

Aan de slag met

Management Development bij de Brandweer

Handreiking voor lokale en regionale
brandweerorganisaties

1. Inleiding: Nut en noodzaak van management development	5
2. Het begrip management development	8
3. Employability: kansen bieden aan professionals	10
4. Management development in de praktijk	15
Scenario 1: management development in de eigen organisaties	15
Scenario 2: management development tussen twee of meer korpsen	16
Scenario 3: management development regiobreed	17
5. Aan de slag: praktische handvatten en tips	21
6. Tot slot	27



Inleiding

Het is belangrijk dat de kwaliteit van het brandweermanagement wordt versterkt. Sinds 1 april 2003 is er voor de strategische top van de brandweer het Bureau Landelijk Management Development politie en brandweer (BLMD) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Taak van dit landelijke bureau is het structureel vormgeven van management development (md) voor de strategische top van de politie, brandweer en rampenbestrijding.

Voor het overige personeel moet management development op lokaal en regionaal niveau worden opgepakt!

Deze handreiking is voor bestuurders, gemeentesecretarissen, (regio)commandanten en personeelsadviseurs en biedt onder meer een stappenplan voor de opzet en ontwikkeling van een management development-traject. Ook worden praktische handvatten en tips gegeven die voor organisaties die al volop bezig zijn met management development, informatief zijn.

MD is een must

De maatschappelijke omgeving van de brandweer is voortdurend in beweging en vraagt continu om aanscherping van kwaliteit en dienstverlening. Hierdoor blijft de brandweer zelf voortdurend aan verandering onderhevig. De brandweer zal zo goed mogelijk moeten inspelen op de maatschappelijke behoefte. De brandweer ontleent immers aan die omgeving haar bestaansrecht. In de afgelopen jaren zijn de taken op het gebied van rampenbestrijding en crisisbeheersing sterk uitgebreid en vooral gericht op preventie en pro-actie. Steeds meer nadruk komt er te liggen op samenwerking met andere instanties in de veiligheidsketen. De verandering in brandweertaken heeft belangrijke gevolgen voor de competenties van officieren en hoger opgeleiden.

Daarnaast worden er steeds meer eisen gesteld aan de brandweerorganisaties. Denk aan klant- en resultaatgericht werken, versterken van het innovatieve vermogen en integraal werken. Dat kan leiden tot ‘verandermoeheid’ en het gevoel dat MD weer een nieuwe activiteit van voorbijgaande aard is. Het inzichtelijk maken van de voordelen van MD kan helpen om het bestuur en het management van de brandweerorganisatie te doordringen van het belang van MD en de noodzaak om dit hoog op de agenda te plaatsen.

In de afgelopen jaren is het officierenkorps van de brandweer sterk vergrijsd. Leeftijdsopbouw van het zittende personeel zal de uitstroom van officieren verder doen toenemen. Door de hoge prioriteit die ook vanuit maatschappelijk oogpunt aan veiligheid wordt gesteld, leidt dit tot een grotere behoefte aan officieren en hoger opgeleiden. Vooral in de stadsregio’s zien we daarnaast het aantal vrijwilligers bij de brandweer dalen. Vrijwillige officieren worden al vervangen door beroepspersoneel.

Om in te kunnen spelen op al deze ontwikkelingen is investeren in inzetbaarheid van brandweerpersoneel noodzakelijk. De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft zich zodoende tot doel gesteld het thema MD bij de brandweer op de agenda te krijgen. Het College voor Arbeidszaken (CvA) - onderdeel van de VNG - stimuleert gemeenten en regio’s bij het opzetten van MD bij de brandweer, waarbij gemeenten en regio’s zelf de verantwoordelijkheid voor het implementeren van MD in de eigen organisatie hebben.

Regionaal

Het kabinet heeft gekozen voor het instellen van veiligheidsregio’s waardoor in 2006 het beheer van de diverse veiligheidsdiensten meer op regionaal niveau moet worden georganiseerd. De besturen van de brandweer en de geneeskundige hulpverlening bij ongevallen en rampen (GHOR) zijn dan samengevoegd tot één hulpverleningsbestuur. De positie van de regionale

1 Nut en noodzaak van management development


brandweercommandant wordt hierdoor versterkt. Er wordt gezien of en onder welke voorwaarden het personeel van de brandweer vanaf een bepaalde rang en functie in dienst zullen treden bij de regio. Deze ontwikkeling biedt volop kansen voor de verankering van (multidisciplinair) MD-beleid in de regio's.

