



Dienst Justitiële Inrichtingen
Ministerie van Justitie en Veiligheid

DJI 2025: Robuust en Flexibel

Strategisch Personeelsplan DJI 2019-2024

Versie 1.00

Datum	14 mei 2019
Status	Definitief

Voorwoord

Onze primaire taak is 'insluiten, herstellen en voorkomen'. Het maatschappelijk belang van deze taak is evident, en continuïteit in de uitvoering ervan is essentieel. Het borgen van die continuïteit is een van de spannendste opgaven waar wij op dit moment voor staan. We zijn, na een fase van krimp, terechtgekomen in een fase van stabilisering, en zelfs lichte groei. Wanneer ik dan kijk naar de leeftijdsopbouw binnen DJI en de gespannen situatie op de arbeidsmarkt, stel ik vast dat die continuïteitsopgave dringender en complexer wordt. Hier móeten we, en gaan we de komende planperiode extra aandacht aan besteden: als we geen adequate actie ondernemen, komen we straks heel veel (goede) mensen tekort. Dat is vooral een kwantitatief vraagstuk, dat we kunnen oplossen door veel te werven.

Daarmee zijn we er echter nog niet. We hebben onze handen behoorlijk vol aan onze taken, en het ziet er echt niet naar uit dat dát op korte termijn gaat afnemen. Dat zijn trouwens taken die we best goed doen, en daar mogen we met elkaar ook best trots op zijn.

Maar de wereld om ons heen verandert. Sociale, technologische, economische en politieke ontwikkelingen vragen van ons dat we keuzes maken, keuzes in waar we ons op focussen. Daardoor verandert ook het werk en dat raakt ons allemaal. Het is daarom voor ons allemaal van belang dat we ons goed voorbereiden op die mogelijke veranderingen. Want we doen het wel goed, maar dat willen we ook vasthouden!

Dat vraagt iets van de ontwikkelbereidheid van ons allemaal; het vraagt zeker ook iets van de bereidheid van alle leidinggevenden om hun medewerkers in die ontwikkeling te begeleiden. En het vraagt om een solide en gezond HR-beleid dat dit ondersteunt. Dat is nadrukkelijk een kwalitatief vraagstuk.

Dit SPP schetst een richting en biedt handvatten om zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve vraagstuk aan te pakken. Ik vertrouw erop dat we zo de uitdagingen van de toekomst goed het hoofd kunnen bieden.

Gerard Bakker

Colofon

Afzendgegevens	Directie Personeels-, Management- en Organisatieontwikkeling Beleid en Overleg Beleidsteam
	Turfmarkt 147 2511 DP Den Haag Postbus 30132 2500 GC Den Haag www.dji.nl
Bijlage(n)	5
Auteurs	DPMO
E-mail	spp@dji.minjus.nl

Inhoud

Voorwoord 3
Colofon 5
Managementsamenvatting 11

1 Inleiding 15

1.1 De uitdaging 15
1.2 SPP als basis 15
1.3 SPP als richting 15
1.4 Gevoed vanuit de organisatie 16
1.5 Leeswijzer 16

2 Missie en kaders 17

2.1 Missie 17
2.2 Kaders 17
2.2.1 Wettelijke en bestuurlijke kaders 17
2.2.2 Beleidskaders 17

3 Relevante ontwikkelingen 21

3.1 Verschillende factoren 21
3.1.1 Sociale factoren 21
3.1.2 Technologische factoren 22
3.1.3 Economische factoren 23
3.1.4 Politieke factoren 23
3.2 Onderzoeken 25
3.3 Invloed ontwikkelingen op personeelsplanning 25

