeidsmarktregio's toe. In de regio Zuid-Kennemerland – IJmond (bestaande uit de gemeenten Beverwijk, Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmerliede Ca, Heemskerk, Heemstede, Velsen, Zandvoort) ligt de groei van de beroepsbevolking, iets boven het Nederlandse percentage van 1%. Tegelijkertijd is de beroepsbevolking steeds verder aan het vergrijzen. In 2014 was 31% van de potentiële beroepsbevolking 55 tot 75 jaar, in 2024 zal dat ruim 34% zijn.

Nederland vergrijst, wat betekent dat er ook op de werkvloer meer senioren rondlopen. De vraag is of dit een probleem is of dat we moeten wennen aan een nieuwe realiteit. Het verschilt per bedrijfstak. Voor organisaties met fysiek zware beroepen, werken in ploegendiensten, in de

crisisorganisatie of acute zorg vraagt dit om aandacht. Door de vergrijzing komt er steeds meer druk te staan op functies met een combinatie van warme en koude taken of piketfuncties.

Afname van werkbare uren is een trend. Nederland is een parttime land bij uitstek. De gemiddelde baan in Nederland is een baan van 0,71 fte (28,5 uur).

De landelijke trend is dat de toename van de werkzame beroepsbevolking vooral ingegeven wordt door een stijging van deelname door parttimers (met een grotere parttimebaan) i.p.v. fulltimers.

Ontwikkelingen in samenstelling van het personeelsbestand VRK (peildatum 31-12-2017)

- Het aantal medewerkers in dienst (excl. Vrijwillige Brandweer) is sinds 2013 afgenomen van 838 naar 803 eind 2017. Dit heeft meerdere oorzaken, zoals niet opvullen vacatures, inhuur, verschuivingen van werkzaamheden e.d. Bij het FB is de flexibele schil het grootst.
- De gemiddelde leeftijd van werkend Nederland is in de afgelopen jaren gestegen naar ruim 42 jaar. Per 1-1-2018 was bij de VRK de gemiddelde leeftijd 47 jaar.
- Bij alle organisatieonderdelen, met uitzondering van de Vrijwillige Brandweer, vallen de meeste medewerkers in de leeftijdscategorie 45 jaar en hoger. De leeftijdsopbouw van de VRK laat, ten opzichte van de Nederlandse beroepsbevolking, een heel ander beeld zien.
- Dit, in combinatie met een buitengewoon laag percentage van medewerkers in de leeftijdscategorie 15 - 25 jaar, maakt dat het personeelsbestand behoorlijk aan het vergrijzen is. Vooral het FB (75% > 45 jaar) en de GGD (62% > 45 jaar), maar ook de piketpools in de crisisorganisatie, zullen te kampen krijgen met een sterke vergrijzing en natuurlijke uitstroom.
- Binnen de Vrijwillige Brandweer zien we het aantal jongeren in de afgelopen 3 jaar licht stijgen (van 6 naar 7%). De meeste vrijwilligers zijn nu tussen 25 en 45 jaar oud en niet meer, zoals in voorgaande jaren, ouder dan 45. Er lijkt verjonging plaats te vinden. Waarschijnlijk is dit het gevolg van een flinke uitstroom onder vrijwilligers in 2017 en een hoge personeelsomloop.
- Bij de VRK (exclusief Vrijwillige Brandweer) werken er meer mannen (53%) dan vrouwen (47%). Dit beeld wordt nog versterkt als we de Vrijwillige Brandweer meerekenen. Ten opzichte van 2013 (55% mannen, 45% vrouwen) is, VRK breed, de man/vrouw verdeling iets meer in evenwicht. De GGD wordt echter nog steeds gedomineerd door vrouwen en de brandweer door mannen. Bij de Vrijwillige Brandweer is de verhouding tussen mannen en vrouwen iets verschoven, ten gunste van het aantal vrouwen (7,8% t.o.v. 5,1% in 2013), maar het merendeel is man (92,2% t.o.v. 94,9% in 2013).
- Van het totaal aantal medewerkers werkzaam bij de VRK (excl. Vrijwillige Brandweer) werkt 56% fulltime en 44% parttime. De meeste parttimers zijn vrouwen.
- De instroom is in de afgelopen 3 jaar toegenomen. In 2017 kwam een kantelpunt, waarbij de instroom hoger werd dan de uitstroom (50 in om 45 uit).
- In 2017 kantelde bij de Vrijwillige Brandweer ook de verhouding in- en uitstroom en is de instroom hoger (35 vrijwilligers) dan de uitstroom (33 vrijwilligers).
- De uitstroom is ten opzichte van 2013 flink gestegen. In 2013 was het percentage uitstroom 2,30%. Eind 2017 was dit 5,63% (VRK, excl. Vrijwillige Brandweer) en dit zal in de komende jaren waarschijnlijk nog oplopen.
- 19 medewerkers gaan tot 2022 met pensioen (natuurlijke uitstroom). Dit is 2,4% van de bezetting. In de jaren die volgen stijgt dit aantal voortdurend. Bij uitstroom hoeft niet direct een vacature te ontstaan.
- De personeelsomloop (turnover ratio) geeft de snelheid aan waarmee het personeelsbestand zich in een jaar vernieuwt. Het is de instroom afgezet tegen de uitstroom. De personeelsomloop was in 2017 5,6% (VRK, excl. Vrijwilligers) en is daarmee aanzienlijk gestegen t.o.v. 2013. Bij de vrijwilligers was de personeelsomloop, in 2017, 7,9%, wat in verhouding hoog te noemen is. Dit betekent dat er meer beweging in het personeelsbestand zit.
- Er zijn, eind 2018, 175 crisisfunctionarissen (waarvan 21 vrijwilligers), op een totaal personeelsbestand van 1054 medewerkers (VRK, incl. vrijwilligers).

Ontwikkelingen op organisatieniveau

- **Herinrichting sector brandweer**
De sectoren Preparatie & Nazorg (P&N) en Repressie worden samengevoegd tot de afdeling Incident Bestrijding (IB). Op die manier ontstaat een betere aansluiting tussen het primaire proces en randvoorwaarden, zoals materieel, ondersteuning, opleiding en vakbekwaamheid. De sector Pro-actie & Preventie (P&P) wordt omgevormd naar de sector Risicobeheersing (RB).
- **(mogelijke) Structuur/organisatieontwikkelingen**
Ontwikkelingen van welke orde dan ook, kunnen gevolgen hebben voor functies, formatie, structuur e.d. (te denken van aan de vorming van de Landelijke Meldkamerorganisatie, de transitie in het sociale domein en andere). Aangezien de meldkamer een belangrijk schakel vormt binnen de CO zal de ophanging hiervan, de schaalvergroting en veranderende werkwijze invloed hebben op de CO.
- **Inzet VRK-medewerkers in andere publieke taken c.q. het verbreden van de portfolio**
Er wordt onderzocht of het mogelijk is om VRK-personeel passend in te zetten op andere/aanvullende publieke taken. Mogelijk zullen VRK-medewerkers in de toekomst ook buiten de VRK worden ingezet als expert of projectleider bij bijvoorbeeld gemeenten of andere ketenpartners, bij thema's rond veiligheid of rollen vervullen in het sociale domein. Daarnaast kan ook worden gedacht aan het beleggen van publieke taken bij de veiligheidsregio met als doel nog beter gebruik te maken van het Facilitair Bedrijf en/of de netwerken waarbinnen de organisatie zich bevindt.

2. Uitwerking per thema

In dit hoofdstuk wordt een aantal centrale thema's benoemd waaraan de organisatie de komende tijd moet werken in het licht van bovenstaande ontwikkelingen.

Thema 1. Een toekomstbestendig en divers personeelsbestand

Evaluatie

In de afgelopen beleidsperiode is rondom dit thema het volgende gerealiseerd;

- Een eerste stap in (strategische) personeelsplanning is gezet
- Er is managementinformatie beschikbaar, zowel op VRK breed niveau als op sector-afdelings- en teamniveau
- Op de achtergrond (systeemtechnisch) is gewerkt aan de (toekomstige) verbetering van en aansluiting tussen de formatie- en bezettingsoverzichten.
- De sleutelfunctionarissen Crisisorganisatie zijn geregistreerd in personeelsinformatiesysteem
- Binnen de brandweer zijn meer vrouwen in leidinggevende functies gaan werken
- Bij de Vrijwillige Brandweer is het vrijwilligers bestand iets "jonger" geworden
- Er is een competentieboek en een competentie-ontwikkelboek.
- De VRK heeft het Charter diversiteit ondertekend, waarmee wordt ingezet op meer diversiteit binnen de brandweer. Van hieruit is een de werkgroep Diversiteit & Participatie opgericht met, in eerste instantie, focus op arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten.
- In het kader van de Participatiewet zijn 3 personen geplaatst. Onze ambitie was 5.
- Er is een Generatiepact ingevoerd, (in 2017 maakten 29 personen hier gebruik van) wat het mogelijk heeft gemaakt, enige "verjonging" te bewerkstelligen, door op vrijvallende formatie bewust te kiezen voor aanstelling van een jonger iemand. Tevens is hiermee een instrument aangereikt om de duurzame inzetbaarheid van "oudere" medewerkers te vergroten.

Ambitie

De VRK is een toekomstbestendige, wendbare organisatie waar men met gedrevenheid werkt, met ruimte voor creativiteit, flexibiliteit en ondernemerschap. Onze crisisorganisatie is robuust.

Strategische personeelsplanning is in 2022 volledig doorgedrongen in de organisatie en er is zicht

op de bewegingen op de arbeidsmarkt. Door middel van een personeelsschouw worden talenten, knelpunten e.d. in kaart gebracht. Scheve verhoudingen, zowel qua capaciteit als samenstelling en kennis en kunde, worden zo snel mogelijk gesignaleerd en bijgesteld, om zodoende op het juiste moment over de juiste medewerkers te beschikken. Door middel van het “goede gesprek” kan op medewerkersniveau worden ingespeeld op ontwikkelingen, behoud van werk, mogelijke uitval, remotie, opleidingsbehoeften of uitstroom. Dit geldt ook voor crisisfunctionarissen en combi-medewerkers. Door vervolmaking van personeelsplanning kan proactief worden ingespeeld op eventuele kwalitatieve of kwantitatieve schaarste op de arbeidsmarkt. De formatie en de flexibele schil zijn toegerust op (toekomstige) ontwikkelingen.

Strategische personeelsplanning

Hoeveel en welke medewerkers met welke kennis en talenten heeft de VRK de komende jaren nodig om de beoogde organisatie doelstellingen te behalen? Zijn er voldoende mensen “klaargestoomd” om vertrekkende medewerkers op te volgen? Zijn de mensen die wij nodig hebben aanwezig in de organisatie of op de arbeidsmarkt in de regio? Zijn er veranderingen te verwachten die invloed hebben op de dienstverlening?

Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de organisatie, zijn dit legitieme vragen waar Strategische Personeelsplanning (SPP) en Arbeidsmarktanalyse een antwoord op kunnen geven. Door goed in beeld te hebben waar de organisatie naar toe beweegt kan de afdeling P&O met een strategische agenda het organisatiedoel ondersteunen: een volwassen en wendbare organisatie waar men vanuit passie/ gedrevenheid werkt, met ruimte voor creativiteit, flexibiliteit en ondernemerschap. Er vindt een analyse op kwantiteit plaats. Daarbij valt bijvoorbeeld ook te denken aan het in beeld brengen van de duurzaamheid van ingevulde functies (functie blijft als zodanig gehandhaafd, vervalt of komt in een andere vorm terug). Om inzicht te krijgen in de kwaliteiten van medewerkers wordt gebruik gemaakt van de HR3P model. Met dit instrument worden potenties en competenties in beeld gebracht.

Duurzame inzetbaarheid

De verschillende beleidsthema's en daarbij behorende instrumenten worden in samenhang ingezet om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Door middel van personeelsplanning en personeelsschouw wordt een beeld gevormd van natuurlijk verloop, gewenste mobiliteit, opleidingsbehoefte, vitaliteit, belastbaarheid en kan uitval wegens ziekte worden voorkomen.

Optimale mix tussen zekerheid en flexibiliteit

Het is in het belang van de VRK om te streven naar een goed evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid in het personeelsbestand (vaste banen vs. flexibele schil). Wat voor ons de ideale balans is, is op dit moment nog niet helder in beeld. De ideale organisatie heeft een mix van beide, want zo kan sneller ingesprongen worden op ontwikkelingen. De komende beleidsperiode zal worden onderzocht wat voor de VRK de optimale mix is tussen zekerheid en flexibiliteit. Vanuit goed werkgeverschap moet zowel voor flexibele als vaste medewerkers duidelijkheid zijn over interne doorstroomkansen.

Herijking formatieplan

Om onze organisatie toekomstbestendig te maken zal er een herijking plaatsvinden van het VRK-formatieplan, zodat benodigde formatie (en bezetting) tijdig kan worden aangepast aan de gevolgen van verdergaande digitalisering, ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie en gewijzigde opvattingen. Dit kan betekenen dat we voorsorteren op ontwikkelingen bij het bepalen van de vraag of een vacature wel of niet moet worden opgevuld of dat een functie al dan niet wijzigt of komt te vervallen.