Inspiratie

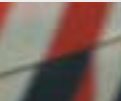
Een MD-traject kan de aantrekkelijkheid van de organisatie op de arbeidsmarkt vergroten en de ontwikkeling en mobiliteit van de eigen medewerkers versterken. Allemaal goede redenen om geïnspireerd te raken bij het lezen van deze handreiking. Door het lezen van de brochure zal het besef bij het bestuur en management van de brandweerorganisatie worden versterkt dat MD een bijdrage kan leveren aan het realiseren van beleidsprioriteiten en het oplossen van organisatievraagstukken.

2 | Het begrip management development


Om een goede invulling van leidinggevende en specialistische posities bij de brandweer in de toekomst te kunnen garanderen, is MD noodzakelijk. Het is inmiddels bij alle betrokkenen bekend dat een doordacht en uitgebalanceerd MD-beleid tijd nodig heeft om te groeien.



Management Development is een voortdurend en systematisch afstemmen van behoeften en mogelijkheden van de organisatie met de loopbaanwensen en -mogelijkheden van medewerkers.



Het resultaat is een individueel loopbaanplan en daaruit voortvloeiende ontwikkelactiviteiten voor de medewerkers.



Het doel is te kunnen waarborgen dat de leidinggevende en specialistische topfuncties goed kunnen worden ingevuld: de juiste persoon op de juiste plaats op het juiste moment. Daarnaast worden door MD optimale ontplooiingsmogelijkheden voor medewerkers bereikt.

De doelstellingen voor MD-beleid zijn:

- adequate bezetting van (management) functies
- doorgroei van potentials
- goed werkgeverschap
- krachtige positie op de arbeidsmarkt

Processen

Om deze doelen te kunnen realiseren is het nodig een aantal processen te organiseren en rollen en verantwoordelijkheden van de deelnemers te verduidelijken. Via het matchen van vraag en aanbod en het voortdurend volgen van de brandweermedewerkers kan bezetting van (management) functies bij brandweerorganisaties door de juiste persoon op het juiste tijdstip worden gerealiseerd.

Het proces van persoonlijke ontwikkeling leidt tot doorgroei van potentials. Hierbij wordt uitgegaan van de eigen verantwoordelijkheid van de betrokkene. De brandweercommandant voert samen met de afdeling P&O regie op de ondersteuning van potentials. Een goede werkgever zorgt voor ontwikkeling, mobiliteit en flexibiliteit en verbetert daarmee de positie op de arbeidsmarkt.

Uitdagen en motiveren

Bij MD zijn ontwikkelingstrajecten en het bevorderen van mobiliteit belangrijk om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, de onderlinge samenwerking te verbeteren en verkokering en routine tegen te gaan. Het periodiek wisselen van functies is een prima middel om medewerkers tijdens hun loopbaan uitdagingen te blijven bieden en gemotiveerd te houden.

3 | Employability: kansen bieden aan professionals

Bij het plannen van een loopbaan moet niet alleen gedacht worden aan 'een stap hoger in de hiërarchie'. Er is steeds meer aandacht voor verbreding en horizontale loopbaanpaden waarbij het werken aan de persoonlijke ontwikkeling een centrale rol speelt. De brandweerorganisatie wil immers beschikken over breed inzetbare medewerkers die voortdurend bezig zijn met de eigen loopbaanontwikkeling. Beide partijen hebben een belang bij een actief employabilitybeleid.

In de CAO gemeenten 2000-2002 is dan ook door het 'Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden' (LOGA) afgesproken dat gemeenten actief beleid gaan voeren om de employability van het gemeentelijk personeel te bevorderen.



Onder employability of inzetbaarheid verstaan wij:

de mate waarin de medewerker in staat is en blijft nieuwe en veranderde taken of functies te vervullen binnen de organisatie of daarbuiten.

Voorwaarden

Voor het realiseren van employability en mobiliteit is het van belang dat de brandweerorganisatie en medewerkers de nodige voorwaarden willen en kunnen scheppen. Willen en kunnen zijn twee factoren die elkaar beïnvloeden en versterken.