4 Analyse personeelskapitaal: van 'ist' naar 'soll' 27

4.1 Kwantitatieve ontwikkelingen 27
4.1.1 Huidige bezetting 27
4.1.2 Leeftijdsopbouw 28
4.1.3 Uitstroom 29
4.1.4 Doorstroom 30
4.1.5 Flexibele organisatie 31
4.1.6 Wervingsbehoefte 33
4.1.7 Schaarse functies 33
4.1.8 Inzet externen en ontwikkeling personeelskosten 34
4.2 Kwaliteit 35
4.2.1 Vakmanschap en leiderschap 35
4.2.2 Duurzame inzetbaarheid en ziekteverzuim 37

5 Oplossingsrichtingen en prioritering 39

5.1 Gerichter werven en binden van personeel 39
5.2 Vergroten flexibiliteit 40
5.3 Ontwikkelen vakmanschap en leiderschap 41
5.4 Bevorderen duurzame inzetbaarheid 42
5.5 Technologie benutten 44

6 Alternatieve scenario's 45

Bijlagen 50

Managementsamenvatting

Gedurende het proces naar dit SPP is een aantal keren gevraagd “Welk probleem lossen we op?”. Het SPP lost echter geen problemen op; het helpt ze te voorkomen met gericht, anticiperend HR-beleid. We hebben ons de vraag gesteld wat kan er mis gaan als we doorgaan zonder bij te sturen, heeft DJI over vijf jaar voldoende gekwalificeerde medewerkers om de continuïteit van het primaire proces te garanderen?

Uit de geschetste ontwikkelingen kan de conclusie worden getrokken dat we met de koers die we na het vorige SPP (december 2016) hebben ingezet op de goede weg zijn. Tegelijkertijd kunnen we concluderen dat als we niet met onverminderde energie en extra focus blijven werken aan HR-zaken er in ieder geval risico's zijn voor de continuïteit van het primaire proces. Waarschijnlijk zullen er ook oplossingen buiten HR gevonden moeten worden, bijvoorbeeld technologische en organisatorische. Waarbij steeds voorop staat dat DJI een mensenbedrijf is, dat goed voor zijn medewerkers wil zorgen.

Het SPP is gericht op de HR-onderwerpen die spelen voor geheel DJI op basis van input van alle onderdelen van DJI. Om in te spelen op de specifieke situatie bij sommige onderdelen zal op verschillende thema's verdieping of extra focus nodig zijn. Het SPP vormt de basis voor de verdere ontwikkeling van het DJI-brede en lokale personeelsbeleid. Het plan ligt ten grondslag aan het verdere proces in en met het veld, samen de medezeggenschap.

Grootste uitdagingen

De grootste uitdaging voor de komende vijf jaar op personeelsgebied is het vinden, werven en behouden van voldoende personeel, dat vakbekwaam is en blijft, en dat flexibel genoeg is om mee te bewegen met de organisatie.

De focus ligt daarmee op het werven van medewerkers, maar – zeker voor functies waarvoor het werven moeilijk is – ook op het binden van medewerkers. DJI streeft ernaar een goede werkgever te zijn die medewerkers faciliteert in hun ontwikkeling, investeert in vakmanschap en leiderschap en stuurt op een brede inzetbaarheid om de benodigde flexibiliteit en wendbaarheid te creëren, van zowel de medewerkers zelf als de organisatie als geheel.

Prioriteiten

Werven en binden van personeel

Wat er de komende jaren ook gebeurt: er staat ons een stevige wervingsopgave te wachten. Die opgave is complex, omdat de arbeidsmarkt voor een aantal cruciale functies (zorg, arbeid en ICT) krap is. Een complicerende factor is dat we de afgelopen periode onvoldoende hebben geïnvesteerd in opbouw en onderhoud van de noodzakelijke kennis en expertise op het gebied van werving en selectie. Daarin moeten we dus op korte termijn een inhaalslag maken: we moeten het proces optimaliseren, onder andere door digitalisering; we moeten leren proactief te gaan werven; en we moeten *recruitment marketing* inrichten.