Gewenste of benodigde kwaliteitseisen/competenties

Naast de bestaande kernwaarden dienen medewerkers te beschikken over (functie)competenties, die hen – nu en in de toekomst – succesvol maken.

Daarnaast wordt van iedere medewerker het volgende gevraagd:

- Kostenbewustzijn
- Externe oriëntatie (blik naar buiten)

- Innoverend vermogen
- Proactief veranderen en flexibiliteit
- Integriteitsbewustzijn

Van managementinformatie naar HR-analytics

Managementinformatie is informatie in cijfers of resultaten, die iets over de prestaties van de organisatie, of een deel daarvan, zeggen of een beeld geven van bijvoorbeeld bezetting, ziekteverzuim, opleidingsniveau e.d. Mede ingegeven door de invoering van personeelsplanning en het sociaal jaarverslag zijn de laatste jaren meer personele kengetallen beschikbaar gekomen. Om de managementinformatie verder te optimaliseren en uit te breiden is verdergaande samenwerking tussen de afdeling Financiën en P&O gewenst.

Om bepaalde data te ontsluiten, voor gebruik in de toekomst, moet er eerst nog een aanvang worden gemaakt met het registreren ervan. Dit vraagt om aanpassing van systemen en processen. De komende jaren worden voorzichtige stappen gezet richting HR-analytics. Door de juiste data te hebben en daarmee verbanden te leggen, kunnen er t.z.t. voorspellingen worden gedaan over de gewenste koers.

Actief werken aan een diverse samenstelling van het medewerkersbestand

Een divers samengesteld personeelsbestand heeft grote toegevoegde waarde voor de VRK. Hoe meer 'smaken' hoe meer ideeën, uitwisseling en variatie in het vinden van oplossingen. Daarnaast willen we een afspiegeling zijn van de maatschappij. Er is de laatste jaren vooral ingezet op de instroom van mensen met een arbeidsbeperking (Participatiewet). Voor de toekomst zal er met een bredere blik worden gekeken en zullen er activiteiten worden ontwikkeld die zich richten op vijf dimensies: etnische, culturele en religieuze diversiteit, arbeidsbeperkingen en chronische ziekten, LHBTI, gender en leeftijd. Wanneer teams meer divers worden is het van belang dat er een cultuur heerst waarin iedere medewerker (die instroomt) zich "opgenomen en welkom" voelt. Diversiteit gaat dan ook over acceptatie en tolerantie. Van iedereen wordt verwacht een kritische blik te hebben op eigen vooroordelen en onjuiste aannames. Ook hier zal de komende beleidsperiode aandacht voor zijn.

Social Return on investment (SROI)

SROI kan ondersteunend zijn bij het vergroten van de diversiteit van de organisatie. Dit is het opnemen van sociale voorwaarden, eisen en/of wensen bij de aanbesteding en inkoop van diensten, werken of leveringen. Het is gericht op personen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Dit zijn in principe mensen die gedurende langere tijd werkloos zijn en/of zonder re-integratieondersteuning niet of moeilijk aan het werk komen. Op deze wijze kan de VRK zo veel mogelijk sociaal-maatschappelijk rendement uit hun inkoop en aanbestedingen halen en tevens streven naar een meer divers personeelsbestand, c.q. voldoen aan de Participatiewet.

Evenwichtige leeftijdsopbouw van het medewerkersbestand

De organisatie heeft te maken met een toenemende vergrijzing. In de komende jaren zullen veel medewerkers met pensioen gaan. Dit maakt ons kwetsbaar omdat binnen afzienbare tijd veel expertise gaat uitstromen. Instroom van jonge(re) medewerkers die tijdig 'het stokje kunnen overnemen' wordt daarom steeds belangrijker. In dat licht is het van belang dat jongeren de VRK een aantrekkelijke werkgever (blijven) vinden en ouderen de mogelijkheid krijgen om langer en gelukkiger te blijven werken en om hun kennis tijdig over te dragen.

Leeftijdsbewustheid

Beleidsvraagstukken zullen mede vanuit de invalshoek van leeftijdsbewustheid worden benaderd en worden getoetst aan de vraag of er recht gedaan wordt aan de onderlinge verschillen. We spreken liever van generatiemanagement. Gezien de vergrijzing van het personeelsbestand zal het geen verbazing wekken dat de categorie ouderen daarbij vaker aan bod zal komen. Uit het MTO 2017 kwam duidelijk naar voren dat medewerkers, afhankelijk van de leeftijdscategorie, aspecten binnen de VRK anders beleven. Naast algemeen beleid, pleiten wij voor een individu-gerichte aanpak: maatwerk afhankelijk van de situatie waarin men zich bevindt, rekening houdend met leeftijd, omstandigheden en persoonlijke kenmerken als belastbaarheid en interesse.

Maatwerk voor specifieke medewerkersgroepen

Gezien de “bevolking” van de VRK vragen sommige groepen medewerkers om meer specifieke oplossingen. Te denken valt aan vrijwilligers, die een groot deel van onze menskracht vormen, maar ook o.a. combi-medewerkers, duikers, crisisfunctionarissen en medisch specialisten. Een inventarisatie bij andere veiligheidsregio’s/GGD/ambulancediensten lijkt in deze verstandig.

Te plannen werkzaamheden:

- *Invoeren strategisch personeelsmanagement, personeelsschouw (op kwantiteit en kwaliteit) voor alle organisatieonderdelen*
- *Verdergaande optimalisering ken- en stuurgetallen, eerste stappen HR-analytics*
- *Herijking formatieplan VRK (incl. bepaling optimale flexibele schil)*
- *Doorontwikkeling diversiteitsbeleid, met als uitgangspunt een inclusieve samenleving, aanzet inclusiviteitsbeleid*
- *In nieuw te formuleren beleid leeftijdsbewustheidsprincipes toepassen*
- *Inventarisatie behoefte aan specifiek beleid voor bepaalde medewerkersgroepen (maatwerk)*
- *Evaluatie generatiepact en advies over voortzetting*

Thema 2. Werving, arbeidsmarktcommunicatie en selectie

Evaluatie

- Er is een wervingsplan Vrijwillige Brandweer (Afd. Communicatie) opgesteld
- Vacatureteksten Vrijwillige Brandweer zijn “opgefrist” en deels geharmoniseerd.
- De website VRK.nl, met onderdeel ‘werken bij’, is ‘live’ gegaan.
- Er is via deze website één portaal voor in- en externe vacatures, Regio-Flex, VRK-huurt in en stageplaatsen/trainees gecreëerd.
- De wervingskanalen zijn uitgebreid, door o.a. het gebruik van sociale media.
- Ten behoeve van de diversiteit is bij sommige vacatures voorkeursbeleid toegepast en is iemand uit een specifieke doelgroep geplaatst.
- In de werving (en op VRK.nl) wordt inzet gevraagd voor crisisfuncties/de crisisorganisatie.
- Er is ingezet op het aantrekken en plaatsen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (Participatiewet). Er zijn 4 plaatsen gecreëerd, waarvan 3 zijn ingevuld.
- Er is stage-beleid geïmplementeerd, met o.a. als doel, jongeren aan de VRK te binden. Op alle niveaus en op reguliere basis, zijn stageplaatsen gecreëerd.
- Er zijn uitgangspunten opgesteld voor een nieuwe W&S procedure.

Ambitie

De VRK heeft een sterk werkgeversimago en staat binnen de regio(-netwerken) bekend als een fijne werkgever, waar mensen graag willen werken. Daarbinnen is er ruimte voor een herkenbaar Brandweer en GGD Kennemerland “merk”. Alle activiteiten rondom werving en selectie en arbeidsmarktcommunicatie vormen een samenhangend geheel. De afdeling P&O en Communicatie trekken hierbij samen op. Onze sterke punten (bijvoorbeeld maatschappelijke zingeving) worden in alle uitingen, richting onze doelgroepen, benadrukt. Onze arbeidsmarktcommunicatie is gender-neutraal en bepaalde doelgroepen worden specifiek benaderd met o.a. voor hen passend beeldmateriaal, woordgebruik en state-of-the-art middelen. Onze vacatureteksten zijn modern, stralen de door ons gewenste cultuur uit en sluiten aan bij de beleefwereld van de doelgroep. Er wordt bij het aanboren van wervingskanalen rekening gehouden met de wijze waarop bepaalde doelgroepen een baan zoeken. De VRK speelt in op de maatschappelijke noodzaak dat medewerkers meer mobiel en inzetbaar worden in diverse functies. Dus gaat de VRK in de toekomst medewerkers meer selecteren met het oog op een loopbaan dan voor een specifieke functie. Zij weet de juiste wervingskanalen en netwerken aan te boren om de gewenste diversiteit en leeftijdsopbouw van het medewerkersbestand te bewerkstelligen.

Arbeidsmarktcommunicatie

De schaarste op de arbeidsmarkt dwingt ons meer dan ooit tot een wervings- en een arbeidsmarktcommunicatiestrategie die geënt is op de zichtbaarheid van de VRK als werkgever en het verleiden van doelgroepen om hier te willen werken. Omdat we veelal uit “dezelfde vijver

vissen”, als het bijvoorbeeld gaat om verpleegkundigen of artsen, wordt ons werkgeversimago, maar vooral ook het tot uiting brengen van wat ons als werkgever uniek maakt, steeds belangrijker. Waar we in een werkgeversmarkt konden volstaan met het uitzetten van vacatures via de geijkte kanalen, is dat in deze markt niet meer voldoende.

Momenteel is er binnen de VRK, ondanks allerlei ontplooiende activiteiten, nog geen sprake van een samenhangende en gerichte arbeidsmarktcommunicatiestrategie, waarbij e.e.a. op elkaar afgestemd is en elkaar versterkt. Het verder professionaliseren hiervan, met als doel het “binnenhalen” van voldoende geschikte kandidaten, is dan ook de insteek voor de komende jaren. Vanwege schaarste op de arbeidsmarkt, neemt ook de onderlinge concurrentie toe. Versterking van de (regionale en landelijke) samenwerking in netwerken om gezamenlijke wervingsactiviteiten te ontplooiën lijkt ons een betere weg om te bewandelen. Daarbij zal moeten worden bekeken op welke wijze de benodigde capaciteit hiervoor kan worden vrijgemaakt c.q. ingehuurd.

Werving en diversiteit

Diversiteit van het personeelsbestand vinden wij belangrijk en een toegevoegde waarde hebben. Ondanks knelpunten op de arbeidsmarkt en het ontstaan van schaarste functies zijn er ethische/morele redenen om, blijvend, extra inspanningen te verrichten om mensen met een andere culturele achtergrond in te laten stromen. Hetzelfde geldt voor het versterken van de arbeidsdeelname van mensen die om verschillende redenen beperkt inzetbaar zijn, maar vooral ook jongeren; de medewerkers van de toekomst. Daarbij moeten we ook de interne doorstroomkansen in het oog houden. Ingewikkelde keuzes, vooral als er achterstanden in het werk ontstaan en de werkdruk bij anderen oploopt. De vacaturehouder dient zich van dit streven bewust te zijn en bij elke vacature weloverwogen keuzes te maken. Afhankelijk van de personeelssamenstelling van een team of organisatieonderdeel kan gemotiveerd gekozen worden voor voorkeursbeleid, het specifiek aanspreken van een bepaalde doelgroep via arbeidsmarktcommunicatie (voor zover bij wet toegestaan) of het gebruik maken van specifieke wervingskanalen. Voorwaarde hiervoor is dat keuzes hierin transparant worden gecommuniceerd.

Werving medewerkers met een niet-westerse migratie achtergrond.

De Veiligheidsregio Kennemerland zet erop in dat de organisatie een goede afspiegeling is van de samenleving en dat in voldoende mate mensen met een andere culturele achtergrond instromen. In de praktijk blijkt dit niet “vanzelf” te gaan. Er zullen dus heel doelgerichte acties moeten worden ondernomen. Te denken valt aan contacten met Vluchtelingenwerk, belangenorganisaties, het promoten van onze organisatie richting deze doelgroep en het inzetten van specifieke wervingskanalen/bureaus.

Werving jongeren

Om op middellange en lange termijn nog te kunnen beschikken over personeel dat het werk kan uitvoeren is het van belang dat we jongeren binnenhalen. De komende jaren betreedt Generatie Z (jongeren tussen de 18 en 24 jaar) massaal de arbeidsmarkt. Het aannemen van deze jongeren kan een belangrijke oplossing zijn voor een mogelijk personeelstekort, ten gevolge van de stijging van de natuurlijke uitstroom, de komende jaren. Door ervaren medewerkers te stimuleren door te groeien naar andere banen – ook buiten de eigen organisatie – kan ruimte worden gecreëerd voor nieuwe instroom.

Onze manier van werven sluit niet goed aan op de manier waarop jongeren werk zoeken. Bij het werven van jongeren dient rekening te worden gehouden met het feit dat jongeren anders zoeken naar banen dan ouderen. Uit onderzoek blijkt dat van alle generaties op de arbeidsmarkt, Generatie Z het liefst via de mobiele telefoon naar werk zoekt. Het is niet alleen belangrijk om vacatures via mobiel en online aan te bieden, maar ook nieuwe recruitmenttechnieken (bijvoorbeeld de mogelijkheid om met de VRK te chatten) in te zetten.

Medewerkers met een beperking (instroom Participatiewet)

Het gestelde doel (5 plaatsingen in het kader van de Participatiewet, eind 2017) is te optimistisch gebleken. Gezien de aard van onze organisatie leent een groot deel van de werkzaamheden zich niet voor het creëren van een Participatiewet-baan. Daarnaast bleek het niet eenvoudig om voldoende geschikte kandidaten te vinden met een doelgroep-verklaring, die als zodanig meetellen

voor het “quotum”. We blijven hier ook de komende jaren, door het aanboren van andere kanalen (bijv. via SROI), op inzetten.

Vrouwen in leidinggevende functie/evenwichtige man-vrouw verdeling binnen de sectoren

Vrouwen, in leidinggevende functies, zijn bij de Repressie en binnen het 2^e echelon ondervertegenwoordigd. Door extra inspanningen is het aantal vrouwen, in leidinggevende functies bij de Brandweer licht toegenomen.

Ook de komende jaren zal er bij de werving extra aandacht worden besteed aan het binnenhalen van geschikte vrouwen bij de brandweer (vooral repressie) en mannen bij de GGD, om zo een meer evenwichtigere verdeling te bewerkstelligen.

Vrijwilligers

Vanaf ca. 2009 hebben (landelijk gezien) steeds meer vrijwilligers de brandweer verlaten. Oorzaken hiervan zouden bijvoorbeeld kunnen zijn dat de populariteit van vrijwilligerswerk, in het algemeen, is afgenomen en dat werkgevers steeds minder positief ten opzichte van de vrijwillige brandweer staan. Ook de grote belasting in het brandweer vak (opleiding en oefening, fysieke belasting e.d.) kan als een obstakel worden ervaren. Het is goed om te kijken het ‘wervingsplan vrijwilligers’ leidt tot voldoende nieuwe instroom of dat er nog aanvullende acties nodig zijn.

Stagiaires

De VRK kan contacten met onderwijsinstellingen nog beter aanwenden door zich, als interessante werkgever voor jongeren, te profileren, bijvoorbeeld door presentaties op (hoge)scholen, universiteiten of banenmarkten.

Selectie

De waarde van goede selectie wordt onderschat en moet worden geprofessionaliseerd. Het kost extra moeite aan de ‘voorkant, maar een goede match levert op langere termijn veel voordelen op. Bij een verkeerde match kunnen er functionerings- of uitvalproblemen ontstaan, die veel tijd en energie kosten. Een zorgvuldige selectie is daarom essentieel om er voor te zorgen dat de juiste persoon op de juiste plaats komt. Voor de toekomst is de denklijn dat bij alle selectieprocedures (ook bij tijdelijke inhuur of uitzendkrachten) medewerkers uit het team betrokken worden bij de werving & selectie. Om een mis-match aan “de voordeur” te voorkomen is het verstandig om bij de selectie voor sommige functie een e-assessment in te zetten, bijvoorbeeld bij functies waarbij men te maken krijgt met agressie en veel stress. Een dergelijk assessment kan door ons zelf worden afgenomen. Vanzelfsprekend gaan we voor kwaliteit, maar ook in de selectie moet aandacht zijn voor diversiteit. Het is tevens van belang om in kaart te brengen welke functies extra ‘screening’ behoeven.

Werkzaamheden rond dit thema:

- *Schrijven van een businessplan arbeidsmarktcommunicatie*
- *Uitwerking van het businessplan, in samenwerking met de afd. Communicatie, met daarin aandacht voor:*
 - *Wervingskanalen (op maat, met oog op specifieke doelgroepen o.a. via Social Media),*
 - *De pullfactoren van de verschillende doelgroepen,*
 - *Regionale Branding (wat voor werkgever willen we zijn?),*
 - *Inventarisatie van risicofuncties binnen de VRK: waar is schaarste of waar wordt het nog verwacht?),*
 - *Analyse schaarse functies op de arbeidsmarkt.*
 - *Presentatie VRK richting onderwijsinstellingen, banenmarkten e.d.*
- *Herziening werving- en selectieprocedure en vacatureteksten.*
- *Invoering nieuw selectie-instrument; e-assessment dat door P&O wordt afgenomen.*
- *Organiseren van een training e-assessment voor P&O-adviseurs/P&O-medewerkers.*
- *De samenwerking tussen Communicatie en P&O versterken.*

- *Deelname aan regionale netwerken/landelijke campagnes van het Actieprogramma Werken in de Zorg om de personeelstekorten in de zorg op te lossen ('Ik Zorg' en RAAT Zorg Werkt).*

Thema 3. Mobiliteit en blijvende inzetbaarheid

Evaluatie

- Er is een mobiliteitsbeleidsplan uitgerold.
- Het HR3P-model, een instrument om een "personeelsschouw" te maken, is geïntroduceerd. Door koppeling aan strategische personeelsplanning kan de inzetbaarheid, het aanboren van talenten, gewenste ontwikkeling, verwachte uitval, de afstemming tussen mens en werk en de mobiliteit van medewerkers beter worden gemonitord.
- De VRK is vertegenwoordigd in diverse (mobiliteit)netwerken
- Er heeft begeleiding op diverse interne mobiliteits- en outplacementtrajecten plaatsgevonden en er zijn loopbaangesprekken met medewerkers gevoerd.
- Samen met andere organisaties in de regio is de 'Week van de mobiliteit' georganiseerd.
- Er zijn Talent en Loopbaantrainingen aan de 24-uurs dienst aangeboden (2^e loopbaan), gevolgd door een soortgelijke training voor alle medewerkers.
- Er wordt bij de Vrijwillige Brandweer gebruik gemaakt van een exitvragenlijst.

Ambitie

De VRK stimuleert mobiliteit (interne doorstroom en externe uitstroom) en creëert en faciliteert mogelijkheden voor medewerkers om van werk te veranderen, talenten te ontwikkelen en nieuwe ervaringen op te doen. Hierdoor ontstaat er groei en meer flexibiliteit en behouden medewerkers hun "waarde" voor de (interne en externe) arbeidsmarkt. Knelpunten worden, door leidinggevendenden, in een vroeg stadium geconstateerd, waarmee gedwongen mobiliteit (boventalligheid, mis-match mens en werk, verdwijnende en veranderende functies, burn-/bore-out, WW-instroom e.d.) wordt voorkomen (pré-mobiliteit). Loopbaanombuiging (demotie) komt uit de taboesfeer en wordt ingestoken vanuit het principe "loon naar werken". Medewerkers dragen zelf de verantwoordelijkheid voor hun duurzame inzetbaarheid -en in het verlengde daarvan hun eigen loopbaan, vitaliteit, opleiding en (persoonlijke) ontwikkeling- en zijn in staat de kansen goed te herkennen en daar keuzes in te maken. Het management geeft tijdig aan welke organisatorische veranderingen er te verwachten zijn en verstrekt duidelijkheid over toekomstmogelijkheden, opdat keuzes weloverwogen gemaakt kunnen worden (strategisch personeelsmanagement). Het streven is een cultuur waarin het "mobiliteitsdenken" is verankerd; medewerkers (incl. leidinggevendenden) vinden het gewoon om regelmatig van werkplek te veranderen en zich persoonlijk te blijven ontwikkelen. De (regionale) samenwerking, netwerken e.d. wordt versterkt, zodat de onderlinge uitwisseling van personeel toeneemt.

Verdere uitrol van het mobiliteitsbeleid

In 2018 introduceerden we nieuw mobiliteitsbeleid en dit geeft de richting aan voor de komende jaren. Hiermee willen we proactief inspelen op organisatieontwikkelingen, persoonlijke ontwikkeling stimuleren, het werkplezier vergroten en de match tussen medewerker en werk optimaliseren.

De ontwikkeling van organisatie en medewerkers hoort samen te gaan. Om dit blijvend meetbaar en stuurbaar te maken, ervoor te zorgen dat we voldoende en kwalitatief goed personeel in de toekomst krijgen en te kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen, gaan we hier proactief, systematisch en met inzet van verschillende instrumenten aan werken (het zogenaamde Strategisch Personeelsmanagement). Op deze wijze zijn medewerkers, het management en P&O voortdurend met elkaar in gesprek en zal er tijdig op veranderingen kunnen worden ingespeeld. Door gebruik van een eenvoudig personeelsplanningsmodel (HR3P-model), waarmee een personeelsschouw op kwaliteit kan worden gedaan, wordt in kaart gebracht welke kwaliteit we "in huis hebben" en welke ontwikkeling er gewenst is. Deze inventarisatie dient o.a. als input voor het

bepalen van mobiliteitsbewegingen, maar ook om opleidingsbehoeften en belastbaarheid in kaart te brengen. Het management stimuleert de in- en externe mobiliteit van medewerkers o.a. door middel van het voeren van “het goede gesprek”. P&O faciliteert daarbij en ‘ontzorgt’ het management. Het beleid rond loopbaan, mobiliteit en inzetbaarheid sluit aan bij de wensen en mogelijkheden van medewerkers die per individu of per groep van medewerkers of qua levensfase van elkaar kunnen verschillen. Het doel van het mobiliteitsbeleid is uiteindelijk het creëren van een wendbare organisatie met flexibele en vitale medewerkers.

Talentontwikkeling en talentmanagement

Op dit moment is er krapte op de arbeidsmarkt. Ook op langere termijn worden structurele tekorten verwacht. Het is voor de VRK van doorslaggevend belang om aan de juiste mix van interne en externe talenten te komen en deze door middel van modern en aantrekkelijk werkgeverschap te houden (binden en boeien). Daarom willen we eigen interne talenten kansen bieden op loopbaanontplooiing binnen de organisatie. Op grond van een personeelsschouw, personeelsplanning en ‘het goede gesprek’, zullen leidinggevendenden hun “potentials” in beeld brengen: mensen met talent en ambitie. Uit het MTO 2017 komt naar voren dat het stimuleren van (persoonlijke) ontwikkeling, ondersteuning bij het plannen van toekomstige ontwikkeling en het nakomen van afspraken over de loopbaan, voor verbetering vatbaar is. Ook om die reden wordt er ingezet op talentmanagement.

2e loopbaanbeleid brandweer

Het vak van brandbestrijder is een zwaar beroep. Het risico op blessures en arbeidsongeschiktheid wordt met het klimmen van de jaren groter. Ter bescherming van medewerkers is een paar jaar terug een 2^e loopbaanbeleid voor de brandweer ontwikkeld en zijn veel activiteiten op dit vlak ontplooid. Uitgangspunt van het beleid is dat de repressieve inzet, voor medewerkers, met een bezwarende functie in de 24 uurdienst, die na 1 januari 2006 in dienst van de brandweer zijn gekomen, beperkt wordt tot 20 jaar. In die periode bereiden zij zich voor op een loopbaan na repressieve dienst. De achterliggende gedachte daarbij is om de duurzame inzetbaarheid van repressieve medewerkers te vergroten. In de komende jaren wint dit thema aan belang, omdat een grote groep medewerkers zicht krijgt op het verstrijken van de maximale termijn van 20 jaar.

Momenteel wordt onderzocht wat het 2^e loopbaanbeleid tot nu toe heeft opgeleverd en welke leerpunten daaruit te destilleren zijn. Medio februari 2019 wordt hier een eerste resultaat van verwacht en zullen deze uitkomsten worden betrokken bij het beantwoorden van de vraag hoe het 2^e loopbaanbeleid verder vorm en inhoud te geven.

Oplossen van mobiliteitsbelemmeringen

Hoewel de VRK zich verantwoordelijk voelt voor behoud van werk van haar medewerkers zullen voorrangs- of andere regels, daar waar zij mobiliteit belemmeren, worden aangepast. Het begrip ‘passend werk’ wordt ruim geïnterpreteerd. De VRK biedt geen functiegarantie, maar werkgarantie.

Loopbaanombuiging (remotie)

Loopbaanombuiging (ook wel remotie genoemd) is het accepteren van een “lagere” functie of minder belastende functie/werk of anderszins een stap opzij, met daaraan gekoppelde arbeidsvoorwaarden. Het speelt in het bijzonder wanneer medewerkers een beperktere belastbaarheid hebben of zich tevergeefs hebben ingespannen om bij te blijven met ontwikkelingen. Ook een combinatie van een reguliere functie en een crisisfunctie kan tot overbelasting leiden. In iedere leeftijdsfase kan zich een reden voordoen voor loopbaanombuiging. Denk hierbij aan een verstoring in de balans tussen privé en werk of werk en gezondheid. Loopbaanombuiging kan zowel op initiatief van de VRK als de medewerker plaatsvinden. Een zekere mate van vrijwilligheid wordt verondersteld. Minder belastend werk kan uitstroom uit het arbeidsproces voorkomen en bijdragen aan langere en vitalere inzetbaarheid. De energie die vrijkomt kan worden ingezet om jongere medewerkers te coachen of te begeleiden. Door functieverlaging of functie-aanpassing worden er mogelijkheden gecreëerd voor anderen, die daarmee hun loopbaan opbouwen.