Voor de medewerker geldt:

- **Willen:** de bereidheid om zelf inspanningen te leveren om breed inzetbaar te worden, het belang zien van de eigen employability en gemotiveerd zijn om andere functies en taken te vervullen.
- **Kunnen:** de aanwezigheid (of het ontbreken) van kennis en vaardigheden die ertoe bijdragen dat een medewerker breed inzetbaar (employable) is.

Voor de brandweerorganisatie is van belang:

- **Willen:** het belang zien van breed inzetbare medewerkers en de bereidheid hebben om inspanningen te leveren voor en te investeren in de employability van medewerkers.
- **Kunnen:** in de brandweerorganisatie zorgen voor factoren die employability bevorderen (bijvoorbeeld gebruikmaken van personeelsinstrumenten op dit gebied) en voorkomen dat er situaties ontstaan die employability juist kunnen belemmeren (bijvoorbeeld hoge werkdruk waardoor medewerkers geen tijd hebben voor hun persoonlijke ontwikkeling).

Een belangrijk verschil tussen mobiliteit en employability is dat employability naast het investeren in beweging zich ook richt op het vergroten van kennis en vaardigheden en de toekomstige verandercapaciteit van de medewerker.

Professionele aanpak

Door een actief beleid te voeren op het gebied van employability wordt de inzetbaarheid van de medewerkers bevorderd. Voor een goede invulling van employability in de brandweerorganisatie is het nodig dat leidinggevend en medewerkers op een professionele manier gesprekken met elkaar voeren over ontwikkelingstrajecten van de medewerkers.

Een instrument dat centraal in de belangstelling staat is het **Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)**. In een POP maken werkgever en medewerker afspraken over gezamenlijke acties voor verdere ontwikkeling en vergroting

van de employability. In de CAO gemeenten 2000-2002 is opgenomen dat een POP-gesprek minimaal eenmaal in de drie jaar moet worden gehouden. Meer informatie hierover vindt u in brochure *Scholing en employability: een nieuwe aanpak*. U kunt deze brochure downloaden van www.blmd.nl. Op landelijk niveau voorziet het bureau LMD politie en brandweer in activiteiten die leiden tot het opstellen van Persoonlijke Ontwikkel Plannen voor potentials voor de strategische top.

Inhoud van POP

Met het opstellen van een POP wordt de medewerker gestimuleerd te blijven werken aan de eigen ontwikkeling en te zorgen voor aansluiting op de ontwikkeling van de brandweerorganisatie. Dit is in het belang van de medewerker en de organisatie. In ieder Persoonlijk Ontwikkel Plan moet worden aangegeven op welke punten de medewerker zich moet en kan ontwikkelen en wat de organisatie hieraan kan bijdragen.

De voorwaarden en acties voor opleiding en ontwikkeling worden schriftelijk vastgelegd.

Persoonlijke ontwikkeling komt niet alleen tot stand door het volgen van een opleiding, maar kan ook worden gestimuleerd door het volgen van stages, het creëren van mogelijkheden voor collegiale doorlening, detachering en het uitvoeren van projecten binnen of buiten de eigen organisatie.

Relatie met functioneringsgesprek

Tussen functioneringsgesprekken en het POP bestaat een directe relatie. Het functioneringsgesprek is een open en tweezijdig gesprek dat de huidige werksituatie bespreekbaar maakt en van daaruit kijkt naar het verleden en de toekomst. Thema's die in een functioneringsgesprek worden besproken zijn de functie-inhoud en de omstandigheden die daarop van invloed zijn, de wijze van vervulling van de functie, de eventuele verdere groei in de huidige functie of mogelijke doorgroei naar een andere functie in het

kader van loopbaanontwikkeling. De afspraken die betrekking hebben op de loopbaan en op de ontwikkeling van de inzetbaarheid kunnen worden vastgelegd in een POP.

Beoordelingsgesprek

Daarnaast bestaat de mogelijkheid om het functioneren van een medewerker vast te leggen in een beoordeling. In een beoordelingsgesprek geeft de leidinggevende zijn oordeel over het functioneren van de medewerker in het verleden. Het is een formeel gesprek, waarbij de leidinggevende een zo objectief en zorgvuldig mogelijke uitspraak doet over de prestaties en het functioneren van de medewerker. De beoordeling is een eenzijdige formele vastlegging op grond waarvan rechtspositionele beslissingen kunnen worden genomen. Beoordelingsgesprekken kunnen worden gevoerd om bijvoorbeeld een tijdelijke aanstelling om te zetten naar een vaste aanstelling, bij het bevorderen van een medewerker of bij ernstige kritiek op het functioneren van een medewerker.

