

TNO-rapport

20632/11382/nau/stn

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance

Datum 7 november 2005

Auteurs Aukje Nauta
Thijs Winthagen
Karin Stark

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2005 TNO

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	4
2	Loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance	8
2.1	Onderzoeksmethode.....	9
3	Herplaatsingsmogelijkheden voor brandweer- en ambulancepersoneel	11
3.1	Herplaatsingsmogelijkheden voor brandwachten	11
3.2	Herplaatsingsmogelijkheden voor ambulanceverpleegkundigen.....	14
3.3	Herplaatsingsmogelijkheden voor ambulancechauffeurs	17
3.4	Herplaatsingsmogelijkheden in vergelijkbare branches en organisaties	18
3.4.1	Loopbaanpaden voor veiligheidsmedewerkers in de collectieve sector	19
3.5	Samenvatting en conclusies	21
4	Mogelijke loopbaanmaatregelen voor brandweer- en ambulancepersoneel	22
4.1	Werving en selectie voor een loopbaan	23
4.2	Loopbaan- en functioneringsgesprekken	23
4.3	Persoonlijke ontwikkelplannen.....	24
4.4	Professionele loopbaancoaching.....	24
4.5	Scholing	25
4.5.1	Persoonsgebonden opleidingsbudgetten bij Ford Groot-Brittannië	25
4.5.2	Landelijke certificering van de opleidingen van de Nederlandse Politie Academie.....	26
4.5.3	Landelijke certificering van de opleidingen bij DJI.....	26
4.5.4	Scholing bij Brandweer en Ambulance	27
4.6	Mogelijkheden voor stages en detachering.....	27
4.7	Mobiliteitsbeleid in samenwerking met andere diensten/organisaties	28
4.8	Samenvatting en conclusies	29
5	Voorbeelden van succesvolle loopbaanpraktijken	31
5.1	Huidig loopbaanbeleid bij de brandweer	31
5.1.1	POPs en plannen voor nieuwe preventie-functies bij de Brandweer Amsterdam.....	31
5.1.2	Verticaal loopbaanbeleid	32
5.1.3	Stimulans eigen verantwoordelijkheid voor loopbaan.....	32
5.2	Huidig loopbaanbeleid bij de Ambulance.....	32
5.2.1	Scholingsbeleid bij de Ambulance.....	32
5.2.2	Projectvoorstellen leeftijdsbewust beleid ingediend bij SZW	33
5.3	Huidige loopbaanbeleid in organisaties met fysiek/psychisch zwaar werk	34
5.3.1	Bureau Arbeidsvoorziening van het UMCG: geolied herplaatsings- en loopbaanbeleid	34
5.3.2	Management en werknemers van een DJI-instelling creëren samen een lerende cultuur	35
5.3.3	Loopbaanproject in de bouwbranche	36
5.3.4	Cum L'Oude prijswinnaars.....	36
5.4	Huidige loopbaanbeleid in andere organisaties	38
5.4.1	Succesfactoren in employabilitybeleid bij vijf organisaties.....	38
5.4.2	Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij Holland Railconsult	38
5.5	Samenvatting en conclusies	40
6	Lessen van mislukte loopbaanpraktijken	41
6.1	Voorbeelden van niet-succesvolle loopbaanpraktijken bij de Brandweer	41
6.1.1	Loopbaanbeleid bij de Brandweer Leeuwarden.....	41

6.1.2	Verzuimbeleid anno 2002 bij Brandweer Amsterdam nog niet aangehaakt bij personeelsbeleid.....	42
6.2	Voorbeelden van niet-succesvolle loopbaanpraktijken bij de Ambulance	42
6.3	Voorbeelden van niet-succesvolle loopbaanpraktijken in andere organisaties	43
6.3.1	Afgeschaft loopbaanbeleid bij de Brandweer Schiphol	43
6.3.2	Belemmeringen voor loopbaanbeleid bij het DJI	44
6.3.3	Kritische kanttekeningen bij het loopbaanbeleid bij Defensie	45
6.4	Samenvatting en conclusies	46
7	Criteria en randvoorwaarden voor succesvol loopbaanbeleid.....	47
7.1	Inhoudelijke criteria voor succesvol loopbaanbeleid	47
7.1.1	Lange-termijnfocus	47
7.1.2	Aansluiting bij beroepsgroepen en arbeidsmarkt	48
7.1.3	Uitdagend werk: 'learning on the job'	48
7.1.4	Professionele instrumenten	49
7.1.5	Tijd en geld	49
7.2	Procesmatige criteria.....	50
7.2.1	Wederzijds vertrouwen	51
7.2.2	Beleid van twee kanten	52
7.2.3	Voldoende prikkels	53
7.2.4	Gepraktiseerd beleid	53
7.2.5	Professionele beleidscyclus	54
7.2.6	Rol leidinggevende	55
7.3	Samenvatting en conclusies	56
8	Conclusies en aanbevelingen.....	57
8.1	Conclusies over loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance	57
8.2	Aanbevelingen over vormgeving van loopbaanbeleid.....	59
9	Literatuur	65

1 Samenvatting

TNO onderzocht in opdracht van de sociale partners in de gemeentelijke CAO-onderhandelingen hoe loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance vorm kan krijgen. We onderzochten herplaatsingsmogelijkheden, loopbaanmaatregelen, succesvol en minder-succesvol loopbaanbeleid en randvoorwaarden waaraan loopbaanbeleid moet voldoen. Dit deden we door documenten te bestuderen en interviews te houden. We spraken met werkgevers en werknemers bij Brandweer en Ambulance. Ook spraken we met externe werkgevers om van hen te leren hoe loopbaanbeleid vorm kan krijgen. Kanttekening is dat we weinig interviews bij kleine gemeenten hebben gedaan, waardoor we geen uitspraken kunnen doen over verschillen tussen grote en kleine gemeenten. Voorts hebben we ons beperkt tot drie functietypen: brandwacht, ambulanceverpleegkundige en ambulancechauffeur. Loopbaanbeleid voor werknemers vanaf middenkader en hoger is in dit rapport buiten beschouwing gebleven.

Herplaatsingsmogelijkheden

Werknemers bij Brandweer en Ambulance kunnen in diverse functies herplaatst worden, zoals: docent techniek voor brandwachten, nurse-practitioner voor ambulanceverpleegkundigen en verplegende functies voor ambulancechauffeurs. Maar de vraag is of men deze functies *wil* vervullen en of herplaatsing daadwerkelijk *lukt*. Zowel leidinggevenden als werknemers zijn tot nu toe weinig gemotiveerd voor loopbaanactiviteiten. Er is nog geen ‘mobiliteitscarrousel’ binnen de gemeente, waarbij medewerkers om de zoveel tijd ander werk gaan doen.

Mogelijke loopbaanmaatregelen

Veel loopbaanmaatregelen zijn mogelijk, zoals: werving & selectie voor een loopbaan, loopbaangesprekken, persoonlijke ontwikkelplannen (POPs), loopbaancoaching, brede scholing, stage- en detacheringmogelijkheden en mobiliteitsbeleid samen met andere diensten/organisaties. Helaas worden al deze loopbaanmaatregelen nog beperkt uitgevoerd bij Brandweer en Ambulance. Daarom is er veel tijd en geld nodig om loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance van de grond te krijgen. Dat vergt een lange adem. Bovendien moet iedereen het ook echt willen. We betwijfelen of die wil momenteel bestaat, zowel bij werknemers, bij het middenkader als bij het hogere management. Daarom kan loopbaanbeleid het beste starten met acties om partijen ervan te overtuigen dat loopbaanbeleid in ieders belang is.

Lessen van succesvol en minder-succesvol loopbaanbeleid

Van loopbaanbeleid dat al met meer of juist minder succes is uitgevoerd bij Brandweer, Ambulance of elders, valt het volgende te leren:

- De tijd is rijp om te starten met loopbaanbeleid, want her en der komt het al van de grond;
- Mobiliteitscentra en loopbaanprojecten hebben wel degelijk kans van slagen, mits professioneel opgezet;
- ‘Waar een wil is, is een weg.’ Als werkgevers en werknemers allebei écht willen investeren in ontwikkeling, dan lukt het;
- Werkgevers en bonden kunnen concrete afspraken maken over maatregelen voor loopbaanbeleid, niet alleen in de CAO, maar ook in het personeelsbeleid;
- Loopbaanbeleid vergt lange adem, tijd en geld;
- Wil doorstroom op gang komen, dan moet in de hele gemeente, of misschien zelfs in een hele regio, de ‘mobiliteitscarrousel’ gaan draaien;

- Als werknemers zélf verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan, dan werkt dat beter dan wanneer ze ‘verplicht’ herplaatst moeten worden;
- Leidinggevendenden moeten in (functionerings)gesprekken hun werknemers stimuleren om aan hun loopbaan te werken;
- Licht-dwingend beleid is nodig om werknemers tot mobiliteit te stimuleren;
- Van bovenaf ingevoerd loopbaanbeleid waar niemand op zit te wachten, is gedoemd te mislukken; een aanpak van onderop, met veel inspraak van de werkvloer, heeft meer kans van slagen.

Waarom moet loopbaanbeleid voldoen?

Effectief loopbaanbeleid moet gericht zijn op de lange termijn, moet aansluiten bij het beroep van brandwacht en ambulancemedewerker, lukt beter wanneer het werk zelf uitdagend is, omvat goede loopbaaninstrumenten, beschikt over voldoende geld en tijd, en lukt beter wanneer werknemer en werkgever elkaar vertrouwen, er allebei in investeren, allebei voldoende geprikkeld worden, het beleid ook écht uitvoeren en regelmatig nagaan of het werkt en, tenslotte, biedt leidinggevendenden een belangrijke, coachende rol. Aan veel van deze criteria voldoet het huidige loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance nog niet, uitzonderingen daargelaten.

Hoe kan loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance vorm krijgen?

Om loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance vorm te geven, doen we dertien aanbevelingen, in volgorde van hoogste naar laagste prioriteit. Die prioriteit hebben we ingeschat op basis van een simpele vuistregel:

Prioriteit verandering = belang onderwerp * effect verandering * snelheid verandering

De dertien aanbevelingen sommen we hieronder op:

1. Train leidinggevendenden in hun coachende rol

Leidinggevendenden moeten leren om te praten met hun werknemers over hoe zij zich willen ontwikkelen, want leidinggevendenden zijn de belangrijkste dagelijkse uitvoerders van loopbaanbeleid. Niet alleen in het jaarlijkse functioneringsgesprek, maar ook ‘in de wandelgangen’ vragen zij hun werknemers wat zij willen op loopbaangebied. Dat vergt een nieuwe, coachende stijl van leidinggeven waarin het middenkader getraind moet worden.

2. Maak werknemers en leidinggevendenden enthousiast voor loopbaanactiviteiten

Zowel werknemers als leidinggevendenden dienen geënthousiasmeerd te worden voor loopbaanbeleid, wil het overal echt uitgevoerd worden. Dat kan bijvoorbeeld door in speciale bijeenkomsten hun specifieke loopbaanbehoeften te peilen, door veel te communiceren en voor te lichten over loopbaanbeleid, en door loopbaangesprekken te organiseren waarbij professionele loopbaanadviseurs aanwezig zijn.

3. Zorg voor prikkels om loopbaanactiviteiten uit te voeren

Belangrijke prikkels om werknemers en leidinggevendenden tot loopbaanactiviteiten aan te sporen zijn *loopbaancontracten*, die zowel bij indiensttreding, bij gedwongen herplaatsing als bij vrijwillige loopbaanontwikkeling vastgelegd kunnen worden tussen werknemer, leidinggevende en werkgever. In een loopbaancontract wordt vastgelegd welke rechten en plichten de werknemer, de leidinggevende en de organisatie heeft, zoals:

- het recht van werknemers om loopbaancoaching, brede scholing, etc. te ontvangen;

- de plicht van werknemers om zich in te spannen voor hun (loopbaan)ontwikkeling;
- het recht van werkgevers om werknemers gedwongen her- of uit te plaatsen indien zij zich onvoldoende inspanden voor hun (loopbaan)ontwikkeling;
- de plicht van werkgevers om (loopbaan)ontwikkeling te faciliteren.

4. Investeer voldoende tijd en geld in loopbaanbeleid

Loopbaanbeleid vergt tijd en geld. Er zullen voldoende middelen vrijgemaakt moeten worden om dit beleid van de grond te krijgen.

5. Stimuleer brede scholing

Creëer opleidingsmogelijkheden (bijvoorbeeld in de vorm van een Academie, net als de Nederlandse Politie Academie) die brandweer- en ambulancewerknemers het volgende bieden:

- mogelijkheid gecertificeerde opleidingen te volgen waarmee men diploma's kan halen die aansluiten bij diploma's in het gewone beroepsonderwijs;
- mogelijkheid om EVC-trajecten te doorlopen. Dit houdt in dat werknemers getest worden op hun Elders Verworven Competenties en daarvoor een certificaat kunnen krijgen waarmee ze hun arbeidsmarktkansen vergroten;
- mogelijkheid om een elektronisch portfolio over hun opleiding, ervaring en elders verworven competenties bij te houden, zodat men leert nadenken over loopbaanambities.

Ook kunnen allerlei creatieve opleidingsmogelijkheden bedacht worden, bijvoorbeeld door kazernes uit te rusten met computervoorzieningen waardoor werknemers elektronisch cursussen kunnen volgen, hun portfolio kunnen bijwerken, opdrachten bij docenten kunnen inleveren, enzovoort.

6. Werf, selecteer en contracteer nieuwe werknemers voor een loopbaan

Vertel nieuwe medewerkers dat het dienstverband voor de operationele taken eindig is, en dat zowel zijzelf als de werkgever verplicht zijn om de werknemer klaar te stomen voor een functie daarna.

7. Stem algemeen loopbaanbeleid af op individuele wensen

Goed loopbaanbeleid is maatwerk, met veel aandacht voor wensen van individuele werknemers. Ook al vergt loopbaanbeleid veel algemene maatregelen, toch moet de toepassing ervan afgestemd worden op het individu. Werknemers moeten zélf kunnen kiezen hoe zij zich willen ontwikkelen en welke loopbaanstappen zij willen zetten. Zo kunnen zij bijvoorbeeld ook ondersteund worden bij het opstarten of verder ontwikkelen van een eigen bedrijf.

8. Kijk of genomen loopbaanmaatregelen écht werken

Wanneer Brandweer en Ambulance daadwerkelijk loopbaanbeleid opzetten, dan moet goed gekeken worden of de maatregelen worden opgepakt en écht werken. Loopbaanbeleid moet regelmatig geëvalueerd en bijgesteld worden.

9. Zet professionele loopbaancentra op

Wil doorstroom binnen en buiten de gemeente op gang komen, dan zijn professionele loopbaancentra nodig.

10. Ontwikkel loopbaanpaden

Om inzicht te bieden in loopbaanmogelijkheden kunnen loopbaanpaden ontwikkeld worden. Werknemers moeten daar vervolgens goed over voorgelicht worden. Er zijn verschillende loopbaanpaden te onderscheiden:

- *Gebaande vs. vrije loopbaanpaden.* Gebaande loopbaanpaden bevatten functies die nauw aansluiten bij de huidige functie. Vrije loopbaanpaden zijn ruimer, zij sluiten aan op individuele competenties en behoeften;
- *Korte vs. lange termijn.* Korte-termijnpaden zijn bedoeld voor werknemers die snel een overstap moeten of willen maken. Lange-termijnpaden zijn voor werknemers die nog alle tijd hebben voor een loopbaanstap;
- *Intern vs. extern.* Interne loopbaanpaden betreffen functies binnen de Brandweer c.q. Ambulance. Externe loopbaanpaden hebben betrekking op andere functies binnen, maar ook buiten de gemeente;
- *Verticaal vs. horizontaal.* Verticale loopbaanpaden bevatten steeds hogere functies, horizontale paden bevatten opeenvolgende functies van hetzelfde niveau.

11. Eis van oudere werknemers minder eigen verantwoordelijkheid dan van jongere

Omdat er bij oudere werknemers ‘achterstallig onderhoud’ is qua investering door werkgevers in hun loopbaan, kan van oudere werknemers niet verwacht worden dat zij evenveel eigen verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan als jongere werknemers. Jongeren hebben bovendien meer kansen op de arbeidsmarkt. Mocht FLO afgeschaft worden, dan dienen alle werknemers nieuwe (loopbaan)contracten te krijgen, maar met minder plichten en meer rechten naarmate werknemers ouder en langer in dienst zijn.

12. Gebruik strategische organisatieveranderingen om loopbaanbeleid vorm te geven

Brandweer en Ambulance zijn voortdurend bezig om hun werkprocessen af te stemmen op wat de omgeving van hen vraagt. De Brandweer breidt zijn taken uit met preventie; ambulancediensten gaan steeds nauwer met andere partijen samenwerken binnen traumacentra. Zulke veranderingen bieden kansen voor loopbaanbeleid. Immers, er komen taken en activiteiten bij waarop intern personeel ingezet kan worden.

13. Houd rekening met het unieke karakter van brandweer- en ambulanceberoepen.

Brandwachten, ambulanceverpleegkundigen en ambulancechauffeurs zijn terecht trots op hun beroep, dat velen daarom liever niet verlaten. Loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance moet daarom recht doen aan het unieke karakter van deze beroepen, en wel door goed rekening te houden met individuele wensen van deze werknemers over hoe zij zich willen ontwikkelen.

2 Loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance

In het onderhandelaarsakkoord over de CAO sector Gemeenten 2004-2005 is vastgelegd dat er een onderzoek moet komen naar verbeteringen in loopbaanbeleid, herplaatsingsmogelijkheden en benodigde instrumenten om loopbaanbeleid goed uit te voeren (www.vng.nl). Aanleiding hiervoor is dat de CAO-onderhandelaars geen overeenstemming hebben bereikt over de toekomst van het functioneel leeftijdsontslag (FLO). FLO houdt in dat brandweer- en ambulancepersoneel op 55-jarige leeftijd met pensioen kan, en wel omdat het werk voor veel 55-plussers te belastend is voor hun fysieke en mentale gezondheid. Werkgevers willen de regeling afschaffen. Niet alleen wordt de regeling te duur, maar ook vinden zij dat FLO discriminatie naar leeftijd is. De vakbonden willen de regeling handhaven. Zij vinden het werk van brandwachten en ambulancepersoneel te belastend om tot op hoge leeftijd te kunnen doen. Alvorens een akkoord over de toekomst van FLO te kunnen sluiten, willen partijen in kaart gebracht hebben welke alternatieven er voor FLO zijn. Loopbaanbeleid is één van de mogelijke alternatieven. Daarom hebben de vakbonden en de werkgever (te weten het College voor Arbeidszaken van de VNG) het A+O fonds Gemeenten verzocht een onderzoek te laten doen naar loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance. In overleg met sociale partners is deze opdracht aan TNO gegeven.

Goed loopbaanbeleid zorgt ervoor dat werknemers voortdurend werken aan hun inzetbaarheid en ontwikkeling. Door naast en in hun huidige werk te leren, kunnen werknemers ander werk vervullen zodra zij dat willen of zodra dat om gezondheidsredenen nodig blijkt. Wanneer werknemers gemakkelijk en gemotiveerd kunnen overstappen naar ander werk, dan komt het FLO in een ander daglicht te staan.

Her en der zijn er bij brandweerkorpsen en ambulancediensten al initiatieven voor loopbaanbeleid. De vraag is echter of het huidige loopbaanbeleid voldoende is en zo niet, of verbeteringen in het loopbaanbeleid op korte en langere termijn haalbaar zijn. Daarom willen de sociale partners graag weten wat de stand van zaken rond loopbaanbeleid is en welke verbeteringen in loopbaanbeleid mogelijk zijn. Daarbij richten we ons op Brandweer en Ambulance, aangezien te verwachten valt dat meer te leren is van inzoomen op specifieke beroepsgroepen. De geleerde lessen zijn naar verwachting ook relevant voor andere fysiek en psychisch belastende beroepen.

In dit rapport beantwoorden we de volgende kernvraag:

Hoe kan loopbaanbeleid zodanig vorm krijgen, dat brandweer- en ambulancemedewerkers tijdig een loopbaanstap kunnen én willen maken?

Deelvragen hierbij zijn:

- Welke herplaatsingsmogelijkheden binnen en buiten de gemeente zijn er voor brandweer- en ambulancepersoneel? (zie hoofdstuk 3);
- Welke loopbaanmaatregelen zijn mogelijk, rekening houdend met de behoeften van brandweer- en ambulancepersoneel, de behoeften van de gemeenten, en de vraag naar capaciteiten op de arbeidsmarkt? (zie hoofdstuk 4);
- Welke loopbaanmaatregelen zijn al met succes geïmplementeerd, zowel bij de Brandweer en Ambulance als in andere sectoren met fysiek en psychisch belastend werk? (zie hoofdstuk 5);
- Welke loopbaanmaatregelen zijn eerder zonder succes geïmplementeerd, zowel bij de Brandweer en Ambulance als in andere sectoren met fysiek en psychisch belas-

tend werk en waarom hebben deze maatregelen geen succes gehad? (zie hoofdstuk 6);

- Waaraan moet loopbaanbeleid voldoen, wil het de behoeften en belangen van zowel werknemers als werkgevers behartigen en in de praktijk succesvol zijn? (zie hoofdstuk 7).

2.1 Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, hebben we *documenten* bestudeerd en *interviews* met werkgevers en werknemers gehouden. De literatuurlijst omvat de bestudeerde documenten; in de tekst verwijzen we naar deze bronnen. In tabel 2.1 staat een overzicht van de geïnterviewde functionarissen. Kanttekening bij deze tabel is dat we verhoudingsgewijs veel functionarissen vanuit grote gemeenten hebben geïnterviewd en weinig uit kleine gemeenten. Daardoor kunnen we geen onderbouwde uitspraken doen over verschillen tussen grote en kleine gemeenten. Voorts hebben we ons beperkt tot drie functietypen: brandwacht, ambulanceverpleegkundige en ambulancechauffeur. Loopbaanbeleid voor werknemers vanaf middenkader en hoger is in dit rapport buiten beschouwing gebleven.

Tabel 2.1 Instelling, functie, naam (indien relevant/toegestaan) van geïnterviewde interne en externe werkgevers en van de werknemers

Instelling	Functie	Naam
<i>Interne werkgevers</i>		
Ambulancedienst Amsterdam	Hoofd ambulancedienst	Miriam Fritschy
Ambulancedienst Rotterdam	Hoofd ambulancedienst	Jan Hartman
Ambulancedienst Rotterdam	Hoofd P&O ambulancedienst	Mart Dijsselbloem
Brandweer Amsterdam	Hoofd P&O	Loes Cramer
Brandweer Eindhoven	Leidinggevende	Jacque Rooimans
Brandweer Leeuwarden	P&O-adviseur	Albert Zuidhof
Brandweer Rotterdam	Commandant	Don Berghuijs
Brandweer Den Haag	Commandant	Rob Brons
Gemeente Den Haag	Plaatsvervangend Hoofd P&O	Alie van der Tempel
<i>Externe werkgevers/informanten</i>		
Beveiligingsbedrijf	Hoofd P&O	Mw. Exel
Brandweer Schiphol	P&O-adviseur	Mw. A.C. van Baak
Dienst Justitiële Inrichtingen	P&O-adviseur	Reidar Plokker
Dienst Justitiële Inrichtingen	Opleidingscoördinator	Martin Spaans
ECABO	Adviseur beveiligingsbedrijven	Andrew Verhagen
Fontys Hogeschool	Coördinator Ambulance-opleidingen	Ad van den Bosch
Gemeente Emmen	Hoofd Loopbaanadviescentrum	Mw. Beuker
Koninklijke Landmacht	P&O-adviseur	Anoniem
Milieudienst Groningen	Hoofd P&O	Yvonne Verhagen
Nederlandse Politie-Academie	Hoofd Onderwijskunde	Jan Prins
NIBRA	Senior Management Development Adviseur	Katrijn van der Drift
Openbaar Vervoersbedrijf SOVAM	Hoofd P&O 2 beleidsmedewerkers	Anoniem Jan van Bree en Marion van Swaay
Universitair Medisch Centrum Groningen	Hoofd Arbeidsvoorziening	Paul Boogers
CWI	Beleidsmedewerker	Tonnis van Ham
<i>Werknemers</i>		
Ambulance	3 ambulanceverpleegkundigen	Anoniem
Ambulance	3 ambulancechauffeurs	Anoniem
Brandweer	6 brandwachten	Anoniem

3 Herplaatsingsmogelijkheden voor brandweer- en ambulancepersoneel

Welke herplaatsingsmogelijkheden binnen en buiten de gemeente zijn er voor brandweer- en ambulancepersoneel? Oftewel: welke functies sluiten goed aan bij de functies van respectievelijk brandwacht, ambulancechauffeur en ambulanceverpleegkundige? Voor *werknemers* betekent een goede aansluiting dat ze de functie qua competenties goed kunnen vervullen, dat het geen FLO-functie betreft, én dat men de functie *wil* vervullen, er gemotiveerd voor is. Men moet de functie aantrekkelijk vinden en niet als achteruitgang ervaren. Voor *werkgevers* betekent een goede aansluiting dat de betreffende functies er daadwerkelijk *zijn*, dat wil zeggen dat de functies regelmatig vacant komen en er weinig organisatorische belemmeringen zijn om ze door brandweer- en/of ambulancepersoneel te laten vervullen.

We beschrijven eerst herplaatsingsmogelijkheden voor respectievelijk brandwachten, ambulanceverpleegkundigen en ambulancechauffeurs. Dit betreft vooral een beschrijving van functies die mogelijk aansluiten bij hun competenties en wensen. We hebben echter niet onderzocht in welke mate deze functies daadwerkelijk vacant zijn; dit vergt een uitgebreider onderzoek naar in-, door- en uitstroomcijfers per functietype, zowel binnen als buiten de gemeentelijke sector.

We eindigen dit hoofdstuk met een beschrijving van hoe in vergelijkbare branches en organisaties meer of minder goed gebruik wordt gemaakt van herplaatsingsmogelijkheden. We ronden het hoofdstuk af met een samenvatting.

3.1 Herplaatsingsmogelijkheden voor brandwachten

Om na te gaan welke functies aansluiten bij de competenties van brandwachten moeten we een antwoord vinden op de vraag: wat kunnen brandwachten, oftewel, wat zijn hun competenties? Van Benthem, Lakerveld en Zonneveld (2002) brachten het zogenoemde *competentieprofiel* van de ideale brandwacht in kaart. Die competenties zijn:

- Handelinggericht (bijv. accuraat/secuur, kan procedures/bevelen uitvoeren);
- Mentaal sterk (bijv. stressbestendig, flexibel jegens veranderende situatie);
- Goede ruimtelijke oriëntatie (bijv. zonder claustrofobie en hoogtevrees);
- Sociaal en communicatief (bijv. samenwerken; sociaal vaardig tegenover slachtoffers);
- Fysieke capaciteiten (bijv. tillen/dragen, ladder-/traplopen);
- Gezond (bijv. qua hart- en vaatstelsel, psychische functies);
- Kennis van zaken (bijv. brandweertechisch-inhoudelijke kennis);
- Verstandig (bijv. oog voor cruciale belang van veiligheid);
- Doortastend (bijv. bij praktische beperkingen optimale oplossing kunnen vinden).