Uitstroom

Door met elkaar in gesprek te blijven, kan ongewenst vertrek, ten gevolge van negatieve factoren, worden voorkomen en een hoop tijd, geld en energie schelen. Door inzicht in de redenen en achterliggende motieven van vertrekkende medewerkers kan gewerkt worden aan verbeteringen. Het voeren van exitgesprekken, of op andere manieren verzamelen van deze informatie (bijvoorbeeld al eerder in “het goede gesprek”), is daarom van belang. Bij de Vrijwillige Brandweer wordt inmiddels gebruik gemaakt van een digitale exitvragenlijst, binnenkort gevolgd door ingebruikname van een vragenlijst voor de overige VRK-medewerkers. Een analyse van de gegevens moet in de toekomst leiden tot meer inzicht in vertrekredenen, met daaraan gekoppeld een verbeteringsplan. In de toekomst zal de uitstroom (pensioen, WW, WIA, (on)vrijwillig ontslag e.d.) worden geregistreerd in het personeelsinformatiesysteem. Er wordt zorgvuldig en op gepaste manier afscheid genomen, waarbij de verantwoordelijkheid voor het tijdig overdragen van kennis en werk, aan collega's of opvolgers, ligt bij de vertrekkende medewerker, de leidinggevende en het team.

Werkzaamheden rond dit thema:

- *Verdere implementatie van het HR3p model (onderdeel van strategisch personeelsmanagement)*
- *Opzetten van een training voor medewerkers van de interne coachpool en P&O adviseurs t.b.v. het afnemen van een Talenten Motivatie Analyse (TMA) en implementatie van het betreffende loopbaaninstrument.*
- *Analyse van ingeleverde exit vragenlijsten (o.a. vertrekredenen) door vrijwilligers en medewerkers en het schrijven van een verbeterplan, als daartoe aanleiding is.*
- *Training ‘Baas in eigen Loopbaan’ “uitrollen”.*
- *Stimuleren van het nemen van eigen verantwoordelijkheid en regie op eigen loopbaan door het inzetten van diverse instrumenten (bijv. informatiemarkten, themabijeenkomsten)*
- *Individuele mobiliteitsbegeleiding (door inzet van het netwerk; detachering, werkervaring stages of werk elders bewerkstelligen).*
- *Versterken van het netwerk en onderlinge samenwerking op mobiliteit met andere (private en publieke) organisaties.*
- *Inventarisatie medewerkers brandweer waarbij de contractduur van 20 jaar verstrijkt en mogelijke 2^e loopbaan interventies.*
- *Contacten en interactie versterken tussen beleidsadviseurs onderling en met het management om integraliteit en samenhang tussen de (beleid)instrumenten en interventies te vergroten.*

Thema 4. Opleiding, training en ontwikkeling

Evaluatie

- Er is een budget niet-wettelijke opleidingen van 2% van de loonsom in de begroting en financiële administratie opgenomen.
- Er zijn uitgangspunten/kaders opleiding en ontwikkeling vastgesteld en geïmplementeerd.
- Er is een start gemaakt met het opstellen van sectorale opleidingsplannen (op te leveren in november 2018)
- Er zijn nieuwe instrumenten en leerstijlen, zoals e-learning, blended learning, learning on the job, geïntroduceerd.
- Het aantal opleidings- en ontwikkelactiviteiten en individuele adviezen zijn (jaarlijks) toegenomen.
- De Brandweer en GGD hebben separaat een leiderschapsprogramma doorlopen en afgerond.
- De aanvraagprocedure voor individuele opleidingen is vereenvoudigd.

Ambitie

Als organisatie streven we ernaar (vak)bekwaam te zijn en te blijven. Dit geldt zowel voor de wettelijk verplichte opleidingen en oefeningen, als overige opleiding en (persoonlijke) ontwikkeling. Met andere woorden: als organisatie zijn wij in staat ons permanent te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen. Kennis en creativiteit zijn daarin het voornaamste kapitaal, leren is daarbij het meest centrale uitgangspunt en maakt onderdeel uit van het bedrijfsvoeringsproces. Opleiding en training zijn gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers, in het werk bij de VRK en eventueel ook voor werk elders. Medewerkers van de VRK zijn, in het licht van hun duurzame inzetbaarheid, zelf verantwoordelijk voor en ‘eigenaar’ van hun eigen ontwikkeling.

Naast het op peil houden en actualiseren van hun vakkennis, gaat het ook om permanente (persoonlijke) ontwikkeling en verbetering van hun inzet, vaardigheden, kwaliteit en houding. Lereren beperkt zich niet tot het volgen van een concrete training of opleiding. Het gaat ook over het je eigen maken van een bepaalde houding of mind-set; persoonlijk leiderschap tonen, verantwoordelijkheid nemen en ondernemerschap. Leidinggevers (bege)leiden hun medewerkers en stimuleren hen om zichzelf te ontwikkelen. Er wordt in het takenpakket tijd ingeruimd voor persoonlijke ontwikkeling. Opleidingsplannen zullen uiteindelijk leiden tot een strategisch opleidingsplan voor de onderscheidenlijke kolommen en als dat meerwaarde heeft voor de hele VRK. Leiderschapsontwikkeling heeft voortdurend aandacht.

De organisatie van opleiding, training en ontwikkeling.

Binnen de VRK is de organisatie van opleiding, training en ontwikkeling een breed thema. De verantwoordelijkheid voor het vakbekwaam worden en blijven (in de vorm van de zogenaamde wettelijke- en VRK verplichte opleidingen, trainingen en oefeningen) vallen onder de betreffende organisatieonderdelen zelf en dienen elk jaar opnieuw begroot (budget wettelijke opleidingen) te worden. Daarnaast is er een budget niet-wettelijke opleidingen, op afdelingsniveau, ter hoogte van 2% van de loonsom. Uit dit budget kunnen leidinggevers overige opleidings- en ontwikkelactiviteiten bekostigen. Denk aan de (persoonlijke of functiegerichte) ontwikkeling van medewerkers of coaching (bijv. via de interne coachingspool), leiderschapsontwikkeling en teamontwikkelingsactiviteiten.

Om een goed opleidingsaanbod beschikbaar te hebben, is het van belang om efficiënt om te gaan met de beschikbare middelen. Door centraal in te kopen kunnen kortingen op opleidingen worden bedongen, kan versnippering van het opleidingsaanbod worden tegengegaan en kunnen meer activiteiten op basis van 'in company' worden georganiseerd. De opleidingsplannen per afdeling/sector geven een beter beeld van gewenste opleidingsactiviteiten. Daarmee kan meer centraal georganiseerd worden en kostenefficiënter worden gewerkt.

Als dat het bedrijfsbelang dient kunnen medewerkers in bepaalde gevallen worden verplicht om interne trainingen of cursussen te volgen. Daarbij wordt steeds afgewogen hoe efficiënt (in termen van belasting t.o.v. de opbrengst) het volgen van een bepaalde (vak)opleiding is.

Vormgeving opleidingsaanbod

Het uitgangspunt is dat de opleidings- en ontwikkelactiviteiten uitdagend zijn, praktijk- en competentiegericht en bestaat uit diverse leerstijlen. Maatwerk voor individu en organisatie is daarbij leidend. Het organiseren van 'in company' trainingen zal worden gecontinueerd. Het streven is om alle medewerkers – zoveel als mogelijk – te voorzien van een, gevarieerd, basispakket opleidingen. Leerstijlen en leermiddelen, zoals e-learning, X learning, app. Learning, blended learning, en persoonlijke mentoring, worden geïntensiveerd. Daarnaast worden ook op aanvraag van leidinggevers en/of medewerkers ontwikkelactiviteiten georganiseerd. De interne coaches kunnen worden ingeschakeld voor (knelpunten in de) persoonlijke ontwikkeling. De kaders 'Opleiding en Ontwikkeling' bieden ruimte voor loopbaanontwikkeling. De verschillende ontwikkelactiviteiten (zo ook de opleidingscarroussel) zijn bedoeld om de persoonlijke ontwikkeling en professionaliteit van medewerkers te koppelen aan de gewenste organisatieontwikkeling. Tot slot is er learning-on-the job; de mogelijkheid bieden aan medewerkers om tijdens (tijdelijk) andersoortig werk nieuwe vaardigheden en kennis op te doen.

Leiderschapsontwikkeling

De richting van leiderschapsontwikkeling wordt o.a. ingegeven door de gewenste cultuur en leiderschapsstijl, maar ook gebaseerd op MTO's, de visie van het bestuur en directie en de input uit POP- en personeelsgesprekken, met leidinggevers. De VRK vraagt en verwacht veel van haar leidinggevers. De leidinggevers, op alle niveaus in de organisatie, zijn immers de sleutelfiguren voor het succes van elk beleid en voor het behalen van de resultaten. Bij leidinggevers ligt de focus op het vermogen tot veranderen en aanpassen en het doorvoeren van verbeterpunten. Onder meer verschillen in leeftijd en ervaring van medewerkers en verschillen in etnische en culturele achtergronden vragen van leidinggevers inzicht, vaardigheid en flexibiliteit in de omgang en de aansturing (situationeel leiderschap). Bovendien wordt er participatief leiderschap verwacht, waarbij er gelegenheid is tot open dialoog en feedback. De stijl

van leidinggeven omvat het stimuleren, coachen en faciliteren van medewerkers in hun ontwikkeling en de waardering van het vakmanschap van de medewerker wordt centraal gesteld. Voor de toekomst wordt nog meer ingezet op een beweging van het sturen op controle naar het sturen op vertrouwen, het geven van vrijheid en het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid. Dit alles impliceert een andere rol voor leidinggevers, maar ook andere competenties.

Groeien in ethisch leiderschap

Met het oog op een integere organisatie is het van belang dat leidinggevers verder groeien in ethisch leiderschap. Dit is meer dan alleen zelf integer handelen. Ethisch leiderschap is actief integriteit in de organisatie bevorderen. Leidinggevers overschatten meestal de zichtbaarheid van hun voorbeeldgedrag, zo blijkt uit onderzoek. Ook besteden ze nog onvoldoende aandacht (en geld) aan integriteitsmanagement.

Bij norm overschrijdend gedrag vinden leidinggevers het bovendien vaak ongemakkelijk om over ethiek te praten en normen en waarden zichtbaar te handhaven.

Persoonlijk leiderschap

We vinden het belangrijk dat medewerkers persoonlijk leiderschap tonen. Hiermee bedoelen we dat kwaliteiten en talenten optimaal gebruikt worden om doelen te realiseren. Onder persoonlijk leiderschap verstaan we ook dat medewerkers zelf met initiatieven en ideeën komen en voorstellen doen om eventuele problemen op te lossen. In die context dienen zij zich vrij en in staat te voelen om te participeren in werkoverleg en de leiding feedback te geven. Dat maakt het organisatie-breed nodig dat medewerkers zich kunnen bekwamen in hun communicatieve vaardigheden.

(Persoonlijke) Ontwikkeling ingebed in het bedrijfsvoering proces.

Bepaalde groepen medewerkers worden op basis van hun functie/taken al grotendeels in beslag genomen door mono- en multi-oefeningen, inzet en/of oefening voor de crisisorganisatie. Leidinggevers investeren daarnaast ook nog eens in lopende leiderschapsprogramma's. Hoewel de VRK permanente (persoonlijke) ontwikkeling belangrijk vindt en dit wil stimuleren, komt ruimte daarvoor, in de praktijk nogal eens onder druk te staan. Door de nodige tijd voor ontwikkeling een onderdeel te laten zijn van het takenpakket van de medewerker c.q. op te nemen in de planning van werkzaamheden, wordt er ruimte gecreëerd. Dit kan zowel (de beleving van) mogelijke werkdruk voorkomen, als meer innovatie e.d. stimuleren. De medewerker moet daarin ook persoonlijk leiderschap tonen. Het is aan te bevelen om iedere (nieuwe) medewerker op zijn minst in staat te stellen tot het volgen van een, afhankelijk van de functie, samengesteld basispakket 'opleiding en ontwikkeling'. Bijvoorbeeld; een training feedback of samenwerken, opstellen van een persoonlijk (talenten)profiel of een Workshop Social Media.

Werkzaamheden rond dit thema:

- *Doorgaande ontwikkeling instrumenten en organiseren van trainingen*
- *Ontwikkeling van een centrale "opleidingskalender" voor de hele VRK*
- *Evaluatie (P.D.C.A) van het leiderschapsprogramma*
- *In coproductie ontwikkeling vervolgtraject leiderschapsprogramma*

Thema 5. Arbeidsomstandigheden, verzuim en re-integratie, vitaliteit

Evaluatie

- Er is arbeidsomstandighedenbeleid en ziekteverzuimbeleid ontwikkeld met een looptijd t/m 2018. Dit is omgezet naar een algemeen AVR-beleid, voor onbepaalde tijd. De speerpunten hieruit zijn (voor zover nog van toepassing) opgenomen in dit strategisch personeelsbeleidsplan en zullen hier voortaan deel van uitmaken.
- Er heeft een evaluatie rondom de organisatie van het Sociaal Medisch Overleg (SMO) plaatsgevonden. De conclusie hieruit is dat het SMO goed functioneert en wordt voortgezet. Bij de meeste SMO's is intervisie op dit onderwerp onderdeel van het SMO, waarbij leidinggevers hun ervaringen, knelpunten en oplossingen uitwisselen.