Door consequent aandacht te schenken aan en te investeren in de inzetbaarheid van de medewerker wordt bereikt dat een organisatie kan beschikken over goed gekwalificeerd personeel. Dat personeel is in staat adequaat te reageren op de ontwikkelingen die op een organisatie afkomen en op de veranderingen die hierdoor in functie of taken ontstaan.



4 Management Development in de praktijk

Om MD binnen een brandweerorganisatie vorm te geven zijn er drie scenario's:

- MD richt zich op de eigen organisatie
- MD is gericht op het creëren van MD-beleid tussen twee of meerdere korpsen en
- MD richt zich op samenwerking in een regio.

Scenario 1 – MD in de eigen organisatie

Het meest eenvoudige scenario gaat uit van het ontbreken van constructief beleid. Er wordt nog weinig gebruik gemaakt van de personeelsinstrumenten zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken en Persoonlijke Ontwikkel Plannen.

De voorwaarden om MD op korte termijn te realiseren zijn:

- inzichtelijk maken van de organisatiestructuur
- kennis hebben van inhoud van functies en functie-eisen
- voeren van functioneringsgesprekken en/of het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkel Plan
- zorgen voor faciliteiten en budgetten, zodat een POP kan worden uitgevoerd
- inventariseren van ontwikkel-/mobiliteitswensen
- medewerker moet mee willen werken aan mobiliteit
- een goed beeld hebben van kwaliteiten en het functioneren van de medewerker

Al deze informatie is belangrijk voor het matchen van functies en personen.

Mogelijke werkwijze

De commandant/leidinggevende houdt jaarlijks een functioneringsgesprek en minimaal één keer in de drie jaar een persoonlijk ontwikkelingsgesprek met de medewerker. De commandant/leidinggevende doet de begeleiding en aansturing van de medewerker.

In het functioneringsgesprek worden concrete afspraken gemaakt over de werkzaamheden, de te bereiken resultaten en (verder) te ontwikkelen (kern)competenties en vaardigheden. Daarnaast wordt de wijze van begeleiden door de commandant/leidinggevende gedurende de functioneringsperiode met de medewerker besproken. Er worden afspraken gemaakt over het (verder) ontwikkelen van kennis, vaardigheden en houding die noodzakelijk zijn voor het goed kunnen uitoefenen van de huidige en/of toekomstige functie van de medewerker. Deze afspraken worden vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkel Plan. Op deze manier weten beide partijen wat er in de komende functioneringsperiode van hen wordt verwacht.

Om te voorkomen dat MD wordt gezien als een geïsoleerd instrument, is het belangrijk aan te sluiten bij bestaande personeelsinstrumenten. Bij de beschreven werkwijze is dit het functioneringsgesprek. De brandweerorganisatie kan er echter ook voor kiezen om een apart POP-systeem in te voeren als basis voor de introductie van MD.

Scenario 2 – MD samen met andere korpsen

Onze brandweerorganisaties zijn in het algemeen relatief klein, waardoor de mogelijkheden voor ontwikkeling en doorstroming binnen het eigen korps beperkt zijn. MD tussen twee of meer korpsen en/of andere organisaties kan de inzetbaarheid van medewerkers vergroten en kan leiden tot kennisuitwisseling door werkervaring bij een andere werkgever. Bovendien wordt, door

de uitwisseling van medewerkers, de samenwerking tussen verschillende korpsen en andere organisaties onderling versterkt.

Het collegiaal doorlenen en het opdoen van werkervaring binnen een ander brandweerkorps of andere organisaties blijken goede resultaten te boeken bij MD-trajecten. Voor bijvoorbeeld het opdoen van gevoel voor bestuurlijke verhoudingen kan worden gedacht aan een stage of detachering bij een andere gemeentelijke dienst. Dit kan een goede aanvulling zijn op de meer voor de hand liggende ontwikkelingsprocessen zoals training en opleiding.