Daarnaast moeten we werken aan ons aantrekkelijk werkgeverschap, zodat huidige medewerkers, die we goed kunnen gebruiken en dus niet kwijt willen, behouden blijven. Onderzoek naar vertrekredenen kan hierbij helpen

Flexibiliteit

De externe ontwikkelingen en de aard van de werkzaamheden (opnemen van elke aangeboden justitiabele) vragen om flexibiliteit in de personele capaciteit. Hierbij gelden de volgende prioriteiten. In de eerste plaats moet de mogelijkheid worden

onderzocht om bij 'piek en ziek' vervangers in te zetten voor PIW'ers vanuit de eigen organisatie in combinatie met de huidige financieringsmogelijkheden. Verder wordt de waarde van een interne flexibele schil onderzocht en worden de mogelijkheden onderzocht van roulatie bij extra belastende afdelingen of regimes. Ten slotte wordt met de convenantpartners overlegd over voorwaarden voor detachering.

Vakmanschap en leiderschap

Ons werk is steeds minder te vatten in protocollen, voorschriften en richtlijnen alleen; het vraagt steeds vaker ook om situationele en contextuele afwegingen. Om dat werk goed te kunnen blijven uitvoeren, is het daarom belangrijk ook over andere vaardigheden en competenties te beschikken en houding en gedrag te veranderen. In het dagelijks werk hebben medewerkers ruimte nodig voor een afweging van handelingen. Tegelijkertijd blijft de veiligheid van justitiabelen, medewerkers en de samenleving als geheel onverminderd belangrijk. Het adequaat naleven van beveiligingsprotocollen – en voorschriften en penitentiaire scherpste blijven dan ook onverminderd deel uitmaken van wat DJI onder goed vakmanschap verstaat.

In dit hele proces vervullen leidinggevenden een sleutelrol: zij geven richting en ruimte en stimuleren en ondersteunen hun medewerkers in hun ontwikkeling. Daarom vindt DJI het belangrijk om het leiderschap van alle leidinggevenden te versterken, van de voet tot aan de top.

Binnen hun loopbaan is het van groot belang dat medewerkers en hun leidinggevend- den aandacht *blijven* houden voor hun eigen ontwikkeling. Om mee te groeien met de veranderingen in het werk, maar ook om meer mogelijkheden te krijgen om eens iets anders te gaan doen – binnen DJI of daarbuiten. In dat kader blijven we er de komende jaren ook op inzetten dat zittende medewerkers die nog geen diploma hebben, dat alsnog halen. Nieuw instromend personeel wordt geacht de benodigde diploma's al te hebben of binnen hun proeftijd te halen.

Als werkgever willen we iedereen de gelegenheid geven om zich te blijven ontwikkelen. Daarvoor moet aan een aantal randvoorwaarden voldaan worden, waaronder niet in de laatste plaats: helderheid over budgetten en goed regelen van vervan- ging. Eveneens van belang is het kweken van *commitment*, een juiste *mindset* en een (visie op een) stimulerend leer- en werkklimaat.

Ook in het verder ontwikkelen van leiderschap, zowel individueel als collectief, blijven we investeren. Om richting te geven en dezelfde kant op te bewegen, is het raadzaam gezamenlijk – in de context van maatschappelijke opgaven en de veranderopgaven van J&V – te formuleren welke beelden en verwachtingen we hebben van leiderschap bij DJI.

Duurzame inzetbaarheid

Voorop staat dat elke activiteit die we gaan ondernemen, getoetst wordt op de mate waarin ze bijdraagt aan (of in ieder geval geen belemmering vormt voor) de duur- zame inzetbaarheid van onze medewerkers. Dat geldt ook voor elke vorm van nieuw beleid dat we gaan ontwikkelen.

Vastgesteld is dat er binnen DJI genoeg instrumenten beschikbaar zijn voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. De vraag is echter of die instrumenten bij iedereen bekend zijn. Daar wordt binnenkort een onderzoek naar gestart.¹ Mocht blijken dat het instrumentarium onvoldoende bekend is, dan zal daar snel actie op ondernomen worden. Ondersteunende instrumenten kunnen immers heel goed helpen de comfortzone te vergroten en zo de drempel om 'eens iets te proberen' fors te verlagen. Een krachtige communicatiecampagne moet dit ondersteunen.

¹ Het gaat hier om een onderzoeksstage die wordt begeleid door BZK.

Het 'ongemak' van langdurige inzet in extra bezwarende omstandigheden wordt op dit moment simpelweg afgekocht. Maar financiële compensatie draagt niet bij aan duurzame inzetbaarheid. Daarom gaan we onderzoeken of hier gezondere alternatieven voor kunnen worden gevonden.

Bij duurzame inzetbaarheid hoort dat je functie optimaal past bij je persoonlijke situatie. Wanneer dat niet (of niet meer) het geval is, is het tijd een ándere, beter passende functie te zoeken. Het helpt wanneer we de verschillende instrumenten en faciliteiten meer kunnen toespitsen op de individuele behoeften. Het helpt ook wanneer je daarbij zicht hebt op functies die op een (min of meer) logische manier aansluiten bij je huidige functie.

Nu bevat het functiehuis van DJI veel verschillende functies. Daarnaast zijn er legio passende functies te vinden buiten DJI. Om bij een dergelijk groot aanbod het overzicht te houden, zullen loopbaanpaden worden ingezet. Loopbaanpaden bieden zicht op functies die logisch aansluiten op de functie die je nu vervult. Dat maakt het gemakkelijker de overstap te maken naar een andere passende functie - niet alleen binnen DJI maar ook daarbuiten.

Deze loopbaanpaden zullen door DPMO worden ontwikkeld. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het Functiegebouw Rijk, het functieboek GW en gegevens van externe partijen. Het is de bedoeling deze gegevens in één overzicht te plaatsen en te publiceren. De gedachte daarbij is dat alle medewerkers er gebruik van kunnen maken, en dat het tegelijkertijd voor leidinggevenden een handig hulpmiddel kan zijn bij het voeren van loopbaangesprekken of ontwikkelgesprekken.

Terugdringen ziekteverzuim

Het hoge verzuimpercentage beïnvloedt de netto inzetbaarheid en vraagt alleen al daarom structurele aandacht. Hiervoor zijn beleid en instrumenten beschikbaar. DJI streeft ernaar om gericht de juiste instrumenten op de juiste plek en op het juiste moment in te zetten. In de komende periode moet de slag 'van papier naar praktijk' worden gemaakt. Dat doen we door:

- met behulp van een intensieve praktische aanpak in te zetten op het verlagen van het langdurig verzuim;
- samen met management op locatie, HR-ondersteuning en medewerkers te werken aan verbetering van het veiligheidsgevoel en stijging van het werkplezier;
- in te zetten op vermindering van de structurele werkdruk en het versterken van de vitaliteit van de medewerker.

Inzet van technologie

Hoewel technologische veranderingen op korte termijn niet zullen leiden tot grote veranderingen in het werk, kan DJI het zich niet permitteren te veel achter te lopen bij de voortschrijdende technologische ontwikkelingen in de buitenwereld. Het investeren in technologie die medewerkers ondersteunt in de administratieve taken is noodzakelijk om het werk kwalitatief goed uit te voeren, om aansluiting behouden bij ketenpartners, en om ook op langere termijn een aantrekkelijk werkgever te blijven.

Om deze ontwikkelingen mogelijk te maken is het nodig te blijven investeren in de vakkennis van medewerkers op het gebied van informatievoorziening.

Vanuit DPMO kan samen met de divisies onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn om het werk te laten ondersteunen door nieuwe technologische hulpmiddelen.

1 Inleiding

DJI is een mensenorganisatie. Ruim 14.500 medewerkers vormen ons belangrijkste kapitaal. Logisch dat wij goed werkgeverschap hoog in het vaandel hebben. Als werkgever biedt DJI zijn medewerkers graag een veilige, gezonde en prettige werkplek en de mogelijkheid zich te (blijven) ontwikkelen. Tegelijkertijd hebben we te maken met ontwikkelingen in de samenleving en de politiek. Deze hebben invloed op de manier waarop we invulling en uitvoering geven aan onze missie, die in het kort neerkomt op: insluiten, herstellen en voorkomen.