De competenties uit het rapport van Van Benthem e.a. komen overeen met wat geïnterviewde commandanten en P&O'ers bij de Brandweer opsommen:

- Technische vaardigheden;
- Gevoel voor technische en ICT-systemen;
- Kunnen werken in een team;
- Creatief, oplossingsgericht;
- Vakkennis op het gebied van repressie en brandveiligheid;
- Stressbestendig.

Gezien hun competenties zijn er vele functies die goed aansluiten bij brandwachten, zonder dat ze fysiek en/of psychisch even belastend zijn als hun huidige functies. We noemen enkele voorbeelden van mogelijke functies, waarbij we benadrukken dat dit *geen* uitputtende lijst is:

Binnen de Brandweer:

- Medewerker vergunningen brandveiligheid;
- Medewerker brandpreventie (inspectie en/of controle);
- Medewerker ademlucht;
- Organisator van grootschalige oefeningen;
- Onderzoeker bij de brandweer;
- Instructeur bij opleidingsinstituten van de Brandweer of elders.

Binnen de Gemeente:

- Docent techniek;
- Helpdeskmedewerker;
- Medewerker alarmcentrale;
- Logistieke functie;
- Technische functie;
- Voorman bij de gemeentelijke reiniging of de groenvoorziening;
- Bode in het gemeentehuis;
- Veiligheidsfunctie;
- Medewerker facilitaire dienst;
- Milieuhandhaving;
- Toezichthoudende functies, bijv. bouw- en woningtoezicht;
- Medewerker dienst onderhoud gebouwen;
- Havenmeester;
- Marktmeester;
- Chauffeur.

Buiten de Gemeente:

- Eigen bedrijf op het gebied van brandpreventie/bedrijfshulpverlening;
- Huidige nevenactiviteiten (als zelfstandige) uitbreiden;
- Uitvoerend politieambtenaar;
- Veiligheidsfunctie;
- Medewerker bij bergingsbedrijven;
- ICT- en/of telecommunicatiefunctie;
- Kraanmachinist;
- Treinmachinist;
- Conducateur;
- Perroncoördinator NS;
- Automonteur;
- Schilder;
- Commercieel technisch medewerker;
- Binnenvaart;
- Monteur;
- Chauffeur op bus of vrachtwagen.

Bus, sectormanager van de Brandweer Leeuwarden, vertelt dat sommige ex-brandwachten na hun FLO als schipper in de chartervaart, als buschauffeur of in de bedrijfshulpverlening werken. Bus: 'Ik ben van mening dat als de hobby's van de medewerkers boven tafel komen en deze tegen het licht van de maatschappij worden gehouden, er voldoende banen zijn die in aanmerking komen als tweede carrière.'

Toch blijft een belangrijke vraag of de genoemde functies aansluiten bij wat brandwachten *willen*: hun motivatie. Willen brandwachten daadwerkelijk een loopbaanstap maken, dat moeten ze vervolgfuncties aantrekkelijk vinden. Dat wil zeggen dat ze inhoudelijk uitdagend zijn en geen achteruitgang zijn, zowel qua functie-inhoud als qua salaris en arbeidsvoorwaarden. Of men een andere functie inhoudelijk aantrekkelijk vindt is sterk individueel bepaald. De een vindt een ICT-functie zeer aantrekkelijk, de ander beslist niet. Veel brandwachten vinden 'kantoorfuncties', waarbij ze van negen tot vijf binnen zitten, weinig aantrekkelijk. Juist aan deze randvoorwaarde, namelijk *aantrekkelijke* vervolgfuncties, wordt volgens veel geïnterviewden op dit moment nog niet voldaan, en wel om twee redenen. Ten eerste vinden brandwachten hun huidige functie meestal aantrekkelijker dan welke andere functie ook. 'Eens een brandwacht, altijd een brandwacht', tekenden wij uit diverse monden op. Ten tweede oefenen functies waarvoor brandwachten momenteel al vrij gemakkelijk in aanmerking komen, nauwelijks aantrekkingskracht op hen uit. Het zijn vaak functies die een achteruitgang betekenen, zowel inhoudelijk als arbeidsvoorwaardelijk. Maar ook kent men deze functies amper, omdat men zich nauwelijks oriënteert op mogelijke andere beroepen. Zodra werknemers zich al gedurende de brandwachtloopbaan breed scholen en zich oriënteren op wat er elders op de arbeidsmarkt te koop is, dan zijn er ten eerste veel meer functies dan hierboven opgesomd waarvoor men in aanmerking komt; ten tweede heeft men dan geleerd dat een loopbaanstap op een bepaalde leeftijd juist erg aantrekkelijk kan zijn.

Aan werkgevers en werknemers bij de Brandweer vroegen we welke interne herplaatsingsmogelijkheden er zijn voor werknemers, niet alleen wanneer herplaatsing *moet* (bijv. vanwege gezondheidsproblemen) maar ook wanneer werknemers zelf wat anders willen. Als brandwachten hun functie niet meer goed kunnen vervullen (meestal vanwege gezondheidsklachten), dan worden bij de Brandweer Eindhoven forse bemiddelingstrajecten ingezet om mensen binnen of buiten de gemeente te herplaatsen. Waar ze herplaatst worden, is dan ook zeer verschillend; het is maatwerk. Makkelijk is die herplaatsing niet, want de meeste willen het brandweervak niet verlaten. Bovendien verwachten veel brandwachten dat de organisatie zorgt voor een functie op hetzelfde niveau binnen de gemeente. Herplaatsing wordt overigens zo lang mogelijk uitgesteld, omdat het team zolang mogelijk probeert om de lichtere werkzaamheden toe te schuiven naar collega's met gezondheidsproblemen. Een vergelijkbaar beeld zien we bij de andere brandweerdiensten; bij de Gemeente Leeuwarden spreekt men in dit verband van 'taakverlichting', iets wat gemakkelijk kan in een team van 12 medewerkers. Zowel bij de Brandweer Rotterdam, Leeuwarden als Amsterdam is herplaatsing maatwerk en afhankelijk van de aard van de gezondheidsklachten. Wel gaat het steeds om een 'plek in de luwte', bijvoorbeeld een baan als chauffeur, en niet om een opwaartse carrièrestap. Geïnterviewde brandwachten zeggen dat hun collega's die herplaatst *moeten* worden op diverse plekken terecht komen, zoals: een gecreëerde functie in het archief van de brandweer; kantoorfunctie bij de afdeling rampenbestrijding; in dagdienst bij een magazijn; huismeester in een bejaardentehuis (hoewel niet naar tevredenheid). Maar men vindt het niet makkelijk om met voorbeelden te komen.

Brandwachten zouden ook zélf een loopbaanstap kunnen maken naar andere functies. Maar dit gebeurt niet of nauwelijks, althans wanneer we verticale doorstroom naar hogere brandweerfuncties buiten beschouwing laten. Bij de Brandweer Leeuwarden stroomt men nog wel eens door naar functies rondom vergunningen en controle brandveiligheid. Bij de Brandweer Amsterdam stroomt men wel eens door naar een staffunctie in de brandweertzorg, maar ook daar gebeurt dit niet vaak. Doorstroom naar externe organisaties is al helemaal een zeldzaamheid, zoals ook de geïnterviewde werknemers aangeven. Cramer van de Brandweer Amsterdam zegt: ‘ik ken slechts één geval van iemand die uitvoerend politieambtenaar is geworden’. Toch zijn brandwachten in principe welkom bij andere organisaties. Volgens onze informant bij Defensie zouden brandwachten toezichthoudende functies in de brandpreventie kunnen uitoefenen. Bij het vervoersbedrijf acht men brandwachten en ambulancechauffeurs welkom, wat voor de werknemers zelf aantrekkelijk zou kunnen zijn gezien de roosters van 25 tot 35 uur. Wellicht zouden brandwachten en ambulancechauffeurs op deze basis zelfs (tijdelijk) uitgeleend kunnen worden als ze hun huidige functie (even) te zwaar vinden. Bij de gemeente Emmen acht men brandwachten geschikt voor de afdeling Sport; ook zouden zij in preventie-functies bij toezicht-woningbouw kunnen werken, of bij de centrale balie ‘vergunningen’ of het centrale meldpunt klachten (mits men een goede telefoonstem heeft). Bij de Milieudienst Groningen vindt men brandwachten in principe voor al hun functies geschikt, mits ze aan de opleidingseisen (minimaal VMBO-niveau) voldoen; ze kunnen zelfs inspecteur milieuvergunningen worden. Boogers van het UMCG vindt dat herplaatsingsmogelijkheden in zijn organisatie eerder individueel gebonden dan beroepsgebonden zijn. ‘Daarom *meten* wij uitgebreid iemands competenties.’

Rooijmans van de Brandweer Eindhoven bepleit wat wij noemen de vrije loopbaanpaden: ‘Voor 40-45-jarigen is heel veel mogelijk, zij kunnen nog heel veel leren. Voor 50-plussers zijn de mogelijkheden beperkter. Maar ook voor 50-plussers geldt: als men zelf wat anders wil, dan zijn er kansen. Sommige brandwachten zouden fysiek na hun 55ste nog door kunnen werken, andere niet.’

Berghuijs, brandweercommandant te Rotterdam, benoemt andere problemen rondom herplaatsing. ‘Veel gemeentelijke functies, bijvoorbeeld toezichthoudende functies, zijn steeds meer weggesaneerd, uitbesteed of omgezet in de vorm van melkertbanen. Er zijn daardoor te weinig herplaatsingsmogelijkheden.’

3.2 Herplaatsingsmogelijkheden voor ambulanceverpleegkundigen

Er is in de ambulancesector geen recente, vergelijkbare studie als die van Van Benthem en collega’s (2002) gedaan naar competenties van ambulancepersoneel. Op de website cnvambulancEZorg.web-log.nl staan echter uitgebreide functiebeschrijvingen van ambulancepersoneel. Dit geeft het volgende beeld van de vereiste competenties van *ambulanceverpleegkundigen*:

- Oplettendheid (bijv. loodsen van de chauffeur door druk verkeer; vanuit slaap meteen in actie komen; zelfstandig bewaken/herstellen van vitale functies slachtoffers);
- Fysieke capaciteiten (bijv. tillen; omgaan met extreme (weers)omstandigheden; bewegingsvaardigheden i.v.m. bevrijden patiënten uit ongevalsituaties);
- Kennis van zaken (bijv. landelijke protocollen; lichamelijk onderzoek volgens de PHTLS©-methodiek);

- Sociale en communicatieve vaardigheden (bijv. hulpvaardigheid; intermenselijke zorg en aandacht; overredingskracht);
- Kennis hebben en zelfstandig kunnen gebruiken van medische apparatuur;
- Improvisatievermogen;
- Oriëntatievermogen;
- Kunnen werken in multidisciplinair teamverband;
- Ordelijk;
- Doorzettingsvermogen;
- Integer.

De competenties zoals beschreven op de website cnvambulancenzorg.web-log.nl komen overeen met wat Boogers, hoofd Arbeidsvoorziening van het UMCG, roemt qua competenties van ambulanceverpleegkundigen:

- Snel overzicht;
- Prioriteiten kunnen stellen;
- Stressbestendig;
- Klantgericht.

Gezien hun competenties sluiten de volgende functies goed aan bij die van ambulanceverpleegkundige:

- Nurse-practitioner;
- Verpleegkundige in uiteenlopende situaties, bijv. liaisonverpleegkundige tussen diverse zorginstellingen;
- Leidinggevende in de zorg;
- Uiteenlopende functies binnen een 'traumazorgcentrum', dat is een organisatievorm waarin meerdere diensten zijn samengevoegd. Daardoor zouden ambulanceverpleegkundigen kunnen rouleren over, of doorstromen naar functies als verpleegkundige bij de spoedeisende hulp of op een huisartsenpost, etc.

Boogers van het UMCG heeft een bredere kijk op functies die mogelijk aansluiten bij de competenties van ambulanceverpleegkundigen. 'Ik vind dat moeilijk te zeggen, want competenties zijn eerder individueel-gebonden dan beroepsgebonden. Daarom *meten* wij de competenties van loopbaankandidaten, bijvoorbeeld met de 360-graden-feedback methode. Zelfs hun familie oordeelt daarin mee over hun sterke en zwakke punten.' Op basis van wat er uit de testen komt, niet alleen qua competenties maar ook qua wat men zou willen, blijkt dan dat veel meer functies aansluiten bij wat ambulanceverpleegkundigen in hun mars hebben dan men in eerste instantie denkt, ook al omdat hun opleiding en werk- en denkniveau op HBO-niveau ligt.

Aan werkgevers en werknemers bij de Ambulance vroegen we welke interne herplaatsingsmogelijkheden er zijn voor ambulanceverpleegkundigen, niet alleen wanneer herplaatsing *moet* (bijv. vanwege gezondheidsproblemen) maar ook wanneer werknemers zelf wat anders willen.

Fritschy, leidinggevende bij de ambulancedienst te Amsterdam is hierover weinig positief: 'Mijn medewerkers doen alleen tijdelijk vervangend werk als ze met gezondheidsklachten kampen. Verder is er nauwelijks doorstroom, niet binnen de eigen gemeente, en ook niet erbuiten.' In Rotterdam is men positiever. Herplaatsing omdat het moet komt weinig voor, er zijn weinig ambulancemedewerkers die (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt raken, aldus Dijsselbloem, personeelsadviseur bij Ambulancezorg Rotterdam-Rijnmond. Als er herplaatst moet worden, dan gebeurt dat binnen de gemeente. Dat lukt ook vrij goed. Men wordt dan bijvoorbeeld meldkamermedewerker

bij de Brandweer. Hartman, hoofd ambulancedienst Rotterdam, vertelt dat er de laatste jaren goede samenwerkingsverbanden voor reïntegratie gerealiseerd zijn. Functies waarin verpleegkundigen zijn gereïntegreerd zijn bijvoorbeeld leidinggevende functies in de zorg. Daarvoor hebben ze zich bijgeschoold in managementvaardigheden; vakinhoudelijk zijn ze al breed opgeleid. Geïnterviewde ambulanceverpleegkundigen zeggen dat gedwongen herplaatsing niet vaak voorkomt. Als het voorkomt dan wordt men bijvoorbeeld medewerker op de centrale meldkamer, hoofdverpleegkundige in een verpleegtehuis of verpleegkundige bij besteld vervoer, dat minder hectisch is dan de Ambulance.

Jan van Bree van de SOVAM is van mening dat in theorie herplaatsing van ambulanceverpleegkundigen met gezondheidsklachten in de intramurale sector heel goed mogelijk is; veel ambulanceverpleegkundigen zijn specialistisch opgeleid en daarom geschikt voor werken op een IC-afdeling. Maar het is de vraag of dit in de praktijk haalbaar is. Van Bree zegt dat dit afhangt van twee dingen: 'Ten eerste: zit de ontvangende organisatie te wachten op (bijna)-WAO'ers? En ten tweede: wat zijn de kosten? Immers, verpleegkundigen moeten worden heropgeleid, en ook zijn er de nodige salarisverschillen tussen ambulanceverpleegkundigen en verpleegkundigen in de intramurale sector.' De SOVAM start binnenkort met een pilot reïntegratie. In het 'Plan van Aanpak Arboconvenant Ambulancezorg' staat dat bij twee ambulancediensten pilots worden opgezet om te verkennen welke interne en externe reïntegratiemogelijkheden er zijn voor langdurig zieke medewerkers en medewerkers die (deels) in de WAO zijn ingestroomd. De opgedane ervaringen komen ter beschikking van alle ambulancediensten. Van Bree van de SOVAM vertelde dat zij momenteel peilen welke diensten interesse hebben voor deelname aan de pilot. Hoe de pilot eruit komt te zien is nog niet bekend; het hangt af van de problematiek van de verzuimers. De vraag die centraal staat is of er wellicht reïntegratiemogelijkheden zijn in de regio van de betrokken werknemers.

Dijsselbloem van de Ambulance Rotterdam vertelt ook dat wanneer medewerkers net voor hun FLO niet meer goed functioneren, bijvoorbeeld vanwege gezondheidsklachten, het team op allerlei manieren probeert om zo iemand toch de FLO-gerechtigde leeftijd te laten halen. Zij krijgen dan een plekje in de luwte (alleen dagdiensten) of schakelen wat vaker de Brandweer in als ze fysiek niet in staat zijn een patiënt goed te vervoeren. Leidinggevendendurven in zo'n geval de medewerker nauwelijks aan te spreken op zijn of haar functioneren en een eventuele herplaatsing, aldus Dijsselbloem. Overigens schat Dijsselbloem in dat 80 procent van hun medewerkers fysiek en mentaal in staat is om na hun 55ste door te werken. Bovendien werken medewerkers in de particuliere ambulancebranche door tot hun 59ste, en dat levert volgens hem weinig problemen op. Fritschy merkt in dit verband op dat FLO'ers vaak nog 20% ambulancewerk doen voor een uitzendbureau (zodra ze meer dan 20% ambulancewerk verrichten worden deze verdiensten afgeroomd van hun FLO-uitkering).

De drie geïnterviewde werkgevers en de geïnterviewde werknemers bij de Ambulance zeggen allen dat doorstroom naar andere functies op vrijwillige basis (dus omdat men een loopbaanstap wil maken) niet of nauwelijks voorkomt. Geïnterviewde ambulanceverpleegkundigen delen die mening. Fritschy, hoofd Ambulancedienst Amsterdam, verklaart hoe dat komt: 'Vóórdat verpleegkundigen hier komen werken hebben ze al een lange weg afgelegd: HBO-V, daarna twee jaar werkervaring, daarna twee jaar vervolgopleiding spoedeisende hulp, en dan pas mag je op de ambulance. Men is dus vaak al op jonge leeftijd heel gericht bezig om juist deze functie te bereiken. Dus als men dit bereikt heeft, dan is men niet meer met de eigen loopbaan bezig. Ze willen dit beroep

doen en niets anders. Ze zijn trots op wat ze doen. Bovendien is er in het team een familiegevoel wat hen bindt: collega's gaan met elkaar op vakantie, steunen elkaar, er is een "lach- en traanpot". En ze hebben in dit beroep goede arbeidsvoorwaarden.'

3.3 Herplaatsingsmogelijkheden voor ambulancechauffeurs

Op de website cnvambulancEZorg.web-log.nl staan ook competentieprofielen van de ambulancechauffeurs beschreven. Deze komen voor een groot deel overeen met de vereiste competenties van ambulanceverpleegkundigen, zij het dat chauffeurs op een minder hoog niveau hoeven te functioneren dan verpleegkundigen. Beide functionarissen vormen een team, waarbinnen zij zelfstandig de hen toegewezen taken vervullen. Ambulancechauffeurs zijn verantwoordelijk voor de rijtaken en voor de door hun verleende zorg. Zij ontvangen aanwijzingen van de ambulanceverpleegkundige. Ambulanceverpleegkundigen zijn verantwoordelijk voor de indicatiestelling en voor de door hun verleende medische en verpleegkundige zorg. Zij geven aanwijzingen aan de ambulancechauffeur en de overige hulpverleners. Kortom, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verpleegkundige zijn groter dan die van de chauffeur. Het werk van de verpleegkundige is dan ook complexer dan dat van de chauffeur en vereist een hogere vooropleiding en denk- en werkniveau dan dat van de chauffeur (HBO vs. MBO). Chauffeurs daarentegen beschikken over auto-technisch inzicht, wat verpleegkundigen weer niet (hoeven te) hebben.

De laatste jaren zijn de taken van chauffeurs fors toegenomen. Veilig rijden is complex in de huidige verkeersdrukte, met regelmatig voorkomende obstakels en omleidingen. Ook bieden chauffeurs steeds meer medisch-technische hulpverlening, zoals bij reanimaties, ongevallen met meerdere slachtoffers en de opkomst van de PHTLS©-methodiek. Chauffeurs worden hierin dan ook steeds uitgebreider geschoold, waardoor hun inzetbaarheid wordt verbreed van enkel de wagen besturen naar kennis en vaardigheden op het gebied van zorg- en hulpverlening.

Ook al zijn hun competenties breder dan 'slechts' chaufferen, toch zijn er voor chauffeurs minder functies te bedenken die direct aansluiten bij hun competenties dan voor verpleegkundigen, en wel omdat hun vooropleiding en werk- en denkniveau lager is dan dat van verpleegkundigen. Mogelijke functies die werkgevers in de ambulancesector noemen zijn:

- Niet-verpleegkundig centralist op de meldkamer;
- Verplegende functie in de bejaarden- of gehandicaptenzorg;
- Taxichauffeur;
- Chauffeur voor de huisartsenpost;
- Logistieke functies in de zorg of elders;
- Havenmeester, marktmeester.

Ook sluiten veel van de bij de brandwachten genoemde functies (zie par. 3.1) aan bij de competenties van ambulancechauffeurs.

Voor ambulancechauffeurs geldt – meer dan voor ambulanceverpleegkundigen maar net als voor brandwachten – dat de meeste functies die direct aansluiten bij hun competenties veel minder aantrekkelijk zijn dan hun huidige functie. Fritschy, hoofd ambulancedienst Amsterdam, noemt functies in de bejaardenzorg 'ongeschikt voor die cow-boys'; met andere woorden, chauffeurs hechten zeer aan de vrijheid en het buiten werken in hun huidige beroep. Bovendien zijn zulke functies ook vaak lichamelijk zwaar, met veel tilwerk. Ook een functie als taxi- of buschauffeur is weinig aantrekkelijk:

minder spannend, slechtere arbeidsvoorwaarden, en bovendien nog steeds een fysiek belastend beroep.

Aan werkgevers en werknemers bij de Ambulance vroegen we welke interne herplaatsingsmogelijkheden er zijn voor ambulancechauffeurs, niet alleen wanneer herplaatsing *moet* (bijv. vanwege gezondheidsproblemen) maar ook wanneer werknemers zelf wat anders willen.

Functies waar chauffeurs op terechtkomen als ze wat anders moeten in geval van gezondheidsredenen zijn bijvoorbeeld havenmeester of marktmeester, aldus Hartman, hoofd ambulancedienst Gemeente Rotterdam. Fritschy ziet chauffeurs net als verpleegkundigen alleen tijdelijk vervangend werk doen. Vrijwillige doorstroom naar andere functies binnen of buiten de gemeente gebeurt niet of nauwelijks; daarvoor zijn hun huidige functie en arbeidsvoorwaarden té aantrekkelijk. Ook Van Bree van de SOVAM beaamt dat chauffeurs dusdanig goed betaald worden dat dit herplaatsing in de weg staat. Chauffeurs zitten daarmee meer in een ‘fuik’ dan verpleegkundigen, omdat er voor chauffeurs ook nog veel minder alternatieve aantrekkelijke functies beschikbaar zijn dan voor verpleegkundigen. De geïnterviewde chauffeurs zeggen ook dat vrijwillige doorstroom naar andere functies nauwelijks voorkomt. Een chauffeur: ‘Als ik bij een particuliere dienst ga werken dan verdien ik minder, want ik heb dan geen continuïteit meer.’

3.4 Herplaatsingsmogelijkheden in vergelijkbare branches en organisaties

Aan werkgevers in sectoren die eveneens fysiek en psychisch belastend werk kennen vroegen we welke interne herplaatsingsmogelijkheden zij zoal bieden aan hun werknemers, niet alleen wanneer herplaatsing *moet* (bijv. vanwege gezondheidsproblemen) maar ook wanneer werknemers zelf wat anders willen.

Wanneer werknemers vanwege gezondheidsproblemen (tijdelijk) herplaatst moeten worden naar andere functies, dan gaat dat meestal niet gemakkelijk. Bij Defensie, het vervoersbedrijf, de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), de Gemeente Emmen en de Brandweer Schiphol erkent men om uiteenlopende redenen dat herplaatsing moeizaam is. Bij Defensie blijken dergelijke werknemers meestal uit te stromen naar de WAO of anderszins. ‘De organisatie wil geen medewerkers met een vlekje. De mogelijkheden worden minder doordat de organisatie *lean and mean* is geworden’. Ook bij DJI zijn er steeds minder lichte-functies, laat staan aantrekkelijke functies waarin werknemers herplaatst kunnen worden. Bij het vervoersbedrijf kiest men na een proces van overleg en alternatieven bekijken veelal voor outplacement, bijvoorbeeld naar functies bij hun leveranciers. Bij de Gemeente Emmen worden werknemers die hun functie niet meer kunnen uitoefenen getest op capaciteiten en belangstelling, hoewel Beuker van het loopbaanadviescentrum erkent dat dit proces nog niet is opgestart.

Positiever is het bij de Brandweer Schiphol, het UMCG en de Milieudienst Groningen. Bij de Brandweer Schiphol vertelt Van Baak dat ze herplaatsing vanwege gezondheidsproblemen nauwelijks meemaakt. Dat komt door hun goede verzuimbeleid waarin werknemers o.a. tweemaal medisch worden getest. Bovendien sporten en oefenen ze veel. Bij het UMCG worden verpleegkundigen die om gezondheids- of andere redenen niet meer meekunnen in veel verschillende functies daadwerkelijk herplaatst, bijv. in een medisch-administratieve functie, beleidswerk, roosterwerk, docent, praktijkbegeleider, liaisonverpleegkundige en biotechnicus. Ook bij de Milieudienst Groningen komen afgekeurde milieumedewerkers op diverse plekken terecht, bijvoorbeeld

als medewerker op een afvalbrengringstation, in het milieutoezicht, etc. Voor beide Groningse instellingen geldt dat werknemers voorafgaand aan herplaatsing goed getest worden op wat ze willen en kunnen. Voor de Milieudienst komt daar nog eens bij dat zij een aantal functies reserveren voor 40- en 50-plussers en voor mensen die om medische redenen ander werk moeten doen. En ze hebben een klussenbord: daar hangen leidinggevendenden hun extra werk op dat vervuld kan worden door mensen die tijdelijk niet inzetbaar zijn in hun eigen werk.