Mogelijke werkwijze

Ook hier moet worden voldaan aan de voorwaarden van scenario 1 en kan dezelfde werkwijze worden gevolgd. Bij het MD-traject tussen twee of meer organisaties kan echter (tijdelijk) in de keuken van een andere werkgever worden gekeken. Via afspraken tussen de commandant en de afdeling P&O van de betrokken organisaties kunnen deze ‘grensoverschrijdende’ MD-trajecten voor medewerkers in gang worden gezet. Om uitwisseling van medewerkers formeel te regelen, kan worden gewerkt met detacheringsovereenkomsten.

Scenario 3 – MD regiobreed

Als er wordt gekozen voor het oppakken van MD in een regionaal samenwerkingsverband kan dit leiden tot versterking van de kwaliteit en kwantiteit van de brandweer in de regio. De regionale brandweer krijgt een actieve en professionele positie op de arbeidsmarkt en voorkomt de onderlinge concurrentie binnen de regio bij het werven van medewerkers.

Er ontstaat een betere samenwerking tussen de lokale en regionale brandweer en door het gezamenlijk opstarten van MD-trajecten in de regio wordt de kennis op het gebied van MD gebundeld. De inzetbaarheid van de medewerkers wordt uiteraard door een regiobrede aanpak eveneens vergroot.

Draagvlak

Belangrijk is zonder meer dat er regiobreed draagvlak is van het bestuur en management.

Dit draagvlak zou bijvoorbeeld gecreëerd kunnen worden door het instellen van een MD-commissie die als taak heeft een MD-programma voor de regio op te stellen. Deze commissie kan bestaan uit een regiocommandant, een commandant, een jurist, een communicatieadviseur en een personeelsadviseur. Door het instellen van een dergelijke MD-commissie wordt draagvlak gecreëerd bij de regionale en lokale brandweer. Daarnaast is het belangrijk dat er bestuurlijk draagvlak is voor een regionaal MD-programma. De korpsbeheerders moeten allen de voordelen onderkennen van een regionale samenwerking. Hierbij zijn heldere afspraken over zeggenschap en verantwoordelijkheden onmisbaar.

Mogelijke werkwijze

De MD-commissie kan aan de hand van een groeimodel vormgeven aan een MD-programma. Bij het opstellen van een programma kunnen de volgende stappen worden gevolgd:

- het benoemen van een projectleider MD en een (bestuurlijke) portefeuillehouder
- het opstellen van een plan van aanpak
- het ontwikkelen van een MD-beleid en vaststellen van operationele doelen
- het aanpassen en ontwikkelen van een instrumentarium voor MD
- het definiëren van de doelgroep voor MD
- het inzichtelijk maken van de organisatiestructuur bij de korpsen
- kennis van de inhoud van functies en functie-eisen bij de korpsen
- het maken van afspraken over budgetten
- het in kaart brengen van de mogelijkheden van de medewerkers
- een inventarisatie van de mobiliteitswensen

- inventariseren van mobiliteitsbereidheid van medewerkers
- het melden van alle vacatures in de regio bij de MD-commissie
- het matchen van personen en functies door MD-commissie
- het faciliteren bij de ontwikkeling van medewerkers

Stuurgroep

Door een stuurgroep MD te benoemen wordt bestuurlijke aandacht nog meer gegarandeerd. Een stuurgroep bestaande uit een voorzitter (burgemeester), een commandant en een projectleider MD kan een belangrijke rol spelen als initiator en aanjager en kan op die manier zorgen voor een blijvend draagvlak voor het regionale MD-programma.

De taken van de stuurgroep zijn het bewaken van de voortgang van het te ontwikkelen MD-programma, het adviseren over het MD-beleid in de korpsen en het optreden als intermediair over MD tussen de korpsen in de regio en het landelijk MD.



BRANDWER

5 | Aan de slag: praktische handvatten en tips

Voordat u met uw brandweerorganisatie van start gaat met een MD-traject is het verstandig eerst antwoord op een aantal vragen te verzamelen.