1.1 De uitdaging

Insluiten, herstellen én voorkomen: dat vraagt nogal wat van alle DJI'ers. Zeker in deze tijd, waarin we te maken hebben met verschillende externe en interne ontwikkelingen waar we niet altijd invloed op hebben maar die op hun beurt wél veel invloed uitoefenen op de manier waarop wij onze taken uitvoeren. Denk bijvoorbeeld aan de veranderingen in (de vraag naar) detentiecapaciteit, de toenemende complexiteit van onze doelgroepen, de nieuwe visie op gevangenisstraffen, de noodzaak om intensiever samen te werken met ketenpartners, invloed van technologie op het werk en de vergrijzing van het personeelsbestand.

Om al deze uitdagingen met vertrouwen tegemoet te treden, is een solide HR-beleid nodig. Een beleid dat zich vertaalt in een krachtig en uitgebalanceerd personeelsbestand dat bestaat uit medewerkers die goed zijn toegerust en zich blijven ontwikkelen. Zo kunnen zij hun werk goed en met plezier doen en kan DJI steeds 'de juiste mensen op de juiste plek op het juiste moment' inzetten, nu én in de toekomst.

1.2 SPP als basis

Dit strategisch personeelsplan (SPP) is geen uitgewerkt HR-beleid maar een strategische analyse om tot beleidskeuzes te kunnen komen. Het SPP beschrijft zowel de huidige als de (over enkele jaren) gewenste of benodigde personele situatie, en wat er globaal voor nodig is om daar te komen. Daartoe onderzoekt het SPP de te verwachten kwantitatieve ontwikkelingen in het personeelsbestand en de (verwachte) kwalitatieve invloed van interne en externe ontwikkelingen op dat personeelsbestand. Op deze manier geeft het SPP antwoord op vragen als: hebben we straks voldoende personeel? Aan welke eisen moet dat personeel dan voldoen? Met welke wezenlijke veranderingen in noodzakelijke kennis, ervaring of gedrag moeten we rekening houden? En hoe kunnen we dat het beste doen?

1.3 SPP als richting

Elke analyse van de toekomst is een vorm van koffiedik kijken. We kunnen extrapoleren, trends in kaart brengen en doortrekken, en op nog een aantal andere manieren proberen een zo aannemelijk mogelijk beeld te schetsen, maar het blijft onzeker. In dit SPP blikken we vijf jaar vooruit, maar de werkelijkheid zal ons op diverse punten ongetwijfeld inhalen. Daarom wordt het SPP regelmatig werkendeweg bijgesteld. De waarde van dit SPP ligt dan ook niet in de 'waarheid' ervan, maar in de signalen die ervan uitgaan. Die signalen geven richting; periodieke bijstelling van het SPP zorgt voor noodzakelijke bijsturing.²

² Gedacht wordt aan een jaarlijkse inhoudelijke herijking-met-bijsturing, en eens in de drie jaar een volledige herziening.

1.4 Gevoed vanuit de organisatie

Uiteraard is alles zo veel mogelijk cijfermatig onderbouwd. Belangrijk is dat de analyse niet in een 'ivoren toren' is gemaakt. In elk stadium hebben medewerkers uit alle lagen van de organisatie input gegeven en meegedacht. Hiervoor zijn diverse overleggen en vergaderingen gebruikt, zoals de gebruikerstafel P en het groepsberaad. Daarnaast hebben we vier klankbordsessies georganiseerd met een mix van stakeholders en een klankbordsessie met HR-adviseurs van het SSC DJI. Via diverse kanalen, zoals enquêtes (voor vestigingsdirecteuren en COR-leden) en een intranetpagina kregen ook individuele medewerkers de gelegenheid te reageren. Alle opbrengsten hiervan zijn meegenomen in dit SPP; in bijlage 1 worden de opgehaalde speerpunten puntsgewijs weergegeven.