We vroegen voorts naar welke functies medewerkers in andere instellingen zoal doorstromen, niet omdat het moet maar omdat zij het zelf willen. Bij Defensie en bij de Brandweer Schiphol gebeurt interne doorstroom niet of nauwelijks. 'Brandwachten blijven zitten waar ze zitten want er is geen beleid afgesproken', aldus mevrouw Van Baak. Dit terwijl er volgens haar wel vele operationele functies op Schiphol zijn waarvoor brandwachten geschikt zijn, bijvoorbeeld alarmcentralemedewerker, medewerker vogelwacht en beveiligingsfuncties. Bij Defensie is er wel externe doorstroom (uitstroom dus), bijvoorbeeld naar toezichthoudende functies bij de politie, bij verzekeringsmaatschappijen en bij beveiligingsbedrijven. Vliegeniers stappen soms over naar de burgerluchtvaart. Bij DJI komt interne doorstroom niet veel voor; extern stroomt men door naar overheidsfuncties, bijvoorbeeld bij de douane en defensie. DJI-medewerkers verdienen vaak meer dan bij particuliere beveiligingsbedrijven te verdienen valt, daarom komt die overstap niet veel voor. DJI-functies zijn vaak tweede-keus in iemands loopbaan, reden waarom terugstroom naar oude functies ook regelmatig voorkomt. Bij het vervoersbedrijf ziet men werknemers wel eens doorstromen naar de beveiligingsbranche, want het opleidingsniveau aldaar sluit goed aan bij dat van chauffeur. Bij de Gemeente Emmen noemt men het voorbeeld van een medewerker van de plantsoendienst die naar eigen wens is overgestapt naar een kantoorfunctie bij de gemeente. Bij de Milieudienst Groningen ziet men milieumedewerkers doorstromen naar de Brandweer en naar inspecteur/medewerker bij bouw- en woningtoezicht van de Gemeente Groningen. Niet vaak gaat men buiten de eigen dienst of gemeente werken; een enkeling stroomt door naar het groot transport. Bij het UMCG zegt Boogers: 'Je kunt het zo gek niet bedenken qua doorstroom of het komt voor.' Hij kent verpleegkundigen die zijn omgeschoold tot P&O'er, diëtiste, secretaresse (binnen het UMCG), maar ook naar bankmedewerker en intercedente bij een uitzendbureau (buiten het UMCG). Maar hij erkent dat de meeste verpleegkundige blijven, en dan in een andere setting. Dat is vooral het geval wanneer de werkgelegenheid gering is; zodra de arbeidsmarkt krappere wordt, stromen verpleegkundigen door naar heel diverse functies elders.

3.4.1 *Loopbaanpaden voor veiligheidsmedewerkers in de collectieve sector*

Speciale aandacht verdient een recent onderzoek naar loopbaanpaden voor veiligheidsmedewerkers; immers, deze functies zijn qua competenties en niveau vergelijkbaar met die van brandwacht. Bovendien heeft het Kenniscentrum Beroepsopvoeding Arbeidsmarkt nauwkeurig in kaart gebracht hoe *organisatie-overstijgende* loopbaanpaden voor veiligheidsmedewerkers eruit kunnen zien (Den Boer & Hövels, 2005). Den Boer en Hövels beschrijven verschillen en overeenkomsten tussen veiligheidsfuncties. Ook beschrijven ze belemmeringen voor daadwerkelijke doorstroom tussen deze functies.

Het blijkt dat de veiligheidsfuncties bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), de reclassering, de raad voor de kindbescherming, de politie, de landmacht, de marine, de luchtmacht en de marechaussee erg op elkaar lijken. Ook zijn er op papier veel organisatie-overstijgende loopbaanpaden te creëren. Niet alleen horizontaal, naar functies op

gelijke niveaus, maar ook verticaal, naar hogere niveaus. Concrete voorbeelden zijn de functies van respectievelijk bewaarder en PIW'er (penitentiair inrichtingswerker), beide bij DJI. De bewaarder kan volgens Den Boer en Hövels horizontaal doorstromen naar functies als soldaat/korporaal bij de landmacht, beveiligingsbeambte bij de marine, bewaker bij de luchtmacht, en medewerker beveiligingstaken bij de marechaussee. Verticaal kunnen bewaarders doorstromen naar politiemedewerker, onderofficier bij de landmacht en specialist bewaking bij de luchtmacht. PIW'ers kunnen horizontaal doorstromen naar functies als politiemedewerker, medewerker politietaken bij de marechaussee, onderofficier bij de landmacht, commandant autopatrouille bij de marine, specialist bewaking bij de luchtmacht en medewerker vreemdelingentaken bij de marechaussee. Verticale doorstroombmogelijkheden voor PIW'ers laten Den Boer en Hövels buiten beschouwing; dit betreft hbo-functies, en die vallen buiten het bestek van hun onderzoek.

Helaas wordt in de praktijk dergelijke doorstroom behoorlijk belemmerd. Voor de bewaarder is doorstroom naar soldaat/korporaal niet aantrekkelijk omdat het een tijdelijke aanstelling betreft en omdat men bij de instroom niet ouder mag zijn dan 31 jaar. Verticale doorstroom naar onderofficier is alleen mogelijk bij de juiste vooropleiding en als de bewaarder niet ouder is dan 30 jaar. Een overgang naar de politie is moeilijk omdat men dan een interne opleiding moet volgen, waarvoor men moeilijk vrijstelling kan krijgen, terwijl men gedurende de opleiding terugvalt op het minimumloon. Ook voor de PIW'er staan leeftijdseisen en een teruggang in arbeidsvoorwaarden en/of rechtspositie doorstroom naar andere organisaties in de weg. Bovendien blijken de organisaties vooral schoolverlaters te werven, en veel minder vaak deze zogenoemde zij-instromers.

Den Boer en Hövels concluderen dat er belemmeringen zijn die maken dat doorstroom minder groot is dan op grond van de gelijkheid van beveiligingsfuncties verwacht kan worden. Formele belemmeringen zijn:

- Selectie-eisen aan de vooropleiding: de instellingen maken onvoldoende gebruik van de mogelijkheid om via vrijstellingsregelingen of assessments iemands geschiktheid te beoordelen, ook al heeft iemand niet precies de juiste vooropleiding. En zelfs al voldoet iemand formeel wel aan de vooropleidingseisen, dan nog blijken organisaties op decentraal niveau soms hogere eisen aan de vooropleiding te stellen;
- Selectie-eisen aan leeftijd: vooral Defensie, maar ook DJI stelt maximumleeftijdsgrenzen bij instroom. De politie doet dat niet, hoewel men in de praktijk op decentraal niveau soms toch leeftijdsriteria stelt;
- Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie: veel veiligheidsfunctionarissen gaan er op achteruit als zij horizontaal doorstromen naar andere organisaties, vooral omdat zij vaak een interne opleiding moeten volgen en daardoor tijdelijk minder verdienen. Ook nemen ze een zeker risico bij horizontale doorstroom: als ze de opleiding niet succesvol afronden, dan vallen ze tussen wal en schip.

Informeel belemmeringen zijn:

- Werknemers zelf zijn weinig gericht op mobiliteit en hebben niet altijd zin in weer een opleiding;
- Er is geen traditie in het aannemen van zij-instromers.

Den Boer en Hövels doen de volgende aanbevelingen ter opheffing van de belemmeringen:

- Bied zij-instromers interimfunctie-contracten. Dit houdt in dat werknemers tijdens hun opleidingsperiode in dienst blijven bij hun oude werkgever en een terugkeergarantie krijgen;
- Ontwikkel een gezamenlijke vacaturebank;
- Zorg voor veel informatie-uitwisseling tussen instellingen die onderlinge doorstroom willen creëren, opdat men inzicht krijgt in elkaars cultuur, organisatie en werkzaamheden;
- Zorg dat werknemers en werkgevers met individuele portfolio's gaan werken. Dat is een uitgebreide map waarin werknemers kunnen laten zien welke opleiding en ervaring ze hebben, op basis waarvan hun zogenoemde 'elders verworven competenties' (EVC) op waarde geschat kunnen worden.

3.5 Samenvatting en conclusies

Er zijn qua competenties en gezondheid op papier veel herplaatsingsmogelijkheden. We hebben echter niet onderzocht in welke mate mogelijke vervolgfuncties in de praktijk ook regelmatig vacant zijn; dit vergt uitgebreider onderzoek. Voorts lijken er voor ambulanceverpleegkundigen meer herplaatsingsmogelijkheden te zijn dan voor brandwachten en ambulancechauffeurs, gezien het hogere opleidingsniveau van eerstgenoemden. Qua motivatie en organisatorische mogelijkheden zijn op dit moment de herplaatsingsmogelijkheden echter gering. Het lijkt dat er op het *wederzijdse willen* van zowel de werknemers als de werkgeverskant het nodige is af te dingen. Tot nu toe hechten de werknemers erg aan het vervullen van de huidige functie tot aan de FLO-leeftijd; een loopbaanstap komt in maar weinig hoofden op. Maar ook van de kant van leidinggevendenden, zowel bij de Brandweer, Ambulance als bij mogelijke aansluitende gemeentelijke diensten is er weinig animo om werknemers aan te sporen tot mobiliteit of om 'afgebrande' brandwachten en ambulancemedewerkers op te nemen binnen het eigen personeelsbestand. Er is eenvoudigweg nog geen 'mobiliteitscarrousel' binnen de gemeente, waarbij medewerkers om de zoveel tijd heel ander werk gaan doen.

4 Mogelijke loopbaanmaatregelen voor brandweer- en ambulancepersoneel

Volgens De Vries en Gründemann (2003) is loopbaanbeleid in het belang van zowel werkgevers als werknemers. Uit onderzoek blijkt dat veel werknemers het belangrijk vinden dat er loopbaanmogelijkheden zijn in hun organisatie en dat ze voortdurend kunnen blijven leren. Als werknemers voortdurend werken aan hun competenties en inzetbaarheid, dan heeft dit positieve effecten op hun motivatie, gezondheid en welbevinden. Voor werkgevers helpt loopbaanbeleid om het personeelsbestand flexibel en inzetbaar te houden; dankzij het op peil houden van vaardigheden en dankzij voldoende in-, door- en uitstroom van personeel presteren organisaties beter (zie ook Wortel & De Vries, 2003).

Loopbaanbeleid is volgens De Vries en Gründemann met name van belang voor werknemers in fysiek en mentaal belastende beroepen. Deze beroepen zijn te zwaar om er oud in te worden. Om die reden moeten werknemer én werkgever tijdig zoeken naar alternatieven, en dus niet wachten tot het te laat is en medewerkers 'op' zijn. Want niet alleen hebben werknemers zelf dan weinig 'puf' en mogelijkheden op een andere leuke baan; ook werkgevers zitten niet te wachten op 'elders afgedankte' werknemers.

De Vries en Gründemann onderscheiden curatief en proactief beleid om mensen flexibel, inzetbaar en mobiel te houden. Curatieve maatregelen worden ingezet bij (tijdelijke) problemen rondom inzetbaarheid, bijvoorbeeld bij ziekte of psychosociale problemen. Voorbeelden hiervan zijn aanpassing van werkzaamheden of werkomstandigheden, extra begeleiding, korter werken of op andere tijden werken (bijv. geen nachtdienst) of functieverandering. Deze maatregelen kunnen voorkomen dat werknemers met problemen onnodig lang uitvallen. Proactieve maatregelen richten zich op het bevorderen van inzetbaarheid en het voorkomen van inzetbaarheidsproblemen. Dat kan onder andere door te zorgen dat medewerkers hun competenties kunnen ontwikkelen. Voor een brede inzetbaarheid is het belangrijk dat werknemers zich niet specialiseren in één activiteit, want daarmee worden zowel zichzelf als de organisatie erg kwetsbaar. Als die ene activiteit wegvalt, dan is het immers moeilijk om werknemers op een andere plek of in ander werk in te zetten. Daarom moet een organisatie zorgen voor afwisselend werk: medewerkers niet jarenlang dezelfde beperkte werkzaamheden laten doen, maar ervoor zorgen dat zij regelmatig wisselen van taak, functie of werkzaamheden. Daarbij hoort ook dat mensen verticaal en horizontaal kunnen switchen van baan.

Het onderscheid tussen curatief en proactief loopbaanbeleid is duidelijk zichtbaar in het UMCG (zie ook par. 5.3.1): Boogers, hoofd Bureau Arbeidsvoorziening in het UMCG onderscheidt het curatieve *herplaatsingsbeleid* van het proactieve *loopbaanbeleid*. Herplaatsingsbeleid betreft het oplossen van inzetbaarheidsproblemen, zoals dreigend ontslag, dreigende arbeidsongeschiktheid, reorganisaties of disfunctioneren. Herplaatsingsbeleid heeft een gedwongen karakter: de kandidaat móet herplaatst worden. Bij vacatures worden herplaatsingskandidaten met voorrang behandeld. Bij loopbaanbeleid komen werknemers op eigen initiatief naar het bureau met de vraag: 'ik wil wat anders, kunnen jullie mij helpen?'. Loopbaankandidaten worden weliswaar professioneel begeleid, maar krijgen geen garanties; ze moeten zélf een andere baan (intern of extern) zien te vinden.

In het volgende zoomen we in op een aantal concrete loopbaanmaatregelen die wellicht mogelijk zijn voor brandweer- en ambulancepersoneel. Bij elke maatregel beschrijven we wat deze inhoudt, in hoeverre de maatregel in andere organisaties al wordt toegepast en tenslotte of de maatregel bij Brandweer en Ambulance al wordt toegepast.

4.1 Werving en selectie voor een loopbaan

Een belangrijke loopbaanmaatregel is om werknemers te werven en te selecteren voor een loopbaan, niet alleen maar voor de baan van dat moment. Dit houdt ten eerste in dat men selecteert op bredere competenties op een wat hoger niveau dan gezien de functie strikt is vereist (Korver, Stark & De Bruin, 2004), zoals de Milieudienst Groningen doet (zie ook par. 5.3.4). Ten tweede betekent het dat werkgevers al bij het selectiegesprek vertellen dat de vacante baan geen baan voor het leven is, maar dat van werknemers verwacht wordt dat zij zich ontwikkelen en na een aantal jaren doorgroeien naar een hogere of een andersoortige functie. Idealiter worden hierover contracten afgesloten, waarin rechten en plichten van werkgever en werknemer op het gebied van loopbaaninvesteringen worden vastgelegd.

Politiedistricten in de regio Gelderland hebben zo'n beleid. Leidinggevendenden krijgen jaarlijks te zien hoe lang werknemers al op één en dezelfde plek zitten. De eerste vier jaar is de code groen, na vier jaar verandert dit in de code oranje. Het is dan tijd om te zoeken naar een nieuwe plek. Het maximum is zes jaar in één en dezelfde functie. Na deze termijn regelt de afdeling P&O een nieuwe plek en is de keuzevrijheid van de betrokkene geslonken.

Uit de interviews bij Brandweer en Ambulance blijkt dat werving voor een loopbaan geen praktijk is. Bij de Gemeente Leeuwarden was het eerder wel de praktijk, maar nu niet meer; in par. 6.1.1. leggen we uit waarom. Van de twaalf geïnterviewde werknemers zeggen tien werknemers dat selectie voor een loopbaan niet aan de orde is. Eén brandwacht 'vermoedt van wel', een andere brandwacht zegt dat in zijn dienst zodanig wordt geselecteerd dat alle vakrichtingen aanwezig zijn, zodat men 'zelfvoorzienend' kan zijn; ook hier houdt selectie voor een loopbaan dus nog niet in dat al bij intrede werknemers voorbereid worden op een loopbaanswitch na verloop van jaren.

4.2 Loopbaan- en functioneringsgesprekken

Gründemann en De Vries (2002) schrijven hoe functioneringsgesprekken kunnen helpen om inzetbaarheid van medewerkers in hun huidige functie bespreekbaar te maken en eventuele problemen daarin samen op te lossen. Functioneringsgesprekken zijn gericht op hoe werknemers hun huidige functie uitvoeren; om te focussen op loopbanen zouden functioneringsgesprekken eens in de zoveel jaar (bijvoorbeeld om de 3 à 5 jaar) aangevuld kunnen worden met loopbaangesprekken. Het thema daarvan is om te bespreken wat werknemers op de langere termijn willen bereiken, en welke ondersteuning in de vorm van opleidingen en coaching ze daarbij nodig hebben.

Korver, Stark en De Bruin (2004) schrijven dat DJI-instellingen wel een beleid hebben voor functionerings- en loopbaangesprekken, maar in de praktijk komt het niet altijd van de grond. Leidinggevendenden voeren lang niet elk jaar functioneringsgesprekken met medewerkers en gesprekken over loopbanen vinden nog minder plaats. Medewerkers

zeggen dat sommige leidinggevendenden deze gesprekken wél regelmatig en goed voeren, terwijl andere leidinggevendenden er weinig werk van maken.

Bij de Brandweer en Ambulance vinden functioneringsgesprekken vaak wel plaats, maar loopbaangesprekken niet, zo blijkt uit interviews met werkgevers en werknemers. Een ambulancechauffeur zegt: ‘In de dertig jaar dat ik hier werk heb ik maar één gesprek gehad’. De Brandweer Leeuwarden onderscheidt zich positief (zie ook par. 5.1.3): in functioneringsgesprekken komt het onderwerp loopbaan aan de orde. Zuidhof, P&O-adviseur bij de Brandweer Leeuwarden, merkt dat de afgelopen tien jaar de verslagen van functioneringsgesprekken steeds uitgebreider en inhoudelijker zijn geworden.

4.3 Persoonlijke ontwikkelplannen

In persoonlijke ontwikkelplannen (POPs) kunnen werknemers, na overleg met hun leidinggevende in bijvoorbeeld een loopbaangesprek, vastleggen hoe en met welke ondersteuning zij zich de komende jaren gaan ontwikkelen. Afspraken over te volgen opleidingstrajecten en de termijn waarop deze afgerond dienen te zijn kunnen deel uitmaken van een POP. Een POP brengt dus in kaart wat mensen kunnen, willen en wat nodig is voor het realiseren van toekomstige wensen (Korver, Stark & De Bruin, 2004). In de gemeentelijke CAO is vastgelegd dat werknemers één keer in de drie jaar een POP maken.

Bij de Brandweer Schiphol kunnen brandwachten een POP maken, in de vorm van een individueel opleidingsplan (IOP). Maar volgens Van Baak, personeelsmanager bij de Brandweer Schiphol, doen slechts weinigen dit, hoewel ze vanaf volgend jaar wél verplicht worden om een IOP te maken. In het UMCG maken werknemers regelmatig een POP; loopbaankandidaten werken bovendien met een portfolio, dat is een (elektronische) map waarin zij zelf hun ontwikkeling bijhouden. Ook bij de Milieudienst Groningen is een POP een essentieel onderdeel van het loopbaanbeleid.

Bij de Brandweer en Ambulance zijn persoonlijke ontwikkelplannen nog niet sterk doorgevoerd. Bij de Brandweer Eindhoven is men wel van plan om met POPs te werken, en ook bij de Leeuwarder en Amsterdammer brandweerkorpsen is het POP ingevoerd. De Ambulance in Rotterdam kent persoonlijke opleidingsplannen. Geïnterviewde werknemers zijn echter weinig positief over POPs. Een ambulancechauffeur zegt een POP te hebben, maar dat is alleen gericht op hoe hij verwacht te blijven voldoen aan vakinhoudelijke kwaliteitsnormen en verantwoordelijkheden. Een ambulanceverpleegkundige zegt dat de procedure die zij hebben voor POP diep in een lade is weggestopt. Een brandwacht bij de Gemeente Tilburg vindt dat hij zijn POP, dat sinds twee jaar bestaat, niet kan invullen: ‘Want er zijn toch geen mogelijkheden’, aldus deze brandwacht.

4.4 Professionele loopbaancoaching

Werkgevers kunnen op allerlei manieren professionele loopbaancoaching voor hun werknemers organiseren, bijvoorbeeld door *loopbaanadviseurs* of een *mobilitieitscentrum* te installeren. Door middel van professionele loopbaancoaching kunnen werknemers zich serieus en op tijd voorbereiden op loopbaanstappen, doordat dergelijke coaching hen helpt om loopbaanwensen en –mogelijkheden te formuleren en om inzicht te krijgen in mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

De Vries en Gründemann (2003) beschrijven hoe een organisatie een 'virtueel loopbaanadviescentrum' heeft ingericht op het eigen intranet. Dit helpt medewerkers om informatie te vinden die relevant is voor het maken van loopbaankeuzen. Informatie kan bestaan uit gegevens over functies in de organisatie en de daarvoor benodigde competenties, het volledige scholingsaanbod en diverse tests, zoals beroepskeuzetests en capaciteitentests, die men zelfstandig kan invullen waarna een competentieprofiel wordt opgesteld. Naast dit virtuele centrum heeft de organisatie ook een centrum waar men een gesprek kan aanvragen. Veel werknemers blijken het echter prettig te vinden zich voor te bereiden op zo'n gesprek op basis van de informatie bij het virtuele centrum.

Uit de rondgang langs de externe instellingen blijkt dat de DJI een eigen mobiliteitsbureau heeft. De Gemeente Emmen heeft zeer recent (juni 2005) een loopbaanadviescentrum opgericht. Binnen het UMCG is het Bureau Arbeidsvoorziening actief en succesvol en ook de Milieudienst Groningen stelt professionele loopbaancoaching beschikbaar.

Bij de Brandweer is loopbaancoaching alleen beschikbaar voor midden- en hoger kader, met uitzondering van de Gemeente Amsterdam, alwaar professionele loopbaancoaching wél voor iedereen beschikbaar is, aldus Cramer, Hoofd P&O. Bij de Ambulance bestaat echter geen professionele loopbaancoaching. De geïnterviewde werknemers zeggen alle dat professionele loopbaancoaching niet beschikbaar is, met uitzondering van een brandwacht die zegt dat je hiervoor bij de personeelsconsulent terecht kunt.

4.5 Scholing

Scholing is een goed instrument om werknemers inzetbaar te maken en houden voor de interne en externe arbeidsmarkt. Scholing kan op allerlei manieren, variërend van leren op de werkplek, korte cursussen en trainingen, tot een volledige studie naast het werk. Belangrijk is het onderscheid tussen *functiegerichte* en *brede* scholing. Hoe breder de scholing, hoe beter werknemers zich dankzij die scholing kunnen kwalificeren voor mogelijke andere functies.

Bij zowel functiegerichte als brede scholing kan het zeer zinvol zijn om te werken met het erkennen van elders verworven competenties, zogenoemde EVC-procedures. Deze wijze van certificeren van diploma's en erkennen van vaardigheden biedt werknemers zekerheid over de waardering van hun scholingsinzet. Doordat werknemers (versneld) een certificaat behalen, vergroten ze dankzij EVC hun mogelijkheden op de externe arbeidsmarkt. Hieronder bespreken we enkele concrete voorbeelden van scholingsbeleid zoals we die elders aantreffen.

4.5.1 *Persoonsgebonden opleidingsbudgetten bij Ford Groot-Brittannië*

Scholing leidt niet alleen tot grotere inzetbaarheid maar ook tot grotere betrokkenheid bij het werk en de organisatie. Ook zorgt scholing ervoor dat medewerkers zich uitgedaagd voelen tot leren. Meijers en Teerling (2003) beschrijven de motiverende invloed van het '*persoonsgebonden opleidingsbudget*' aan de hand van concrete casussen in bedrijven. Een goed voorbeeld is het 'Employee Development and Assistance Programme' (EDAP) dat Ford Groot-Brittannië al sinds 1987 heeft ingevoerd. Werknemers kunnen zelf beslissen over de besteding van hun opleidingsbudget, dat niet persé (zelfs liever niet) aan functiegerichte scholing besteed moet worden. Daarbij hebben

velen wel ondersteuning nodig van het bedrijf. EDAP is een groot succes gebleken. Ook nu nog neemt 35% van het personeel deel aan een persoonlijk leertraject. Uit onderzoek van Lee (2000) blijkt dat dankzij EDAP het zelfvertrouwen van de medewerkers is toegenomen, het werkklimaat verbeterd is, en de productiviteit gestegen. Ook passen medewerkers zich nu sneller aan aan veranderende omstandigheden. Kanttekening is wel dat dit veel tijd nodig had: het duurde jaren voordat deelname aan het programma begon te groeien. Het ontwikkelen van een leercultuur heeft blijkbaar tijd nodig.

Meijers en Teerling trekken de volgende conclusies uit hun onderzoek naar persoonsgebonden opleidingsbudgetten:

- Met name lageropgeleiden volgen meer dan voorheen opleidingen;
- Werknemers nemen meer eigen verantwoordelijkheid voor hun opleiding;
- Opleidingskeuzen gaan niet tegen het bedrijfsbelang in, maar leiden vaak tot hoging van het vakmanschap. Ook als werknemers geen functiegerichte opleiding volgen, dan leidt dat er toe dat ze weer ‘leren leren’, waardoor ze ook op de eigen werkplek sneller nieuwe vaardigheden leren;
- Werknemers waarderen de mogelijkheid tot zelfsturing in opleiding, men voelt zich gewaardeerd en is daardoor gemotiveerd;
- Budget alleen is niet genoeg; werknemers hebben behoefte aan ondersteuning om hun eigen opleidingsbehoeften goed te formuleren; leidinggevenden hebben ondersteuning nodig om te leren de dialoog met hun werknemers aan te gaan over loopbaan en scholing.

4.5.2 *Landelijke certificering van de opleidingen van de Nederlandse Politie Academie*

Binnen de politie-organisatie is het grootste deel van de opleidingen ondergebracht bij de Nederlandse Politie Academie (NPA). Uitgangspunt van het opleidingsbeleid is dat de politie moet openstaan voor ontwikkelingen in de samenleving en dat opleidingen goed moeten aansluiten op burgerfuncties. Daarom sluit de NPA zoveel mogelijk aan bij de reguliere diploma-structuur van het beroepsonderwijs (MBO, HBO, WO). Voorheen vormden de NPA-opleidingen een lappendeken van cursorische onderdelen. Nu moet de opleiding gericht zijn op loopbaanopbouw van de cursisten: ‘integraal opleiden’ noemt men dat. Werknemers kunnen nu opgeleid worden tot milieuspecialist of digitaal onderzoeker, terwijl zij voorheen daarvoor de cursussen bijeen moesten sprokkelen. Ook is men bij de NPA hard bezig om de opleidingen zoveel mogelijk erkend te krijgen via *certificering*. En men werkt met EVC-procedures. ‘Het is handig als elders verworven competenties worden erkend, dat vergemakkelijkt de zij-instroom van elders naar de politie en vice versa, en zorgt dat werknemers het zelfvertrouwen krijgen om door te stromen’, aldus Prins van het NPA.

