

De Veiligheidsregio Kennemerland (VRK)

- Historie
- Huidige situatie
- Vooruitblik
- Uitgangspunten leiderschap, teamontwikkeling

Historie

Eind 2005, begin 2006 is een aantal grote ontwikkelingen in gang gezet, die hebben geleid tot wat vanaf 1 juli 2008 de Veiligheidsregio Kennemerland i.o. was. Dit betreft:

- Territoriale congruentie en integratie GGD Haarlemmermeer
Bij Kabinetsbesluit is de gemeente Haarlemmermeer (Brandweer, GHOR en Schiphol) onderdeel geworden van de Veiligheidsregio Kennemerland i.p.v. Amsterdam-Amstelland. Tevens is op eigen initiatief het Haarlemmermeer deel van GGD Amstelland de Meerlanden ook overgegaan.
- Regionalisering brandweer (van 10 gemeentelijke brandweren naar een regionaal korps)
- Haarlemse ambulancedienst
De Haarlemse Ambulancedienst is in 2002 onderdeel sector Brandweer Haarlem geworden en in 2008 vervolgens onderdeel van de Regionale Ambulance Voorziening (RAV) Kennemerland (samen met ambulancedienst Amsterdam en Connexion (v.a. 2012 Witte Kruis)) waarbij ook integratie in de VRK i/o volgde.
- Meld-, Informatie- en Coördinatiecentrum Kennemerland (MICK)

Naar aanleiding van de rampen in Enschede en Volendam heeft het kabinet aangegeven dat de samenwerking tussen de meldkamers brandweer, ambulance en politie moest worden geïntensiveerd. Vanaf 2004 tot eind 2008 (formele start MICK) is hard gewerkt aan het programma MICK. Lopende dit programma werd het MICK dus geconfronteerd met het kabinetsbesluit om de gemeente Haarlemmermeer toe te voegen aan de Veiligheidsregio Kennemerland. Vanaf 1 januari 2009 was de geïntegreerde meldkamer een feit. Waarbij nu het besluit is genomen per 1 januari 2019 op te gaan in een landelijke meldkamer organisatie.

Resumerend wordt in 2008 de Hulpverleningsdienst Kennemerland (voorloper VRK), vanwege de Wet Veiligheidsregio's die in 2010 in werking treedt, omgezet naar de VRK i/o, en treedt de gemeente Haarlemmermeer toe tot de gemeenschappelijke regeling en wordt de lokale brandweer (10 korpsen) geregionaliseerd.

Diverse GGD-en en/of onderdelen daarvan zijn op vrijwillige basis onderdeel van de HDK en later VRK i.o. geworden.

Genoemde strategische ontwikkelingen, in combinatie met de ramp met Turkish Airlines in 2009, maar ook interne zaken zoals het project "Bedrijfsvoering op orde" in 2012 en de gemeentelijke bezuinigingen laten zien dat de VRK in korte tijd veel uitdagingen heeft gekregen en ook veel heeft bereikt. Na een turbulente periode met directief leiderschap, de nodige management wisselingen is er nu relatieve rust in de gelederen en de periode van doorontwikkeling ofwel transformatie aangebroken.

De organisatie is onverlet een gedeelde missie en visie nog geen eenheid, waar nog de logische cultuurverschillen aanwezig zijn en zaken als integrale advisering, samenwerken e.d. nog geen vanzelfsprekendheid zijn.

Ontwikkeling tot heden

De Veiligheidsregio Kennemerland (hierna: VRK) is een relatief kleine regio met forse uitdagingen. Schiphol, Tata Steel en het Noordzeekanaal vallen, met alle risico's van dien, onder het verzorgingsgebied. De regio trekt grote aantallen bezoekers naar bijvoorbeeld grote evenementen,

de kust en de Beverwijks Bazaar. De regio heeft een groot infrastructureel netwerk over wegen, vaarwegen, spoorwegen en door de lucht. Hiermee hangt samen de aanwezigheid van de luchthaven Schiphol, stations, tunnels, emplacementen en (jacht)havens.

Er zijn twee gebieden waar verschillende risico's geconcentreerd zijn:

- Het Noordzeekanaal en de IJmond
- De luchthaven Schiphol

De regio Kennemerland telt ruim een half miljoen inwoners.

De organisatie Veiligheidsregio Kennemerland

De VRK betreft een gemeenschappelijke regeling en is als openbaar lichaam namens de regiogemeenten in Kennemerland onder andere verantwoordelijk voor de uitvoering van wettelijke taken en landelijke beleidsdoelstellingen in de regio op het gebied van crisisbeheersing.

Het verzorgingsgebied omvat het grondgebied van de tien deelnemende gemeentebesturen in het zuidwesten van de Provincie Noord-Holland: Beverwijk, Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmerliede & Spaarnwoude, Haarlemmermeer, Heemskerk, Heemstede, Uitgeest, Velsen en Zandvoort.

Daarnaast is de VRK een van de weinige veiligheid regio's die grotendeels multidisciplinair georganiseerd is en waarbinnen de brandweer, GHOR, ambulancezorg, GGD, multidisciplinaire meldkamer, veiligheidsbureau en Veilig Thuis zeer intensief en nauw samenwerken.

Daarbij zijn de missie en visie, de organisatiestructuur (onder meer gemeenschappelijke regeling) en het sturingsconcept (integraal management) belangrijke kaders.

Binnen deze kaders is de VRK:

- een organisatie die voldoet aan de eisen van wet- en regelgeving;
- een transparante en dynamische organisatie;
- ambitieus en realistisch binnen de financiële kaders;
- een organisatie waar naast het primaire proces de medewerker centraal staat;
- een aantrekkelijke werkgever;
- een risicobewuste organisatie.

Besluitvorming vindt plaats in het directieoverleg. Daarnaast is er – sinds 2021 – een Verenigd Management Overleg waarin een vertegenwoordiging van diverse sectoren, dit naast de diverse sectorale managementteams en de gemeenschappelijke managementteams Brandweer en GGD.

Binnen de VRK is in 2018 een strategietraject gestart genaamd 'Samen Koers Kiezen' getrokken en gerealiseerd door en voor de medewerkers. De koers die gekozen is, bestaat uit de speerpunten eigenaarschap, leiderschap, samenwerken en expertisecentrum. Het doel was een gedragen, integrale koers voor de hele VRK. Een herkenbaar en aansprekend verhaal voor de komende vijf jaar, met duidelijke strategische speerpunten en een realisatieplan. Bruikbaar en richtinggevend voor de medewerkers, hun werk, het bestuur en externe stakeholders.

Met 'Samen Koers Realiseren' is medio 2019 de volgende fase gestart. Eind 2020 is de 1e fase van 'Samen Koers Realiseren 1.0' afgerond. Wenselijk is dat de organisatie en de daarbij behorende cultuur zich verder gaat vormen en ontwikkelen conform de uitgangspunten van de VRK Koers. Om dat te realiseren is een integrale aanpak noodzakelijk waarbij alle disciplines samenwerken. Onze VRK-koers moet overal op dezelfde wijze uitgedragen worden, de ontwikkeling op de vier speerpunten zal in de volledige bedrijfsvoering geborgd moeten worden.

De 2e fase is Durf-Doe-Groei (zie bijlagen) hetgeen in de loop van 2020 is uitgerold en waar door het werken aan onder andere 8 kernthema's de bovenstaande uitgangspunten geconcretiseerd moeten worden.

De kernthema's zijn:

- Groeien in gelijkwaardigheid & vertrouwen
- Initiatief & verantwoordelijkheid nemen

- Leren gaat met vallen en opstaan
- Werk aan geluk
- We nemen positie in!
- Samen kom je verder
- Beren op de weg
- Werken aan de koers

Missie: Wij dragen bij aan publieke gezondheid en veiligheid

Visie: Wij streven naar een situatie waarin iedereen zich bewust is van de eigen verantwoordelijkheid voor gezondheid en veiligheid en daarnaar handelt.

Motto: Samenwerken is onze kracht!

Strategie:

- integrale aanpak
- multidisciplinaire samenwerking (spin in web)
- stevige positionering van de merken. Wij zijn zichtbaar en herkenbaar.
- Aanjager zijn en initiatief nemen
- Lokale betrokkenheid bevorderen (politiek)
- Ken je klanten/weet wie ze zijn.

Kernwaarden: Betrouwbaar, collegiaal, klantgericht en professioneel.

Ambtelijke organisatie

Bij de organisatie van de VRK werken ongeveer 1400 medewerkers waarvan circa 400 vrijwilligers. Het totaal aantal fte's bedraagt ongeveer 830.

De organisatie van VRK bestaat uit de kolommen GGD, Brandweer Kennemerland, de Meld- Noord-Holland, het Veiligheidsbureau Kennemerland, Veilig Thuis (sinds 2020) en ondersteunende afdelingen (Facilitair Bedrijf en Staf Bestuur en Directie).

In een bijlage organogram is de organisatie van Veiligheidsregio Kennemerland op hoofdlijnen weergegeven. De organisatie is zich van een kolom ingerichte organisatie naar een sectoraal ingerichte organisatie aan het ontwikkelen.

Bestuurlijke inrichting

Zie op VRK.nl

Vooruitblik

Het werk van de medewerkers VRK verandert door maatschappelijke veranderingen zoals de gedachte dat van de burger meer zelfredzaamheid wordt verwacht, de overheid meer op afstand komt, verdergaande digitalisering en opkomende robotisering. Medewerkers moeten minder op specialisme ingesteld zijn maar meer generalistisch en in staat zijn snel te schakelen met steeds meer en sneller zich voordoende veranderingen.

De organisatie bevindt zich daarbij ogenschijnlijk in rustig vaarwater. De financiën zijn op orde; de organisatie weet veel ontwikkelingen en veranderingen binnen eigen budgetten een plek te geven. Het personeel is goed opgeleid en gemotiveerd voor het eigen vak. Er is sprake van een robuuste organisatie, die goed op crises is voorbereid, en die de paraatheid goed heeft georganiseerd. De praktijk laat echter ook een andere werkelijkheid zien. De organisatie bevindt zich, net als iedere andere overheidsorganisatie, in een roerige omgeving. De eisen die aan de VRK als publieke organisatie worden gesteld stijgen op tal van gebieden: duurzaamheid, toegankelijkheid, kwaliteit, digitalisering, transparantie, deskundigheid, Inclusiviteit.

Ook de tien gemeenten die de basis vormen van de gemeenschappelijke regeling, hebben te maken met grote veranderingen, zoals de stijgende eisen die aan de gemeenten worden gesteld in het sociaal domein, en meer in zijn algemeenheid op het gebied van integraliteit van beleid. En ten slotte vragen werknemers van de VRK aan hun werkgever om een perspectief voor de toekomst van de organisatie, zodat de medewerkers van de VRK (nog meer) ervaren dat hun werk bijdraagt aan de verbetering van gezondheid en veiligheid in de regio. De meeste medewerkers in de VRK zijn hulpverleners in hart en ziel en dragen dat ook uit. Medewerkers zijn dan ook op zoek naar momenten waarop zij nog meer van nut kunnen zijn voor de maatschappij, en daarbij mag de lat voor hen op uitdagende hoogte liggen.

Uitgangspunten leiderschap

Bovenstaande geschetste ontwikkelingen vraagt naar de toekomst nogal het een en ander van leiderschap en een ander type leidinggevende. Tegelijkertijd beperkt leiderschap zich niet meer tot hiërarchisch leidinggevend, maar wordt van elke medewerker leiderschap gevraagd. We vertalen dat in eigenaarschap of persoonlijk leiderschap.

De VRK hanteert integraal management als sturingsconcept.

Op allerlei vlakken moeten de komende jaren nog belangrijke stappen worden gezet om integraal management verder inhoud te geven. De directie (1e echelon) wil de aandacht bij deze uitwerking concentreren op: randvoorwaarden scheppen, verantwoordelijkheid geven, middelen ter beschikking stellen en creatief omgaan met beschikbare middelen, ontwikkelingsmogelijkheden bieden, ruimte laten en rapportages uitlokken.

Voor de groep van managers zal de nadruk komen te liggen op verantwoordelijkheid nemen, middelen inzetten en bewaken, zorg voor ontwikkeling van het personeel, positie claimen en verantwoording afleggen naast het zich concentreren op het primaire proces en het betrekken van medewerkers bij het halen van de organisatiedoelen en ambities. Zij streven ernaar om het beste uit alle medewerkers te halen, zodat met enthousiasme professionele diensten worden geleverd aan de burgers, bedrijven/instellingen en bezoekers van Kennemerland.

De groep ploegchefs, coördinatoren is gericht op het behalen van concrete c.q. operationele resultaten op de werkvloer. Zij zijn leidinggevend, maar hebben in tegenstelling tot de andere echelons een afgeleide integrale managementverantwoordelijkheid.

Voor alle echelons betekent dit verantwoordelijkheid geven en ruimte laten versus positie claimen en verantwoordelijkheid nemen, vertrouwen krijgen en vertrouwen geven. Dat is geen kwestie van een knop omzetten maar een gestage gedragsverandering.

Sturing op basis van vertrouwen en persoonlijk leiderschap dient meer accent te krijgen.

Medewerkers dienen meer eigen verantwoordelijkheid (eigenaarschap) te krijgen en te nemen. Dit impliceert een andere rol voor leidinggevend. Van hen wordt een meer stimulerende/faciliterende rol verwacht en een minder directieve / hiërarchische houding. Het uitgangspunt hierbij is dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd.

Leidinggevend dienen te kunnen schakelen met bovenstroom en onderstroom, te managen c.q. leiding te geven en op proces en inhoud.

Een aantal ontwikkelingen in de organisatie – zoals Het Nieuwe Werken, digitalisering, projectmatig werken, zelforganiserende/zelfsturende teams, vermindering administratieve regeldruk – vraagt om een veranderende organisatiecultuur, waarbij de medewerker vanuit eigenaarschap invloed op het beleid kan uitoefenen en daarvoor verantwoordelijkheid (persoonlijk leiderschap) moet dragen. Dit zal ook moeten leiden tot het functioneel versterken en beperkt houden van de afstand in de relatie tussen leiding en werkvloer.

Uitgangspunten teamontwikkeling

Binnen de VRK wordt steeds vaker met multidisciplinaire teams gewerkt om tot integrale uitwerking en/of advisering te komen. Er wordt steeds minder naar functies en steeds meer naar rollen en taken in een bepaald proces gekeken. Wie is de beste persoon in een bepaald tijdsbestek in of op een te doorlopen proces en/of project?

Het samenwerken als (vak)collega's, binnen verscheidene teams, in uitvoering en/of ondersteuning en met externe (keten) partners wordt steeds meer als gemeengoed ervaren.

Teamontwikkeling richt zich daarbij op alle soorten teams, van uitvoerend niveau tot aan leidinggevend niveau, waarbij:

- het werk een stuk complexer is geworden,
- verantwoordelijkheid wordt genomen voor het gezamenlijke resultaat en proces,
- meer projectmatig werken, het tijdelijk elders werken, andere taak/rol uitvoeren en samenwerken op afstand steeds vaker voorkomt,
- de werkdruk is toegenomen en het werk zelf minder voorspelbaar is geworden,
- van management een meer coachende en faciliterende rol wordt verwacht en de verantwoordelijkheid voor het behalen van goede resultaten steeds lager in de organisatie te liggen.

Huidige situatie LTO per sector

M.b.t. de huidige situatie is onderstaand per sector/afdeling beschreven waar de betreffende sector/afdeling op dit moment staat voor wat betreft Leiderschap- en Teamontwikkelingen. Daar waar van toepassing worden organisatieontwikkelingen genoemd.

Facilitair Bedrijf (FB)

(Communicatie & Inkoop, Informatica & Automatisering, Facilitaire & Huisvestingszaken, Financiën & Administraties en Personeel & Organisatie).

Het Facilitair Bedrijf (FB) is de ruggengraat van de VRK. In de afgelopen jaren is met elkaar een koers gevaren waarbij sterk is ingezet op een efficiënte invulling van de taken die door het FB worden uitgevoerd. Dit was nodig om de organisatie uit een bureaucratische houdgreep te krijgen en daarmee als organisatie in zijn geheel effectiever en doelmatiger te worden.

Deze koers heeft zijn vruchten afgeworpen; verantwoordelijkheid is lager in de organisatie belegd; er is meer eigenaarschap ontstaan; doorlooptijden zijn drastisch verkort en er is in veel gevallen duidelijkheid ontstaan over rollen, taken en verantwoordelijkheden. Als FB zijn we ook steeds meer in gesprek met elkaar en met onze collega's op de primaire processen. Langzaam spreken we ons steeds meer uit over wat we zien, vinden, willen. En er is een positieve energie en meer werkplezier ontstaan, mede door Samen Koers Kiezen en Realiseren, door de zgn. Doorbraakprojecten zoals 'Klantattitude verbeteren' en 'MijnDesk+' (1 digitale plek voor alle vragen rondom dienstverlening) die we met medewerkers hebben opgepakt en uitgevoerd. Hierin hebben we geleerd meer resultaatverantwoordelijkheid te nemen. Ook zijn hierin meerdere samenwerkingsgedragingen met medewerkers gekozen waarin we ons als FB medewerkers verder willen ontwikkelen.

Ook basisopleidingen en teamontwikkeling waar we laatste jaren in geïnvesteerd hebben, hebben aan onze ontwikkeling bijgedragen. Denk aan training feedback geven en ontvangen, training Samenwerken m.b.v. Profile Dynamics, training Effectief vergaderen en teamsessies Werken vanuit de Bedoeling.

Vanuit deze basis en met de vele geleerde lessen op zak is de tijd aangebroken om te gaan bouwen aan een organisatie waarin alle opbrengst tot nu toe wordt verankerd. Een organisatie die dichterbij de primaire processen staat. Waar vanuit een duidelijke visie, besturing en structuur gewerkt wordt. En mensen hun eigen verantwoordelijkheid pakken en vanuit een zekere frisheid de boel in beweging brengen en houden.

Staf Bestuur en Directie (SBD).

De afdeling bestaat uit een aantal senior-adviseurs die over een goed basisniveau en bijbehorende inhoudelijke vaardigheden beschikken. In de ontwikkeling is de afgelopen jaren dan ook met name ingezet op de onderlinge samenwerking binnen het team, de wijze waarop de teamleden elkaar kunnen versterken en een doorgroei wat betreft enkele (team)competenties. Hiervoor heeft een aantal teambijeenkomsten en -trajecten plaatsgevonden. Om invulling te kunnen geven aan het statement dat de SBD voor zichzelf voor wat betreft rol en positie geformuleerd heeft, wordt van de adviseurs op een aantal aspecten een houding gevraagd die beter aansluit bij de rol. Dit maakt voor de adviseurs individueel in meer of minder mate persoonlijke groei en ontwikkeling noodzakelijk; wat de komende jaren aandacht moet en zal krijgen.

Brandweer: Incidentbestrijding (IB)

Er ligt een meerjarenbeleidsplan Brandweer Paraat (2019-2022). Een van de vier in dit document genoemde beleidsdoelstellingen is 'flexibele en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers'. Hieraan gekoppeld en relevant voor de aanbesteding zijn de uitgangspunten:

- Vergroten van het zelf organiserend vermogen van de posten/teams. We willen de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen;

- Een meer faciliterende en coachende rol van de leidinggevende.

Hiertoe hebben binnen de brandweer inmiddels op verschillende plekken initiatieven en trajecten rondom persoonlijk leiderschap, coaching en teamontwikkeling plaatsgevonden.

Een deel van de sector kan zich vinden in deze visie en past deze toe, en in sommige teams/posten is de cultuur nog meer hiërarchisch van aard en passend in de genoemde familiecultuur (met het risico op grensoverschrijdend gedrag).

Brandweer: Risicobeheersing (RB)

De “oude” sector Pro-actie & Preventie (P&P) in september 2017 een traject afgesloten dat ongeveer een jaar heeft gelopen. Het accent heeft daarbij gelegen op het ‘opruimen, een plek geven, van oud zeer’ voor de gehele sector enerzijds en een leiderschapstraject anderzijds. Het toekomstbeeld Risicobeheersing (de nieuwe sector RB) is formeel per 1 januari 2019 tot stand gekomen. Er is al begonnen op sommige punten met het realiseren van ons toekomstbeeld en de veranderagenda van de sector zal daar de komende jaren op geënt zijn. In 2019 en tot de uitbraak van de Corona-pandemie is sectorbreed veel aandacht geschonken aan eigenaarschap en persoonlijk leiderschap.

Veiligheidsbureau (VBK)

Er zijn twee teamdagen geweest met als uitkomst breed gedeelde afspraken en commitment hieraan aan te houden.

Er wordt met elkaar gesproken en niet over elkaar (controleren bij elkaar of “lucht is geklaard”)

Binnen het VBK benadert men elkaar op gelijk niveau IK+JJ+.

GGD: Preventie, Advies en Crisis (PAC)

In de huidige situatie wordt ingezet op persoonlijke ontwikkeling, professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling.

Het aanbod is gericht op effectief communiceren, samenwerken en op persoonlijk leiderschap, zowel op individueel niveau als in teamverband (voor de enkele afdelingen binnen PAC en voor de managers van de GGD in GMO verband).

Er is geïnvesteerd in de interne coachpool door medewerkers op te leiden tot coach en ze via de coachpool te faciliteren om als coach VRK collega's te begeleiden. Er wordt ook gebruik gemaakt van het mobiliteitsaanbod inclusief het strategisch personeelsmanagement (zoals de personeelsschouw).

GGD: Ambulancezorg (AZ)

In 3 teamdagen coaching bureau betrokken geweest die met name teamwaarden heeft uitgefilterd, ons begeleid heeft in meer eigenaarschap nemen, met wel doel en wat levert ons dat op. Tevens een team dag ingevuld met als thema effectief samenwerken volgens disc model, dit werd zeer enthousiast ontvangen en hier wilde wij een 2^e stap in zetten, helaas gooide covid roet in het eten. Managers zelf doen of onderhouden een training(en) in persoonlijk leiderschap als voorbeeld, daar waar het begint. Nu in de covid periode in contact met medewerkers waar behoefte is aan persoonlijke ontwikkeling, collega's ondersteunen in pro activiteit, vertrouwen geven en ruimte om zelf zaken op te pakken en te initiëren. Intervisie staat voor dit jaar op ons jaarplan. En wordt er dit jaar een start gemaakt met codestat, analyseren en evalueren van de kwaliteit en handelen van daadwerkelijke reanimaties uit de praktijk met collega's onderling. Medewerkers zelf trainingen persoonlijk leiderschap aanbieden, maatwerk hierin toepassen.

GGD: Jeugdgezondheidszorg (JGZ)

Wat betreft teamontwikkeling is er ingezet op effectief communiceren, samenwerken, intervisie en op leiderschap. Zowel voor de enkele afdelingen binnen JGZ als voor de managers van GGD breed. Ook is geïnvesteerd in de coachpool en wordt uit de coachpool geput voor teambegeleiding, zowel als voor het begeleiden van individuele medewerkers. Dan gaat het in grote lijnen om effectief communiceren, persoonlijk leiderschap en loopbaanontwikkeling.

Meldkamer Noord-Holland (M-NH) Ambulance- en Brandweerpersoneel

Op de MKA zijn we bezig met een coach. Hij gaat individuele gesprekken houden met de medewerkers. En daarna krijgen we een uitgebreide rapportage voor de voortgang.

MK-brandweer heeft in 2020 veel geïnvesteerd in L-TO. Centraal stond een teamontwikkelingsvraagstuk waarbij medewerkers uit 3 regio's samen op één meldkameronderdeel moeten werken. Het loslaten van oude culturen, oud zeer en kijken naar de toekomst is de eerste fase geweest. Verder is binnen dit traject aandacht geweest voor:

- Persoonlijk leiderschap
- Eigenaarschap
- Samenwerken
- Kernwaarden (goed werknemerschap)
- Feedback geven en ontvangen.

In 2021 zal nog een training feedback geven en ontvangen plaatsvinden en wordt aandacht besteedt binnen het traject aan het borgen van het geleerde. Hoe voorkomen we dat we terugvallen in het oude gedrag maar blijven ontwikkelingen naar een betere samenwerking.

Centraal hierin het faciliterend coachend leiderschap van de ploegchef en de teammanager (situationeel anders wanneer nodig), leren van fouten en veilige vertrouwde omgeving waar ontspanning en humor een belangrijke rol spelen. Eerlijkheid en transparantie vanuit de ploegchef en teammanager zijn belangrijk, ook wanneer het bericht niet goed of leuk is.

In 2020 zijn grote stappen in de goede richting gezet op dit vlak maar er is nog veel ontwikkeling mogelijk.

Veilig Thuis (VT)

De stichting VT is vanaf 1 januari 2020 een onderdeel van de VRK geworden als zelfstandige sector. Voor die tijd was opereerde Veilig Thuis als een Stichting, die, met name gedurende 2018-2019 veel werk heeft gehad aan interne processen en het professionaliseren en goed structureren van de werkprocessen. Hier en daar leeft er nog oud zeer vanuit de periode voor 2018, wat soms moeilijk lijkt weg te nemen.

Samenwerking met gezinnen én de ketenpartners is een continue proces waarin we al veel dingen goed doen maar zeker ook nog kunnen groeien. 'Koers en Kansen' heeft VT dan ook, naast de interne vertaling, ook een externe vertaling gegeven, wat is terug te lezen onder gewenste situatie.

Er wordt veel aan opleidingen gedaan binnen Veilig Thuis, hoofdzakelijk inhoudelijke trainingen en opleidingen die deels verplicht zijn vanwege accreditaties. Er staat een sterk en ervaren management team, in eerste lijn ondersteund door team coördinatoren. Verbinding binnen de teams is als gevolg van de covid maatregelen een absoluut aandachtspunt, net als het individuele welzijn van de medewerkers.

Onderdeel van Veilig Thuis vormt de Crisisdienst, dat tot voor kort opereerde als de Integrale Crisisdienst. Per 2021 is de crisisdienst echter een volledig onderdeel van Veilig Thuis en is een nauwere en op sommige vlakken betere samenwerking met de regioteams van belang.

Gewenste situatie LTO per sector

Facilitair Bedrijf FB):

(*Communicatie & Inkoop , Informatica & Automatisering, Facilitaire & Huisvestingszaken, Financiën & Administraties en Personeel & Organisatie*).

De ambitie was meerdere jaren terug een ambitie van servicegerichte organisatie. Gaandeweg groeide het vertrouwen en verlangen (mede door VRK Koers 2019-2024) dat we als FB veel meer willen betekenen dan dat. Meer een businesspartner zijn, pro-actiever. En ook met een visie, zoals dat de mens centraal staat en dat we ook plezier in ons werk willen hebben.

De transitie, die het FB de komende jaren moet doormaken, is die van een uitvoeringsorganisatie naar een échte partner voor de primaire processen binnen de VRK. Een partner die in toenemende mate de rol pakt als aanjager van continue organisatieontwikkeling. Alles binnen het FB moet er op ingericht zijn om de primaire processen efficiënter en effectiever te maken.

Bovenstaande betekent in eerste instantie dat het FB zelf als adaptief apparaat ingericht moet worden. Handelend vanuit een duidelijke visie, met een passende besturingsfilosofie en een klip en klaar dienstverleningsconcept. Een FB dat wordt geleid door een krachtig leiderschapsteam met een goede spreiding van taken en verantwoordelijkheden, waardoor de afhankelijkheid van individuen drastisch wordt teruggebracht. En een organisatie waarbij de bemensing lenig en gespierd is, handelend vanuit mogelijkheden en kansen.

Mede geïnspireerd op de cyane organisatie (Laloux), De Bijenherder en de SRK ambitie op leiderschapsontwikkeling, ontwikkelt het MT FB (met coördinatoren) zich graag toe naar de volgende gedragingen/houdingen:

- verantwoordelijkheid zoveel mogelijk bij de uitvoering laten, de juiste kaders en ruimte geven (zie ook de Bijenherder)
- 'weiger' operationele uitvoering zelf, maar stel de juiste vragen en coach de mensen op de werkvloer; neem het niet over
- uitgaan van vertrouwen, hebben van verbinding en het bieden van een veilige organisatie waarin iedereen helemaal zichzelf kan zijn (of worden) en ruimte geven om fouten te kunnen maken en daarvan leren
- van 'voorspellen en beheersen' (predict & control) naar 'waarnemen en reageren' (sense & respond)
- duidelijke koppeling aan het primaire proces en de 'why*' van VRK om intrinsieke motivatie te bevorderen en wat dat betekent in termen van het doorvertalen van die 'why' naar het FB in alle facetten

Naast de managers en medewerkers met een coördinerende rol, werken we bij FB al langer met zgn. ambassadeurs gericht op Klantattitude, die collega's scherp houden en coachen in het samenwerkingsgedrag van de Koers Boom te ontwikkelen. Al deze collega's zullen ook meegenomen moeten worden in hoe ze hun medewerkers motiveren en verleiden tot een lerende houding op de gewenste koers.

Qua teamontwikkeling bouwen we komende jaren verder aan de basis die er al ligt. We werken toe naar teams waarin eigenaarschap / collectieve resultaatverantwoordelijkheid en samenwerken, waarin elkaars talenten benut worden een normaal goed zijn.

Staf Bestuur en Directie (SBD)

Wat is het toekomstbeeld van de SBD m.b.t. LTO:

De doelstelling is dat de adviseurs zichzelf goed kennen, weten waar hun kracht en drijfveer liggen en van daaruit werken. Daarbij hoort ook inzicht in de eigen uitdagingen en de wijze hoe daarmee kan worden om gegaan. De persoonlijke effectiviteit en het arbeidsplezier worden hierdoor groter en bovendien maakt dit het mogelijk om keuzes over de taakverdeling en functie-invulling te maken.

Verder is de ambitie steeds meer invulling te geven aan het statement dat de Holdingstaf – mede op basis van een intern klantonderzoek - voor zichzelf geformuleerd heeft. Het gaat dan om datgene waar de afdeling voor wil staan en de rol die zij wil vervullen binnen de organisatie. Elementen op hoofdlijnen in dat statement zijn:

Het adequaat en tijdig adviseren en ondersteunen van directie en bestuur, invulling geven aan de rol van denktank, een generalistische en integrale kijk op de VRK ('Wij zijn scherp').

Het bijdragen aan de verbinding tussen verschillende kolommen, een toegankelijke benaderbare en hulpvaardige opstelling, het monitoren van trends vanuit sectoren en het benutten daarvan bij de advisering van de directie en een collegiale en coachende houding binnen de organisatie ('Wij kijken om ons heen en verbinden').

Organisatie brede dienstverlening en ondersteuning, coördinatie en regie op organisatie brede zaken, vervullen van een ambassadeursfunctie voor de VRK ('Wij zijn zichtbaar').

Mede op basis van het statement is een aantal competenties voor de adviseurs geformuleerd, namelijk: adviseren, inlevingsvermogen, coachen, organisatiesensitiviteit, zelfreflectie, samenwerken, resultaatgerichtheid en klantgerichtheid. Deze competenties vormen de ontwikkeldoelstelling voor de groei in de komende jaren en geven richting aan de behoefte die binnen de afdeling voor LTO-activiteiten bestaat.

Brandweer: Incidentbestrijding (IB)

Het doel voor de sector is dat iedereen kan werken vanuit haar/zijn eigen bezieling, vanuit vertrouwen en vanuit een open houding. Daarvoor is het nodig om mensen naar zichzelf te laten kijken, zichzelf goed te leren kennen en aanspreekbaar zijn, zodat een grotere persoonlijke effectiviteit mogelijk is. Van leidinggevend wordt verwacht dat zij in staat zijn om faciliterend leiderschap toe te passen. Dat wil zeggen dat zij de verantwoordelijkheden laag in de organisatie neerleggen, medewerkers in hun kracht zetten en in staat stellen hun werk goed en met veel plezier te doen. Dat betekent ook dat er waar nodig grenzen gesteld worden en moeilijke beslissingen worden genomen (b.v. over afscheid nemen van een taak/functie); oftewel: hard op de inhoud en hart voor de relatie. Verder is er sprake van collectief leiderschap; dat wil zeggen dat leidinggevend in hun rol ten alle tijden rekening met het grotere geheel houden (en het effect op anderen) in plaats van alleen de eigen afdeling/onderdeel.

Het doel is verder om te komen tot een cultuur waarin medewerkers dezelfde taal spreken en elkaar aanspreken (feedback geven en ontvangen is een gewoonte geworden). Ook integriteitsvraagstukken worden bespreekbaar gemaakt. Dit betekent dat afscheid zal moeten worden genomen van de familiecultuur die bij sommige onderdelen nog heerst. Hierbij hoort ook dat diversiteit als kans wordt gezien ('de kracht van anders').

Tot slot wordt ingezet op de ontwikkeling van afrekening (en het risico op ongewenst gedrag dat daar uit voort komt) naar lerend vermogen. Het is onontkoombaar dat fouten worden gemaakt in het werk, maar daarover is transparantie gewenst zodat het mogelijk wordt te delen en te leren van elkaar.

Brandweer: Risicobeheersing (RB)

Sector Risicobeheersing is aan het veranderen. Een verandering van een taakorganisatie naar een meer marktorganisatie. Omgevingsfactoren veranderen en dwingen ons mee te veranderen. Op basis daarvan zijn in 2017 en 2018 door sector RB een aantal leidende principes gecreëerd en beschreven in de eerder genoemde Toekomstvisie Risicobeheersing. Deze principes zijn de basis geweest voor de reorganisatie van de afdeling. De afdelingsstructuur is gewijzigd op basis van deze principes. Deze leidende principes vragen van ons een andere werkwijze en cultuur. De praktische vertaling hiervan, willen we met elkaar verder ontwikkelen.

Wat zijn de leidende principes en dus onze visie voor aankomende jaren?

- Een brand voorkomen is beter dan hem achteraf blussen
- Wij ondersteunen burgers en bedrijven bij hun verantwoordelijkheid voor hun brandveiligheid.
- Wij prioriteren onze inzet op basis van risico's
- Wij dragen bij aan het brandveilig tot stand komen van initiatieven uit de samenleving
- De klant staat voorop, wij zijn bereikbaar en direct aanspreekbaar
- Vanuit samenwerking (intern binnen de VRK en extern met onze ketenpartners) zetten wij in op de meerwaarde van onze gecombineerde kennis en expertise. Wij gebruiken al onze kennis en informatie om onze collega's van incidentbestrijding in hun vak te ondersteunen
- Brandveilig leven krijgt een bredere maatschappelijke betekenis
- We participeren in de veranderingen in wet- en regelgeving en andere maatschappelijke ontwikkelingen

De volgende waarden en normen zijn een onderdeel hiervan:

- We zijn professioneel en betrokken
- We dragen het toekomstbeeld RB intern en extern uit
- We bewegen van regelgericht naar risicogericht
- Wij werken vanuit eigenaarschap: we nemen regie op basis van eigenaarschap en kwaliteiten/competenties
- We streven naar leiderschap gericht op vertrouwen, waardering, faciliteren, coachen, ontwikkelen en resultaten. Sturen op basis van "rang" gebeurt alleen als de situatie daar expliciet om vraagt
- We richten ons op aanspreken, evalueren en leren en stoppen met oordelen en afrekenen.
- De kernwaarden van de VRK: klantgericht, collegiaal betrouwbaar en professioneel

Veiligheidsbureau (VBK)

Op het gebied van inhoud, structuur en cultuur stappen maken in het gezamenlijk afstemmen en aansluiting zoeken van werk en hoe we met elkaar omgaan.

GGD: Preventie, Advies en Crisis (PAC)

Naast continueren van het huidige aanbod (persoonlijke ontwikkeling, professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling, specifiek: effectief communiceren, samenwerken en op persoonlijk leiderschap) is er behoefte aan nieuw aanbod, zoals beschreven in de opleidingsplannen. Dit gaat om training op adviesvaardigheden (op strategisch niveau), politiek-bestuurlijke sensitiviteit en adviseren. Ook is er blijvende behoefte aan een aanbod over samenwerken in netwerken en op positionering (weet waar jij staat en waar de ander) en veerkracht van de medewerkers.

Er moet een mogelijkheid zijn tot snelle interventie, zoals bij escalaties in teams en ingrijpende gebeurtenissen. Hiervoor moet een ondersteuningsaanbod snel en op maat inzetbaar zijn.

Binnen het LTO aanbod is verbinding tussen de verschillende sectoren en kolommen van de VRK van groot belang, zoals door een gemengd aanbod over de grenzen van teams en afdelingen heen.

GGD: Ambulancezorg (AZ)

Het team AZ kent een effectieve samenwerking. Dit betekent dat sprake is van de volgende voorwaarden:

- Focus op resultaten
- Nemen van verantwoordelijkheid
- Commitment
- Aangaan van conflicten
- Onderling vertrouwen

GGD: Jeugdgezondheidszorg (JGZ)

Kernthema's voor de JGZ zijn samenwerken en eigenaarschap. Groeien in gelijkwaardigheid en vertrouwen, profileren en positioneren, leren met vallen en opstaan en werken aan geluk (als collectief) zijn thema's voor de teamontwikkeling welke actueel zijn voor de JGZ. Qua persoonlijke ontwikkeling zijn de thema's eigenaarschap, werken aan geluk en samenwerken belangrijk.

Naast het dienend leiderschap is verandermanagement nodig.

Vanuit de opleidingsplannen komen met name de onderdelen: Samen werken in netwerken, motivational gespreksvoering, leren met behulp van intervisie, politiek-bestuurlijke sensitiviteit en effectief communiceren terug.

Meldkamer Noord-Holland (MK-NH) *Ambulance- en Brandweerpersoneel*

- Weerbaarheid bij de medewerkers,
- Cultuurverbetering,
- Onderling vertrouwen,
- Onderlinge samenwerking,
- Weerbaarheid naar de andere kolommen,
- In de richting van de Landelijke Meldkamer Organisatie (LMO, Meldkamer Noord Holland): hoe ga je om met de nieuwe situatie voor jezelf en als het team,
- Feedback leren geven.

MKB

Het doel voor de MKB-NH is dat iedereen kan werken vanuit haar/zijn eigen bezieling, vanuit vertrouwen en vanuit een open houding. Daarvoor is het nodig om mensen naar zichzelf te laten kijken, zichzelf goed te leren kennen en aanspreekbaar zijn, zodat een grotere persoonlijke effectiviteit mogelijk is. Van leidinggevend wordt verwacht dat zij in staat zijn om faciliterend leiderschap toe te passen. Dat wil zeggen dat zij de verantwoordelijkheden laag in de organisatie neerleggen, medewerkers in hun kracht zetten en in staat stellen hun werk goed en met veel plezier te doen. Dat betekent ook dat er waar nodig grenzen gesteld worden en moeilijke beslissingen worden genomen (b.v. over afscheid nemen van een taak/functie); oftewel: hard op de inhoud en hart voor de relatie.

Het doel is verder om te komen tot een cultuur waarin medewerkers dezelfde taal spreken en elkaar aanspreken (feedback geven en ontvangen is een gewoonte geworden). Ook integriteitsvraagstukken worden bespreekbaar gemaakt. Waar dit nu nog voelt als klikken moet dit voelen als het juiste doen, open en transparant.

Er moet een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn voor de prestaties van de MKB-NH als geheel of de individuele centralist. Als een collega iets niet goed doet straalt dit af op de gehele MKB-NH, niet alleen op die collega. Vanuit dit principe van gezamenlijkheid zal de MKB-NH door ontwikkelen. Tot slot wordt ingezet op de ontwikkeling van afrekening (en het risico op ongewenst gedrag dat daar uit voort komt) naar lerend vermogen. Het is onontkoombaar dat fouten worden gemaakt in het werk, maar daarover is transparantie gewenst zodat het mogelijk wordt te delen en te leren van elkaar.

Onderstaande een aantal elementen (niet limitatief) die bij zullen dragen aan bovenstaande ambitie;

- Persoonlijk leiderschap en eigenaarschap
- Cultuurverbetering passend binnen kaders van de werkgever(s)
- Onderling vertrouwen, onderlinge samenwerking,
- Feedback leren geven.
- Kernwaarden vertaald naar gedrag
- Leidinggeven zonder strepen, Effectieve communicatie
- Transparante en open cultuur (ook als het niet goed is)

Veilig Thuis (VT)

De gewenste situatie voor Veilig Thuis heeft veel en vooral te maken met dat wat wij kunnen betekend voor de gezinnen waar we bij betrokken zijn. Natuurlijk begint dat intern maar heeft pas echte waarde wanneer we het extern uit kunnen dragen;

1. **Eigenaarschap nemen:** wij doen dat door altijd prioriteit geven aan het leggen van écht contact met het gezin. Hun verhaal staat centraal, waarbij we weten dat er veel meer achter de voordeur speelt dan die ene melding doet vermoeden. Wij zijn eigenaar van het onderzoeken van **die onveilige situaties en belangrijkste risicofactoren die maken dat het onveilig is en blijft**, en we tonen leiderschap door mee aan te geven wat er nodig is voor acute en duurzame veiligheid
2. **Leiderschap tonen:** Het gezinssysteem is altijd uitgangspunt bij het doorbreken van geweld en het realiseren van stabiele veiligheid. Wij tonen leiderschap door vanuit de gezinsproblematiek interventies voor te stellen en te doen vanuit het zorg- en veiligheidsdomein.
3. **Samenwerken:** Voor het gezin is het van belang dat de ondersteuning passend is bij dat wat er (het eerste) nodig is. Wij brengen in de samenwerking met partners en het gezin onze expertise op inhoud en veranderbaarheid van 'gezinnen in stress'

In de gewenste situatie omschreven door andere VRK onderdelen komen staan natuurlijk overeenkomende interne aandachtspunten benoemd, zeker waar het gaat om teamontwikkeling;

- * Onderlinge samenwerking en communicatie (feedback)
- * Benutten van elkaars kennis en kwaliteiten
- * Verwerken van mogelijk aanwezig oud zeer en energie steken in gewenste cultuur
- * Resultaten samen zien als houvast en informatie en niet als 'afrekenmodel'