Fundamentele vragen zijn:

1. Wat zijn de belangrijkste redenen om MD in te voeren? Wat is de actuele situatie in de organisatie?
2. Wie zijn binnen de organisatie uw mede- en ook uw tegenstanders bij de invoering van MD-beleid? Waarop berust de eventuele tegenstand? Welke vormen en omvang kan die tegenstand hebben? Wat wilt of kunt u daartegen inbrengen? Hoe kunt u de voorstanders inschakelen om draagvlak te krijgen voor MD?
3. Wat zijn relevante condities voor een succesvolle invoering van MD en wat zijn de valkuilen?
4. Hoe kijken medewerkers en leidinggevenden tegen MD aan en hoe kunt u ervoor zorgen dat zij MD goed kunnen oppakken?
5. Wat zijn relevante aandachtspunten rondom de implementatie van een MD programma? Welke invoeringsstrategie kiest u? Hoe kunt u de invoering van MD gefaseerd aanpakken?
6. Waaraan moet u denken als het gaat om investeringen bij het invoeren en toepassen van MD en welke rol kunnen personeelsadviseurs spelen bij de invoering van MD?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden worden hierna de belangrijkste aandachtspunten voor het ontwikkelen van een MD-beleid weergegeven.

Draagvlak

Wij gaven het al eerder aan: de belangrijkste voorwaarde voor een succesvol MD-beleid is commitment van het bestuur en van het management.

Bestuurlijk draagvlak is een vereiste voor het vrijmaken van voldoende middelen voor MD-beleid én voor het waarborgen van een goede bestuurlijke inbedding bij de regionale samenwerkingsverbanden.

Het management moet volledig achter het idee staan en bereid zijn tijd en moeite in de uitvoering van het MD-beleid te steken om MD succesvol van de grond te krijgen. Het is van belang de betrokkenen in de organisatie enthousiast te maken en te binden aan MD.

Vervolgens is het van belang om systematisch en continu bezig te zijn met het creëren en verankeren van draagvlak op alle niveaus van de organisatie. Laat als management zien dat MD voordeel oplevert voor alle partijen in de organisatie!

Rol van de afdeling P&O

De verantwoordelijkheid voor MD ligt bij het management en de leiding is dan ook nadrukkelijk de trekker van MD in de organisatie. Bij de uitvoering van het MD is het raadzaam dat de afdeling P&O ondersteuning biedt aan het management. P&O kan onder meer een belangrijke rol vervullen in de communicatie, het bijhouden en rapporteren van resultaten en de bemiddeling bij opleidingen, coachingstrajecten, uitwisselingen en stages.

Schaalgrootte

Kleine organisaties die een aanzet tot MD willen geven, lopen al snel tegen de eigen grenzen aan. Hoe groter de organisatie des te meer doorstroom- en uitwisselingsmogelijkheden er voor de medewerkers zijn. Om mobiliteit van medewerkers te waarborgen is een kwantitatief en kwalitatief redelijk vacatureaanbod nodig. Samenwerking met andere korpsen ligt dan ook voor de hand.

Rechtspositie

Zorg voor zo min mogelijk rechtspositionele belemmeringen. In de praktijk blijkt dat als alles rechtspositioneel is ‘dichtgetimmerd’, dit een drempel kan zijn voor MD. Veel medewerkers hechten van nature aan hun rechten. Bij brandweerorganisaties kunnen verschillen in rechtspositionele aspecten aanwezig zijn, waarbij het voor de medewerkers niet interessant is om deel te nemen aan MD-trajecten. Als hiermee in detacheringovereenkomsten rekening wordt gehouden en deze verschillen worden meegenomen, zullen medewerkers eerder bereid zijn deel te nemen aan MD-trajecten.

Het is een gegeven dat bij medewerkers een natuurlijke weerstand voor veranderingen bestaat. De meeste medewerkers staan alleen open voor veranderingen als zekerheid wordt geboden over werkgelegenheid binnen en buiten de eigen organisatie.

Rol ondernemingsraad

Op basis van de Wet op de Ondernemingsraden heeft de ondernemingsraad (OR) in het MD-project primair een adviserende rol. Toch kan juist de OR een grote rol spelen. Als deze positief staat tegenover MD kan de raad de noodzaak en het nut hiervan onderschrijven en een belangrijke ondersteunende rol spelen in het enthousiasmeren van medewerkers.