4.5.3 *Landelijke certificering van de opleidingen bij DJI*

Bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) heeft men het opleidingsbeleid sinds 2004 veranderd van functiegerichte naar brede scholing. Voorheen kregen nieuwe werknemers een korte interne, op de functie van bewaarder/complexbeveiliger (BEWA) of penitentiair inrichtingswerker (PIW) gerichte opleiding. Deze opleidingen waren alleen binnen de muren van de DJI erkend. Sinds de zomer van 2004 heeft het Opleidingsinstituut DJI samen met het Nederlands Consortium voor Bedrijfsgroepen (waarin ROC's samenwerken) basisopleidingen ‘nieuwe stijl’ ontwikkeld. Het voordeel van de basisopleiding nieuwe stijl is dat medewerkers betere doorstroommogelijkheden hebben, binnen én buiten de DJI. Hun diploma's zijn nu immers landelijk erkend, waardoor zij in aanmerking komen voor diverse beveiligings- en/of sociaalpedagogische

functies. Martin Spaans, projectleider van de basisopleiding nieuwe stijl, licht toe: ‘werknemers halen nu diploma’s die een betere toegang geven tot de brede arbeidsmarkt; dankzij de praktijkgerichte inhoud van de opleiding hebben ze bovendien ‘leren leren’, zijn ze dus meer dan voorheen gericht op hun eigen ontwikkeling en loopbaan’. Dankzij het brede opleidingsbeleid van DJI constateert Spaans dat de houding van ‘eens een bewaarder, altijd een bewaarder’ definitief verdwenen is bij de nieuwe mensen. Werknemers vinden het zelf belangrijk om breed georiënteerd te zijn, om meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt te hebben. Daarom adviseert hij om werknemers in ieder geval de mogelijkheid tot brede opleiding te bieden. Dat kost weliswaar geld. Maar dat verdient je terug omdat werknemers daarna veel gemotiveerder zijn.

4.5.4 Scholing bij Brandweer en Ambulance

Bij Brandweer en Ambulance krijgen werknemers vrijwel alleen functiegerichte scholing en nauwelijks brede scholing. Rooijmans, commandant van de Brandweer Eindhoven, zegt dat werknemers nauwelijks gebruik maken van opleidingsmogelijkheden, behalve als het om puur repressieve opleidingen gaat. Bij de Ambulance in Amsterdam hebben werknemers zes opleidingsdagen per jaar, maar die gaan geheel op aan functiegerichte opleidingen. Die functiegerichte her- en bijscholing is volgens Fritschy hard nodig, want het werk, de protocollen, de kwaliteitsnormen, etc., veranderen voortdurend.

Geïnterviewde werkgevers bij Brandweer en Ambulance zeggen allen dat brede scholing in principe mogelijk is, maar dat werknemers dat niet willen. De geïnterviewde werknemers hebben een andere mening. Zij beklagen zich over gebrek aan tijd en geld voor brede scholing. Een ambulanceverpleegkundige vertelt over een positieve uitzondering: via de formele weg, namelijk door een beroep te doen op haar rechtspositie, heeft zij met nog twee collega’s voor elkaar gekregen dat zij alle drie een opleiding tot nurse-practitioner kunnen volgen. Dit wordt waarschijnlijk uit het gemeentelijke budget gefinancierd. Ze dankt dit naar eigen zeggen aan een leidinggevende die, in tegenstelling tot anderen, niet te zuinig is en positief tegenover brede scholing staat.

4.6 Mogelijkheden voor stages en detachering

Om de overstap naar ander werk gemakkelijker en veiliger te maken, kunnen stages en detachering ingezet worden, liefst in combinatie met een terugkeergarantie. Als een stage of detachering wederzijds goed bevalt, dan kunnen werknemers vaak op dergelijke plaatsen blijven werken. Bij verschillende politiekorpsen zorgt men ervoor dat medewerkers nieuwe ervaringen opdoen, vaak buiten de reguliere functie. Werknemers kunnen bijvoorbeeld een deel van hun tijd heel andere taken verrichten; ook kunnen ze tijdelijk bij een andere afdeling of zelfs een andere organisatie werken, bijvoorbeeld als docent (De Vries, Van Dalen, Thie & Dekker, 2005).

Bij een DJI-instelling bleken werknemers die gedetacheerd waren bij een particuliere instelling toch allen weer terug te komen aangezien ze hun rechtspositie niet wilden verliezen. Weliswaar had de particuliere instelling betere primaire arbeidsvoorwaarden dan DJI, maar werknemers waren er minder zeker van hun baan, althans zo voelden zij dat. Toch hadden medewerkers wel wat opgestoken van hun nieuwe werkomgeving, waardoor het hun ontwikkeling wel degelijk ten goede is gekomen. In een andere DJI-instelling wilden medewerkers zichzelf niet detacheren naar een andere instelling. Zij hadden wel een terugkeergarantie maar niet naar hun oude functie. Daardoor durfden werknemers de overstap niet aan (Korver, Stark & De Bruin, 2004).

Uit de interviews met werkgevers bij Brandweer en Ambulance blijkt dat werknemers zo nu en dan wel korte stages kunnen doen, maar deze zijn er vooral op gericht om beter in de eigen functie te leren functioneren. De geïnterviewde werknemers bij Brandweer en Ambulance zijn dezelfde mening toegedaan. Een ambulanceverpleegkundige zegt dat stages bij andere ambulancediensten of op een Intensive Care vóórkomen, maar dat die vooral bedoeld zijn om vaardigheden bij te houden, niet om een loopbaanstap te kunnen maken. Een ambulancechauffeur zegt dat er alleen bij dreigende arbeidsongeschiktheid detacheringmogelijkheden geboden worden. Een brandwacht vertelt dat er alleen voor brandwachten met een instructeursdiploma mogelijkheden voor stages of detachering zijn.

4.7 Mobiliteitsbeleid in samenwerking met andere diensten/organisaties

Maatregelen om mobiliteit te vergroten kunnen ook organisatie-overstijgend genomen worden. Enkele organisaties zijn sinds kort bezig met een regionale aanpak van mobiliteit, vaak in het kader van reïntegratie, soms ook in het kader van intersectorale mobiliteit. Zo werkt de gemeente Leeuwarden op gemeenteniveau samen met een aantal andere overheidsinstellingen in het noorden van het land, om in het kader van reïntegratie vacatures met elkaar uit te wisselen. Hiervoor is een bemiddelingsbureau opgezet. Ook de gemeente Emmen is gestart met samenwerkingsverbanden in de regio.

Op de startbijeenkomst van 7 oktober 2005 van het ‘Subsidiekader Pilots Intersectorale Mobiliteit’ georganiseerd door het Ministerie van SZW werden enkele organisatie-overstijgende mobiliteitspraktijken gepresenteerd:

- Het ‘Poortwachtercentrum’, een regionaal samenwerkingsverband waarin 3000 bedrijven (veelal MKB) samenwerken om werknemers bij elkaar te herplaatsen in het kader van reïntegratie (www.poortwachtercentrum.nl);
- ‘Zorg aan Zet’, een regionaal samenwerkingsverband van de sectoren zorg, contractcatering en recreatie, met als doel om mobiliteit tussen deze sectoren te bevorderen door middel van werkervaringsplaatsen en herplaatsing;
- Regionaal Platform Arbeidsmarkt Twente, dat zogenoemde ‘branchebruggen’ wil realiseren, oftewel stimuleren dat werknemers een overstap naar een andere branche willen, durven en kunnen maken.

Ook de diverse branches in de sector Zorg en Welzijn slaan momenteel de handen ineen om een project ter bevordering van mobiliteit tussen zorg- en welzijnsbranches op te zetten en in te dienen bij SZW.

In Groningen is ‘Noorderlink’ actief, een samenwerkingsverband van 25 grote werkgevers in het noorden ter stimulering van mobiliteit, waarin onder anderen het UMCG, het Martini Ziekenhuis, de GGZ Groningen en de Gemeente Groningen participeren (www.noorderlink.nl).

Uit interviews met externe werkgevers blijkt dat er op het gebied van samenwerking veel mogelijk is. Een P&O-directeur van een vervoersbedrijf vertelde dat hun ‘opgebrande’ chauffeurs wel eens herplaatst worden bij de leverancier van bussen; zij kunnen aldaar in het magazijn werken. De geïnterviewde geeft voorkeur aan dergelijke reïntegratietrajecten boven de aanpak via een reïntegratiebedrijf want ‘die zijn te duur voor wat ze leveren’. Plokker van DJI ziet mogelijkheden om in de toekomst samen te werken met de Brandweer, bijvoorbeeld door herplaatsing- en loopbaanbeleid tussen DJI, Defensie, Politie, Brandweer, en andere zogenoemde ‘uniform-organisaties’ te bewerkstelligen. Plokker verwijst daarbij naar het hierboven al beschreven onderzoek van Den Boer & Hövels (2005). Ook bij de Gemeente Emmen geeft men aan dat er een

samenwerking is gestart met regionale gemeenten, om zo kortere lijnen te realiseren ten behoeve van herplaatsing en loopbaanbeleid.

Bij de Brandweer en Ambulance werkt men nog weinig actief samen met andere werkgevers ten behoeve van loopbaanbeleid en/of reïntegratie. Uitzondering is de Brandweer Leeuwarden: Zuidhof, P&O-adviseur bij de Gemeente Leeuwarden zegt dat tussen overheidsinstellingen in het noorden van het land vacatures uitgewisseld worden, ook in het kader van reïntegratie (www.werkeninfriesland.nl; www.warber.nl). Ook bij de Brandweer Amsterdam vertelt Cramer, hoofd P&O, dat er binnen de Gemeente Amsterdam een mobiliteitsgroep is. Helaas zeggen geïnterviewde werknemers weinig van dit alles te merken. Wel zegt ambulancepersoneel dat er nog wel eens met particuliere ambulancediensten wordt uitgewisseld. Een brandwacht zegt dat er binnen zijn gemeente mobiliteitsplannen zijn, maar dat de afstand tussen Brandweer en gemeente erg groot is: 'Alleen als er passend werk voor iemand gezocht moet worden, dan wordt er samengewerkt met de gemeente. Maar er is niet echt beleid'.

4.8 Samenvatting en conclusies

Alle gebruikelijke loopbaanmaatregelen zijn in principe mogelijk, dus: werving & selectie voor een loopbaan, loopbaangesprekken, POPs, loopbaancoaching, brede scholing, stage- en detachingsmogelijkheden en mobiliteitsbeleid samen met andere diensten/organisaties. Helaas worden al deze loopbaanmaatregelen tot op de dag van vandaag nog niet structureel uitgevoerd bij Brandweer en Ambulance. Her en der gebeurt het al wel, maar nog lang niet overal. Concreet blijkt het volgende:

- Werknemers worden geselecteerd op basis van hun geschiktheid voor de functie, niet op basis van bredere competenties;
- Functioneringsgesprekken gaan vooral over hoe men in het werk zelf opereert, veel minder over wensen en mogelijkheden voor de toekomst; loopbaangesprekken worden dan ook op slechts enkele plekken gevoerd;
- POPs bestaan her en der (bijvoorbeeld bij de Brandweer Amsterdam) maar staan nog in de kinderschoenen, of bevatten enkel plannen voor vakinhoudelijke opleidingen;
- Professionele loopbaancoaching gebeurt niet of nauwelijks;
- Scholing is functiegericht, niet breed, met uitzondering van een enkele initiatiefrijke ambulanceverpleegkundige die een opleiding tot nurse-practioner mag volgen, mede dankzij de steun van haar leidinggevende;
- Stages en detachering gebeurt wel, maar met het oog op vakinhoudelijke ontwikkeling;
- Van eventueel mobiliteitsbeleid dat gemeenten voeren samen met andere werkgevers is men niet of nauwelijks op de hoogte.

De conclusie luidt dat er heel veel tijd en investeringen nodig zijn om loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance van de grond te krijgen. Er moet dusdanig veel opgezet worden, dat het aan te raden is om prioriteiten te bepalen: wat is belangrijk, wat is haalbaar? Niet alles kan tegelijk; veel maatregelen vergen een lange adem.

Loopbaanbeleid is niet alleen een kwestie van tijd en geld; partijen moeten het ook echt willen. We betwijfelen of die wil momenteel bestaat, zowel bij werknemers, bij het middenkader als bij het hogere management. In elk geval blijkt uit de interviews dat men elkaar onwil verwijt. Veel geïnterviewde P&O'ers en leidinggevendenden zeggen: veel is mogelijk, maar werknemers willen niet (hoewel sommigen ook erkennen

dat er weinig loopbaanbeleid is). Anderzijds zeggen veel werknemers: we willen wel, maar niks kan (hoewel sommigen erkennen zich nauwelijks te oriënteren op loopbaanmogelijkheden). De vraag is dus wat de belangen van partijen nu écht zijn. Wanneer werknemers liefst tot aan hun pensioen hetzelfde werk blijven doen, en wanneer leidinggevendenden liever niet al te veel energie stoppen in de ontwikkeling van hun werknemers, dan is loopbaanbeleid gedoemd te mislukken. Daarom dient bij het opzetten van loopbaanbeleid meteen ook gefocust te worden op de belangen van partijen: hoe kunnen partijen er van overtuigd worden dat loopbaanbeleid in ieders belang is? Of: hoe kunnen we ervoor zorgen dat loopbaanbeleid meer dan nu daadwerkelijk ieders belang wórdt? Wat betreft dit laatste geldt dat omdat FLO bestaat, partijen tot op de dag van vandaag weinig belang hebben bij loopbaanbeleid. Immers, vóóordat werknemers daadwerkelijk afbranden zijn zij meestal al met pensioen.

5 Voorbeelden van succesvolle loopbaanpraktijken

In dit hoofdstuk beschrijven we enkele loopbaanpraktijken zoals die bij de Brandweer en de Ambulance hebben plaatsgevonden. We leggen in dit hoofdstuk de nadruk op de successen in dit loopbaanbeleid; in het volgende hoofdstuk komen enkele minder succesvolle loopbaanpraktijken aan bod, alsmede redenen voor hun falen. In dit hoofdstuk beschrijven we tenslotte enkele succesvolle loopbaanpraktijken die in andere organisaties met fysiek en psychisch zwaar werk voorkomen, evenals in organisaties met andersoortig werk.

Het *doel* van dit hoofdstuk is om de lezer te laten leren van wat elders plaatsvindt; succesvolle voorbeelden kunnen inspireren om zelf – als werknemer of als werkgever – te (gaan) investeren in vergelijkbare loopbaanactiviteiten.

5.1 Huidig loopbaanbeleid bij de brandweer

5.1.1 *POPs en plannen voor nieuwe preventie-functies bij de Brandweer Amsterdam*

Bij de Brandweer Amsterdam heeft men sinds twee jaar concreet loopbaanbeleid vastgesteld. In het voorjaar vinden functioneringsgesprekken plaats. Daarin bespreken brandwachten met hun leidinggevende hoe ze functioneren, maar ook hun wensen voor de toekomst: wat wil men leren, welke opleidingen wil men doen (naast de verplichte certificaten voor de repressieve dienst), welke mogelijke andere functies zou men later willen vervullen? Dit mondt uit in een persoonlijk ontwikkelplan (POP; zie ook Ten Kroode, 2005). Desgewenst voeren werknemers dit gesprek niet alleen met hun leidinggevende, maar ook met een loopbaanadviseur. Leidinggevend worden er bovendien op aangesproken als zij te weinig aandacht besteden aan de ontwikkeling van hun medewerkers; maar ze worden er niet op afgerekend. Cramer, Hoofd P&O van de Brandweer Amsterdam, vertelt dat er in principe veel loopbaanmogelijkheden zijn voor brandweerpersoneel, maar dat het budget helaas beperkt is. Wel bestaat er een studiefaciliteitenregeling, die is vastgelegd in het Ambtenarenreglement Amsterdam (ARA), dat zijn de arbeidsvoorwaarden voor alle Amsterdamse gemeenteambtenaren. Afhankelijk van de noodzaak voor de functie kunnen werknemers hun studie voor 50%, 75% of zelfs helemaal vergoed krijgen. Cramer erkent echter dat brandwachten de bestaande loopbaanmogelijkheden nog nauwelijks gebruiken. Toch zijn er jaarlijks circa vijftien aanvragen door brandweerm medewerkers voor ondersteuning door een loopbaanadviseur. Maar die zijn vooral afkomstig van stafmedewerkers en/of hoger opgeleide medewerkers. Werknemers op uitvoerend niveau willen zich vooral professionaliseren binnen de Brandweer.

Aanleiding voor het nieuwe loopbaanbeleid bij de Brandweer Amsterdam is niet alleen de dreigende afschaffing van het FLO, maar ook de huidige maatschappelijke veranderingen, die om andere ‘producten’ en dus een andere brandweeororganisatie vragen (Ten Kroode, 2005). Voorheen beperkte de Brandweer zich tot blussen en calamiteitbestrijding, ofwel het ‘product’ repressie. Maar momenteel daalt het aantal branden, en vraagt de maatschappij om meer pro-actie en preventie (een tweede ‘product’): hoe fysieke en technische veiligheid verhogen? Dit vergt een uitbreiding van het takenpakket van de Brandweer. Het positieve hiervan is dat er meer verschillende functies binnen de Brandweer kunnen worden gecreëerd, waarvan een groot aantal weinig belas-

tend is. Dit betreft functies ten behoeve van het tweede, zogenoemde technische veiligheidsproduct: handhaven, controleren, preventie, instructie en toezicht, alles met het oog op (brand)veiligheid. Al deze functies bieden goede interne doorstroommogelijkheden voor brandwachten, met als grote voordeel dat zij binnen de Brandweer in aantrekkelijke, weinig belastende functies kunnen blijven werken. In deze functies moeten brandweermedewerkers bovendien nauw samenwerken met bijvoorbeeld politie, stads-toezicht en milieudienst, waardoor zij hun blik kunnen verbreden tot buiten de Brandweer. Kanttekening is dat deze nieuwe functies nog niet zijn gecreëerd; er zijn reële plannen voor het creëren van nieuwe preventie-functies, maar die zijn nog niet geïmplementeerd.

5.1.2 *Verticaal loopbaanbeleid*

Brandweerkorpsen hebben doorgaans een goed beleid voor *verticale* loopbanen, oftewel de doorgroei van brandwacht naar respectievelijk bevelvoerder, (hoofd-)officier van dienst en commandant van dienst. De doorgroei van aspirant brandwacht naar hoofdbrandwacht is vooral een opleidingstraject. Ook is er een speciaal ontwikkeltraject voor doorgroei naar de functie van bevelvoerder. Voor de hogere functies is er een *management development* beleid. Voor *horizontale* doorstroom is er echter meestal geen doortimmerd loopbaanbeleid.

5.1.3 *Stimulans eigen verantwoordelijkheid voor loopbaan*

Bij de Gemeente Leeuwarden acht men brandweermedewerkers zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan. In functioneringsgesprekken komt het onderwerp loopbaan aan de orde. Loopbaanpaden zijn helder omschreven en worden goed gefaciliteerd. Medewerkers kunnen zich aanmelden bij de zogenoemde regiegroep, dat is een afdeling binnen de gemeente die loopbaankandidaten matcht met vacatures. Er zijn redelijk wat aanmeldingen van brandweermedewerkers bij deze regiegroep. De regiegroep biedt ook functies aan die niet precies conform iemands wensen zijn. Hierdoor gaan medewerkers nadenken over functies die in eerste instantie niet hun droombaan zijn. Proefplaatsingen met baangarantie zijn mogelijk. Ook worden leidinggevendenden bij het korps in Leeuwarden aangesproken op loopbaanactiviteiten van hun medewerkers. Dat is terug te zien in de verslagen van functioneringsgesprekken. Die zijn de afgelopen tien jaar steeds uitgebreider en inhoudelijker geworden. Langzamerhand merkt Zuidhof, P&O-adviseur bij de Brandweer Leeuwarden, dat brandwachten bewuster nadenken over carrièremogelijkheden en hun stappen ook meer bespreekbaar durven te maken met hun leidinggevende. Ook komt rotatie van medewerkers tussen ploegen steeds meer voor, iets wat vroeger nauwelijks gebeurde.

5.2 **Huidig loopbaanbeleid bij de Ambulance**

5.2.1 *Scholingsbeleid bij de Ambulance*

Ambulancemedewerkers zijn eraan gewend om zich continu bij te scholen. Werknemers krijgen per jaar zes dagen voor scholing. Dat is hard nodig, aldus Fritschy, hoofd ambulancedienst Amsterdam. Want het werk zelf, de omstandigheden waarin men het verricht, de medische apparatuur, de protocollen, etc., veranderen voortdurend. Het positieve hiervan is dat ambulancemedewerkers gewend zijn aan continu leren. Maar de keerzijde is dat alle scholingsdagen opgaan aan puur functiegerichte opleidingen die alleen al nodig zijn vanwege de registratie als verpleegkundige in het kader van de Wet

BIG¹. Uit de interviews komt dan ook naar voren dat er bij ambulancepersoneel nauwelijks aandacht is voor *brede* scholing. Dijsselbloem, personeelsadviseur bij de Ambulance Rotterdam: ‘Er is weinig vraag naar opleidingen anders dan de opleidingen die verplicht zijn vanwege de BIG-registratie. Als medewerkers zelf brede scholing zouden willen, dan zou het wél kunnen. Maar ze willen dat niet.’ Fritschy: ‘Je kán een studie naast je werk doen, zo is vastgelegd in het ARA (Ambtenarenreglement Amsterdam). Maar niemand heeft dat gedaan in de drie jaar dat ik hier werk.’ Voorts zegt Fritschy dat er voor brede scholing momenteel geen budget is binnen de Ambulancedienst Amsterdam.

5.2.2 *Projectvoorstellen leeftijdsbewust beleid ingediend bij SZW*

De SOVAM heeft acht particuliere en gemeentelijke ambulancediensten ondersteund bij het indienen van projectvoorstellen voor de SZW Stimuleringsregeling Leeftijdsbewust beleid, die bedoeld is om oudere werknemers langer gezond in de sector te kunnen laten werken. Er is op dit moment nog niet bekend welke voorstellen gehonoreerd worden. Uit de voorstellen blijkt dat er nog veel van de grond moet komen ter implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid, gezien de voorzichtige plannen die men heeft geformuleerd in de projectvoorstellen. Zo heeft de RAV Zuid Holland Zuid een voorstel ingediend met de volgende ingrediënten voor leeftijdsbewust personeelsbeleid:

- Literatuur over leeftijdsbewust beleid verspreiden onder managers en medewerkers;
- Een themadag over leeftijdsbewust personeelsbeleid voor OR en managers;
- Personeelsmanagers scholen in het gebruik van persoonlijke ontwikkelplannen;
- Ontwikkelen van een coachingsmodel, te gebruiken door leidinggevenden;
- Ontwikkelen van een methodiek om motivatieproblemen vroegtijdig te signaleren;
- Aparte gesprekken voeren met oudere medewerkers om te achterhalen hoe zij duurzaam inzetbaar kunnen blijven;
- Verkennen hoe werknemers die wat anders willen of moeten, herplaatst kunnen worden op de arbeidsmarkt; o.a. mogelijkheden verkennen om hierover convenanten te sluiten met andere partners;
- Mogelijkheden verkennen voor vervroegde uittreding van werknemers die écht niet meer goed functioneren.

Een ander voorstel, namelijk dat van de sector Brandweer & Ambulance van de hulpverleningsdienst Kennemerland en Gemeente Haarlem, houdt in dat deze dienst hun werknemers wil gaan interviewen over behoeften die zij hebben op het gebied van loopbaanbegeleiding. Ook wil men mogelijkheden verkennen om in onderlinge samenwerking met de gemeente Haarlem een regionaal mobiliteitsbureau op te zetten.

De conclusie uit onze belronde is dat ook bij die ambulancediensten die zo voortvarend zijn geweest om voorstellen in te dienen voor de SZW Stimuleringsregeling Leeftijdsbewust Beleid, het huidige (leeftijdsbewuste) loopbaanbeleid nog in de kinderschoenen staat.

¹ De Wet Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg (BIG) richt zich op de kwaliteit van de beroepsbeoefening en de bescherming van de patiënt (www.minvws.nl)

5.3 Huidige loopbaanbeleid in organisaties met fysiek/psychisch zwaar werk

In het volgende bespreken we een aantal goede voorbeelden van loopbaanbeleid in organisaties met fysiek en psychisch zwaar werk. Het betreft het Bureau Arbeidsvoorziening van het UMCG, een DJI-instelling, een loopbaanproject in de bouw en beschrijvingen van loopbaan/ouderenbeleid van drie genomineerden voor de ‘Cum l’Oude Prijs’, die toegekend wordt aan organisaties met een uitmuntend leeftijdsbewust personeelsbeleid.

5.3.1 *Bureau Arbeidsvoorziening van het UMCG: geolied herplaatsings- en loopbaanbeleid*

Het Bureau Arbeidsvoorziening van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) is een bureau voor in-, door- en uitstroom. Ze hebben vier poten, namelijk:

- werving, selectie, arbeidsmarktcommunicatie, vacaturestelling;
- loopbaan en herplaatsing;
- uitzendbureau voor oproepkrachten;
- werkgelegenheidsproject, bijv. voor instroom WIW-ers, ID-banen, etc.

Het UMCG telt bijna 10.000 werknemers. Het Bureau Arbeidsvoorziening maakt deel uit van P&O en werkt nauw samen met personeelsconsulenten. Het opereert door het hele ziekenhuis heen. Er is gedwongen winkelnering: iedereen is verplicht om vacatures bij het bureau te melden. Het bureau kijkt dan of er interne kandidaten zijn; zo niet of er bij ‘bevriende organisaties’ kandidaten zijn. Met bevriende organisaties werkt het UMCG nauw samen in Noorderlink (www.noorderlink.nl). Noorderlink telt 25 grote werkgevers in het noorden, met als doel, onder andere, stimulering van mobiliteit. Pas wanneer er ook via Noorderlink geen kandidaten gevonden kunnen worden, gaat het UMCG extern werven.

In het UMCG hanteert men alle mogelijke loopbaaninstrumenten om ervoor te zorgen dat personeel flexibel, inzetbaar en mobiel blijft. Dus: werving en selectie voor een loopbaan; loopbaan- en functioneringsgesprekken; persoonlijke ontwikkelplannen; scholing, zowel functiegericht als breed; loopbaancoaching; detachering en stagemogelijkheden; mobiliteitsbeleid in samenwerking met andere diensten/organisaties (namelijk Noorderlink); competentie management, professionele assessments en gebruik van portfolio’s waarmee werknemers zélf hun ontwikkeling kunnen registreren en erop kunnen reflecteren.

Medewerkers nemen soms zelf het initiatief om ondersteuning te vragen bij het bureau Arbeidsvoorziening. De ondersteuning kan bestaan uit zelfhulpmodules, maar ook uit individuele begeleiding door een loopbaanadviseur. Overigens richten de meeste medewerkers zich vooral op interne loopbaanmogelijkheden.

Lang niet iedereen voelt zich zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaan; velen schuiven die verantwoordelijkheid af op hun werkgever. Toch probeert het bureau er alles aan te doen om eigen verantwoordelijkheid te stimuleren, onder meer door middel van zelfhulpmodules bij loopbaanvragen, maar ook door aan het begin van een loopbaantraject een contract af te sluiten met loopbaankandidaten waarin zij gewezen worden op hun eigen verantwoordelijkheid en waarin ze de eigen tijdsinvestering van de medewerker nadrukkelijk benoemen.

Zowel medewerkers als leidinggevenden worden aangesproken op loopbaanactiviteiten; werknemers in hun jaargesprek met hun leidinggevenden. Mobiliteit en ontwikke-

ling is een standaard onderwerp in het jaargesprek. Indien medewerkers loopbaankandidaat zijn, worden ze op hun acties aangesproken in het loopbaancontract. Leidinggevend worden aangesproken indien daartoe specifieke aanleiding is, bijvoorbeeld als het verloop op hun afdeling te hoog of juist te laag is of als hun afdeling gereorganiseerd of ingekrompen moet worden.

Boogers onderscheidt enerzijds loopbaanbeleid, waarbij werknemers vrijwillig op zoek zijn naar wat anders, en anderzijds herplaatsingsbeleid, waarbij werknemers gedwongen op zoek moeten naar wat anders, vanwege gezondheidsklachten, disfunctioneren, reorganisatie of om andere redenen. In het geval van loopbaanbeleid komen werknemers langs met de vraag: 'ik wil wat anders, kunnen jullie me helpen?'. Dan volgt een individueel traject van bijvoorbeeld gesprekken, sollicitatietraining, aanvullende testen, etc. Het bureau werkt met een contract; de loopbaankandidaat moet zich aan de afspraken houden. Loopbaankandidaten worden weliswaar begeleid, maar krijgen geen garanties; ze moeten uiteindelijk zélf een andere baan (intern of extern) zien te vinden. Anders is het bij herplaatsing. Werknemers in een herplaatsingstraject worden bij vacatures met voorrang behandeld. Dat lukt vaak wel maar gaat steeds moeilijker. En wel omdat elke afdeling resultaatverantwoordelijk is, en daardoor liever geen zwakkere werknemers aanneemt. Die resultaatverantwoordelijkheid ondermijnt dus de onderlinge solidariteit tussen afdelingen. Daarom gaan ze het beleid nu herzien opdat herplaatsing gemakkelijker wordt. Een bekende truc bij herplaatsing is het tijdelijke karakter benadrukken: 'Als hij na 3 maanden niet voldoet dan zit je niet aan hem vast'.

Boogers noemt twee redenen waarom het bureau succesvol is:

- Het bureau heeft in het grote UMCG een heel goed netwerk, kent de organisatie en haar functies door en door. Daardoor hebben ze een goed inzicht in functies en hoe die op mogelijke kandidaten aansluiten;
- Het bureau gunt medewerkers die gedwongen herplaatst moeten worden een periode van 'rouwverwerking'. Uit ervaring weet Boogers dat herplaatsing pas lukt op het moment dat werknemers zelf écht willen. Dat heeft even tijd nodig.

5.3.2 *Management en werknemers van een DJI-instelling creëren samen een lerende cultuur*

Korver, Stark en De Bruin (2004) deden onderzoek naar loopbaanbeleid in drie instellingen van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Eén daarvan geldt als succesvol voorbeeld, reden om de loopbaanpraktijken van deze instelling hieronder te beschrijven. De andere twee instellingen hebben een minder succesvol loopbaanbeleid en worden daarom in het volgende hoofdstuk (par. 6.3.2) besproken.

In de 'succesvolle' DJI-instelling is veel aandacht en ruimte voor ontwikkeling en doorstroom (Korver, Stark & De Bruin, 2004). Hoewel de verticale doorstroommogelijkheden beperkt zijn, stimuleert de organisatie horizontale doorstroom en ontwikkeling. Management en medewerkers hebben over de jaren heen samen een lerende cultuur gecreëerd. Doorstroom is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van organisatie en medewerker, zonder dat verantwoordelijkheden allemaal tot in de puntjes zijn vastgelegd. Zowel medewerkers als management vinden doorstroom en ontwikkeling belangrijk. Beiden zien het gevaar van 'fuikfuncties', dat zijn functies van waaruit het moeilijk is om ander werk te vinden. Zulke functies zijn meestal zelf ook weinig aantrekkelijk; dat kan leiden tot demotivatie en uitval. Horizontale doorstroom vindt plaats tussen de verschillende locaties van een instelling, tussen verschillende teams en tussen afdelingen waar gewerkt wordt met verschillende doelgroepen. Ieder jaar voeren medewerkers en leidinggevende een functioneringsgesprek waarbij ze gebruik maken

van een loopbaanscan. Medewerkers stellen na overleg met hun leidinggevende een POP op. Medewerkers maken volop gebruik van opleidingsfaciliteiten. Dit voorbeeld leert dat loopbaanbeleid niet slechts een kwestie is van tijd en geld, maar vooral ook van een ‘houding’ of ‘cultuur’ die werkgevers en werknemers gezamenlijk creëren. Wanneer beide partijen erin slagen mobiliteit en ontwikkeling écht belangrijk te vinden en zich er daardoor echt voor gaan inspannen in plaats van de andere partij te verwijten ‘niets te doen’, dan komt loopbaanbeleid ook écht van de grond.

5.3.3 *Loopbaanproject in de bouwbranche*

In de bouw hebben werkgevers en werknemersorganisaties branchebreed een loopbaanproject uitgevoerd (Ijsenbrant & Van Dun, 2005). Doel hiervan was het bevorderen van loopbaanmobiliteit, niet alleen om carrières te stimuleren, maar ook om WAO-instroom te verminderen. Ruim 500 medewerkers namen deel aan het project, waarvan de helft vanwege carrièremotieven en de helft vanwege reïntegratie na een verzuimperiode. Medewerkers kregen een intakegesprek. Vervolgens werden loopbaanwensen, mogelijkheden en eventuele medische indicaties inzichtelijk gemaakt. Ook werden aanwezige competenties gemeten. De bouwmedewerkers maakten voorts een POP. Bij sommige medewerkers werd daaraan een EVC-traject gekoppeld. Dit betekent dat zogenoemde Elders Verworven Competenties worden beoordeeld en, indien voldoende bevonden, worden gecertificeerd, zonder dat men er een extra opleiding voor hoeft te volgen. In het traject van beoordeling naar plaatsing bij een nieuwe werkgever kregen deelnemers een trajectbegeleider toegewezen. Driekwart van de deelnemers heeft het traject afgerond. De meeste deelnemers hebben een andere werkplek gevonden. Bij een vijfde van de deelnemers is dankzij het traject voorkomen dat ze de WAO instroomden.

5.3.4 *Cum L'Oude prijswinnaars*

Nauta, De Bruin en Cremer (2004) beschrijven enkele concrete voorbeelden van ‘goede praktijken’ in organisaties ter bevordering van brede inzetbaarheid van met name oudere werknemers. Daarbij zijn ook enkele organisaties met fysiek en/of psychisch zwaar werk. Hieronder vatten we enkele goede praktijken samen in de volgende organisaties:

- Milieudienst Groningen;
- Academisch Ziekenhuis Maastricht;
- Stadsdeel Amsterdam Oud Zuid.

Deze organisaties waren in 2003 genomineerd voor de ‘Cum L'Oude Prijs’, die tot doel heeft om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers te bevorderen.

Milieudienst Groningen

De Milieudienst is een van de acht diensten van de Gemeente Groningen. Bij de dienst werken circa 380 medewerkers waarvan ruim de helft ouder is dan 40 jaar. De Gemeente Groningen en de Milieudienst bieden vaste banen, maar geen vaste functie-inhoud, zo mogelijk tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Flexibiliteit, inzetbaarheid en permanente educatie zijn sleutelbegrippen in het personeelsbeleid van de dienst. Daarvoor gebruikt de Milieudienst de volgende instrumenten:

- Medewerkers treden in tijdelijke dienst als aspirant vaktechnisch milieumedewerker. Opleidingseis is minimaal VMBO-C en rijbewijs B. In de eerste twee à drie jaar volgen ze een opleiding tot vaktechnisch milieumedewerker. Zij dienen het chauffeursdiploma en het Rijbewijs C te halen. Daarna, en mits goed beoordeeld in het werk zelf, volgt een vaste aanstelling;

- Er is permanente aandacht voor ontwikkeling en scholing. Daarvoor is twee ton euro per jaar beschikbaar (2 procent van de loonsom). Ieder jaar volgen ongeveer 60 medewerkers een opleiding. Medewerkers worden beoordeeld op hoe men opleidingen volgt. Scholing vindt plaats op alle voertuigen: veegwagens, huisvuilwagens, containerwagens en chemokar. Ook volgen werknemers aanvullende opleidingen zoals Vervoer Gevaarlijke Stoffen en werken met hoge druk, kranen of shovel. Ook kan iedereen computercursussen volgen;
- Op basis van Arbowetgeving mogen werknemers vanaf 30 jaar nog 50% in de belading van huisvuilzakken werken. Daarom worden ze vanaf die leeftijd gedeeltelijk ingezet op ander werk. Vanaf 40 jaar mag de medewerker niet meer ingezet worden in de belading van huisvuilzakken. Men krijgt dan een andere functie, bijvoorbeeld chauffeur. De functie van chauffeur op de zijbelader is geormerkt voor 40-plussers;
- Het bedrijf kijkt welke activiteiten van de Milieudienst vertaald kunnen worden in werkzaamheden voor oudere of minder-inzetbare werknemers. Voorbeelden hiervan zijn de inzameling van verkeerd gestalde fietsen in de binnenstad, inzameling koelkasten (oudere chauffeur + jonge rijder), toezichthouder op het afvalbrengstation en mentor/leermeester voor jonge medewerkers. Ook kan men ingezet worden als coach voor jongere collega's;
- Er is een 'klussenbord', waarop afdelingshoofden tijdelijke werkzaamheden melden. De afdeling P&O zet tijdelijk verminderd-inzetbare medewerkers in op deze klussen, na overleg met de bedrijfsarts. Effecten van het (kostenloze) klussenbord zijn dat medewerkers vaak erg gemotiveerd zijn voor de klussen, dat medewerkers betrokken blijven bij de dienst en dat het ziekteverzuim is gedaald;
- Medewerkers en de OR zijn nauw betrokken bij de ontwikkeling en toepassing van het beleid.

Het academisch ziekenhuis Maastricht

Het academisch ziekenhuis Maastricht (azM) heeft drie redenen om meer aandacht te besteden aan ouderen. Ten eerste is er sprake van een dubbele vergrijzing: de gemiddelde leeftijd van zowel medewerkers als cliënten stijgt. Ten tweede wil de organisatie het ziekteverzuim terugdringen. Ten derde wil het azM vervroegd uittreden terugdringen om zo de expertise van oudere medewerkers te behouden. Het azM neemt de volgende maatregelen om gezondheid van werknemers te bevorderen tot aan hun pensioen:

- *'Loopbaan & leeftijd' onderdeel van het jaargesprek tussen medewerker en leidinggevende.* In jaargesprekken vormt de loopbaan in relatie tot leeftijd een vast agendapunt: hoe ziet een medewerker zichzelf over 5 à 10 jaar? Ook de fysieke en/of psychische klachten die de uitvoering van de functie kunnen (gaan) belemmeren komen ter sprake, inclusief wat dit betekent voor een eventuele functieverandering;
- *Werkgroep leeftijdsbewust personeelsbeleid per afdeling.* Afdelingen kunnen een werkgroep starten waarin men per leeftijdscategorie de belemmeringen bij het uitvoeren van de functie in relatie tot de leeftijd in kaart brengt, verbeteringen bedenkt en acties uitvoert. De werkgroep is samengesteld uit een aantal afdelingsleden van verschillende leeftijd, aangevuld met een P&O'er;
- *Loopbaanadviescentrum.* In de CAO is vastgesteld dat iedere medewerker elke vijf jaar recht heeft op een loopbaanadvies. Met behulp van twee adviseurs verkennen medewerkers hun loopbaanmogelijkheden en krijgen zij ondersteuning bij het realiseren ervan;

- *Transferium*. Het transferium is bedoeld om medewerkers die een loopbaanswitch willen of moeten maken op projectbasis elders in de organisatie in te zetten. Dit kan onderdeel zijn van een reïntegratietraject of dienen als overgang naar een andere functie. Leidinggevendenden kunnen hun vraag om tijdelijke ondersteuning bij het transferium aangeven.

Stadsdeel Amsterdam Oud Zuid

Het Stadsdeel Amsterdam Oud Zuid, onderdeel stadsdeelwerken, houdt zich bezig met 'buitendienstactiviteiten' op het vlak van reiniging/milieu. In 2000 zijn zij, op initiatief van de reinigingsafdeling, gestart met het project leeftijdsbewust personeelsbeleid. De aanleiding hiervoor was een hoog ziekteverzuim, hoge WAO-instroom en een hoge 'slijtage' bij medewerkers, veelal na 12 à 15 jaar dienstverband. Dankzij het project is er nu meer aandacht voor tijdige doorstroom van mensen naar minder zware functies. Dankzij opleiding worden werknemers zich bewust van eigen loopbaanmogelijkheden. Daarnaast heeft het stadsdeel taakdifferentiatie ingevoerd tussen jongeren en ouderen, wat inhoudt dat jongeren en ouderen verschillende taken uitvoeren die goed passen bij hun (leeftijd- en ervaringgerelateerde) competenties.

5.4 Huidige loopbaanbeleid in andere organisaties

5.4.1 Succesfactoren in employabilitybeleid bij vijf organisaties

Gründemann et al. (2002) beschrijven praktijkvoorbeelden van employabilitybeleid in vijf organisaties, te weten een bouwbedrijf, een sigarettenfabrikant, een dakbedekkingsbedrijf, een regionale politie, en een ziekenhuis. Employabilitybeleid omvat alle maatregelen die organisaties nemen om werknemers breed en duurzaam inzetbaar te houden. Gründemann et al. ontdekten vier succesfactoren die alle vijf organisaties gemeenschappelijk hadden:

1. *Het management is overtuigd van de waarde van werknemers*. Zo zegt een OR-lid van de sigarettenfabrikant: 'Het is hier een speeltuin op het gebied van personeelsbeleid, alles kan, alles mag. Er wordt gigantisch veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van mensen.';
2. *Interne ondernemingszin in employabilitybeleid*. Zorg voor gezondheid en verzuimpreventie besteedt men niet uit, maar doen leidinggevendenden zélf: zij signaleren onvrede of verminderde inzetbaarheid bij hun medewerkers en zoeken er samen oplossingen voor;
3. *Een invloedrijke, betrokken initiatiefnemer*. In het bouwbedrijf zet de directeur zichzelf persoonlijk in voor het employabilitybeleid;
4. *Iedereen betrekken bij, en verantwoordelijkheid geven in, het employabilitybeleid*. Zo organiseerde de directeur van het dakbedekkingsbedrijf een brainstormsessie met zijn personeel en stelde hen de vraag: 'wat kan je met een zakje knikkers verzinnen om ons werk te verlichten?'

5.4.2 Leefwijdsbewust personeelsbeleid bij Holland Railconsult

TNO begeleidt Holland Railconsult bij het opzetten van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Uit een enquête in het voorjaar van 2005 onder het personeel van Holland Railconsult bleek dat werknemers in alle leeftijdsgroepen graag aan hun ontwikkeling willen werken (Nauta & Van den Berg, 2005). Maar de manier waarop verschilt per levensfase. Jongeren willen hogerop, de middengroep wil wel eens 'wat anders' en ouderen willen vooral flexibel en zelfstandig kunnen werken, zodat ze gezond blijven en voldoende vrije tijd hebben. Toch klopt bijna de helft van de werknemers nooit bij de

leidinggevende aan voor een regeling om zich te kunnen ontwikkelen. Op basis van deze resultaten heeft TNO aanbevolen om, onder andere, de ontwikkeling en brede inzetbaarheid van werknemers in alle levensfasen te stimuleren; ook adviseerden we om het overleg tussen werknemer en leidinggevende te stimuleren. Immers, juist in dat overleg kunnen werknemers hun (loopbaan)wensen kenbaar maken en kunnen leidinggevendenden de mogelijkheden bespreken en werknemers enthousiasmeren om zich te ontwikkelen.

Deze aanbevelingen zijn vervolgens vertaald in een pakket van maatregelen, waarvan sommige maatregelen zullen worden vastgelegd in de CAO, andere in het personeelsbeleid van Holland Railconsult, en weer andere in beide. Zo ontstaat een samenhangend pakket van maatregelen dat gedragen wordt door alle partijen (werkgever en bonden) en dat ervoor kan zorgen dat werknemers tot op hoge leeftijd gezond en gemotiveerd kunnen blijven werken – of dat nu bij Holland Railconsult of elders is. Tabel 5.1 geeft een overzicht van maatregelen die zijn voorgesteld om te stimuleren dat werknemers continu aan hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid werken. Tabel 5.2 geeft een overzicht van maatregelen om het overleg tussen leidinggevendenden en werknemers te stimuleren. Overigens blijken veel maatregelen vooral P&O-maatregelen te zijn, en minder geschikt om vast te leggen in een CAO. Maar omdat de bonden zitting hadden in de studiegroep, biedt de nota hen toch voldoende garanties dat Holland Railconsult voldoende gaat investeren in loopbanen van jong én oud.

Tabel 5.1 Maatregelen bij Holland Railconsult (HR) ter stimulering van ontwikkeling en brede inzetbaarheid

Maatregelen ter stimulering van ontwikkeling/brede inzetbaarheid	P&O	CAO
HR gebruikt nauwe samenwerkingsverbanden met bedrijven voor het uitwisselen van stagiaires, gedetacheerden en projectmedewerkers.	V	
HR wendt projecten aan voor 'learning on the job', door werknemers, in overeenstemming met hun voorkeuren en ontwikkelbehoefte/-noodzaak in te zetten op projecten waarin ze specifieke vaardigheden kunnen leren.	V	
HR stimuleert loopbaan- en coachingsgesprekken met zowel de eigen leidinggevende als met professionele externe loopbaanadviseurs en coaches.	v	
HR werkt verder aan de uitwerking van heldere horizontale en verticale loopbaanpaden met daarbij aansluitende trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden.	v	
HR schrijft jaarlijks aan werknemers uit 3 leeftijdscategorieën (35-, 35-55 en 55+) een op hun levensfase toegesneden brief, waarin ze worden uitgenodigd een levensfasespecifieke keuze te maken uit het bestaande opleidings- en ontwikkelpakket van HR.		X
Medewerkers worden jaarlijks beoordeeld op de mate waarin zij het afgelopen jaar aan hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid hebben gewerkt.	v	
Leidinggevendenden worden jaarlijks beoordeeld op de mate waarin zij het afgelopen jaar de ontwikkeling en inzetbaarheid van hun medewerkers hebben gestimuleerd.	V	

Legenda: Een X staat voor nieuw beleid, een grote V voor reeds bestaand beleid en een kleine v voor beleid dat in ontwikkeling is.

Tabel 5.2 Maatregelen bij Holland Railconsult (HR) ter stimulering van overleg werknemer-leidinggevende

Maatregelen ter stimulering van overleg werknemer-leidinggevende	P&O	CAO
HR heeft een beoordelingscyclus met planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Leidinggevende en medewerker hebben een gedeelde verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van deze cyclus.	V	
De beoordelingscyclus, in het bijzonder de plannings- en voortgangsgesprekken, wordt uitgebreid met de onderwerpen werktijden, takenpakket, ontwikkeling en duurzame gezondheid en inzetbaarheid (functionerings- en/of loopbaangesprekken). Beide partijen bereiden zich goed voor en maken heldere afspraken.	X	
HR biedt leidinggevend en medewerkers de mogelijkheid zich te bekwamen in het uitvoeren van de beoordelingscyclus, en ook in overleggen en onderhandelen over de arbeidsrelatie en hoe daarover afspraken te maken.	X	X
HR evalueert periodiek in hoeverre leidinggevend en medewerkers frequent en goed overleggen over hun arbeidsrelatie en rapporteert daarover aan de OR	X	

Legenda: Een X staat voor nieuw beleid, een grote V voor reeds bestaand beleid en een kleine v voor beleid dat in ontwikkeling is.

5.5 Samenvatting en conclusies

Zowel bij de Brandweer, Ambulance als elders zijn er initiatieven voor loopbaanbeleid, sommige rijp, andere groen. Daarvan valt samengevat het volgende te leren:

- Op diverse plekken worden pogingen gedaan om loopbaanbeleid van de grond te krijgen, bijvoorbeeld door POPs in te voeren, door in functioneringsgesprekken verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan te stimuleren, en door leidinggevend te trainen in coaching en signalering van inzetbaarheidsproblemen;
- Het UMCG en het loopbaanproject in de bouw bewijzen dat professioneel opgezette mobiliteitscentra en loopbaanprojecten goed kunnen werken om loopbaanstappen en herplaatsing te realiseren;
- Het geïmplementeerde beleid in een DJI-instelling, evenals de succesfactoren beschreven door Gründemann et al. (2002) leren dat loopbaanbeleid ook een kwestie van cultuur is: als werkgevers en werknemers allebei écht willen investeren in ontwikkeling en het nog doen ook, dan lukt het;
- De Cum l'Oude genomineerden bewijzen dat loopbaanbeleid voor werknemers in fysiek zware functies écht mogelijk is en daadwerkelijk leidt tot brede inzetbaarheid en mobiliteit;
- De werkwijze bij Holland Railconsult laat zien hoe werkgevers en bonden samen concrete maatregelen voor loopbaanbeleid kunnen afspreken, niet alleen in de CAO, maar ook in het personeelsbeleid.

6 Lessen van mislukte loopbaanpraktijken

In dit hoofdstuk beschrijven we enkele niet-succesvolle loopbaanpraktijken zoals die bij de Brandweer, de Ambulance en in andere organisaties hebben plaatsgevonden. Ook beschrijven we redenen voor het falen van de praktijken. Het *doel* van dit hoofdstuk is om te leren van wat elders is misgegaan, om zo werkgevers en werknemers bij Brandweer en Ambulance de ogen te openen voor mogelijke valkuilen bij loopbaanbeleid.

6.1 Voorbeelden van niet-succesvolle loopbaanpraktijken bij de Brandweer

6.1.1 *Loopbaanbeleid bij de Brandweer Leeuwarden*

De Brandweer Leeuwarden heeft in het recente verleden een mobiliteitsbeleid gehad. Doel hiervan was om brandweermedewerkers na achttien dienstjaren een tweede carrière buiten de Brandweer (maar binnen de gemeente) te laten vervullen. Het idee was dat brandwachten hun diensttijd bij de Brandweer als volgt zouden vervullen:

- De eerste zes jaar leren medewerkers het complete brandweervak;
- De tweede zes jaar functioneren ze volop als allround brandwacht;
- De derde zes jaar zijn medewerkers brandwacht maar richten zich tevens op om- en bijscholing naar een tweede carrière buiten de Brandweer, maar binnen de gemeente Leeuwarden. Medewerkers krijgen dan allerlei mogelijkheden aangeboden om te bepalen wat zij graag zouden willen, door middel van tests en gesprekken met de organisatie, met psychologen, etc.

Nieuwe medewerkers werden met dit vooruitzicht op hun loopbaan bij de Brandweer aangenomen. Ze kregen een vast dienstverband bij de gemeente waarin deze condities waren opgenomen. Medewerkers werden getest op geschiktheid voor brandwacht en voor (potentiële) competenties voor hun tweede carrière.

Maar toen de eerste medewerkers zich aanmeldden voor de derde en laatste fase waren er forse struikelblokken om hen naar ander werk te leiden:

- Er waren weinig vacatures en concrete herplaatsingsmogelijkheden bij de Gemeente Leeuwarden;
- Er was geen extra opleidingsbudget voor brede opleidingen en geen extra formatiebudget voor inzet van personeel wanneer medewerkers zich onder werktijd schoolden.

Omdat het niet lukte medewerkers te laten doorstromen naar andere functies binnen de gemeente, is het beleid toen afgeschaft.

Terugblikkend op het Leeuwarder loopbaanbeleid bij de Brandweer is er een aantal redenen waarom het is mislukt, waarvan voor nieuw op te zetten beleid valt te leren.

- Het beleid heeft te kort standgehouden om het tot volle bloei te kunnen laten komen;
- Er werd onvoldoende tijd en geld in loopbaanbeleid geïnvesteerd;
- Er was in de hele gemeente nog geen sprake van een zogenoemde 'mobiliteitscarrousel'. Doorstroming lukt alleen wanneer er op alle plekken in een organisatie doorstroming is;
- Het beleid is wellicht teveel ingestoken als herplaatsingsbeleid in plaats van loopbaanbeleid. Met andere woorden, de werkgever nam teveel verantwoordelijkheid op zich om de drie medewerkers te herplaatsen, in plaats van hen zélf sterk te ma-

ken om elders, binnen of buiten de gemeente, een baan van hun voorkeur te vinden.

6.1.2 *Verzuimbeleid anno 2002 bij Brandweer Amsterdam nog niet aangehaakt bij personeelsbeleid*

In 2002 heeft TNO voor de Brandweer Amsterdam een verzuimaudit uitgevoerd (Piek & Nauta, 2002). Een goed verzuimbeleid houdt rekening met de context van de organisatie. Deze context kan een succesvolle implementatie van verzuimbeleid in de weg staan. TNO signaleerde destijds knelpunten in de context die te maken hebben met loopbaanbeleid:

- Er is nog geen goed werkend personeelsbeleid waaraan het verzuim- en reïntegratiebeleid kan worden gelinkt en waarvoor een leidinggevende een integrale verantwoordelijkheid voelt. Zaken als functioneringsgesprekken, coaching, loopbaanontwikkeling vormen normaliter in preventief opzicht belangrijke beleidselementen om dreigend verzuim te signaleren en vroegtijdig preventieve maatregelen te nemen. Deze beleidselementen zijn echter nog niet of in onvoldoende mate aanwezig. Sommige medewerkers bij de Brandweer ervaren dan ook een gebrek aan loopbaanmogelijkheden, hoewel dit vooral voor de kantoormedewerkers geldt, en niet zozeer voor de medewerkers in repressieve dienst;
- Bevelvoerders zien zichzelf niet en worden door hun groep niet gezien als ‘peoplemenagers’, oftewel leidinggevendenden die niet alleen aandacht hebben voor de taak, maar ook voor de mens;
- Er is ‘afstand’ tussen het centrale management en de kazernes. Veel medewerkers op de kazernes voelen zich zowel in materiële als in immateriële zin ondergewaardeerd. Hierdoor staan werktevredenheid, motivatie en betrokkenheid bij de organisatie onder druk.

TNO heeft op basis van deze bevindingen destijds aanbevolen om bevelvoerders beter voor te bereiden op en te faciliteren voor een rol als integraal leidinggevende. Daarmee bedoelen we dat zij niet alleen het taakgerichte leidinggeven, maar ook het sociaal-emotionele leidinggeven tot hun takenpakket rekenen en in staat zijn om belangrijke personele taken zoals functioneringsgesprekken, verzuimbegeleiding en dagelijkse begeleiding-in-de-functie goed uit te voeren.

Inmiddels heeft de Brandweer Amsterdam meer geïnvesteerd in haar personeelsbeleid. In par. 5.1.1 beschreven we dat leidinggevendenden nu worden aangesproken wanneer ze te weinig aandacht besteden aan de ontwikkeling van hun leidinggevendenden. Ook zijn er POP-gesprekken geïntroduceerd, en wordt het creëren van nieuwe preventiefuncties niet alleen vanwege loopbaanmogelijkheden, maar ook om strategische redenen steeds belangrijker, zo blijkt uit het interview met Cramer, hoofd P&O, en ook uit het rapport ‘In vuur en vlam’ (Ten Kroode, 2005).

6.2 **Voorbeelden van niet-succesvolle loopbaanpraktijken bij de Ambulance**

Bij de Ambulance is ons geen voorbeeld ter ore of onder ogen gekomen van niet-succesvol loopbaanbeleid; het beeld is dat er niet of nauwelijks loopbaanbeleid is in de sector, zodat er ook niet gesproken kan worden van mislukkingen.

6.3 Voorbeelden van niet-succesvolle loopbaanpraktijken in andere organisaties

6.3.1 *Afgeschaft loopbaanbeleid bij de Brandweer Schiphol*

De Brandweer Schiphol kende tot voor kort een doorstroombeleid, dat mensen dwong om na te denken over hun toekomst:

- Brandwachten kregen een vijfjarig contract;
- Brandwachten werden geworven voor een loopbaan, niet voor een baan;
- Brandwachten kregen een budget om opleidingen te doen voor een interne óf externe baan. Functiegerichte opleidingen betaalde de werkgever, voor brede opleidingen kon men € 500,- per jaar krijgen mits men een persoonlijk opleidingsplan had gemaakt.

De directie van Schiphol heeft dit beleid echter recent afgeschaft, om niet nader genoemde redenen. Nu krijgt iedereen na een jaarcontract een vast contract, en ook is er geen budget meer voor brede scholing. Mevrouw van Baak, personeelsmanager bij de Brandweer Schiphol, betreurt dat; zij vond het voormalige beleid beter (maar we hebben geen objectieve gegevens gevraagd over of het voormalige beleid daadwerkelijk tot meer mobiliteit leidde dan het huidige). Weliswaar hebben brandwachten nog steeds de mogelijkheid om over te stappen naar andere functies binnen Schiphol, maar dat gebeurt niet. Volgens Van Baak willen brandwachten brandwacht blijven; de baan biedt hen veel aantrekkelijks zoals een prettig rooster (24-uursdienst) en veel verlof. Dat ruilt men liever niet in voor een andere, minder vrije baan. Het is zelfs zo dat mensen die vanuit de Brandweer elders op Schiphol zijn gaan werken, momenteel weer terug willen; er zijn momenteel de nodige vacatures waarop deze mensen solliciteren.

Het loopbaanbeleid van Schiphol wijkt momenteel weinig af van het beleid bij de Gemeentelijke Brandweer. Er zijn weliswaar functioneringsgesprekken, maar geen loopbaangesprekken noch professionele loopbaancoaching. Men kan een individueel opleidingsplan maken, maar slechts weinig brandwachten doen dat. Scholing is vooral functiegericht en niet breed. En tenslotte zijn detacheringsmogelijkheden beperkt, en is er geen mobiliteitsbeleid in samenwerking met andere organisaties.

Wat wel goed gaat is verticale doorstroom. Brandwachten die daarvoor in aanmerking komen worden goed opgeleid voor hogere functies. Onlangs zijn competenties die brandwachten behoren te hebben vastgesteld. Daarop worden ze beoordeeld en indien nodig bijgeschoold. Maar horizontale doorstroom moet beter, want 'het kan niet zo zijn dat je 60-jarige brandwachten hebt. Die zullen elders moeten gaan werken', aldus Van Baak.

De les die uit het afgeschaft beleid van Schiphol te leren valt is dat een zeker dwingend (loopbaan)beleid nodig is om brandwachten te bewegen met hun loopbaan bezig te zijn. Volgens Van Baak zouden brandwachten vanaf een bepaalde leeftijd, of na een bepaalde diensttijd, doorgeleid moeten worden naar een andere functie. 'Tot 45 jaar kunnen zij optimaal functioneren als brandwacht. Tussen 45 en 48 jaar krijgen ze dan de tijd en ondersteuning om wat anders te zoeken. Dit beleid kan nu al, voor zowel het zittende personeel als nieuwkomers. Maar misschien is er wel een overgangregeling nodig', aldus Van Baak. Tenslotte vindt Van Baak het cruciaal dat werknemers opleidingen volgen, en dat ze zelf verantwoordelijk gemaakt worden voor hun loopbaan; de werkgever moet hen daarbij dan wel ondersteunen.

6.3.2 Belemmeringen voor loopbaanbeleid bij het DJI

Bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) zijn er in twee onderzochte instellingen vele belemmeringen die maken dat gevangenisbewaarders (PIW'ers) minder mobiel zijn dan wenselijk is voor zowel henzelf als de organisatie (Korver et al., 2004). Management, medewerkers en ex-medewerkers geven als belemmeringen aan:

- *Cultuur.* In de onderzochte instellingen is er weinig aandacht voor doorstroom en ontwikkeling, men hecht er weinig belang aan en onderneemt weinig activiteiten. Medewerkers en management in deze instellingen zeggen dat het geen item is in de organisatie. Er zijn weinig doorstroommogelijkheden dus waarom sturen op ontwikkeling en doorstroom?;
- *Instrumenten zijn beschikbaar, maar instellingen gebruiken ze lang niet altijd.* De instellingen kunnen gebruik maken van instrumenten zoals het functioneringsgesprek, POP en de loopbaanscan. Maar men gebruikt ze in de praktijk nauwelijks. Ook maakt men geen gebruik van ondersteunende diensten van interne professionals op het gebied van loopbaanbeleid. In sommige gevallen weten leidinggevendenden niet eens van het bestaan van deze diensten;
- *Weinig doorstroommogelijkheden.* Bezuinigingen en daarmee gepaarde vacaturrestops, samenvoeging of sluiting van instellingen en vermindering van opleidingsbudgetten zorgen voor minder doorstroom- en ontwikkelingsmogelijkheden;
- *Opleidingen zijn vooral vakinhoudelijk van aard.* Louter vakinhoudelijke opleidingen faciliteren beperkt de doorstroom, met name voor externe arbeidsmarkt-mogelijkheden;
- *Personeelsbeleid nog in de steigers.* De laatste jaren is het personeelsbeleid in een stroomversnelling gekomen. Men heeft centraal veel plannen voor acties. Decentraal is dit beleid echter nog niet geland. Het is de vraag of de beperkte personele capaciteit (zowel bij P&O als het lijnmanagement) wel ruimte laat voor personele taken op het gebied van loopbaanbeleid;
- *Houding en capaciteiten leidinggevende.* In één van de instellingen zeggen werknemers dat het sterk afhankelijk is van de leidinggevende of deze functioneringsgesprekken voert met medewerkers en aandacht besteedt aan ontwikkeling en doorstroom;
- *Eilandencultuur van locaties en teams.* Doordat teams en locaties vaak gesloten zijn en een eigen cultuur hebben, bevordert dit niet de doorstroom van personeel tussen teams en locaties;
- *Werknemers tonen weinig eigen initiatief en verantwoordelijkheid.* Veel werknemers vragen zich af waarom ze een opleiding zouden volgen, alles is toch goed zo? Ook maken management en werknemers elkaar verwijten: het management zegt dat werknemers niet willen doorstromen, werknemers zeggen dat het management niet thuis geeft. Veel PIW'ers kunnen zich actiever opstellen. Zij richten zich soms teveel op 'life-time employment' in plaats van 'life time employability';
- *Aantrekkelijkheid van de PIW-functie.* Veel medewerkers vinden de PIW-functie een aantrekkelijke functie. Ze willen graag op de werkvloer blijven werken en niet doorstromen naar functies als afdelingshoofd;
- *Langere of brede opleidingen kosten tijd en energie zonder direct een nieuwe baan op te leveren.* Werknemers zien soms af van een opleiding vanwege de grote investering en de mogelijkheid dat het geen andere functie oplevert;
- *Leeftijd.* Over het algemeen geldt: hoe ouder, hoe honkvaster medewerkers zijn en hoe minder animo zij hebben voor opleiding en ontwikkeling;
- *Woon-werkafstand.* Medewerkers willen een kleine woon-werkafstand. Zij zullen niet gauw een overstap maken naar een andere baan of locatie wanneer zij daarvoor meer moeten reizen;

- *Zekerheid*. Medewerkers vinden het lastig om hun rechtspositie en werkzekerheid op te geven. Wanneer er geen garantie is dat een overstap de werkzekerheid niet in gevaar brengt, zullen zij de overstap niet gauw maken;
- *Opgedane kennis en competenties hebben weinig waarde op de externe arbeidsmarkt*. Daardoor moeten medewerkers vaak onder aan de ladder, met een lager salaris, beginnen bij een nieuwe werkgever, ook al hebben ze jaren werkervaring. Dit belemmert externe loopbaanstappen;
- *Verworven competenties in de PIW-functie zijn van waarde tot de functie van afdelingshoofd*. De functie van afdelingshoofd heeft een ander karakter. Het werk vindt niet of nauwelijks plaats op de werkvloer en vraagt andere competenties. Dit zorgt ervoor dat medewerkers de overstap niet gauw maken.

6.3.3 Kritische kanttekeningen bij het loopbaanbeleid bij Defensie

Recentelijk (29-8-2005) werd Minister Kamp van Defensie door *De Volkskrant* geïnterviewd over de plannen om het personeelsbeleid bij Defensie drastisch te herzien. 'Een baan voor het leven is straks nog voor weinigen weggelegd. Op 35-jarige leeftijd krijgt een militair te horen: je kunt blijven of je moet weg', zo schrijft *De Volkskrant*. Enkele maatregelen die in het artikel en al in een Personeelsbrief van 21-9-2004 van de staatssecretaris van Defensie aan de Tweede Kamer worden genoemd zijn (alle in het kader van wat een *flexibel en open personeelssysteem* wordt genoemd):

- Vijftienjarige i.p.v. vaste arbeidscontracten;
- Brede opleidingen waarmee militairen worden voorbereid op een baan in de burgermaatschappij;
- Civiele certificering van opleidingen en EVC-toepassingen om horizontale in- en uitstroom te bevorderen;
- Werving voor een loopbaan i.p.v. een baan: instromen 'aan de voet' en doorstromen 'naar boven';
- Afschaffen vroegpensioenen;
- Up-or-out: mensen die niet op tijd doorstromen naar hogere functies moeten de organisatie verlaten; zij worden daarbij begeleid door de werkgever, die eventueel een extern bemiddelingsbureau in de arm neemt. Alleen militairen die geschikt zijn voor doorgroei naar hogere rangniveaus kunnen hun volledige loopbaan bij Defensie vervullen.

Een interne betrokkene² bij het opleidingsbeleid van Defensie plaatst echter kritische kanttekeningen bij de mate waarin dit beleid wordt geïmplementeerd.

- Er zijn ad-hoc doorgroeimogelijkheden maar geen loopbaanpaden. Loopbaanmogelijkheden worden niet of nauwelijks gefaciliteerd. Medewerkers zijn afhankelijk van toeval, een goed netwerk of hun eigen assertiviteit;
- Opleidingsbudgetten zijn er wel maar worden vooral gebruikt voor functiegerichte opleidingen. In de praktijk doet men weinig aan brede scholing om de employability van medewerkers te vergroten en een eventuele externe uitstroom makkelijker te maken. Voorgesteld flankerend opleidingsbeleid, dat weinig kost door gebruik van allerlei subsidies, wordt niet ingezet. Wat medewerkers volgen aan opleidingen is sterk afhankelijk van hun leidinggevende. Externe opleidingen met bijbehorende wettelijke diploma's worden weinig gevolgd;
- In de praktijk is het loopbaanbeleid niet goed afgestemd op de externe arbeidsmarkt, omdat men bang is dat mensen vertrekken zodra zij hun diploma hebben behaald;

² Geïnterviewde wenst anoniem te blijven

- Functieverandering naar een ander vakgebied komt soms voor maar dat is incidenteel, niet structureel;
- Gangbare loopbaaninstrumenten, zoals loopbaangesprekken, POPs en brede scholing worden niet uitgevoerd. Functioneringsgesprekken worden weinig gevoerd. Wel wordt er veel gedaan aan scholing om aan de functie-eisen te voldoen.

Volgens de geïnterviewde heeft Defensie veel te leren in vooral de *praktische uitvoering* van haar beleid. Hij vindt dat Defensie er écht werk van moet maken om werknemers te stimuleren tot levenslang leren en het maken van een overstap naar banen in het bedrijfsleven en elders in de burgermaatschappij.

6.4 Samenvatting en conclusies

Bij de Brandweer, maar ook bij andere werkgevers valt het nodige te leren van minder geslaagde loopbaanpraktijken, namelijk:

- Het gefaalde loopbaanbeleid in Leeuwarden leert dat dergelijk beleid lange adem, tijd en geld vergt;
- Wil doorstroom op gang komen, dan moet in de hele gemeente, of misschien zelfs in een hele regio, de ‘mobiliteitscarrousel’ draaien;
- Pro-actief loopbaanbeleid, waarvoor werknemers ook zélf verantwoordelijkheid nemen, werkt beter dan curatief herplaatsingsbeleid;
- Leidinggevenden spelen een cruciale rol; zij moeten in (functionerings)gesprekken hun werknemers stimuleren om aan hun loopbaan te werken;
- Het afgeschafte beleid op Schiphol leert dat zulk licht-dwingend beleid nodig is om werknemers tot mobiliteit te stimuleren;
- De negatieve voorbeelden bij DJI en Defensie leren vele lessen, waarvan de rode draad is dat loopbaanbeleid staat of valt met de *motivatie* van werknemers én leidinggevenden om aan loopbanen te werken. Loopbaanbeleid wordt vaak op centraal niveau bedacht en top-down ingevoerd, omdat op overkoepelend niveau het belang ervan gemakkelijk is in te zien; maar daar waar loopbaanbeleid echt moet gebeuren, namelijk op het micro-niveau van leidinggevenden en werknemers, komt het vaak niet van de grond omdat het centrale beleid onvoldoende rekening houdt met wensen en belangen op de werkvloer. Loopbaanbeleid verdient daarom een bottom-up aanpak, met veel inspraak van de werkvloer.

7 Criteria en randvoorwaarden voor succesvol loopbaanbeleid

Wil loopbaanbeleid werken, dan moet dit beleid aan een aantal criteria voldoen, zowel inhoudelijke criteria (*wat* moet er precies gebeuren?) als procesmatige criteria (*hoe* moet dit gebeuren; welke randvoorwaarden zijn nodig om beleid te laten landen?). Hieronder bespreken we deze criteria: wat houden ze precies in en hoe ziet ideaal loopbaanbeleid met betrekking tot die criteria eruit? Ook bespreken we bij elk criterium in hoeverre er wel of niet aan wordt voldaan bij de Brandweer en Ambulance.

7.1 Inhoudelijke criteria voor succesvol loopbaanbeleid

7.1.1 *Lange-termijnfocus*

Goed loopbaanbeleid start bij indiensttreding; wanneer werknemers al bij indiensttreding weten dat de werkgever werft voor een loopbaan in plaats van een baan, dan weten werknemers dat van hen een actieve loopbaanhouding verwacht wordt.

Bovendien houdt een lange-termijnloopbaanbeleid er rekening mee dat werknemers gedurende hun jarenlange loopbaan verschillende levensfasen doorlopen (Gründemann & De Vries, 2002). In de vroege loopbaan is werk voor velen een manier om uit te zoeken wat je kan en wil, om je identiteit te bepalen. Rond de 35 jaar is het voor velen spitsuur: carrièrestappen worden nú gezet, en tegelijk krijgen velen kinderen die ook aandacht opeisen. Rond 45 jaar gaan velen bewust evalueren: 'wat heb ik bereikt, wat wil ik nog bereiken?' Men beseft dat het 'nu of nooit' is, wil men nog eens wat anders. Rond de 55 jaar moet werk vooral zinvol zijn, en wil men vaak eigen kennis en ervaring overdragen. Veranderende (loopbaan)wensen en behoeften gedurende iemands leven zijn idealiter onderwerp van loopbaangesprekken. Zo kunnen leidinggevenden met name aan veertigers vragen of en hoe ze nadenken over een mogelijke 'tweede carrière'.

Loopbaanbeleid is niet alleen een kwestie van lange adem voor de medewerker zelf, maar ook voor de organisatie; loopbaanbeleid is meerjarenbeleid dat bovendien onafhankelijk van de conjunctuur wordt gevoerd. Helaas blijkt uit onderzoek van Gründemann en De Vries (2002) dat beleid om werknemers duurzaam inzetbaar te houden onder druk komt te staan zodra budgetten krap worden of de arbeidsmarkt ruimer wordt. Bij een krappe arbeidsmarkt ervaren organisaties aan den lijve dat het moeilijk is om personeel te krijgen en te houden; om werknemers te binden en te boeien wordt er daarom extra in hen geïnvesteerd, onder andere in loopbaan- en opleidingsmogelijkheden. Maar zodra tijden van personeelskrapte voorbij zijn, dan stoppen veel organisaties weer met dit beleid. De direct gevoelde noodzaak is weg.

Op basis van onze interviews met werkgevers en werknemers bij Brandweer en Ambulance durven we te stellen dat beide diensten momenteel nog niet voldoen aan het criterium van een lange-termijn focus. Ten eerste worden werknemers vooral aangenomen voor een baan, niet voor een loopbaan. Weliswaar zijn er verticale loopbaanmogelijkheden, maar die zijn voor een enkeling weggelegd. Zo kunnen ambulanceverpleegkundigen doorgroeien naar de functie van teammanager en brandwachten doorgroeien naar bevelvoerder. Maar voor ambulancechauffeurs zijn er weinig verticale doorgroeimogelijkheden. Over horizontale doorstroom binnen de dienst, gemeente of zelfs

buiten de gemeente wordt niet gesproken. Volgens een geïnterviewde ambulancechauffeur, tevens OR-lid, wordt bij selectiegesprekken door de werkgever gezegd tegen sollicitanten dat er weinig loopbaanmogelijkheden zijn.

Ten tweede lijkt men in het beleid weinig rekening te houden met levensfasen van werknemers, hoewel we hier in de interviews niet expliciet naar hebben gevraagd. Wel is duidelijk dat het werk van brandwachten en ambulancepersoneel gelijk is voor jongeren, ouderen en werknemers in de middengroep; in functioneringsgesprekken staat het functioneren in het eigen werk centraal, loopbaangesprekken waarin wordt gevraagd naar wat iemand gezien zijn levensfase wil, zijn niet of nauwelijks aan de orde. Wel wordt ad-hoc rekening gehouden met afnemende gezondheid en daaraan gelinkte inzetbaarheid van (vaak oudere) medewerkers; teams zorgen er vaak in onderlinge solidariteit voor dat minder fitte collega's worden ontzien.

Tenslotte staat loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance vandaag de dag nog in de kinderschoenen, zodat er nog geen sprake is van een meerjarenbeleid dat zichzelf over een langere periode heeft kunnen bewijzen. Bij de Brandweer Leeuwarden is één van de redenen voor het falen van dit beleid dat de organisatie te weinig lange adem had. Al na drie mislukte herplaatsingen werd het beleid gestaakt. De geïnterviewde werknemers vinden bijna allemaal dat er bij hun organisatie geen loopbaanbeleid is. 'De financiering laat dat niet toe', aldus een ambulancechauffeur. 'Sinds twee jaar doet men een poging', aldus een brandwacht, 'er is geen actief loopbaanbeleid, en mogelijke oorzaken daarvoor zijn te weinig geld, te weinig professioneel management. Mogelijk komt er geld vrij na afschaffing van het FLO. Nu heerst er een korte-termijnvisie.'

7.1.2 Aansluiting bij beroepsgroepen en arbeidsmarkt

Een goed loopbaanbeleid is afgestemd op de beroepsgroep, alsmede op de vraag op de arbeidsmarkt. Dat wil zeggen dat opleidingen, trainingen en herplaatsingsbeleid aansluiten bij behoeften en mogelijkheden van de betrokken werknemers, in dit geval brandweer- en ambulancepersoneel. Het betekent ook dat het beleid aansluit bij wat elders op de arbeidsmarkt wordt gevraagd, en dat het kansen biedt op een gelijkwaardige of zelfs hogere baan.

Aan dit criterium voldoet het loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance momenteel nog niet. Weliswaar sluit het opleidingsbeleid momenteel redelijk aan bij wat werknemers willen: men wordt, gezien de steeds hogere kwaliteitsnormen in met name de ambulancesector, voortdurend bijgeschoold, maar die bijscholing is louter functiegericht. Geïnterviewde werknemers vinden allemaal dat het loopbaanbeleid niet is afgestemd op mogelijkheden buiten hun functie, op de bredere arbeidsmarkt. 'Zulk beleid is ook niet gewenst voor de brandweer', aldus een brandwacht. 'Het is min of meer bekend dat je in je huidige functie blijft, dat is voor velen het eindstation', aldus een ambulanceverpleegkundige.

7.1.3 Uitdagend werk: 'learning on the job'

Het huidige werk moet uitdaging bieden om te leren en moet energie geven om nieuwe competenties te ontwikkelen. Wanneer het werk slopend is vanwege hoge werkdruk zonder veel regelruimte, dan hebben werknemers weinig energie over om ofwel in het werk zelf ofwel naast het werk te leren.

Uit de interviews met werkgevers bij Brandweer en Ambulance blijkt dat de meeste vinden dat werknemers voldoende tijd en ruimte hebben om zich te ontwikkelen, hoewel die ontwikkeling vooral gericht is op de uitoefening van hun huidige functie, en

niet op brede ontwikkeling. Fritschy, hoofd Ambulancedienst te Amsterdam, zegt dat werknemers in principe voldoende tijd hebben om zich naast het werk te ontwikkelen. Maar omdat het werk van ambulancepersoneel zwaar en onregelmatig is en daardoor veel hersteltijd vergt, en omdat werknemers daarnaast vaak nog gezinnen hebben, valt het voor de meeste werknemers niet mee om er bijvoorbeeld nog een studie naast te doen. Ook bij de Gemeente Leeuwarden erkent de personeelsadviseur van de Brandweer dat medewerkers veel moeite moeten doen om zich buiten hun vakgebied te kunnen ontwikkelen; de mogelijkheden daarvoor zijn beperkt.

Overigens zijn de meeste werknemers van Brandweer en Ambulance zeer te spreken over het werk zelf: 'Het beroep spreekt mij en mijn collega's aan. Er is nauwelijks verloop', aldus een ambulancechauffeur. Fritschy, hoofd Ambulancedienst: 'Het is een heel bijzonder vak, lang niet iedereen kan het. Je moet heel zelfstandig kunnen werken, snel kunnen schakelen, communicatief sterk zijn, onder bizarre omstandigheden functioneren, hoog-professioneel werk leveren. Je hebt een grote autonomie en verantwoordelijkheid. Er is voor deze mensen geen betere baan dan deze. De baan is heroïsch. En een bewuste keus voor veel verpleegkundigen om uit het ziekenhuis te komen; geen regels en gedoe.' Kortom, het werk lijkt een goede combinatie van enerzijds hoge taakeisen en anderzijds voldoende regelmogelijkheden, waardoor werknemers in principe veel leren tijdens het werk zelf. Maar wát ze leren is vooral gericht op het uitoefenen van hun functie. Weliswaar zijn veel van die competenties elders zeer welkom. Met name ambulanceverpleegkundigen zijn volgens Boogers, hoofd Arbeidsvoorziening UMCG, geschikt voor zeer uiteenlopende functies. Eerder beschreven we al dat Boogers met name verpleegkundigen op uiteenlopende beroepen terecht ziet komen, zoals P&O'er, diëtiste, secretaresse, bankmedewerker en intercedent (hoewel de meeste ook na doorstroom verpleegkundigen blijven, maar dan in een andere setting). Het punt is echter dat werknemers nu nog onvoldoende gebruik maken van de mogelijkheden om de competenties die zij in hun werk ontwikkelen te gebruiken voor een overstap naar uitdagend ander werk. De positieve conclusie is echter wel dat het werk van met name ambulanceverpleegkundigen, en in mindere mate het werk van brandwacht en ambulancechauffeur, voldoende gelegenheid biedt en op zijn minst geen belemmering vormt om competenties te leren die ook elders bruikbaar zijn.

7.1.4 Professionele instrumenten

Een belangrijk criterium voor effectief loopbaanbeleid is dat werkgevers en werknemers goede instrumenten ter beschikking staan voor het vormgeven van loopbanen, zoals selectie voor een loopbaan, loopbaangesprekken, persoonlijke ontwikkelplannen, loopbaancoaching, brede scholing, mogelijkheden voor stages en detachering, en samenwerking met andere diensten/organisaties ten behoeve van mobiliteit. Uit hoofdstuk 3 bleek al dat deze instrumenten beperkt worden gebruikt bij Brandweer en Ambulance. Op papier bestaan ze her en der al wel, zoals POPs bij de Brandweer Amsterdam. Maar in de praktijk worden deze instrumenten lang niet overal professioneel uitgevoerd.

7.1.5 Tijd en geld

Loopbaanbeleid vergt forse investeringen qua tijd en geld. Leidinggevendenden moeten tijd vrijmaken voor loopbaangesprekken, het maken en toetsen van persoonlijke ontwikkel- of opleidingsplannen, brede scholing, etc. Ook moeten werknemers die tijdelijk elders werkervaring opdoen of een opleiding volgen tijdelijk vervangen worden. Tevens moet professionele ondersteuning bij ontwikkeling, zoals externe loopbaancoaching maar ook opleiding en training, betaald worden; daarvoor zijn forse budgetten nodig. En tenslotte vergt loopbaanbeleid een professionele infrastructuur, bijvoorbeeld

in de vorm van een Bureau Arbeidsvoorziening als in het UMCG, een regionaal mobiliteitscentrum waarin diverse werkgevers samenwerken of anderszins. Ook dit vergt forse investeringen in instrumenten, personeel, overhead, etc.

In dit onderzoek hebben we niet objectief in kaart gebracht hoeveel tijd en geld er feitelijk wordt vrijgemaakt voor loopbaanbeleid; wel kregen we in diverse interviews te horen dat tijd en geld een belangrijke randvoorwaarde vormen, waaraan veelal niet wordt voldaan. Zo vindt Cramer, hoofd P&O Brandweer Amsterdam, dat er meer budget nodig is voor ontwikkeling en opleiding. Bij de Brandweer Schiphol was er een budget van € 500 per werknemer voor brede opleidingen, maar recentelijk is dit afgeschaft. Bij de Brandweer Leeuwarden is het loopbaanbeleid o.a. weinig succesvol gebleken omdat er geen extra opleidingsbudget voor brede opleidingen was en omdat er geen extra formatiebudget was voor extra inzet van personeel wanneer medewerkers zich scholen onder werktijd. Bij de Ambulancedienst Amsterdam is er alleen tijd en geld (6 dagen per jaar) voor functiegerichte bijscholing; voor brede scholing zijn geen budgetten beschikbaar.

Van der Drift, Management Development expert bij het NIBRA, zegt dat er in de praktijk weinig terecht komt van brede scholing omdat er weinig budget voor is. De Brandweer moet al zoveel geld uitgeven aan vaardigheidstrainingen, dat er niet veel overblijft voor andere opleidingen. Wel kunnen brandwachten studiefaciliteitenregelingen van de gemeente benutten, als ze al tijd en zin hebben om erbij te studeren; in de praktijk benut vrijwel niemand deze studiefaciliteiten. Van der Drift adviseert: 'Er moet meer geld naar de Brandweer voor loopbaanbeleid. Gemeenten moeten een fonds vormen waarin jaarlijks geld gestort wordt, waar niet aan getornd mag worden. Met zo'n fonds ben je niet afhankelijk van de politieke wind. Gemeenten hebben het soms moeilijk om rond te komen. Daarom is zo'n fonds nodig. Daaruit kunnen zowel opleidingen als stages als tijdelijke vervanging van iemand met studie/stageverlof betaald worden. Zo'n fonds heeft een goed bestuur nodig en moet per gemeente of regio georganiseerd worden. Als je het per regio doet, heb je het voordeel van een grotere schaal. Maar waak voor bureaucratie. Een clubje wijze mensen met verstand van en liefde voor loopbanen moet snel kunnen beslissen over geldbesteding.'

De geïnterviewde werknemers vinden haast allemaal dat er onvoldoende tijd en geld is om zich breed te ontwikkelen. Een ambulancechauffeur: 'Je mag al blij zijn als je je brood kunt opeten. Wij doen zeven à acht ritten per nacht, dat komt omdat ik in een grote stad werk.' Een brandwacht: 'De personele bezetting is op minimum sterkte. Mensen kunnen moeilijk vrijgemaakt worden. Daarom moet je alles in je vrije tijd doen.' Een ambulanceverpleegkundige: voor vakgerichte scholing word je netjes uitgeroosterd. Maar andere scholing komt volledig voor eigen rekening, daar moet je vrij voor nemen.'

7.2 Procesmatige criteria

Geslaagde uitvoering van loopbaanbeleid vraagt ook om de nodige procesmatige randvoorwaarden, zoals wederzijds vertrouwen en een gedeelde verantwoordelijkheid. Vaak zijn deze criteria niet van vandaag op morgen gerealiseerd, maar kost het tijd om dit te bewerkstelligen, zo blijkt ook uit de goede praktijkvoorbeelden. Hieronder gaan we in op deze procesmatige randvoorwaarden en criteria.

7.2.1 *Wederzijds vertrouwen*

Om loopbaanbeleid te laten werken is vertrouwen nodig, vertrouwen dat het beleid werkt en vertrouwen tussen werkgever en werknemer. Werkgevers moeten erop vertrouwen dat werknemers zich kunnen en willen ontwikkelen, werknemers moeten erop kunnen vertrouwen dat werkgevers in hun ontwikkeling willen investeren. Men moet van elkaar weten dat loopbaanbeleid aansluit bij de belangen van beide partijen. Daarbij is ook het vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker essentieel. Om te beginnen moet één van beide de loopbaan bespreekbaar maken. De medewerker moet daarbij voldoende vertrouwen hebben om zijn wensen op tafel te leggen, te bespreken welke kennis en vaardigheden hij mist en welke eventuele belemmeringen hij ziet. En alleen als leidinggevendenden ook gevoelige punten bespreekbaar kunnen en durven te maken, kunnen zij de medewerker optimaal begeleiden.

Dat vertrouwen essentieel is bleek bijvoorbeeld bij een thuiszorgorganisatie die een kwaliteitsslag wilde maken. Medewerkers moesten zich daartoe (bij)scholen middels een EVC-procedure. Een leidinggevende merkte op dat het in zo'n opleidingstraject, waarin competenties van werknemers beoordeeld gaan worden, belangrijk is om rekening te houden met en begrip te tonen voor onzekerheid van veel medewerkers. Velen hebben slechte leerervaringen uit het verleden en moeten weer 'leren leren' (Smit & Stark, 2003).

Bij de externe organisaties waarmee we spraken is het vertrouwen soms wel en soms niet aanwezig. Wat echter opvalt is dat bij goede praktijkvoorbeelden als het UMCG en de Milieudienst Groningen er gewoonlijk vertrouwen heerst tussen medewerkers en leidinggevendenden in de wederzijdse inspanningen die zij doen in ontwikkeling van mensen.

Uit de interviews met werkgevers blijkt dat bij zowel brandweer- als ambulanceorganisaties er vertrouwen is tussen leidinggevende en medewerker, maar dan alleen vertrouwen in elkaars ondersteuning bij de huidige taakuitvoering. Vertrouwen in hoe men wederzijds investeert in loopbaan en ontwikkeling is nauwelijks aan de orde, want geen van beide partijen doet dat. Doorgroei naar een functie buiten het eigen vakgebied komt immers nauwelijks voor; leidinggevendenden en medewerkers bespreken dit onderwerp nauwelijks. Wanneer dit noodzakelijk is, zal dat om ondersteuning van de leidinggevende vragen. Vooral binnen brandweerorganisaties vindt de leidinggevende het vaak moeilijk om een afwijkende positie in te nemen in zijn team: hij is meewerkend voorman en werkt de hele dag temidden van zijn medewerkers. Bovendien is hij vaak intern doorgegroeid en was hij vroeger naaste collega van zijn ondergeschikten. De groepsdruk is sterk. Veel leidinggevendenden vinden het dan ook moeilijk om medewerkers aan te spreken op ongewenst gedrag of om hen slecht nieuws te brengen.

Uit de interviews met werknemers blijkt dat zij weinig vertrouwen hebben in hun werkgever als het gaat om loopbaanbeleid. Allereerst omdat velen zeggen dat dit niet aan de orde is, want geen van beide partijen heeft tot nu toe aandacht voor loopbaanbeleid. Maar ook voelen sommigen zich weinig gewaardeerd. Een brandwacht: 'Het management beschouwt de werkvloer als klootjesvolk'. Een andere brandwacht: 'Het management minacht onze wensen om door te stromen naar hogere functies, heeft geen vertrouwen in onze kennis.' Een ambulancechauffeur: 'Als je kritisch bent kun je je loopbaan vergeten. En het management is weinig professioneel'. Enkele genuanceerdere oordelen zijn er ook: 'Het hangt van je leidinggevende af', aldus een ambulanceverpleegkundige. 'Door de FLO-discussie is er weinig vertrouwen. Maar men is wel heel tevreden met het werk. We gaan er fluitend naar toe', aldus een brandwacht.

7.2.2 *Beleid van twee kanten*

Goed loopbaanbeleid komt van twee kanten. In organisaties die loopbaanbeleid serieus nemen, heeft de werkgever de plicht om loopbaanperspectieven binnen en buiten de organisatie te bieden en het recht om medewerkers te herplaatsen als zij niet langer inzetbaar zijn. Werknemers hebben de plicht om zich niet alleen voor het werk zelf in te zetten, maar ook voor de eigen loopbaanontwikkeling. Zij hebben het recht om loopbaaninstrumenten en –budgetten te gebruiken en ander werk te zoeken zodra zij dat willen. De Vries en Gründemann (2003) stellen dat loopbaanbeleid in het belang is van zowel de organisatie (namelijk om te overleven) als de werknemer (namelijk om levenslang werk te behouden). Daarvoor is het nodig dat beide partijen hun verantwoordelijkheid nemen. Prof. Dr. Beatrice van der Heijden hield recent haar inaugurele rede getiteld *'No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers'*. Zij deed verslag van een groot internationaal onderzoek naar employability in de ICT-sector. Daaruit blijkt dat loopbaankansen van werknemers toenemen wanneer zowel zichzelf als hun werkgever daarin investeren: werknemers door opleiding of training te volgen, aandacht te besteden aan carrièreplanning en door hun gezondheid op peil te houden; werkgevers door te zorgen voor functies en omstandigheden waarin werknemers zich optimaal kunnen ontwikkelen (Van der Heijden, 2005).

Zowel bij het UMCG als de Milieudienst Groningen blijkt dat medewerkers langzamerhand steeds meer verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan gaan nemen en steeds meer eigen initiatief gaan nemen voor mogelijkheden buiten het eigen vakgebied, de afdeling of de dienst. Het streven naar flexibele inzetbaarheid en de bijbehorende opleidingen geeft medewerkers zelfvertrouwen en een open houding om nieuwe taken uit te willen (gaan) voeren, en zich te scholen. Een klein maar groeiend aantal medewerkers wil daardoor nu 'over de schutting kijken' naar ander werk binnen de eigen dienst of binnen de gemeente. Juist om eigen verantwoordelijkheid voor loopbanen te stimuleren waarschuwt Boogers van het UMCG voor al te gebaande loopbaanpaden: 'Loopbaanpaden mogen geen recht zijn. Het is goed als er vangnetten zijn, maar werknemers moeten zélf ook gemotiveerd meewerken aan herplaatsing. Gedwongen herplaatsing is contraproductief. Probleem daarbij is dat de vacaturehouder liefst de beste kandidaat wil, dus niet altijd bereid is om genoeg te nemen met minder. Het is dus een kwestie van solidariteit: "vandaag ben ik het die wat nodig heeft, morgen jij, en daarom help ik jou."'.

Zowel werkgevers als werknemers binnen de geïnterviewde ambulance- en brandweerorganisaties nemen weinig verantwoordelijkheid voor (eigen) loopbanen. Werkgevers bieden weinig loopbaanmogelijkheden en er zijn geen uitgestippelde loopbaanpaden buiten het eigen vakgebied van werknemers. Werkgevers stellen dat het wel mogelijk is voor werknemers, maar dat er geen animo voor is. Bovendien voelen noch werknemers, noch hun leidinggevenden de noodzaak om loopbaanactiviteiten te ondernemen, want werknemers kunnen immers op hun 55ste met FLO. Werknemers voelen zich ook weinig verantwoordelijk voor hun loopbaan en worden ook niet aangesproken noch afgerekend op hoe ze aan hun loopbaan werken. Zij richten zich nauwelijks op een andere functie, zeker niet buiten het eigen vakgebied. Een geïnterviewde vijftigjarige ambulancechauffeur vertelt: 'Ik ben bij de Ambulance gegaan omdat het beroep me aanspreekt. Op mijn dertigste, veertigste heb ik er nooit bij stilgestaan om me te oriënteren op ander werk. Dat besef je op die leeftijd niet. Je maakt een doelgerichte beroepskeuze, dan ga je je niet ook nog voor een andere beroep ontwikkelen.' Maar een vijftigjarige brandwacht vertelt een ander verhaal: 'Ik heb zoveel mogelijk diploma's gehaald. En ik heb al heel vaak gesolliciteerd, op functies als conciërge,

docent techniek, kantoorwerk bij een technisch bedrijf, etc. Maar omdat ik te eenzijdig ben opgeleid kom ik nergens terecht.’

Medewerkers voelen zich wél steeds meer verantwoordelijk voor hun eigen functie en het bijhouden van bijbehorende kennis en vaardigheden. Zo ervaren ambulancemedewerkers aan den lijve dat het steeds belangrijker is om aan kwaliteitsnormen te voldoen, ook al omdat cliënten mogelijk claims en klachten kunnen indienen als zij in gebreke blijven. Daarom nemen ze de verantwoordelijkheid om te investeren in zichzelf om zo te kunnen blijven voldoen aan de kwaliteitsnormen.

7.2.3 *Voldoende prikkels*

Zowel werkgevers als werknemers moeten prikkels ondervinden om werk te maken van (eigen) loopbanen. Beiden moeten worden aangesproken of worden afgerekend op het ‘niet ondernemen’ van loopbaanactiviteiten. Binnen de Brandweer en Ambulance spreken sommige organisaties hun leidinggevenden aan op loopbaanactiviteiten zoals het houden van functioneringsgesprekken en de inhoud daarvan. Anderen spreken geen van beide partijen aan. Het is soms ook sterk afhankelijk van leidinggevenden of zij hun medewerkers aanspreken.

Het UMCG, de Gemeente Emmen en de Milieudienst Groningen spreken zowel medewerkers als leidinggevenden aan, bijvoorbeeld aan de hand van ontwikkelplannen, loopbaancontracten of functioneringsgesprekken. Binnen de Milieudienst Groningen moeten medewerkers een bepaald niveau en examen hebben behaald willen medewerkers in vaste dienst komen. Bovendien wordt multi-inzetbaarheid extra beloond. Leidinggevenden moeten medewerkers achtereenvolgens driemaal met een ‘goed’ beoordelen willen medewerkers promoveren naar een hogere salarisschaal. Deze financiële prikkels dragen er aan bij dat medewerkers zelf vragen om hun functioneringsgesprek of het leren van nieuwe taken.

Gesteld kan worden dat het feit dát FLO bestaat een negatieve prikkel vormt voor loopbaanactiviteiten bij Brandweer en Ambulance. Berghuijs, commandant bij de Brandweer Rotterdam zegt hierover: ‘Dat medewerkers geen animo hebben voor een baan buiten de repressieve dienst heeft ook te maken met het aantrekkelijke vooruitzicht op FLO’.

Positieve prikkels voor loopbaanactiviteiten zijn er niet of nauwelijks. Hierboven schreven we al dat werknemers naar eigen zeggen niet aangesproken noch afgerekend worden op de mate waarin ze aan hun eigen loopbaan werken. Diezelfde werknemers zijn voorts van mening dat ook hun leidinggevenden niet worden aangesproken noch afgerekend op hoe zij aan de loopbaan van hun medewerkers werken.

7.2.4 *Gepraktiseerd beleid*

Goed loopbaanbeleid is geen papieren beleid, maar vindt ook daadwerkelijk plaats. In de brandweer- en ambulanceorganisaties is er geen loopbaanbeleid in de vorm van vooraf opgezette loopbaanpaden of vergaande facilitering van open paden. Als doorstroom voorkomt is het veelal op ad hoc basis. Toch zetten de meeste organisaties een aantal instrumenten in die essentieel zijn voor een goed loopbaanbeleid zoals functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen en scholing. Scholing is echter voornamelijk gericht op het eigen vakgebied. Bij externe organisaties zien we drie organisaties die actief bezig zijn met loopbaanbeleid, zij zijn ook beschreven in de goede voorbeeldpraktijken. Dat het gepraktiseerde beleid ook kan verschillen binnen locaties van één organisatie, en ook niet altijd veelomvattend hoeft te zijn blijkt uit het DJI-

rapport over loopbaanperspectieven van PIW'ers (Korver, Stark en De Bruin, 2004). Binnen één van de drie geïnterviewde locaties is er veel horizontale mobiliteit. Hoewel er geen specifiek mobiliteitsbeleid is, is er een cultuur ontstaan waarin mobiliteit normaal is. Doorstroom is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van organisatie en medewerker, alhoewel de verantwoordelijkheden niet allemaal tot in de puntjes zijn vastgelegd. Medewerkers en organisatie vinden doorstroom en ontwikkeling beiden belangrijk en zien het gevaar van fuikfuncties die voor demotivatie en uitval kunnen zorgen.

7.2.5 *Professionele beleidscyclus*

Nauta, Van de Ven en Halewijn (2004) schreven in opdracht van het INK een boekje over kwaliteit van human resource management. Dit vormt een pleidooi voor een professionele beleidscyclus. Zo'n cyclus houdt in dat loopbaanbeleid begint met een plan, dat vervolgens goed wordt in- en uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld. Zo kan loopbaanbeleid steeds beter en succesvoller worden. Nauta et al. beschrijven hoe de kwaliteit van loopbaanbeleid en het bredere personeelsbeleid beschreven en beoordeeld kan worden en hebben in hun publicatie een 'quickscan' opgenomen waarmee organisaties zelf snel een beeld kunnen krijgen van de kwaliteit van hun loopbaan- en personeelsbeleid.

Een professionele beleidscyclus betekent ook dat loopbaanbeleid onderdeel is van het bredere (personeels)beleid in de organisatie. Het is niet genoeg om bijvoorbeeld eens in de drie jaar met werknemers loopbaangesprekken te voeren; loopbaanbeleid betekent een breed pakket aan maatregelen, dat bovendien gepaard moet gaan met beleid op andere fronten. Er zijn negen HR-velden te onderscheiden:

1. Werving & Selectie;
2. Personeel & Planning;
3. Arbeidsvoorwaarden & Beloning;
4. Feedback & Beoordeling;
5. Loopbaan & Mobiliteit;
6. Opleiding & Ontwikkeling;
7. ARBO, Verzuim & Reïntegratie;
8. Taakhoud & Arbeidsorganisatie;
9. Leiding geven.

Wil een organisatie stimuleren dat werknemers georiënteerd zijn op een loopbaan in plaats van op een baan, dan zullen op al deze velden activiteiten moeten plaatsvinden om die loopbaanoriëntatie te bewerkstelligen. Concreet betekent dat bijvoorbeeld het volgende (zie tabel 7.1):

Tabel 7.1 Voorbeelden van loopbaanactiviteiten in negen HR-velden

HR-veld	Activiteit
Werving & Selectie	Werving voor een loopbaan, niet voor een baan.
Personeel & Planning	Sturen op percentages gewenste in-, door- en uitstroom.
Arbeidsvoorwaarden & Beloning	Marktconforme arbeidsvoorwaarden om enerzijds 'gouden ketenen' te voorkomen, en om anderzijds een té hoog verloop te voorkomen.
Feedback & Beoordeling	Beoordeling op mate waarin werknemers én leidinggevenden aan ontwikkeling werken.
Loopbaan & Mobiliteit	Stimuleer dat werknemers aan hun loopbaan werken en regelmatig een loopbaanstap maken.
Opleiding & Ontwikkeling	Bied brede opleidingen.
ARBO, Verzuim & Reïntegratie	Voorkom uitval door tijdige signalering van 'onbalans' en het vinden van een oplossing daarvoor, bijv. een switch van taken of functie.
Taakhoud & Arbeidsorganisatie	Creëer brede en rijke taken zodat mensen zich 'on the job' kunnen ontwikkelen.
Leiding geven	Zorg dat leidinggevenden regelmatig loopbaanontwikkeling bespreekbaar maken met hun werknemers; train leidinggevenden hierin, bijvoorbeeld met een training 'coachend leiding geven'.

Aangezien loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance nog in de kinderschoenen staat, zal duidelijk zijn dat van een professionele beleidscyclus op dit terrein nog nauwelijks sprake is. Een uitzondering is de Brandweer Amsterdam, die het eigen loopbaanbeleid regelmatig evalueert: via structurele gesprekken met leidinggevenden inventariseert P&O aldaar de opleidingsplannen: hoeveel plannen zijn er, wat houden ze in? Ook doet de loopbaanadviseur jaarlijks verslag van de activiteiten die er op dat gebied zijn geweest.

7.2.6 Rol leidinggevende

Leidinggevenden vervullen een cruciale rol in de praktijk van loopbaanbeleid. Uit het onderzoek bij DJI komt naar voren dat een leidinggevende die goede sociale vaardigheden heeft, aandacht heeft voor de ontwikkeling van medewerkers en inzicht heeft in de loopbaanmogelijkheden, positief bijdraagt aan de ontwikkeling en doorstroom van medewerkers (Korver, Stark & De Bruin, 2004).

Bij de Milieudienst Groningen hebben leidinggevenden in dit opzicht een forse ontwikkeling doorgemaakt. Verhagen, hoofd P&O, vindt dat leidinggevenden niet alleen vakinhoudelijk goed moeten zijn maar ook qua omgang met mensen. Daarom worden leidinggevenden periodiek getraind in gespreksvaardigheden en alles wat er mee samenhangt. Daarnaast moet de organisatie de leidinggevenden goed faciliteren met instrumenten. Zo moeten leidinggevenden goede informatie en uitleg krijgen zodat zij hun medewerkers ook weer goed kunnen informeren en motiveren. Nieuwe leidinggevenden krijgen een opleidingstraject en een coach toegewezen. Over de gehele linie pakken de leidinggevenden de taken rond inzetbaarheid van personeel goed op en worden zij goed ondersteund.

De SOVAM wil vanaf volgend jaar een aantal activiteiten ontwikkelen om leidinggevendenden meer bewust te maken van het belang van loopbaanbeleid. Ook wil zij instrumenten ontwikkelen, zoals goede loopbaangesprekken en manieren om competenties te ontwikkelen. Concreet hebben zij nu een stappenplan opgesteld voor het middenkader van de ambulancediensten, met het doel om de kwaliteit van leiding geven te verhogen (www.sovam.nl).

Uit interviews komt naar voren dat leidinggevendenden bij Brandweer en Ambulance weinig oog hebben voor loopbanen van werknemers. Uitzonderingen zijn de Gemeente Leeuwarden en de Brandweer Amsterdam. In Leeuwarden merkt Zuidhof dat leidinggevendenden steeds meer aangesproken worden op hoe zij aandacht besteden aan ontwikkeling van hun medewerkers. Hetzelfde signaleert Cramer bij de Brandweer Amsterdam, hoewel leidinggevendenden nog niet echt erop afgerekend worden.

7.3 Samenvatting en conclusies

Effectief loopbaanbeleid bestaat idealiter uit de volgende inhoudelijke en procesmatige criteria en randvoorwaarden:

- *Lange-termijnfocus.* Loopbaanbeleid start bij indiensttreding, houdt rekening met levensfasen en is meerjarenbeleid dat onafhankelijk van de conjunctuur wordt gevoerd;
- *Aansluiting bij beroepsgroepen en arbeidsmarkt.* Opleidingen, trainingen en herplaatsingsbeleid sluiten aan bij behoeften en mogelijkheden van werknemers en bij wat elders op de arbeidsmarkt wordt gevraagd;
- *Uitdagende werkinhoud.* Het huidige werk moet uitdaging bieden om te leren en moet energie geven om nieuwe competenties te ontwikkelen;
- *Professionele loopbaaninstrumenten.* Werkgevers en werknemers staan goede instrumenten (zie hoofdstuk 4) ter beschikking voor het vormgeven van loopbanen;
- *Voldoende tijd en geld.* Loopbaanbeleid vergt forse investeringen qua tijd en geld;
- *Wederzijds vertrouwen.* Werkgevers en werknemers moeten erop vertrouwen dat loopbaanbeleid werkt, en daarvoor moeten zij elkaar vertrouwen;
- *Beleid van twee kanten.* Zowel werkgevers als werknemers hebben rechten en plichten als het gaat om loopbaanactiviteiten. Beide partijen moeten erin investeren en er verantwoordelijkheid voor nemen;
- *Voldoende prikkels.* Zowel werkgevers als werknemers moeten prikkels ondervinden om werk te maken van (eigen) loopbanen;
- *Gepraktiseerd beleid.* Goed loopbaanbeleid is geen papieren beleid, maar wordt écht uitgevoerd;
- *Professionele beleidscyclus.* Loopbaanbeleid begint met een plan, dat wordt in- en uitgevoerd en periodiek wordt geëvalueerd en bijgesteld;
- *Rol leidinggevende.* Leidinggevendenden zijn sociaal vaardig en hebben aandacht voor de ontwikkeling van hun medewerkers.

Aan veel van deze criteria voldoet het huidige loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance nog niet, uitzonderingen daargelaten.

8 Conclusies en aanbevelingen

De vakbonden en de werkgever (te weten het College voor Arbeidszaken van de VNG) hebben het A+O fonds Gemeenten verzocht een onderzoek te laten doen naar loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance. In overleg met sociale partners is deze opdracht aan TNO gegeven. Kernvraag in dit onderzoek is:

Hoe kan loopbaanbeleid zodanig vorm krijgen, dat brandweer- en ambulancemedewerkers tijdig een loopbaanstap kunnen én willen maken?

Voordat we in par. 8.2 deze kernvraag beantwoorden, geven we in par. 8.1 antwoord op een aantal deelvragen, namelijk:

- Welke herplaatsingsmogelijkheden zijn er?;
- Welke loopbaanmaatregelen zijn mogelijk?;
- Welke loopbaanmaatregelen zijn al met succes geïmplementeerd?;
- Welke loopbaanmaatregelen zijn eerder zonder succes geïmplementeerd?;
- Waaraan moet loopbaanbeleid voldoen?

Onze antwoorden baseren we op de voorgaande hoofdstukken, waarin we de bevindingen uit ons onderzoek hebben beschreven.

8.1 Conclusies over loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance

Op basis van documentanalyse, interviews met werkgevers en werknemers bij Brandweer en Ambulance en interviews met externe werkgevers hebben we antwoorden verkregen op onze deelvragen, die we hieronder één voor één behandelen. Kanttekening is dat we verhoudingsgewijs weinig interviews bij kleine gemeenten hebben gedaan, waardoor we geen uitspraken kunnen doen over verschillen tussen grote en kleine gemeenten. Voorts hebben we ons beperkt tot drie functietypen: brandwacht, ambulanceverpleegkundige en ambulancechauffeur. Loopbaanbeleid voor werknemers vanaf middenkader en hoger is in dit rapport buiten beschouwing gebleven.

Welke herplaatsingsmogelijkheden zijn er?

Qua competenties en gezondheid zijn er veel herplaatsingsmogelijkheden, hoewel meer voor ambulanceverpleegkundigen (bijv. nurse-practitioner) dan voor brandwachten (bijv. docent techniek), en het minst voor ambulancechauffeurs (bijv. medische functie). Qua motivatie en organisatorische mogelijkheden zijn op dit moment de herplaatsingsmogelijkheden echter gering. Zowel leidinggevenden als werknemers zijn tot op heden weinig gemotiveerd voor loopbaanactiviteiten. Er is nog geen ‘mobiliteitscarrousel’ binnen de gemeente, waarbij medewerkers om de zoveel tijd ander werk gaan doen.

Welke loopbaanmaatregelen zijn mogelijk?