- Er zijn diverse instrumenten ontwikkeld ten behoeve van de begeleiding van medewerkers in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter, o.a. een stappenplan verzuim, hand-outs met richtlijnen voor leidinggevenden, introductie van de methodiek van scenario-planning en een verzuimtraining voor leidinggevenden.
- Er is (jaarlijks) een aantal workshops rondom vitaliteit aangeboden, o.a.: Heart Rate Variability, Gezond en lekker eten, ontspanningstechnieken, Energiek aan het werk e.d.
- Ter aanvulling op de monodisciplinaire nazorg, is gewerkt aan de organisatie van nazorg voor alle medewerkers, in geval zich een grootschalig, multidisciplinair incident voordoet.
- Het proces rondom aangifte en melding van ongevallen en agressie is gedigitaliseerd.
- Er is door de VRK meegewerkt aan de 'Arbocatalogus Brandweer' (deze is vooral geënt op de warme taken van de brandweer) en wordt in 2019 in de organisatie geïntroduceerd.

Ambitie

De VRK wil risico's voor (fysieke) veiligheid, gezondheid en welzijn zo veel mogelijk preventief en bij de bron aanpakken. Goede arbeidsomstandigheden zijn belangrijk. Blijvende aandacht hiervoor "betaalt" zich terug in werkplezier, laag verzuim, een hoge tevredenheid en een vitale organisatie. Uitgangspunt is dat arbo een zorg en verantwoordelijkheid is van werkgever en werknemers samen. Beperking van gezondheidsbedreigende factoren staan centraal. Dit ook met oog op de belastbaarheid van bepaalde doelgroepen; ouderen, medewerkers met jonge kinderen, vrouwen (in de overgang), medewerkers met een bezwarende functie, een functie in een dienstrooster of met onregelmatigheid uitvoeren. (Behoud van) vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zijn belangrijke uitgangspunten bij de vormgeving van het beleid en zullen de komende periode nadrukkelijker de aandacht krijgen. Dit in combinatie met het beleid op het gebied van opleiding & ontwikkeling en mobiliteit. Het voorkomen van ziekteverzuim door aandacht voor signalen staat voorop. Daar waar al sprake is van uitval, is er snelle interventie, waarbij de insteek is: zo spoedig mogelijke re-integratie in het eigen of ander werk (eventueel elders). Het accent ligt daarbij op wat iemand (nog) wel kan en niet wat iemand niet (meer) kan. Leidinggevend en versterkt aandacht aan het ziekteverzuim, voornamelijk aan (de preventie) van verzuim ten gevolge van werkdruk (onder- of bovendruk), psychische en burn-out-achtige klachten. Het streven is dat, door alle ingezette middelen, het ziekteverzuimpercentage de komende jaren gaat dalen. Per bedrijfslocatie is de organisatie van de BHV geoptimaliseerd en er is goede psychosociale nazorg voor alle medewerkers (inclusief vrijwilligers), op groeps- of individueel niveau.

VRK Vitaal

Gezondheid is een groot goed. Gezondheid is niet alleen gericht op de afwezigheid van ziekte of lichamelijke gebreken, maar op een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk, spiritueel en maatschappelijk welzijn (vitaliteit). Een gezonde medewerker presteert in de regel beter en dat is goed voor de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening. De VRK heeft er dan ook belang bij dat de medewerker geestelijk en lichamelijk goed in conditie is en blijft. Gezien de verdergaande vergrijzing van het VRK-medewerkersbestand en het verdwijnen van diverse regelingen voor oudere werknemers (VUT, FLO e.d.) – en niet te vergeten de verhoging van de pensioenleeftijd – is aandacht voor (behoud van) vitaliteit van medewerkers geen sinecure. Het behouden van vitaliteit is te beïnvloeden o.a. door de leefstijl. Ook de komende jaren zullen op dit vlak preventieve en curatieve activiteiten ontwikkeld worden. De eigen verantwoordelijkheid van de medewerker voor zijn/haar gezondheid en het behoud daarvan zijn daarbij uitgangspunt.

De drie arbo-speerpunten waaraan gewerkt is in de afgelopen beleidsperiode zijn voor de komende jaren nog steeds aan de orde. Gezien het bovenstaande komt de nadruk meer op het bevorderen van vitaliteit te liggen. De overige speerpunten worden steeds meer onderdeel van de normale bedrijfsvoering.

1. Bevorderen van vitaliteit en (daarmee) het verminderen van werkdruk en psychische belasting
2. Doorontwikkeling eigen RI&E en uitvoering daarvan waaronder taak-risico analyses en object risico-inventarisaties
3. Ontwikkelen van een veiligheidscultuur, waaronder de BHV-organisatie

Ziekteverzuim

Tegengaan van ziekteverzuim is in ieders belang; de zieke medewerker blijft inzetbaar, de medewerkers die het werk op moeten pakken raken minder snel overbelast, leidinggevend kunnen hun tijd ergens anders aan besteden en de organisatie kan kosten van begeleiding en vervanging besparen. Met een goede begeleiding en verzuimmanagement is dus veel winst te behalen.

Het verzuimcijfer was in 2017 6,2% (VRK-totaal) Het streven voor de komende jaren is een verlaging van het ziekteverzuimpercentage van 0,25% per jaar, om in 2023 op 5% uit te komen. Het frequent verzuim is gedaald tot het landelijke gemiddelde van 1.0%, hiervoor wordt stabilisatie nagestreefd.

Verzuimgedrag/cultuur

Gedrag blijkt een bepalende factor te zijn in de overweging van medewerkers om zich wel of niet ziek te melden. Medewerkers kunnen bij zichzelf te rade gaan welke werkzaamheden ze met hun ziekte of beperking wel of niet kunnen doen. Ook de houding van leidinggevende en collega's t.a.v. verzuim is een bepalende factor of verzuim lang of kort kan duren. In gezamenlijkheid moet onderzocht worden wat er vanuit de medewerker en/of de organisatie gedaan kan worden zodat iemand, ondanks ziekte of gebrek, toch zinvolle arbeid kan verrichten. Er worden instrumenten ingezet om verzuimgedrag en cultuur te beïnvloeden.

De afgelopen jaren is uitgegaan van de hieronder genoemde speerpunten aangaande (het terugdringen van) verzuim. Deze blijven ook de komende jaren actueel:

1. Preventie/vitaliteit

Meer aandacht voor gezond gedrag en gezond werken. Door inzicht te ontwikkelen bij medewerkers om hun eigen draagkracht en draaglast te bewaken en hen te stimuleren om datgene te ondernemen wat nodig is om fysiek en psychisch fit te blijven. Mobiliteit en (persoonlijke) ontwikkeling spelen hierin ook een belangrijke rol. Opleiding en ontwikkeling helpen om bij te blijven en mee te kunnen gaan met veranderingen in het werk of veranderende eisen. Mobiliteit is aan de orde als het werk niet meer passend is of dreigt te worden (zie ook thema mobiliteit en ontwikkeling).

2. Inzetbaarheid

Bij het beoordelen van de inzetbaarheid komt het accent sterker dan voorheen te liggen op wat de medewerker nog wel kan en niet op wat hij niet meer kan. Op dit punt valt nog meer winst te behalen. Daarom wordt aan dit onderwerp aandacht besteed in de verzuimadviezen en SMO's. In samenwerking met de mobiliteitsadviseur wordt meer ingezet op re-integratie buiten de VRK (tijdelijk dan wel definitief) met als doel; zo snel mogelijk weer aan het werk.

3. Daling van het ziekteverzuim

- i) Het beperken van kort frequent verzuim blijft hoog op de agenda staan. Het middel hiervoor is het houden van 'frequent-verzuimgesprekken' met iedereen, die meer dan drie keer per jaar verzuimt. Dit punt heeft de afgelopen jaren veel aandacht gehad, o.a. in de verzuimtraining en MT's. Aandacht voor frequent verzuim blijft onverminderd belangrijk, omdat dit vaak een voorbode is van langdurig verzuim. Eén op de 10 ziekmeldingen is van een medewerker, die behoort tot de groep die frequent verzuimt. Dat zijn op dit moment circa 60 medewerkers. Het is een gegeven dat de helft van deze groep binnen 4 jaar langdurig uitvalt wanneer er geen preventieve maatregelen worden genomen. Het belang van aandacht voor de preventie van langdurig verzuim in de vorm van gesprekken met frequent verzuimers blijft dus onverminderd van kracht. Om dit beter te kunnen monitoren wordt voorgesteld de afspraken, die gemaakt worden n.a.v. een frequent verzuimgesprek, vast te leggen in het personeelsdossier, zodat de voortgang hiervan beter bewaakt kan worden.
- ii) Het langdurig verzuim terugdringen en WIA-instroom voorkomen door strakker te sturen op het Poortwachter proces. Hiervoor is de methodiek van scenarioplanning ingezet. De P&O adviseurs zijn hierin getraind. De toepassing hiervan kan nog versterkt worden. Daarnaast wordt voorgesteld bij langlopende Multi complexe verzuim casussen zogenoemde doorbraak sessies te organiseren waarbij met verschillende partijen (bedrijfsarts, arbeidsdeskundige, leidinggevende, P&O, een jurist en directie) een duidelijke lijn wordt afgesproken wat de te volgen stappen gaan worden.
- iii) In het kader van het ziekteverzuim wordt in het SMO, het ziekteverzuim op individueel niveau besproken tussen bedrijfsarts en leidinggevende. Het SMO wordt, indien gewenst, uitgebreid met interne of externe expertise en worden er gezamenlijk beleidsthema's besproken. Op directieniveau vindt jaarlijks overleg plaats met de Arbodienst, waar de meer beleidsmatige aspecten van het verzuim aan de orde komen.

Psychische (arbeid)belasting / werkplezier en belastbaarheid

Psychische problemen zijn een belangrijke reden voor verzuim binnen de VRK en behoeven in de komende beleidsperiode extra aandacht, bijvoorbeeld door in te spelen op signalen, aandacht voor

werkplezier en weerbaarheid, het onderwerp bespreekbaar te maken in overleggen en tijdig advies te vragen aan de bedrijfsarts.

Er zijn medewerkers die werkdruk/stress ervaren en/of het werktempo te hoog vinden. Zij hebben bijvoorbeeld te maken met piekbelasting en werken regelmatig onder druk. Door o.a. nieuwe wetgeving komen er steeds meer taken bij en ook de aard van het werk kan aanleiding zijn voor psychische overbelasting. Daarnaast wordt er, door de snelheid van ontwikkelingen, voortdurend een beroep gedaan op de flexibiliteit van medewerkers. Ook dat kan bij sommigen stress veroorzaken. Het kan ook gaan om een combinatie van werk- en privéomstandigheden of om onder-belasting (bijvoorbeeld werk doen onder het eigen niveau).

In de komende beleidsperiode zal onderzocht worden aan welke vorm van ondersteuning, bij (het voorkomen van) psychische (arbeid)belasting en het vergroten van de mentale weerbaarheid, leidinggevend en medewerkers behoefte hebben.

Overige zaken zijn uitgewerkt in het AVR-beleid.

Werkzaamheden rond dit thema:

- *Organiseren en evalueren van een vitaliteit/gezondheidsweek, als onderdeel van duurzame inzetbaarheid.*
- *Onderzoeken en waar wenselijk beschikbaar stellen (aan medewerkers en/of leidinggevend) van instrumenten/interventies om werkdruk/stress tegen te gaan, dit zowel op team als individueel niveau.*
- *Versterking integrale aanpak/samenwerking met beleidsterreinen mobiliteit en opleiding- en ontwikkeling.*

Thema 6. Beoordeling van resultaten, prestaties en gedrag, motiverende gespreksvoering

Evaluatie

- De gesprekscyclus met 3 gesprekken is komen te vervallen. Er is een nieuwe Regeling Personeelsgesprekken (incl. beoordelingsreglement en bijbehorende formulieren) ontwikkeld, die ingevoerd wordt per 1-1-2019.
- Binnen het FB hebben alle teams een training “feedback geven en ontvangen” gehad.
- Binnen de afdeling P&O is geëxperimenteerd (pilot), met een vorm van, 360° feedback gericht op de ontwikkeling van teamcompetenties. Via feedback gesprekken met collega's en klanten wordt input gevraagd op gedrag/houding en vaardigheden, die relevant zijn voor de professionalisering van de afdeling.

Ambitie

Binnen de VRK vindt het aanpreken op resultaten en (ongewenst) gedrag zowel formeel als informeel plaats, met respect voor elkaar. Er is tevens aandacht voor de dingen die goed gaan. Waardering wordt uitgesproken, successen worden gevierd. Er is een positieve gerichtheid, waarbij het accent ligt op ontwikkeling i.p.v. het aanwijzen van zaken die fout zijn gegaan. Medewerkers zijn assertief en worden uitgenodigd mee te denken en feedback te geven op het functioneren van zichzelf, collega's en de leidinggevende, vanuit de gedachte dat iedereen nog wat kan leren. De medewerker heeft een belangrijke rol in het bepalen van zijn/haar eigen resultaten en ontwikkelpunten. Voor iedere functie is een competentieprofiel (een samenhangend geheel van gedragsuitingen die noodzakelijk zijn voor een optimale uitvoering van een functie) beschikbaar. Medewerkers zijn bekend met de competenties behorende bij hun functie en met het bijbehorende gedrag en worden structureel begeleid in het ontwikkelen hiervan. Personeelsgesprekken vinden in wisselwerking tussen leidinggevend en medewerkers plaats, met uitzondering van de formele beoordeling.

Nieuwe regeling Personeelsgesprekken

Er is een nieuwe regeling Personeelsgesprekken, waarvan het voeren van functioneringsgesprekken integraal onderdeel uitmaakt. De verplichte 3-jaarlijkse beoordeling wordt “losgelaten”. Bij een geconstateerde mis-match tussen medewerker en functie, blijvend uit functioneringsgesprekken of een personeelsschouw, wordt sneller interventie gepleegd (Bij acute

serieuze problemen wordt natuurlijk niet gewacht tot een dergelijk moment). Er wordt dan een functionerings- of mobiliteitstraject gestart met een duidelijke eindtermijn. Dit kan betekenen dat er zowel binnen als buiten de organisatie gekeken worden naar ander of aangepast werk. Eventueel kan daarbij specialistische hulp wordt ingeschakeld.

Van feedback naar alternatieve (motiverende) gespreksvaardigheden

Werkrelaties moeten soepel functioneren. Samenwerken, een open communicatie, elkaar aanspreken vinden we belangrijk zaken binnen de VRK. Omdat iedereen een eigen verantwoordelijkheid heeft voor de kwaliteit van de werkrelaties is het van belang dat er tools aangereikt worden om hier “handen en voeten” aan te geven. In navolging van het FB vinden wij het belangrijk dat alle medewerkers getraind worden in een vorm van feedback geven.

Feedback geven en ontvangen, is ondanks training, voor velen heel lastig, omdat er – hoe bekwaam je er ook in bent – een negatieve zweem omheen hangt. Het komt er toch vaak neer op het aangeven dat iemand iets niet goed heeft gedaan. Daarom wordt gepleit voor een andere, positievere, variant, bijvoorbeeld Feed-Forward, maar in ieder geval een alternatief waarbij gewenst en positief gedrag in de toekomst wordt benadrukt en zich richt de gewenste oplossing. Daarmee onderscheidt het zich van feedback. Aandacht voor wat iemand wel kan en dat ontwikkelen heeft meer kans van slagen. onderzocht.

Te plannen werkzaamheden:

- *Implementatie nieuwe Regeling Personeelsgesprekken VRK, inclusief introductie competentiewoordenboek en ontwikkelboek*
- *Onderzoek naar verschillende vormen van (motiverende) gespreksvoering en hoe deze organisatie breed zijn in te bedden.*

Thema 7. Beloning van prestaties en gedrag en overige arbeidsvoorwaarden

Evaluatie

- Er zijn verschillende arbeidsvoorwaardelijke regelingen gemaakt of aangepast en ingevoerd. Zo is er een nieuwe reiskostenregeling woon-werkverkeer gekomen en een nieuwe overwerkregeling. Daarnaast zijn alle regelingen in het kader van de nieuwe Werkkostenregeling tegen het licht gehouden en zijn de consequenties voortvloeiend uit het nieuwe Hoofdstuk 3 CAR-UWO (het beloningshoofdstuk) verwerkt. Er is een Generatiepact en Individueel Keuzebudget (IKB) ingevoerd. Daarmee uiting gevend aan de wens om te komen tot meer keuzemogelijkheden in de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers.
- Na een inventarisatie van gevolgen/consequenties is de CAR-UWO/AR VRK (i.p.v. AR Haarlem) van kracht geworden. Alle “oude” regelingen worden, stapsgewijs, hierop aangepast of vervangen.
- De gratificatieregeling is herzien, in de zin dat gratificaties meer transparant worden gegeven.
- Het functiewaarderingssysteem is geëvalueerd (incl. inventarisatie van onderlinge functiewaarderingverschillen en afwijkingen). De afgelopen 4 jaar heeft er binnen de VRK, op sector/afdelingsniveau (2^e echelon GGD en VBK) en op individueel niveau, herwaardering c.q. hernieuwde inpassing van functies en/of onderlinge afstemming van functies en beloning plaatsgevonden.
- Het functiegebouw heeft wijzigingen ondergaan. Er is een crisis-functiegroep toegevoegd (functiegroep 600) en er zijn, om efficiency redenen, functies “opgeheven”. Tevens zijn er nieuwe functies toegevoegd zoals Medewerker Beveiliging en Chief Information en Security Officer (CISO).

Ambitie

De VRK volgt de CAR-UWO en maakt gebruik van hun standaardregelingen. Daar waar gewenst of noodzakelijk, worden eigen regelingen opgesteld, daarbij zo veel mogelijk aanhakend bij (regelingen van) andere veiligheidsregio's. Naast het salaris dat elke medewerker ontvangt voor de arbeid die hij/zij verricht, wil de VRK voor bijzondere prestaties een extra beloning kunnen geven.

Ook wil de VRK buitengewone houdingsaspecten en gewenst gedrag belonen. Dit kan in de vorm van een geldelijke beloning, maar ook in natura of andere denkbare vormen (voor zover de belastingwetgeving die toelaat). Daar waar mogelijk wil de VRK in de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden rekening houden met de levensfase of de generatie waartoe mensen behoren of keuzes “op maat” mogelijk maken. De VRK streeft naar een stabiel loongebouw, waarbij over de functies heen sprake is van een eerlijke en evenwichtige beloning.

Marktconforme beloning is een belangrijk aandachtspunt, maar een goed salaris is niet meer voldoende. Ook het bieden van andere aantrekkelijke “extra's”, zeker nu we te maken krijgen met een krappere arbeidsmarkt, kan eveneens een reden zijn waarom mensen graag bij ons komen of blijven werken.

Gelijke beloning tussen mannen en vrouwen, in dezelfde functies en gelijke beloning van flexibel en vast personeel is de norm. Voorop staat dat medewerkers behoefte hebben aan waardering (uit het MTO 2017 blijkt dat vooral medewerkers die hier langer dan 15 jaar werken, dit als onvoldoende ervaren). De VRK maakt zich hard om dit in de toekomst op creatieve wijze te tonen.

Wettelijke wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

Door nieuwe wet- en regelgeving en cao-ontwikkelingen zijn de arbeidsvoorwaardelijke regelingen, maar ook onze rechtspositie volop in beweging. Omdat er binnen de VRK verschillende beroepsgroepen met een eigen rechtspositie zijn, is het soms lastig om een eenduidig beleid te ontwikkelen. Duidelijk is dat deze veranderingen grotere of kleinere impact hebben op de medewerkers van de VRK of groepen daarbinnen. Een kritische noot is hier op zijn plaats. Hoewel deze ontwikkelingen in veel gevallen niet per se voortvloeien uit een strategische behoefte is het, gezien de impact die e.e.a. gaat hebben op de VRK en haar gewenste expertise en capaciteit, belangrijk om deze werkzaamheden te “oormerken” en te borgen. Opname in dit document moet daartoe bijdragen.

Waar zien wij ons de komende jaren mee geconfronteerd:

- Vervolgactiviteiten in relatie tot de overgang naar de CAR-UWO
- De Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA)
- De voortgaande afwikkeling van de FLO-reparatie
- Een nieuwe Gemeente cao en cao Ambulancezorg
- Harmonisatie en vereenvoudiging van het verlof hoofdstuk in de CAR-UWO, opname van een nieuwe verlofregeling en overgangsrecht in de cao (streefdatum 1-1-2020)
- Consequenties vereenvoudiging toepassen arbeidsvoorwaarden bij verandering van taken en functie.

Met name de WNRA plaatst de organisatie voor een uitdaging. Vanwege de verscheidenheid aan groepen medewerkers en de verschillende arbeidsvoorwaardenregelingen die voor hen gelden, met name ook de positie van vrijwilligers (die voor de brandweezorg in Nederland van groot belang zijn) is geconstateerd dat de situatie binnen de veiligheidsregio's complex is. De veiligheidsregio's gaan onverkort onder de nieuwe wet vallen. Recentelijk is gelet op de complexiteit en de zorgvuldigheid waarmee de overgang naar het private arbeidsrecht moet plaatsvinden, het voornemen uitgesproken om de invoering voor veiligheidsregio's uit te stellen tot 2021. Voor het ambulancepersoneel geldt dit niet.

Daarnaast is er een aantal activiteiten die voortvloeien uit, of passen binnen, het beleid en gewenste organisatiekoers, zoals:

- Herziening van de uitgangspunten bij reorganisaties,
- In het kader van (ecologische) duurzaamheid, facilitering van Ov-kaarten t.b.v. dienstreizen,
- (Arbeidsvoorwaardelijke) consequenties 'ouderenbeleid' o.a. Combi-medewerkers,
- Flexibilisering arbeidsvoorwaarden bij promotie en demotie.

Beloning-, bevordering- en inschalingbeleid

Beloningsbeleid is een mix van arbeidsvoorwaarden, die in de juiste mate en juiste combinatie wordt samengesteld, met als doel:

- Aantrekken, binden en boeien van de juiste medewerkers

- Motiveren en stimuleren van gewenst gedrag en houding
- Gedrag afstemmen op specifieke beleids- en/of afdelingsdoelstellingen
- Waardering tonen voor inzet en extra inspanningen
- Leggen van een directe relatie tussen gemaakte afspraken en behaald resultaat

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de vaste componenten van het beloningsbeleid (beloning van functiezwaarte, anciënniteit en het arbeidsvoorwaardenpakket, zoals verlof, pensioen etc.) en bewust belonen. Bewust belonen richt zich op het belonen van prestaties (resultaten), competenties en inzet in de vorm van geld of anderszins. Het beloningsbeleid is nu nog veelal geënt op de functieschaal-indeling van gemeenteambtenaren. Uitgangspunt is dat – behoudens hoge uitzonderingen – niet ingeschaald wordt boven het maximumsalaris van de functionele schaal. Dit laatste komt, in de huidige arbeidsmarkt, onder druk te staan.

Door de overgang naar de CAR-UWO en het aangepaste beloningshoofdstuk, waarbij e.e.a. verdergaand geharmoniseerd is, is er weinig ruimte voor VRK-eigen regelingen.

De overgang naar de WNRA en een eventuele aansluiting bij een andere/nieuwe cao zal mogelijk kansen bieden om het beloningsbeleid te herzien. Wellicht dat hierdoor, mede door de huidige werknemersarbeidsmarkt, ruimte komt voor (bewuste) beloning van prestaties en gewenst gedrag.

Het is van belang te inventariseren waar de (eventuele) huidige knelpunten zich bevinden en hoe deze systematiek al dan niet bijdraagt tot (interne en externe) beweging in het personeelsbestand en het binnenhalen van goed personeel. Tevens moet onderzocht worden of er ruimte is voor eigen beloningsinstrumenten en welke, zowel t.a.v. de reguliere beloning als bewuste beloning.

Alternatieve vormen van beloning en het uiten van waardering

Bewust belonen is bedoeld om het bereiken van de gewenste doelen/resultaten te ondersteunen en te bevorderen. Het “zich gewaardeerd voelen” is een levensbehoefte van de meeste mensen, die bijdraagt aan de arbeidsvreugde. Uit MTO-2017 resultaten blijkt dat dit de komende tijd nog aandacht behoeft. Waardering kan, naast een geldelijke beloning, tot uitdrukking worden gebracht door woorden/complimenten, maar ook in de vorm van, bijvoorbeeld, het organiseren van een sociale activiteit, een waardebon, een excursie e.d. Er zal opnieuw worden gekeken naar (alternatieve) beloningsmogelijkheden en wat het beste aansluit bij de beleving van medewerkers.

Te plannen werkzaamheden:

- *Uitgangspuntennotitie organische reorganisaties en nieuw Sociaal Statuut.*
- *Inventarisatie voor ons specifieke arbeidsvoorwaardelijke regelingen bij andere veiligheidsregio's.*
- *Ontwikkeling/aanpassing diverse arbeidsvoorwaardelijke regelingen en implementatie nieuwe wetgeving/rechtspositie.*
- *Analyse beloningsverschillen tussen man/vrouwen in gelijke functies*
- *Onderzoek effecten “blijf-premies”, bij moeilijk vervulbare functies.*
- *Verkenning alternatieve vormen van belonen.*

Thema 8. Taakinhoud en werkorganisatie

Evaluatie

- Er is beleid rondom plaats- en tijdonafhankelijk werken ontwikkeld.
- Er zijn instrumenten plaats- en tijdonafhankelijk werken geïmplementeerd.
- Er heeft een evaluatie van de bijeffecten van Het Nieuwe Werken plaatsgevonden (door OR)
- Er is VRK breed werkoverleg ingevoerd en er heeft deskundigheidsbevordering t.a.v. vergadertechnieken, plaatsgevonden.

Ambitie

Bij de VRK staat plezier in het werk in een hoog vaandel. Er wordt nagedacht over de vraag of het werk zo kan worden ingericht, dat het leuk(er) of interessant(er) is en talenten kunnen bloeien. Organisatieveranderingen zullen meer “werkenderwijs” worden doorgevoerd, zonder daarbij de

belangen van medewerkers uit het oog te verliezen. Medewerkers worden gestimuleerd om strikte functiegrenzen los te laten en meer te werken vanuit een samengesteld takenpakket en in wisselende netwerken, ingegeven door de vraag van dat moment. Efficiency en kostenbewustzijn worden bij de inrichting van het werk niet uit het oog verloren. Zaakgericht werken is overal ingevoerd. Waar dit bijdraagt aan een verbetering of versnelling van de uitvoering, de processen of de dienst- en (interne) serviceverlening wordt verdergaand geautomatiseerd en gedigitaliseerd. Er wordt gewerkt vanuit “de bedoeling”. Medewerkers zijn zich bewust van de (toekomstige) effecten van digitalisering/automatisering op het eigen werk en anticiperen daarop.