Mobiliteit

Om MD te laten slagen is het van belang ook aandacht te besteden aan de vraag of mobiliteit vrijwillig dan wel verplicht is. Hierbij zijn enkele overwegingen waardevol:

- het belang van de medewerker is altijd het uitgangspunt bij mobiliteit. Wat de medewerker kan en wil bepaalt de mate van mobiliteitsbereidheid
- nieuwe medewerkers moeten zich bereid tonen om met mobiliteit aan de slag te gaan
- bij medewerkers die jaren op dezelfde werkplek zitten, wordt mobiliteit sterk bevorderd en gestimuleerd

Doelgroep

Bij de invoering van MD moet de doelgroep helder worden geformuleerd. Dit kan bijvoorbeeld het gehele midden en hoger brandweerkader zijn. Het gaat dan om beroepsmensen (niet alleen brandweerofficieren) in leidinggevende en specialistische functies.

Fasering

Wanneer MD wordt ingevoerd moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt over de manier waarop dit gebeurt. Er kan bijvoorbeeld gekozen worden voor een gefaseerde invoering; aanwezig personeel neemt deel op basis van vrijwilligheid en nieuw aan te stellen medewerkers zullen automatisch in het MD-traject worden opgenomen.

Communicatie

Goede communicatie is belangrijk om doelgroepen te bereiken en betrokken te houden. Het is belangrijk te zorgen voor een duidelijk beschreven MD-beleid dat wordt onderschreven door het management. Formuleer een communicatiestrategie en houd elkaar aan de overeengekomen beginselen. Breng in kaart wat in de huidige communicatie kan helpen of juist kan hinderen bij het realiseren van de beoogde resultaten. Maak een communicatieplan ter ondersteuning van en gerelateerd aan een gefaseerd totaal projectplan. Communiceer de visie op MD in een zo vroeg mogelijk stadium in de gehele organisatie. Om het draagvlak te vergroten is het van belang voorstanders van MD te ondersteunen bij het behalen en vasthouden van resultaten. Het is ook raadzaam te investeren in regulier lijnmanagement en vertegenwoordigers hiervan te gebruiken bij de communicatie over MD.

Valkuilen van MD

Bij de invoering van MD-beleid is er een aantal valkuilen waarvoor aandacht nodig is. U dient alert te zijn op het feit dat mogelijk:

- de nadruk wordt gelegd op het huidige functioneren in plaats van op de ontwikkeling van medewerkers. MD is echter geen outplacement!
- MD wordt gebruikt om slecht functionerende medewerkers te mobiliseren
- de organisatie niet beschikt over voldoende/passende instrumenten
- de opleidingsbudgetten ontoereikend zijn
- de tijd ontbreekt of andere prioriteiten worden gesteld door het management
- de uitstraling van het management van de organisatie onvoldoende / verkeerd is
- de samenhang met andere instrumenten van personeelsbeleid ontbreekt



Wij hopen met deze handreiking een eerste aanzet te hebben gegeven voor de invoering van MD. Het doel van MD-beleid is om in te spelen op de veranderingen waarmee de brandweerorganisaties worden geconfronteerd. Met de invoering wordt een cultuurverandering ingezet, waarbij het normaal wordt om als management, medewerker en afdeling P&O systematisch met employability of inzetbaarheid bezig te zijn.

De inspanning is gericht op het toekomstperspectief van zowel de brandweerorganisatie als de individuele medewerker. De MD-kandidaat moet beschikken over een behoorlijke kritische instelling ten opzichte van de eigen brandweerorganisatie. Dit nieuwe type medewerker zal geleidelijk bijdragen aan het ontstaan van een meer dynamische bedrijfscultuur met een open en actieve communicatie met de omgeving.

Wanneer u na het lezen van deze handreiking overtuigd bent van de meerwaarde van MD, hopen wij genoeg handvatten en tips te hebben gegeven om het thema binnen uw brandweerorganisatie op de agenda te krijgen en te houden. Een start met de implementatie van het MD-beleid ligt dan binnen handbereik!

Voor meer informatie over het College voor Arbeidszaken van het VNG kunt u terecht bij www.vng.nl. Actuele informatie over het bureau Landelijk Management Development politie en brandweer, dat MD-trajecten verzorgt voor de strategische politie- en brandweertop, vindt u op www.blmd.nl

Colofon

Deze publicatie is tot stand gekomen door samenwerking tussen het Bureau Landelijk Management Development politie en brandweer (BLMD Politie en Brandweer) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

tekst Alma Smit

ontwerp www.hakijk.nl

fotografie Natalia Toret

druk De Bink Leiden

uitgave januari 2005



LMD *politie en brandweer*



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten