



Notitie voor directie VRK

Kerngroep SKR

September 2020

Inleiding

De Koers van de VRK voor 2019-2024 is gekozen door ruim 300 medewerkers VRK en bekrachtigd door directie en bestuur:



"We groeien naar een expertisecentrum waarin gezondheid en veiligheid zijn gebundeld. We zijn trots op ons werk en dat laten we zien. Om ons werk nog beter uit te kunnen voeren, vergroten we de samenwerking binnen en buiten de VRK en we nemen zelf regie en verantwoordelijkheid in deze ontwikkelingen"

De Koers gaat uit van de gedachte dat je strategie samen maakt, dat iedereen kan bijdragen, want het gaat over het werk van iedereen. Het is geen activiteit van specialisten die het voor ons bedenken. Ook het traject van samen koers realiseren is hier een voorbeeld van en maakt dit proces zo bijzonder. Er zit veel deskundigheid verstopt in onze organisatie. De kunst is deze te vinden en te faciliteren. Er is lef nodig van ons allemaal om naar voren te stappen en hieraan bij te dragen. Dit helpt onze organisatie om te groeien naar het ideaalplaatje zoals beschreven in de Koers.

1. Vertrekpunt en opdracht

Het vertrekpunt was de eerder opgeleverde [VRK Koers 2019-2024](#) met daarin de volgende speerpunten:



Een nieuw Kernteam Samen Koers Realiseren (SKR) is gestart in maart 2019 om de VRK in de richting van de Koers te bewegen. In overleg met de directie (opdrachtgever) heeft het kernteam SKR begin 2019 de volgende opdracht meegenomen:

Vóór 1 december 2019, heeft er een verkenning plaatsgevonden door de Verkenners en Ambassadeurs Samen Koers Realiseren. Het resultaat van deze verkenning beschrijft wat de verschillende afdelingen/sectoren/teams nodig hebben om de speerpunten uit de Koers te vertalen naar het dagelijkse werk. Op deze manier werken we gezamenlijk aan het realiseren van de beschreven VRK Koers 2019-2024.

2. Plan van aanpak

Tussen maart 2019 en maart 2020 hebben ambassadeurs, verkenners en schakelaars 23 teams/afdelingen/sectoren bezocht. We hebben gesproken over de stip op de horizon, wat hierin prioriteit had voor het team/de afdeling, de weg ernaartoe en de vertaling hiervan in de dagelijkse praktijk. We hebben hierbij gekozen voor een lerende en motiverende veranderaanpak (Caluwé). Motiveren en leren zorgt voor beweging. Mensen komen in beweging als je ze stimuleert, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een proces met collega's



(motiverende aanpak). En ook als je ze in leersituaties brengt, ze

bewuster en bekwaamer maakt waardoor hun vermogens toenemen om zich in het werk te ontwikkelen (lerende aanpak). Helpend hierbij was om bewust te zijn van dat de organisatie als een systeem functioneert, waarin continue onderlinge afhankelijkheid speelt, zoals bij een mobile.

Waar de directie in de fase van Koers kiezen op de handen is gaan zitten, was in de fase van Koers realiseren de wens om zich te ontwikkelen naar een manier van



anders vasthouden. Een houding van blijvend ruimte geven en tegelijk motiveren en inspireren mee te bewegen in de nieuwe richting. Ook leidinggevendenden wilden meer rol in de realisatie van de koers dan voorheen, wat nog zoeken was bij de start. De medewerkers waren voor een deel zeer betrokken en gemotiveerd en voor een groter deel nog onbekend met de koers en/of nog niet gemotiveerd.

Workshops

De verkenning hebben we uitgevoerd door middel van een door ons zelf ontwikkelde workshop Samen Koers Realiseren. Het doel van deze workshop was tweeledig: bewustzijn en eigenaarschap creëren op de speerpunten en ophalen wat er nodig is om met de koers aan de gang te gaan. Tijdens de workshop hebben teams een teamplan gemaakt en individueel heeft ieder een tegel gemaakt waarin verwoord staat waar men nu al mee gaat starten. Van deze tegels zijn stickers gemaakt en deze worden verspreid over de locaties van de VRK opgeplakt, als zichtbare opbrengst van de Koers. Ambassadeurs (collega's met affiniteit met de Koers en/of groepsbegeleiding) faciliteerden de workshops. Het team was zelf eigenaar van de koers en vervolgacties.



Team vakbekwaam

3. Analyse opbrengsten

We zijn bij 23 teams/afdelingen/sectoren geweest en hebben in totaal ruim 70% van alle VRK-teams (ruim 400 mensen) gesproken. Hieronder de meest opvallende opbrengsten:

- De speerpunten samenwerking en eigenaarschap worden door de meeste teams omarmd: Er is 17 keer gekozen om met het speerpunt 'samenwerken' aan de gang te gaan, 16 keer was 'eigenaarschap' het thema, 11 keer werd 'profilieren en positioneren' gekozen en 10 keer 'onze kennis en expertise op gezondheid en veiligheid verbinden'. De opbrengsten per team uit onze hele regio Kennemerland zijn verwerkt in GEO-GIS, een manier om geografische informatie te delen:
<https://vrk.webgispublisher.nl/Viewer.aspx?map=Samen-Koers-Kiezen>
- Het speerpunt over het expertisecentrum gaat niet over een fysiek centrum maar over het verbinden van gezondheid en veiligheid. Dit speerpunt vraagt nog afdeling overstijgende samenwerking waarin Team Kwaliteit/SKR de intentie hebben om mensen hierbij te faciliteren. Thema Ouderen is al vanuit afdeling PAC/GGD als focus benoemd, ook de brandweer komt geregeld bij deze doelgroep op huisbezoek. Dit kan als kapstok voor het dialoog fungeren.
- We hebben met elkaar ervaren tijdens de Coronaperiode dat Samenwerken tijdens een crisis absoluut mogelijk is en leuk is. Een bijdrage leveren aan zinvol werk, verhoogt je arbeidsvreugde.
- Sommige teams zijn bezig met het speerpunt positioneren/profilieren; De meeste teams zien dit echter als een vervolgstap nadat de andere drie speerpunten meer ontwikkeld zijn.
- Bij aanvang van een koerssessie in het team was het voor teamleden onduidelijk wat ze konden met de koers. Na afloop hadden bijna alle teams voldoende duidelijkheid en vooral energie en eigenaarschap op hoe ze met de Koers verder konden. Deelnemers schreven op een papieren tegeltje waar ze zelf mee aan de slag gingen. Hieronder enkele voorbeelden:



- Er zijn door collega's van Kwaliteit praatplaten over ieder speerpunt ontwikkeld. Deze helpen teams om scherper te krijgen hoe ze met de ontwikkeling van het speerpunt aan de gang kunnen gaan. Deze praatplaten zijn te downloaden via intranet.
- Bij dit stuk zit een bijlage met een overzicht waarin de kansen en risico's beschreven staan voor de verschillende afdelingen in relatie tot de koersontwikkeling.
- We hebben acht kernthema's gevormd uit de verkenning, met voorbeelden daarvan uit de organisatie en reflectievragen om eigenaarschap onder medewerkers te vergroten. Deze zullen vanaf september in boekvorm aan eenieder binnen de VRK aangeboden worden. Deze thema's zijn verwerkt in de aanbevelingen voor de VRK.
 - o Groeien in gelijkwaardigheid en vertrouwen
 - o Initiatief en verantwoordelijkheid nemen
 - o Leren gaat met vallen en opstaan
 - o Werken aan geluk
 - o We nemen positie in
 - o Samen kom je verder
 - o Beren op de weg
 - o De koers is abstract

4. Aanbevelingen voor de organisatie

Om succesvol te kunnen ontwikkelen met de Koers als visie en stip op de horizon, is het belangrijk om een aantal stappen te zetten als organisatie. Wij adviseren de volgende stappen bij voorkeur integraal op te starten.

1. Visualiseer de opbrengsten van de Koers en deel ze met de VRK en het bestuur.

- De directie ontvangt na de zomer deze korte notitie aangevuld met een overzicht van de opbrengsten per afdeling met de risico's en kansen, voorzien van aanbevelingen voor de organisatie en rol van de directie.
- Er is een boekje ontwikkelend met de getekende hoofdthema's uit de verkenning van de Koers. Dit boekje geeft inzicht in waar we staan en wat we nog te ontwikkelen hebben. Verder heeft het boekje als doel om de ontwikkeling op de speerpunten bij iedere medewerker van de VRK te continueren en stimuleren. Lancering: oktober 2020.
- Met behulp van ons GEO-systeem laten we op intranet zien, waar we zijn geweest en wat de opbrengsten zijn geweest per team. Lancering begin oktober 2020.
- We hangen vanaf medio oktober op alle locaties posters op van de opbrengsten. Posters zijn in lijn met het boekje ontwikkeld.
- We herhalen tussen september en december met grote regelmaat op intranet voorbeelden van de Koers uit onze dagelijkse praktijk om de Koers zo meer begrijpelijk en toegankelijk te maken.
- We willen het boekje ook delen met het bestuur met een ander soort begeleidende brief erbij. Daarnaast een presentatie als vervolg op de presentatie Samen Koers Kiezen die in 2018 met succes is gegeven aan het bestuur, passende bij de huidige RIVM-maatregelen. Hierover zullen we met de directie afstemming zoeken.

2. Het vertellen van het verander verhaal

- In de hele organisatie moet hetzelfde verhaal over de koersontwikkeling op een zo simpele manier verteld worden. Het verhaal gaat over informeren, bewustwording en duiding van je eigen rol in de ontwikkeling van de Koers en het trainen van gedrag/competenties.
- Het kernteam wil vanaf 1 september zoveel mogelijk aansluiten bij de verschillende MT's/GMO's en ploegchef overleggen om het verhaal te vertellen en de rol van de leidinggevende te duiden in dit proces. Ook om op te halen wat er nodig is om deze rol goed uit te kunnen voeren en ervoor te zorgen dat we allemaal dezelfde kernboodschap vertellen.
- Er wordt een sessie belegd voor het bijpraten van nieuwe leidinggevendenden op de ontwikkeling van de Koers door de kerngroep SKR.
- Er wordt verbinding gezocht met het Introductieprogramma nieuwe medewerkers VRK, om het onderdeel Koersontwikkeling en het verhaal hierin te borgen. Insteek is de rol die iedere medewerker in de Koers heeft te pakken of te ontwikkelen.
- Op de MT VRK management dag van 11 november willen we een workshop/training geven voor alle leidinggevendenden (ook het 4^e) in het kader van leiderschapsrol versus dilemma's en training op het kunnen vertellen van het verhaal onder externe begeleiding.
- Het vertellen van het Koersverhaal door Bert en Frans is hierbij ook een belangrijk onderdeel. Via YouTube kan hier vorm en inhoud aan gegeven worden.

- Vertellen van verhaal door managers aan hun teams. Leidinggevendenden zullen dit verhaal ook continue met hun team moeten bespreken. De praatplaten kunnen hierbij ondersteunen.

3. Borgen en belonen van de beweging in bestaande bedrijfsvoering processen:

Om ervoor te zorgen dat iedere medewerker gestimuleerd wordt in het ontwikkelen van de Koers, is het ook noodzakelijk dit in de bestaande systemen en bedrijfsvoering processen te borgen. In overleg met de directie zal gekeken worden waar eigenaarschap op het organiseren hiervan het beste belegd kan worden. Het is aan te bevelen dat de speerpunten en de ontwikkeling hiervan terugkomen in:

- Activiteitenplannen
- Jaarplannen
- Functioneringsgesprekken
- Teamplannen die elk jaar gemaakt moeten worden
- Elke relevant beleidsstuk moet gelinkt worden aan de koers
- Opleidingsplannen
- Persoonlijke ontwikkelplannen
- Aanpassen van VRK kernwaarden met eigenaarschap
- Toevoegen competenties behorende bij eigenaarschap bij werving en selectie
- Koers toevoegen aan introductieprogramma nieuwe medewerkers
- Koersbeweging meenemen in MTO
- Zet de Talent Motivatie Analyse (TMA) in voor alle medewerkers met als doel eigenaar te worden van je eigen ontwikkeling. Daarnaast krijg je als organisatie zicht op je talenten en je groeipotentieel. Creëer hiervoor ruimte (tijd en structuur) en borg het bij voorkeur bij de afdeling P&O in samenwerking met de coachpool. Dit is ook inzetbaar voor werving en selectie.
- Medezeggenschap (van medewerkers, i.s.m. OR) meer laten aansluiten bij de VRK Koers
- Belonen door initiatieven te prijzen die ontstaan en te linken aan de Koers om het belang ervan te blijven benadrukken. Daarnaast is het van belang dat directie en management draagvlak creëert en op alle fronten uitstraalt dat ieders bijdrage aan de Koers gewenst is en gewaardeerd wordt.
- Communicatie over de successen (kunnen ook falende situaties/experimenten zijn, waar we van leren)

4. Trainen van vaardigheden en gedrag om koers te bestendigen en te ontwikkelingen

Bij het ontwikkelen van dit VRK-cultuurtraject is naast het visualiseren, het vertellen van het verhaal, het borgen in systemen ook van belang dat vaardigheden, competenties en gedrag behorend bij deze ontwikkeling, getraind worden. De verbinding van de Koers met de voorbereiding op een aanbesteding gericht op Leiderschaps-, Teamontwikkeling en Coaching (LTOC) VRK breed is gemaakt. Het resultaat is een visie op leiderschaps- teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Voor de implementatie van het voorstel van LTOC is het van belang om de binding met de Koers te behouden. De projectgroep LTOC heeft een apart voorstel bij de directie ingediend.

5. Continueren van deze organisatie/cultuurontwikkeling met hulp van een nieuw kernteam SKR

Om succesvol te kunnen veranderen is urgentiebesef van belang. Voor het vervolg is het belangrijk dat leidinggevendenden, veranderaars en potentials hun enthousiasme en veranderkracht ('durf') inzetten om dit besef te vergroten bij de rest van ons personeel om zo de stap naar 'doen' verder te gaan zetten. We hebben hierbij de volgende aanbevelingen:

Formeren van een nieuwe kerngroep SKR. Dit team moet bestaan uit mensen van verschillende afdelingen van de VRK, met heel veel enthousiasme, verbinding en voldoende kritisch vermogen. Het vervolg van dit proces heeft regie nodig in de breedte van de VRK met alertheid op het leerproces van teams, medewerkers en leidinggevendenden. Ons voorstel is om de kerngroep op te bouwen uit twee mensen van de huidige kerngroep samen met nog 4 mensen uit de organisatie, waarbij de vertegenwoordiging uit VT aan te bevelen is. De huidige kerngroep wil deze vraag uitzetten binnen de VRK en mondeling aan de directie hierover concrete aanbevelingen doen. Opdracht voor deze kerngroep is om te monitoren op de uitvoer en borging van de adviezen, terwijl eigenaarschap daar waar mogelijk wordt gelaten bij collega's.

De rol van de kerngroep heeft een andere focus, namelijk:

- Continueren en blijven stimuleren van de ontwikkeling van de Koers. Tegelijk is het van belang om het eigenaarschap op de ontwikkeling bij de medewerkers zelf te laten. De Koers is en blijft van alle medewerkers VRK.
- Blijven faciliteren van Koers-workshops aan teams die dat nog niet hebben gevolgd.
- Ontwikkelen van een vervolgworkshops op basis van praatplaten voor teams die de workshop al een keer hebben gevolgd.

- Organiseer samen met team Kwaliteit een integrale workshop over het speerpunt 'verbinden van kennis van gezondheid aan kennis van veiligheid'.
- Reflecteer als management op de managementstijl en structuur. Waar kan integraal management worden losgelaten? Hoe wordt er invulling gegeven aan de nieuwe definiëring van de managementstijl passend bij de gewenste leiderschapsstijl?
- Ondersteun het management in hun rol als (verander)faciliterend en dienend leider. Dit kan tijdens managementdagen en met behulp van het opleidingsaanbod (LTOC). Daarnaast is het goed om te duiden dat we in een transitie zitten wat betreft leiderschap en dat integraal management als term niet meer gebruikt gaat worden binnen de VRK.
- Starten met het opleidingstraject Grip op loslaten, waarin leidinggevend samen met medewerkers leren ruimte te geven en medewerkers leren ruimte te nemen.
- De koers linken aan bestaande ontwikkelingen (dia café, jong VRK, bruis, week van mobiliteit en vitaliteit) en dit visueel maken.
- Op maat per afdeling aanjagen, duwen of verleiden om met de koers aan de gang te gaan en monitoren van de vorderingen van deze ontwikkelingen.
- Directie adviseren over hun rol in het veranderproces.
- Verbindingen tussen afdelingen tot stand brengen
- Verbinding met regie/adviesgroep LTOC. De visie op leiderschap, teamontwikkeling en coaching moet aansluiten bij de visie vanuit de Koers en nog breder gedragen worden door leidinggevend en medewerkers.
- Opzetten van een structuur van intervisie en mentorschap door de hele organisatie heen om leren en ontwikkelen te stimuleren.

Aan een ieder: Durf Doe Groei!