Alle gebruikelijke loopbaanmaatregelen, zoals we die bij externe werkgevers her en der aantreffen, zijn in principe ook bij Brandweer en Ambulance mogelijk, dus: werving & selectie voor een loopbaan, loopbaangesprekken, POPs, loopbaancoaching, brede scholing, stage- en detacheringmogelijkheden en mobiliteitsbeleid samen met andere diensten/organisaties. Helaas worden al deze loopbaanmaatregelen tot op de dag van vandaag niet of nauwelijks uitgevoerd bij Brandweer en Ambulance. Daarom is er heel veel tijd en geld nodig om loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance van de grond te krijgen. Er moet dusdanig veel opgezet worden, dat het aan te raden is om prioriteiten te bepalen: wat is belangrijk, wat is haalbaar? Niet alles kan tegelijk; veel maatregelen vergen een lange adem. Loopbaanbeleid is voorts niet alleen een kwestie

van tijd en geld; partijen moeten het ook echt willen. We betwijfelen of die wil momenteel bestaat, zowel bij werknemers, bij het middenkader als bij het hogere management. Daarom dient het op te zetten loopbaanbeleid te focussen op de belangen van partijen: hoe kunnen partijen er van overtuigd worden dat loopbaanbeleid in ieders belang is? Of: hoe kan ervoor gezorgd worden dat loopbaanbeleid meer dan nu daadwerkelijk ieders belang wordt?

Welke loopbaanmaatregelen zijn al met succes geïmplementeerd?

Van loopbaanbeleid dat al met succes is geïmplementeerd, zowel bij Brandweer en Ambulance als elders, valt het volgende te leren:

- De tijd is rijp om te starten met loopbaanbeleid, want her en der komt het al van de grond. Voorbeelden zijn de POPs bij de Brandweer Amsterdam, de steeds uitgebreidere functioneringsgesprekken bij de Brandweer Leeuwarden, en plannen van de SOVAM om leidinggevendenden te trainen in loopbaancoaching;
- Mobiliteitscentra en loopbaanprojecten hebben wel degelijk kans van slagen, mits professioneel opgezet, zoals in het UMCG en in de bouwsector;
- 'Waar een wil is, is een weg.' Als werkgevers en werknemers allebei écht willen investeren in ontwikkeling en het nog doen ook, dan lukt het, zo bewijzen de Cum l'Oude genomineerden en een DJI-instelling;
- Werkgevers en bonden kunnen concrete maatregelen voor loopbaanbeleid afspreken, niet alleen in de CAO, maar ook in het personeelsbeleid.

Welke loopbaanmaatregelen zijn eerder zonder succes geïmplementeerd?

Niet alleen bij de Brandweer Leeuwarden, ook bij andere werkgevers valt te leren van minder-geslaagde loopbaanpraktijken:

- Loopbaanbeleid vergt lange adem, tijd en geld;
- Wil doorstromen op gang komen, dan moet in de hele gemeente, of misschien zelfs in een hele regio, de 'mobiliteitscarrousel' gaan draaien;
- Proactief loopbaanbeleid, waarvoor werknemers ook zélf verantwoordelijkheid nemen, werkt beter dan curatief herplaatsingsbeleid;
- Leidinggevendenden spelen een cruciale rol; zij moeten in (functionerings)gesprekken hun werknemers stimuleren om aan hun loopbaan te werken;
- Het afgeschafte beleid bij de Brandweer Schiphol leert dat licht-dwingend beleid nodig is om werknemers tot mobiliteit te stimuleren;
- Top-down ingevoerd loopbaanbeleid waar noch werknemers noch direct-leidinggevendenden op zitten te wachten, is gedoemd te mislukken; een bottom-up aanpak, met veel inspraak van de werkvloer, heeft meer kans van slagen.

Waarom moet loopbaanbeleid voldoen?

Effectief loopbaanbeleid voldoet aan inhoudelijke en procesmatige criteria en randvoorwaarden: een lange-termijnfocus, aansluiting bij beroepsgroep en arbeidsmarkt, uitdagende werkinhoud, professionele loopbaaninstrumenten, voldoende tijd en geld, wederzijds vertrouwen, beleid van twee kanten, voldoende prikkels, gepraktiseerd beleid, een professionele beleidscyclus en een stimulerende rol van leidinggevendenden. Aan veel van deze criteria voldoet het huidige loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance nog niet, uitzonderingen daargelaten.

8.2 Aanbevelingen over vormgeving van loopbaanbeleid

Hoe kan loopbaanbeleid zodanig vorm krijgen, dat brandweer- en ambulancemedewerkers tijdig een loopbaanstap kunnen én willen maken?

Op deze kernvraag geven we hieronder antwoord, in de vorm van concrete aanbevelingen om loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance van de grond te krijgen. Uit bovenstaande conclusies wordt duidelijk dat er veel moet gebeuren, wil loopbaanbeleid daadwerkelijk vorm krijgen.

We sommen de belangrijkste maatregelen op waarvan we denken dat ze haalbaar zijn. Dit doen we in volgorde van prioriteit. De Vries, Nauta en Wortel (2003) schrijven dat organisaties die aan de slag willen met vernieuwd personeelsbeleid, er goed aan doen om prioriteiten te stellen. Dat kan op basis van een simpele vuistregel:

Prioriteit verandering = belang onderwerp * effect verandering * snelheid verandering

Met andere woorden: begin met die veranderingen waarvan verwacht kan worden dat ze ingrijpen op een belangrijk onderwerp, naar verwachting effectief zullen zijn en liefst snel tot stand kunnen komen. Juist door met bovenstaande 'formule' te werken, kan het zijn dat een organisatie begint met een 'quick win' die wellicht minder hoog scoort op belangrijkheid. Dit kan een handige tactiek zijn, want als mensen zien dat er snel iets in gang wordt gezet, kan hen dat motiveren om ook met de belangrijke langetermijnveranderingen aan de slag te gaan. Een voorbeeld van zo'n quick win is een lokaal initiatief van een groepje werknemers die gezamenlijke loopbaanintervisie willen opzetten, faciliteren met tijd en geld en over dit initiatief communiceren in diverse (bedrijfs)media. Zo'n lokaal initiatief zal op grote schaal weinig effect hebben, maar kan wel als enthousiasmerende voorbeeldfunctie voor andere instellingen fungeren.

In tabel 8.1 staan onze subjectieve (!) inschattingen over de prioritering van de 13 aanbevelingen die we daarna verder uitwerken.

Tabel 8.1 Subjectieve inschattingen van de prioriteit van de aanbevelingen voor het vormgeven van loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance

Aanbeveling	Oordeel aanbeveling op schaal van 1= laag tot 3 = hoog			Totale prioriteit (A*B*C)
	A. Be- langrijk?	B. Effec- tief?	C. Snel?	
1. Train leidinggeevenden in hun coachende rol	3	3	3	27
2. Maak werknemers en leidinggeevenden enthousiast voor loopbaanactiviteiten	3	3	2	18
3. Zorg voor prikkels om loopbaanactiviteiten uit te voeren	2	2	3	12
4. Investeer voldoende tijd en geld in loopbaanbeleid	3	2	2	12
5. Stimuleer brede scholing	3	3	1	9
6. Werf, selecteer en contracteer nieuwe werknemers voor een loopbaan	3	3	1	9
7. Stem algemeen loopbaanbeleid af op individuele wensen	3	3	1	9
8. Kijk of genomen loopbaanmaatregelen écht werken	3	3	1	9
9. Zet professionele loopbaancentra op	3	2	1	6
10. Ontwikkel loopbaanpaden	2	1	3	6
11. Eis van oudere werknemers minder eigen verantwoordelijkheid dan van jongere	2	1	3	6
12. Gebruik strategische organisatieveranderingen om loopbaanbeleid vorm te geven	2	2	1	4
13. Houd rekening met het unieke karakter van brandweer- en ambulanceberoepen	3	1	1	3

1. Train leidinggeevenden in hun coachende rol

Leidinggeevenden spelen een cruciale rol in de uitvoering van loopbaanbeleid. Idealerweise stimuleren zij hun werknemers om zich te ontwikkelen. Zowel in functioneringsgesprekken als in loopbaangesprekken als terloops in de wandelgangen spreken zij hun werknemers niet alleen aan op de dagelijkse taakuitvoering, maar ook op hoe zij zich ontwikkelen. In beoordelingsgesprekken rekenen zij hun werknemers er zelfs op af. Dat vergt een andere manier van leidinggeven dan velen nu gewend zijn. Daarom moeten leidinggeevenden getraind worden in deze nieuwe, coachende rol. En op de langere termijn moeten zij afgerekend kunnen worden op hun nieuwe rol.

2. Maak werknemers en leidinggeevenden enthousiast voor loopbaanactiviteiten

Loopbaanbeleid is niet alleen een kwestie van tijd en geld, maar ook van motivatie. Niet alleen werknemers, maar ook leidinggeevenden dienen geënthousiasmeerd te worden voor loopbaanbeleid, wil het op decentraal niveau ook echt uitgevoerd worden. Een manier om werknemers en leidinggeevenden te motiveren is om hun specifieke loopbaanbehoeften te peilen, en daarmee rekening te houden in het op te zetten beleid. Ook kan energie gestoken worden in communicatie en voorlichting over loopbaanbeleid, bijvoorbeeld door schriftelijk, mondeling en via intra- en internet uit te leggen dat investeringen in (eigen) loopbanen léuk zijn. Veel onderzoek laat zien dat werknemers die veel investeren in hun eigen loopbaan, meer werkplezier hebben en minder snel verzuimen (bijv. Van der Heijden, 2005). Een derde manier om werknemers en leidinggeevenden te motiveren voor loopbaanactiviteiten is door middel van loopbaange-

sprekken. Te overwegen valt om met name een eerste ronde van loopbaangesprekken professioneel en grootschalig aan te pakken, bijvoorbeeld door iedere werknemer een loopbaangesprek te bieden waar zowel zijn/haar leidinggevende als een professionele loopbaanadviseur bij aanwezig zijn. Beide partijen kunnen aldus leren hoe een loopbaangesprek het beste gevoerd kan worden.

3. Zorg voor prikkels om loopbaanactiviteiten uit te voeren

Vrijblijvend loopbaanbeleid werkt niet; om in beweging te komen moeten werknemers een lichte dwang ervaren. Dat kan door werknemers te (her)contracteren. Bij indiensttreding kunnen werkgevers met nieuwe werknemers contracten afsluiten die vaste dienstverbanden zonder vaste functie-inhoud behelzen, en waarin werkgever en werknemer rechten en plichten vastleggen over wie wat investeert in de loopbaan van de betreffende werknemer. Op het moment dat werknemers in een loopbaan- of herplaatsingstraject terecht komen kunnen specifieke loopbaancontracten gesloten worden over wie wat doet, net als in het UMCG gebruikelijk is. Als in het UMCG een werknemer, diens leidinggevende, of het Bureau Arbeidsvoorziening bepaalde vastgelegde afspraken in een herplaatsingstraject niet nakomt, dan volgen sancties. Bijvoorbeeld als een werknemer de 360-graden feedbacklijst niet invult terwijl dat wel was afgesproken, dan kan het traject beëindigd worden, waardoor iemand wellicht niet herplaatst wordt en in een wachtgeldsituatie komt.

Het voert te ver om in dit rapport al concrete aanbevelingen te doen over hoe loopbaancontracten bij indiensttreding, bij gedwongen herplaatsing, en/of bij vrijwillige loopbaanontwikkeling er nu precies uit moeten zien. We volstaan met het noemen van de essentiële elementen:

- Rechten van werknemers over te ontvangen loopbaancoaching, scholing en andere investeringen in hun ontwikkeling;
- Plichten van werknemers over inspanningen die zij moeten verrichten ten behoeve van hun (loopbaan)ontwikkeling;
- Rechten van werkgevers om werknemers die onvoldoende investeren in hun eigen (loopbaan)ontwikkeling gedwongen her- of uit te plaatsen;
- Plichten van werkgevers en directe leidinggevendenden over inspanningen die zij moeten verrichten om (loopbaan)ontwikkeling van werknemers te faciliteren.

4. Investeer voldoende tijd en geld in loopbaanbeleid

Loopbaanbeleid vergt tijd en geld. Vooral omdat er nog nauwelijks loopbaanbeleid is, zullen voldoende middelen vrijgemaakt moeten worden om dit beleid van de grond te krijgen.

5. Stimuleer brede scholing

Brandweer- en ambulancepersoneel is gewend om regelmatig bijgeschoold te worden. Dat betekent dat zij al hebben geleerd om te leren. Daarom zou het niet veel moeite moeten kosten om hen te stimuleren tot brede scholing, in een richting die zij zélf, in bijvoorbeeld hun loopbaangesprek, hebben aangegeven. Idealiter creëren Brandweer en Ambulance opleidingsmogelijkheden waarmee hun personeel diploma's kan halen die hun arbeidsmarktkansen vergroten, zoals bijvoorbeeld ook bij DJI en Defensie – althans op papier - het geval is. Te denken valt aan het oprichten van een Academie vergelijkbaar met de Nederlandse Politie Academie (NPA, zie par. 4.5.2). Uitgangspunt van zo'n Academie is dat deze gecertificeerde opleidingen aanbiedt die nauw aansluiten bij de reguliere diplomastructuur van het beroepsonderwijs. Zo kan brandweer- en ambulancepersoneel diploma's halen waarmee zij zich breed kwalificeren voor de arbeidsmarkt. Zo'n Academie zou tevens EVC-trajecten kunnen aanbieden. Zowel in het werk zelf als in opleidingen als wellicht in hun vrije tijd doen werknemers

mers competenties op die gecertificeerd zouden kunnen worden in zo'n EVC-traject. Dankzij de certificaten die zij zo verwerven winnen zij aan waarde op de externe arbeidsmarkt. Om dit nog eens extra te vergemakkelijken zouden Brandweer en Ambulance een zogenoemd elektronisch portfolio kunnen introduceren, waarin werknemers hun opleiding, ervaring, elders verworven competenties en ambities kunnen bijhouden. Dit helpt hen om te reflecteren op hun loopbaanambities, en stimuleert daarmee hun mobiliteit.

Brede scholing hoeft niet alleen vanuit opleidingsinstituten op formele wijze opgezet en uitgevoerd te worden; er zijn allerlei creatieve oplossingen denkbaar waardoor brandweer- en ambulancepersoneel op of naast het werk kan leren. Zo maakt elektronisch leren momenteel een grote opmars binnen en buiten het onderwijs. Kazernes en ambulancediensten kunnen uitgerust worden met computervoorzieningen waardoor werknemers elektronische cursussen kunnen volgen, hun portfolio kunnen bijwerken, opdrachten bij docenten kunnen inleveren etc., tot het moment dat ze moeten uitrukken. Soms vinden dergelijke initiatieven tot leren onder het werk al plaats: op een Utrechtse brandweerkazerne heeft een groepje brandwachten gezamenlijk hun vaarbewijs gehaald, doordat één van hen de docentrol op zich nam, enkele hoofdstukken vooruit las en zijn collega's daarover doceerde. Dit deden ze tijdens diensttijd. Deze en andere creatieve initiatieven van onderaf zouden veel meer dan nu gefaciliteerd en zelfs beloond kunnen worden, bijvoorbeeld door het lesmateriaal te vergoeden.

6. Werf, selecteer en contracteer nieuwe werknemers voor een loopbaan

Loopbaanbeleid vergt continue aandacht, en dat begint bij de werving. Dat is niet alleen een kwestie van meedelen, maar ook van contracteren. Maak duidelijk dat het dienstverband voor de operationele taken eindig is, en dat er dus zowel van de kant van de werknemer als van de werkgever een inspanningsverplichting is om de werknemer klaar te stomen voor een functie daarna. Zo'n functie hoeft niet pas na een strikt aantal jaren diensttijd gekozen te worden; in sommige gevallen zal men zelfs al veel eerder switchen, soms later. Waar het om gaat is om meteen bij indiensttreding een flexibele houding te stimuleren, opdat werknemers openstaan voor ander werk dan de huidige functie.

7. Stem algemeen loopbaanbeleid af op individuele wensen

Goed loopbaanbeleid is een combinatie van generiek beleid met daarin ruime aandacht voor individueel maatwerk. Werknemers en leidinggevenden motiveren voor loopbaanactiviteiten is een kwestie van individueel maatwerk, aangezien dit op het micro-niveau van wederzijds overleg moet plaatsvinden. Veel van onze overige aanbevelingen betreffen generieke maatregelen, namelijk financiële investeringen, ontwikkelen van loopbaanpaden, trainen van leidinggevenden, mogelijkheden voor brede scholing bieden, prikkels voor loopbaaninspanningen ontwikkelen, werven voor een loopbaan, professionele loopbaancentra, en strategische veranderingen aanwenden voor loopbaanbeleid. Toch staat of valt het welslagen van zulke generieke maatregelen met hoe zij in hun toepassing afgestemd worden op het individu. Zo geven loopbaanpaden slechts een suggestie voor de richting waarin werknemers zich kunnen ontwikkelen; in het gebruik van loopbaanpaden maken werknemers hun eigen individuele keuze. Brede scholing betekent eveneens dat werknemers zelf kiezen uit een scala van mogelijkheden. En in professionele loopbaancentra maken werknemers hun eigen keuze in de ondersteuning die zij nodig hebben in hun loopbaan. Hierin kunnen zij ook ondersteuning krijgen in het opstarten of verder ontwikkelen van een eigen bedrijf. Kortom, we bevelen aan om bij het opzetten van loopbaanbeleid oog te hebben voor zowel het generieke beleid als de individuele maatwerkinvulling op decentraal niveau.

8. *Kijk of genomen loopbaanmaatregelen écht werken*

Wanneer Brandweer en Ambulance daadwerkelijk aan de slag gaan met bovengenoemde loopbaanmaatregelen, dan is het belangrijk om een vinger aan de pols te houden om te kijken of de maatregelen goed worden opgepakt en tot de gewenste resultaten leiden. Daarom dient gelijktijdig met het in gang zetten van maatregelen een plan opgezet en uitgevoerd te worden voor periodieke evaluatie van het loopbaanbeleid.

9. *Zet professionele loopbaancentra op*

Om doorstroom op gang te brengen dient de hele gemeentelijke of zelfs regionale carrousel te gaan draaien. Dat vergt professionele loopbaancentra naar het voorbeeld van het bureau Arbeidsvoorziening van het UMCG (en er zijn meer goede voorbeelden). Het vergt tijd, geld en enthousiasme om zulke loopbaancentra op te zetten; goede loopbaancentra kennen de regio, inclusief de gemeentelijke diensten en externe werkgevers, inclusief functies en bijbehorende competentieprofielen. Overwogen kan worden om samen te werken met het CWI, dat momenteel eerste stappen zet om een zogenoemd *competentieregister* op te stellen. Daarin zijn idealiter competentieprofielen van alle mogelijke beroepen opgenomen. Het CWI is van plan om een platform in te richten rondom een gemeenschappelijk competentiegeregister.

10. *Ontwikkel loopbaanpaden*

Om inzicht te bieden in welke loopbaanmogelijkheden er zoal zijn voor brandweer- en ambulancepersoneel adviseren wij om loopbaanpaden te ontwikkelen en werknemers en leidinggevenden daarover voor te lichten. Daarbij valt een aantal verschillende loopbaanpaden te onderscheiden:

- *Gebaande vs. vrije loopbaanpaden.* Gebaande loopbaanpaden betreft een schets van opeenvolgende functies die nauw aansluiten bij de functie van brandwacht, ambulanceverpleegkundige en ambulancechauffeur. Daarentegen zijn vrije loopbaanpaden ruimer, breder, veelomvatter; in feite sluiten vrije loopbaanpaden aan op individuele competenties en behoeften. Met name wanneer mensen tijdig (zowel qua leeftijd als qua inzetbaarheidspotentieel) investeren in hun loopbaan, dan kunnen zij zich gemakkelijker op de vrije paden begeven;
- *Korte vs. lange termijn.* Korte-termijnpaden zijn vooral bedoeld voor werknemers die al snel een overstap moeten of willen maken; het betreft dan functies die qua competentieprofiel vrij nauw zullen aansluiten bij hun huidige functie. Lange-termijnpaden zijn voor werknemers die nog alle tijd hebben om zichzelf klaar te stomen voor een andere functie;
- *Intern vs. extern.* Interne loopbaanpaden betreffen functies binnen de Brandweer en Ambulance. Aandachtspunt hierbij is dat momenteel zowel Brandweer als Ambulance zich bezinnen op andere organisatievormen, waardoor beiden meer taken krijgen. De Brandweer krijgt taken op het gebied van preventie erbij, de Ambulance krijgt taken erbij wanneer zij meer en meer opgaan in traumacentra en nauwer samenwerken met huisartsenposten en ziekenhuizen. Deze organisatievormen bieden meer dan momenteel mogelijkheden voor interne loopbaanpaden. Externe loopbaanpaden hebben betrekking op functies binnen, maar ook buiten de gemeente. Het betreft een inventarisatie van functies buiten Brandweer en Ambulance die nauw aansluiten bij de competenties van de betreffende werknemers. In hoofdstuk 3 sommen we al een aantal functies op, zonder daarmee overigens compleet te zijn;
- *Verticaal vs. horizontaal.* In dit rapport hebben we gefocust op horizontaal loopbaanbeleid. Ook al zijn verticale mogelijkheden schaars, toch dient bij een schets van loopbaanpaden helder onderscheid te zijn tussen beide typen loopbaanpaden.

11. Eis van oudere werknemers minder eigen verantwoordelijkheid dan van jongere

Voor de oudere werknemers met lange dienstverbanden geldt dat er ‘achterstallig onderhoud’ van de kant van de werkgever is qua investering in hun loopbaan. Daarom kan van oudere werknemers niet verwacht worden dat zij veel eigen verantwoordelijkheid moeten nemen om op korte termijn een loopbaanswitch te maken. Voor jongere werknemers is dit anders. Zij hebben een groter inzetbaarheidspotentieel, en als er nú in loopbaanbeleid geïnvesteerd wordt, dan hebben zij meer kansen dan ouderen om een aantrekkelijke loopbaanstap te kunnen maken. Mocht daarom op korte termijn FLO afgeschaft worden, dan dienen alle werknemers gehercontracteerd te worden, met minder plichten en meer rechten voor werknemers naarmate zij ouder en langer in dienst zijn.

12. Gebruik strategische organisatieveranderingen om loopbaanbeleid vorm te geven

Brandweer en Ambulance zijn voortdurend in ontwikkeling, ook om hun primaire processen steeds beter af te stemmen op wat de omgeving van hen vraagt. Zo blijkt uit het rapport van Ten Kroode (2005) dat de Brandweer zijn taken uitbreidt met preventie; ambulancediensten gaan steeds nauwer samenwerken in traumacentra. Dergelijke strategische veranderingen bieden kansen voor loopbaanbeleid. Immers, er komen taken en activiteiten bij waarop intern personeel ingezet kan worden. Zo komen er bijvoorbeeld mogelijkheden tot functiedifferentiatie, waardoor werknemers langer zinvol en naar eigen tevredenheid ingezet kunnen worden bij Brandweer en Ambulance.

13. Houd rekening met het unieke karakter van brandweer- en ambulanceberoepen.

De beroepen van brandwacht, ambulanceverpleegkundige en ambulancechauffeur zijn beroepen om trots op te zijn. Dat vinden deze medewerkers niet alleen zelf, maar dat vindt ook de samenleving. Hun werk is letterlijk van levensbelang. Niet alleen in Nederland, ook elders op de wereld genieten brandweer- en ambulancemedewerkers een groot respect, en is de beroepstrots groot. Zo weet prof. Ilmarinen, hoogleraar in Finland en bekend van veel onderzoek naar inzetbaarheid, dat ook in Finland brandweerm medewerkers moeilijk zijn over te halen tot functieverandering, juist vanwege hun beroepstrots (aldus Rienk Prins in een lezing d.d. 7 oktober tijdens een SZW-bijeenkomst over intersectorale mobiliteit). Loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance moet daarom recht doen aan het unieke karakter van deze beroepen, en wel door expliciet rekening te houden met individuele wensen van deze werknemers over hoe zij zich willen ontwikkelen.

9 Literatuur

Bentham, I.W.M., Lakerveld, J.A. van, & Zonneveld, C.A.J.M. (2002). In goede banen. Competenties voor repressieve brandweerfuncties. Eindrapportage. Leiden: PLATO.

Boer, P. den, & Hövels, B. (2005). Loopbaanpaden voor medewerkers in veiligheidsfuncties binnen de collectieve sector. Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt.

Brouwer, K. (2004). Uiteen en in elkaar. Functie- en productdifferentiatie in de ambulancezorg; overzicht en oordeel over bruikbaarheid van regionale initiatieven. Groningen: Brouwer Onderzoek, Ontwikkeling & Advies.

Brouwer, K. (2003). Zorg gelijk vervoer? Onderzoek naar de bruikbaarheid van productdifferentiatie in de vorm van "hulpambulances regio Haaglanden", voor ambulanceregio's elders in Nederland. Groningen: Brouwer Onderzoek, Ontwikkeling & Advies.

Gründemann, R.W.M., & Vries, S. de (2002). Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Heijden, B.I.J.M. van der (2005). No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Assen: Van Gorcum.

Kroode ten, M.P.I. (2005). In vuur en vlam. Brandweer Amsterdam. Interne adviesopdracht in het kader van het Amsterdamse Toptraject.

Korver, T., Stark, K., & Bruin, M. de (2004). Hoezo mobiel? loopbaanperspectieven van PIW'ers. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Lee, C. (2000). Learning from Employee Development Schemes. Brighton: Institute for Employment Research.

Nauta, A., & Berg, R. van den (2005). Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij Holland Railconsult. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.

Nauta, A., De Bruin, M., & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Nauta, A., Van de Ven, C., & Halewijn, I. (2004). Kwaliteit van Human Resource Management. Op weg naar excellerende medewerkers. Zaltbommel: INK.

Oeij, P.R.A., Korver, T., & Gründemann, R.W.M. (2003). Arbeidsmarkt, scholing en aansluitingsproblematiek: Algemene trends en consequenties voor oudere werknemers. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Piek, P., & Nauta, A. (2002). Brandweer Amsterdam. Uitkomsten verzuimaudit. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Smit, A.A., & Stark, K. (2003). Procesbeschrijvingen EVC en loopbaanvorming. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Vries, S. de, & Gründemann, R.W.M. (2003). Rust roest. Over het inzetbaar houden van mensen door actief loopbaanbeleid. In: S. de Vries, E. Wortel & A. Nauta (Red.), Excelleren voor en door mensen. Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management (pp. 100-114). Deventer: Kluwer/INK.

Vries, S. de, Dalen, E.J. van, Thie, X. & Dekker, G. (2005). Politie en ouderen: De gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse politie. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Vries, S. de, Wortel, E., & Nauta, A., (2003). Excelleren voor en door mensen: Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management. Deventer: Kluwer/INK

IJsenbrant, P., & Van Dun, Z. (2005). Zelf bouwen aan je loopbaan! Den Bosch: CI-NOP.

cnvambulancezorg.web-log.nl

www.minvws.nl

www.noorderlink.nl

www.poortwachtercentrum.nl

www.sovam.nl/hrm/2004-21_steun_de_manager.html

www.vng.nl

www.volkskrant.nl

www.warber.nl

www.werkeninfriesland.nl