Organische organisatieveranderingen

Gedreven door de snelheid waarmee ontwikkelingen op ons afkomen, gaan we ons steeds meer realiseren dat organisaties niet een statisch geheel, maar continue in beweging zijn. Daarmee ontstaat er ook een behoefte aan een andere werkwijze bij het doorvoeren van reorganisaties.

Met organisch veranderen wordt bedoeld dat veranderingen, zo ook veranderingen in de organisatiestructuur, geleidelijk, ‘stap voor stap’, van onderop en op experimentele wijze worden doorgevoerd, waarbij een zeker doel wordt nagestreefd. De aanstelling in algemene dienst was een eerste aanzet om verschuivingen van werk tot werk gemakkelijker te maken. Daarnaast zien we een zogenaamde “ontschotting” van functies, waarbij er steeds meer met generieke functiebeschrijvingen in plaats van organieke functiebeschrijvingen gewerkt wordt en medewerkers zodoende breder inpasbaar worden, zonder directe gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden. Voor medewerkers kan dit onzekerheid oproepen. Er lijkt minder grip te zijn op de gang van zaken rondom reorganisaties. Vragen als: welke zekerheden heb ik nog? hoe zit het met verworven rechten? welke gevolgen heeft e.e.a. voor functies/inschaling en functie- en loongebouw? wat zijn de spelregels? zijn aan de orde. De nieuwe werkwijze vraagt om herziening van een aantal klassieke uitgangspunten, zoals die tot nu toe gehanteerd werden bij reorganisaties en het vinden van passende oplossingen voor de daaruit voortvloeiende vraagstukken.

De invloed van technologische ontwikkeling op de taakinhoud

Voortdurende technologische ontwikkelingen (digitalisering, robotisering) zorgen ervoor dat de taakinhoud en functie-inhoud evolueren, taken vervallen en/of verschuiving van taken plaatsvindt. Routinewerk gaat verdwijnen. Vooral administratieve en ondersteunende banen zijn gevoelig voor digitalisering, zo ook binnen de VRK. Vooral functies waarvan de taken gemakkelijk te ‘robotiseren’ zijn, zullen de komende twintig jaar verdwijnen. Al het routinewerk zal uiteindelijk worden vervangen door robots, chatbots, software, toegang tot websites e.d. en niet meer door “echte” mensen worden gedaan. Naar verwachting zullen in de komende 20 jaar veel banen verdwijnen in lage en middeninkomens. Zelfs denkwerk kan worden geautomatiseerd, machines worden steeds meer “zelflerend”. Ook het menselijk beoordelingsvermogen wordt steeds vaker door computer geëvenaard of overtroffen. Bijvoorbeeld digitalisering van diagnostische taken van medisch specialisten, medische scans via beeldherkenningssoftware, het uitvraagstelsel bij de meldkamer. Dit vraagt bereidwilligheid van medewerkers om kritisch de ontwikkelingen te volgen en effecten voor hun eigen werk goed in de gaten te houden en hier op te anticiperen door andere/nieuwe dingen te leren. Ook leidinggevendenden moeten proactief kijken naar wijzigingen in functie-inhoud en de (toekomstige) consequenties hiervan, ontwikkeling faciliteren of tijdig de juiste kennis en kunde van “buiten” halen.

Processen en E-HRM

Bij de doorontwikkeling van de dienstverlening van P&O is het ook voor de toekomst van belang om de processen door te lichten en daar waar mogelijk te standaardiseren en te automatiseren. In de komende beleidsperiode komt de focus te liggen op mutatieprocessen, o.a. bij doorstroom. Er zal onder meer onderzocht worden of en op welke wijze digitalisering van de formulieren rondom personeelsgesprekken kan worden gerealiseerd.

Te plannen werkzaamheden:

- *Inventarisatie gevolgen organisch veranderen voor (klassieke) structuren (o.a. functie- en loongebouw, balans zekerheid/onzekerheid bij reorganisaties).*
- *Herziening uitgangspunten reorganisaties, met als doel mobiliteit en brede inzetbaarheid te vergroten.*
- *Inventarisatie van functies die (gaan) veranderen door technologische ontwikkelingen en hier op medewerkers- en organisatieniveau op inspelen (hangt samen met personeelsplanning, formatie-onderhoud, individuele ontwikkeling).*
- *E-HRM; mogelijkheden tot verdere automatisering onderzoeken en implementeren.*

Thema 9. Integriteit

Evaluatie

- Het integriteitsbeleid is vastgesteld.
- Er zijn voor het 1e, 2e en 3e echelon themabijeenkomsten/vaardigheidstrainingen verzorgd rondom “aanspreken op ongewenst gedrag”.
- Binnen de brandweer zijn met alle ploegen sessies gehouden waarin ongewenste omgangsvormen zijn besproken.
- Om meer bewustzijn te creëren aangaande integriteitsvraagstukken c.q. integriteitsoverschrijdingen zijn er (in navolging van sessies voor het 1e, 2e en 3e echelon, die al eerder hebben plaatsgevonden) 3 integriteitsbewustwording sessies georganiseerd voor het 4e echelon van de brandweer (beroeps-ploegchefs) en coördinatoren met leidinggevende taken (o.a. bij FB, en MICK) Ook is er een training georganiseerd voor geïnteresseerde vrijwillige ploegchefs.
- Medewerkers uit de coachingspool en P&O zijn voorbereid om teams en leidinggevendenden, daar waar gewenst, in de toekomst te begeleiden bij het bespreekbaar maken van integriteitskwesaties.
- Een aantal hieraan gerelateerde regelingen is ‘CAR-UWO proof’ gemaakt of vervangen.

Ambitie

Een publieke organisatie is als een “glazen huis”. Daarom wordt van medewerkers verwacht dat zij, als vertegenwoordigers van de VRK, imago schade – en sterker nog – alle schijn van niet-integer handelen voorkomen. De VRK streeft naar een integere cultuur, ondersteund door o.a. passende procedures of protocollen, die vastleggen hoe medewerkers moeten handelen. Daar waar in het verleden de nadruk met name lag op het kennen van de wetten, voorschriften en bepalingen e.d. en de gerichtheid veelal lag op het naleven en het bestraffen van overtredingen, zal er in de toekomst meer aandacht zijn voor cultuur en ‘soft controls’, die de overtuigingen en beleving van medewerkers beïnvloeden. Bewustwording, communicatie en dialoog zijn hiervan belangrijke ingrediënten. De VRK staat op het standpunt dat bewustwording voorgaat op het ontwikkelen van een meldings- en sanctiestructuur m.b.t. integriteitsschendingen. Om e.e.a. te bereiken zullen er interventies gepleegd worden op verschillende dimensies rondom het thema, zodat maatregelen elkaar versterken en in elkaar grijpen. Daarbij gaat het zowel om integer handelend gedrag binnen onze organisatie, naar elkaar, maar ook om integer handelen richting de gemeenschap.

Een integriteitscultuur; nog best wel ingewikkeld

In de praktijk bepalen de regels en voorschriften niet alles wat medewerkers doen of laten. Ze kunnen regels breken of beslisprocedures omzeilen. Of ze dit ook doen, is afhankelijk van de cultuur in een organisatie. De invloed van de organisatiecultuur op het gedrag van medewerkers is groot en vrij dwingend, die meestal de patronen van de groep volgen. Nieuwe medewerkers zullen zich snel aanpassen aan de heersende cultuur. Wie iets anders doet dan de cultuur voorschrijft, loopt het risico om zichzelf buiten de groep te plaatsen. Dit is kenmerkend voor de invloed van cultuur: om bij de groep te horen, zullen mensen zich aanpassen aan de patronen van de groep. Ook als die patronen “ongezond” zijn. Daarnaast zijn er subculturen per afdeling of team, of een beroepsgroep. Als normoverschrijding “gewoon” is binnen een (sub)cultuur en daar niets aan gedaan wordt dan ontstaat er een niet-integere cultuur.

Leren leven met het “grijze gebied”

Op grond waarvan wordt geoordeeld dat iets wel of niet integer is? Soms bestaan daarvoor duidelijke toetsingskaders (bijvoorbeeld de Algemene wet bestuursrecht of een eigen beleidskader). Soms moet dat oordeel ad hoc worden geveld, omdat er geen kader is. Er is een grijs gebied, een zekere subjectieve component, waarin gedrag of handelingen op verschillende wijze kunnen worden beoordeeld. Maar zodra iets kan worden beoordeeld als norm overschrijdend, gaat het om niet-integer handelen. Een organisatie die in dat geval niet actief handelt, is eveneens niet-integer. Er kunnen verzachtende omstandigheden zijn en ook de zwaarte van de overtreding en eventuele sanctie is niet in beton te gieten. Het gaat iedere keer weer het afwegen van omstandigheden, de overtreding e.d. Het is precies dat waar dialoog over en bewustwording op moet plaatsvinden, waarmee het moreel besef wordt aangewakkerd.

Vervolgaanpak

Voor het werken aan een integere cultuur is het beste effect te bereiken als de aanpak integraal, multidimensionaal, duurzaam en gecoördineerd is. Daar waar dit, in praktische zin, kan bijdragen aan positieve resultaten, willen we onderzoeken of het zogenaamde 'Integriteit Infrastructuur-model' van toegevoegde waarde kan zijn. Dit is een praktisch en wetenschappelijk onderbouwd model voor bouwen aan integriteit. Er wordt gewerkt aan een aantal dimensies tegelijkertijd, zoals; management, communicatie, structuur, cultuur e.d., waarbij "harde" en "zachte" interventies gecombineerd worden. Zachte interventies zijn bijvoorbeeld interne communicatie, waardensessies, gedragscodes, trainingen en aandacht voor feedback geven en ontvangen. Een aantal van deze zaken is inmiddels al geïntroduceerd bij de VRK. Structuurmaatregelen, zoals wetten en regels, procedures, fysieke en digitale bevoegdheden, controle en handhaving, geven eveneens richting aan de manier waarop mensen werken. Voor de toekomst zal worden voortgeborduurd op de verschillende middelen uit voorgaande jaren. Te denken valt aan integriteits-sessies voor medewerkers/teams, waarbij medewerkers aan de hand van eigen praktijkvoorbeelden, gezamenlijk ideeën uitwisselen over wat we wel of niet willen toestaan in de werksituatie, hoe om te gaan met voorschriften en regels e.d. Tevens zal er tijdens de introductie van medewerkers meer aandacht aan integriteit worden besteed, de gedragscode, in gezamenlijkheid, worden herijkt en het vergroten van bekendheid met geldende codes en voorschriften en normen.

Aanpak van ongewenst gedrag

In voorgaande jaren is, in diverse workshops en teambijeenkomsten, al veel aandacht besteed aan het tegengaan van ongewenst gedrag, zoals pesten, discriminatie of (seksuele) intimidatie, zaken waarbij de zogeheten "sociale veiligheid" in het geding is. Uit het verslag van de vertrouwenspersonen (2016) en recente incidenten uit de praktijk, blijkt dat dit binnen de VRK ook de komende jaren blijvende aandacht behoeft. Onder andere is het lastig gebleken om de negatieve aspecten van familiecultuur bij de brandweer te doorbreken. Ongewenst gedrag in een vroeg stadium signaleren en aanpakken leidt tot minder escalatie. Adequaat omgaan met signalen door leidinggevend is daarom van essentieel belang. Het gaat daarbij niet alleen om het bespreekbaar maken van dit gedrag in formele gesprekken, maar ook om medewerkers die ongewenst gedrag vertonen 'in the act' aan te spreken en hier eventueel consequenties aan te verbinden. In dat laatste geval dragen leidinggevend de eigen normen uit, maar ook wat de organisatie beschouwt als grensoverschrijdend gedrag. Medewerkers en teams hebben ook een verantwoordelijkheid om bij ongewenst gedrag elkaar aan te spreken. Indien er sprake is van ongewenst gedrag door leidinggevend zou escalatie naar een hoger echelon mogelijk moeten zijn. Investeren in een klimaat waarin naast fysieke veiligheid tevens aandacht is voor sociale veiligheid lijkt geen sinecure. Het gaat dan om zaken als het ontwikkelen van een visie op veilig werken en ongewenst gedrag, inbedding in instrumenten, het vergroten van het organisatiebewustzijn en het sterker uitdragen van de vanzelfsprekendheid van meldingen.

Te plannen werkzaamheden:

- *Onderzoeken bruikbaarheid model Integriteitsinfrastructuur*
- *Evaluatie en actualisatie van de Gedragscode Medewerkers VRK.*
- *Plan van Aanpak 'Tegengaan Ongewenst Gedrag'*
- *Vormgeven uniforme registratie integriteitschendingen.*

Thema 10. Implementatie en verankering van het strategisch personeelsbeleid

Het is van belang om datgene wat we willen uitdragen, ook te verankeren in de reguliere bedrijfsvoering.

Opname van ambities en doelen in jaarwerkplannen van de sectoren/afdelingen

Om verwachtingen goed te managen zullen leidinggevenden in kennis worden gesteld van wat er op de strategische P&O kalender staat, zodat zij hier in de jaarwerkplannen rekening mee kunnen houden. Het hoogste echelon monitort, in de personeelsgesprekken met leidinggevenden en overige rapportages, de voortgang op de thema's.

Audits

Kwaliteitsverbetering staat hoog in ons vaandel. Ook in de komende jaren zullen er weer diverse audits plaatsvinden. Via uitvraag van klanten op het functioneren van de afdeling P&O als geheel en individuen daarbinnen en door gebruik van de Deming Cirkel (plan-do-check-act) wordt structureel gewerkt aan kwaliteitsverbetering.

MTO

De resultaten van het tweejaarlijkse Medewerkers Tevredenheidsonderzoek wordt gebruikt voor de toetsing van de effecten van het strategisch personeelsbeleid. Ook zijn deze resultaten onderwerp van gesprek in het werkoverleg in elk organisatieonderdeel. Op grond hiervan stellen leidinggevenden verbeterplannen op.

Evalueren en waar nodig beleid bijstellen

Jaarlijks wordt er sociaal jaarverslag gemaakt waarmee wordt teruggekeken op de resultaten. Elk jaar wordt een terugkoppeling gegeven op de resultatenkalender aan de opdrachtgever, portefeuillehouder P&O van de directie. Aan de hand daarvan worden activiteiten en gewenste resultaten bijgesteld, aangevuld of wordt er anders geprioriteerd. De OR wordt hiervan in kennis gesteld.

Te plannen werkzaamheden:

- *Jaarlijkse afstemming strategisch personeelsbeleidskalender en jaarwerkplannen.*
- *Jaarlijkse terugkoppeling resultaten, schrijven van een sociaal jaarverslag VRK, inclusief kengetallen.*
- *Iedere twee jaar organiseren van een Medewerkers Tevredenheidsonderzoek.*
- *Diverse audits (nader te bepalen).*

3. Kernpunten strategisch personeelsbeleid crisisorganisatie

De VRK streeft naar een robuuste en toekomstbestendige crisisorganisatie met gemotiveerde en vitale crisisfunctionarissen.

Door het verschuiven van de AOW leeftijd en door de vergrijzing in het algemeen wordt de gemiddelde leeftijd binnen piketpools (met name bij de brandweer) steeds hoger, met als gevolg zorg om de continuïteit, toekomstbestendigheid en duurzame inzetbaarheid.

Vanuit deze ontwikkelingen is een aantal speerpunten geformuleerd:

Versterken bewustzijn crisisorganisatie

Om de CO verder te versterken is van belang dat zowel leidinggevenden, medewerkers als (toekomstige) crisisfunctionarissen zich goed bewust zijn van het belang van de crisisorganisatie. Het motto daarbij is: "De CO is 'corebusiness' en niet iets wat je erbij doet".

Vergroten duurzame inzetbaarheid

Gezien de vergrijzing binnen de CO is extra aandacht nodig voor duurzame inzetbaarheid en belastbaarheid van crisisfunctionarissen. Overbelasting en uitval moeten worden voorkomen. Piketpools (en de mensen daarbinnen) waarbij de gemiddelde leeftijd hoger is dan 55 jaar kunnen kwetsbaar worden. Het is van belang dat toezichthouder, leidinggevende en medewerker goed met elkaar in gesprek zijn en blijven om hierop adequaat te anticiperen.

Optimale ontwikkeling en vakbekwaamheid

De CO biedt doorlopend competentiegerichte scholing aan en stimuleert en creëert hiermee een (leer)omgeving waarin de crisisfunctionarissen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Voorop staat dat crisisfunctionarissen zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en het vakbekwaam blijven, vanzelfsprekend gefaciliteerd vanuit de organisatie. E.e.a. wordt vormgegeven middels de diverse bestaande trajecten van (mono- en multidisciplinair) opleiden, trainen en oefenen (OTO). Daarbij is ook aandacht voor het thema samenwerken in multidisciplinaire teams en team skills.

Activiteiten:

Met het oog op bovenstaande punten zijn (en worden) er vanuit verschillende invalshoeken activiteiten ontwikkeld, te weten:

- Verkennen van de mogelijkheden om bepaalde piketpools interregionaal in te richten.
- Vergroten van het bewustzijn van de plaats die de CO binnen de VRK inneemt (corebusiness).
- Vergroten van de instroom in de piketpools, o.a. door bij werving en selectie een koppeling te maken tussen de “koude” en ‘warme” functie.
- Vroegtijdig anticiperen op (natuurlijke) uitstroom en inzetten op verjonging van de piketpools, met behoud van expertise.
- Uitbreiden van de piketpool met een nieuwe crisisfunctionaris, indien er sprake is van verminderde belastbaarheid van crisisfunctionarissen binnen de piketpool.
- Stapsgewijs afbouwen van de piketfunctie van de oudste crisisfunctionaris gecombineerd met een mentorschap t.b.v. de begeleiding van “nieuwkomers” (dakpanconstructie).
- Reguleren van de uitstroom door een minimale opzegtermijn van 3 maanden te hanteren en het in kaart brengen van vertrek-redenen, zodat hier beter op gestuurd kan worden.

Klik op de link voor het volledige ‘Strategisch Personeelsbeleidsplan Crisisorganisatie’. [link](#)

Bijlage 1. Resultatenkalender¹

x : betekent oplevering uiterlijk maand december van het betreffende jaar.

... : betekent dat het een doorlopende activiteit is verspreid over een aantal jaren.

Nr.	Activiteiten ²	2019	2020	2021	2022
	Een toekomstbestendig en divers personeelsbestand				
	Implementatie strategisch personeelsmanagement (dit bestaat uit diverse onderdelen zoals houden van een personeelsschouw, personeelsplanning op aantallen e.d., inventarisatie wijzingen taak- en functiehoud, ten gevolge van technologische ontwikkelingen, talentmanagement vormgeven enz.)				x
	Verdergaande optimalisering ken- en stuurgetallen, eerste stappen HR-analytics				x
	Onderzoek huidige en gewenste flexibele schil/herziening formatieplan VRK		x		
	Doorontwikkeling diversiteitsbeleid				x
	Uitgangspuntennotitie inclusiviteitsbeleid		x		
	Levensfase bewust personeelsbeleid/toepassen generatiemanagement (beleid scannen en eventueel aanpassen op basis van leeftijd/generatie behoeften)			x	
	Inventarisatie voor welke medewerkersgroepen er behoefte is aan specifiek beleid (maatwerk) en check bij andere veiligheidsregio's/GGD'en en ambulancediensten.	x			
	Evaluatie generatiepact en advies over voortzetting.	x			
	Werving, arbeidsmarktcommunicatie en selectie				
	Businesscase arbeidsmarktcommunicatie	x			
	Uitwerking van het businessplan, in samenwerking met de afd. Communicatie			x	
	Herziening werving- en selectieprocedure	x			
	Invoering nieuw selectie-instrument; e-assessment dat door P&O wordt afgenomen en organiseren van een training e-assessment voor P&O-adviseurs/P&O-medewerkers.	x			
	Deelname aan regionale netwerken/landelijke campagnes van het Actieprogramma Werken in de Zorg om de personeelstekorten in de zorg op te lossen ('Ik Zorg' en RAAT Zorg Werkt).			x	
	Samenwerking tussen P&O en Communicatie versterken.				
	Mobiliteit en blijvende inzetbaarheid				
	(Verdere) implementatie van het HR3p model (onderdeel van strategisch personeelsmanagement)		x		
	Opzetten van een training voor medewerkers van de interne coachpool en P&O adviseurs t.b.v. het afnemen van een Talenten Motivatie Analyse (TMA) en implementatie van het betreffende loopbaaninstrument.	x			
	Analyse van ingeleverde exit-vragenlijsten (o.a. vertrekredenen)/ het schrijven van een verbeterplan, als daartoe aanleiding is.		x		
	Training 'Baas in eigen Loopbaan'.	x			
	Ontwikkelen/organiseren van diverse instrumenten/bijeenkomsten, gericht op of voor medewerkers, met als doel stimulering van "het pakken van regie op de eigen loopbaan" (bijv. informatiemarkten, themabijeenkomsten TMA e.d).	x	x	x	x
	Individuele mobiliteitsbegeleiding (door inzet van het netwerk; detachering, werkervaring stages of werk elders bewerkstelligen).				
	Versterken van het netwerk en onderlinge samenwerking op mobiliteit met andere (private en publieke) organisaties.				

¹ Implementatie is afhankelijk van besluitvorming en beschikbare middelen en organisatieontwikkeling. In een latere fase wordt, per product, een plan van aanpak gemaakt met een actuele en gedetailleerdere planning. Onder implementatie verstaan wij dat het beleid is vastgesteld, bekend gemaakt is bij medewerkers en leidinggevend, digitaal beschikbaar is gesteld en deel uitmaakt van het staand beleid.

² NB De activiteiten in de resultatenkalender beperken zich tot datgene wat voortvloeit uit het strategisch personeelsbeleidsplan/bijdraagt aan het realiseren van onze ambities. Daarnaast zijn er diverse activiteiten die voortvloeien uit nieuwe wet- en regelgeving en Cao-bepalingen en overige activiteiten die ook moeten worden uitgevoerd, maar die niet binnen de strategische agenda passen (bijv. de Werkkostenregeling). Deze activiteiten worden opgenomen in het jaarwerkplan.

Contacten en interactie versterken tussen beleidsadviseurs onderling en met het management om integraliteit en samenhang tussen de (beleid)instrumenten en interventies te vergroten.				
Inventarisatie medewerkers brandweer waarbij de contractduur van 20 jaar verstrijkt en mogelijke 2e loopbaan interventies.	x			
Opleiding, training en ontwikkeling				
Doorgaande ontwikkeling instrumenten en organiseren van trainingen				
Ontwikkeling van een centrale "opleidingskalender" voor de hele VRK		x		
Evaluatie (P.D.C.A) van het leiderschapsprogramma	x			
In coproductie ontwikkeling vervolgtraject leiderschapsprogramma	x			
Het organiseren van trainingen feedback (of andere motiverende gespreksvaardigheden) voor alle VRK medewerkers		x		
Onderzoek naar mogelijkheden om zelf medewerkers op te leiden voor schaarse functies	x			
Arbeidsomstandigheden, verzuim en re-integratie, vitaliteit				
Organiseren en evalueren van een vitaliteit/gezondheidsweek, als onderdeel van duurzame inzetbaarheid.	x	x	x	x
Onderzoeken en waar wenselijk beschikbaar stellen (aan medewerkers en/of leidinggevenden) van instrumenten/interventies om werkdruk/stress tegen te gaan, dit zowel op team als individueel niveau.		x		
Versterking integrale aanpak/samenwerking met beleidsterreinen mobiliteit en opleiding- en ontwikkeling.				
Beoordeling van resultaten, prestaties en gedrag, geven van feedback				
Implementatie nieuwe Regeling Personeelsgesprekken VRK, inclusief introductie competentiewoordenboek en ontwikkelboek	x			
Onderzoek naar verschillende vormen van (motiverende) gespreksvoering	x			
Beloning van prestaties en gedrag en overige arbeidsvoorwaarden				
Verkenning alternatieve vormen van belonen.	x			
Analyse beloningsverschillen tussen man/vrouwen, op functieniveau,	x			
Onderzoeken of een regeling/beleid inzake loopbaanombuiging (demotie) kan bijdragen aan het vergroten van mobiliteitsbewegingen of deze juist belemmert.	x			
Onderzoek effecten "blijf-premies", bij moeilijk vervulbare functies.		x		
Uitgangspuntennotitie reorganisaties en nieuw Sociaal Statuut.	x			
Ontwikkeling/aanpassing diverse arbeidsvoorwaardelijke regelingen en implementatie nieuwe wetgeving/rechtspositie (WNRA e.d.)		x		
Taakinhoud en werkorganisatie				
Inventarisatie gevolgen organisch veranderen voor (klassieke) structuren (loon-loon- en functiegebouw e.d.)	x			
Inventarisatie van functies die (gaan) veranderen door technologische ontwikkelingen (onderdeel van strategisch personeelsmanagement, hangt samen met personeelsplanning, formatie-onderhoud, individuele ontwikkeling).		x		
E-HRM; mogelijkheden tot verdere automatisering onderzoeken en implementeren.				x
Integriteit				
Onderzoek bruikbaarheid model Integriteitsinfrastructuur en implementatie	x			
Evaluatie en actualisatie van de Gedragscode Medewerkers VRK.	x			
Plan van Aanpak 'Tegengaan Ongewenst Gedrag' en hieruit voortvloeiende activiteiten.	x			x
Vormgeving (uniforme) registratie integriteitschendingen.				x
Implementatie en verankering van het strategisch personeelsbeleid				
Afstemming strategisch personeelsbeleidskalender en jaarwerkplannen.	x	x	x	x
Jaarlijkse terugkoppeling resultaten (via het sociaal jaarverslag), inclusief kengetallen.	x	x	x	x
Organisatie Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (om de twee jaar).	x		x	
Diverse audits (1 per jaar, op inhoud nader te bepalen).	x	x	x	x