1.5 Leeswijzer

Dit plan bestaat uit zes hoofdstukken. Het tweede hoofdstuk beschrijft de uitgangspositie van waaruit we de komende planperiode opereren: onze missie en opdracht en enkele relevante beleidskaders.

Het derde hoofdstuk beschrijft een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen, extern en intern, die (de bedrijfsvoering van) de DJI beïnvloeden. Daarbij wordt waar mogelijk al een eerste indruk gegeven van waar die trends raken aan ons HR-beleid.

Om een indruk te krijgen van de vragen die op ons afkomen, maken we in hoofdstuk 4 een analyse van ons huidige personeelskapitaal en rekenen we door wat dit betekent voor de situatie in 2025 'als we niets doen'. Dit maakt duidelijk welke kloof kan ontstaan tussen 'Ist' en 'Soll' en geeft een eerste indicatie van wat nodig is om die kloof te overbruggen.

Op basis hiervan kan de organisatie (HR-)maatregelen treffen. De belangrijkste oplossingsrichtingen en prioriteiten daarbij staan beschreven in hoofdstuk 5.

Bij de analyse in hoofdstuk 4 en 5 zijn we uitgegaan van een scenario waarin het lukt om voldoende personeel te werven, de krapte op de arbeidsmarkt voorlopig voortduurt en het huidige beleid met betrekking tot de omgang van justitiabelen ongewijzigd blijft. In hoofdstuk 6 worden negen andere scenario's en hun effecten op de HR-speerpunten kort beschreven.

2 Missie en kaders

2.1 Missie

Onze missie luidt als volgt: 'De Dienst Justitiële Inrichtingen levert een bijdrage aan de veiligheid van de samenleving door de tenuitvoerlegging van vrijheidsstraffen en vrijheidsbenemende maatregelen en door de aan onze zorg toevertrouwde personen de kans te bieden een maatschappelijk aanvaardbaar bestaan op te bouwen.'³

2.2 Kaders

2.2.1 *Wettelijke en bestuurlijke kaders*

DJI opereert binnen wettelijke en bestuurlijke kaders. We houden ons aan regels en voorschriften die zijn vastgelegd in wetgeving als de Penitentiaire beginselenwet, de Algemene verordening gegevensbescherming, de Algemene wet bestuursrecht, *et cetera*. We conformeren ons aan de afspraken die met andere partijen in de strafrechtketen zijn gemaakt. Over onze prestaties maken we bindende afspraken met de Minister voor Rechtsbescherming. En meer specifiek op HR-terrein houden we ons aan Arbowet, ARAR, *et cetera*.⁴

Deze kaders zijn relevant voor de manier waarop we werken en geven richting aan de manier waarop DJI zich verder ontwikkelt. Zij vormen de vanzelfsprekende en stabiele achtergrond waartegen dit SPP wordt geschilderd; zij worden hier niet verder toegelicht.

2.2.2 *Beleidskaders*

Naast wettelijke en bestuurlijke kaders zijn er beleidskaders, intern en extern. Deze zijn weliswaar net zo vanzelfsprekend, maar meer fluïde en hebben vaak een directere impact op de bedrijfsvoering van DJI. De belangrijkste, meest actuele hiervan worden in dit hoofdstuk kort beschreven. Dat begint met drie focuslijnen van onze organisatie, die bepalend zijn voor de wijze waarop wij onze taken vervullen.

Focuslijnen

De koers die DJI nu vaart, is in november 2018 uitgezet aan de hand van drie focuslijnen, waarin alle belangrijke beleids- en bedrijfsdoelen verweven zijn:

- 1 De justitiabele is van de maatschappij
- 2 Emancipatie van de uitvoeringsorganisatie DJI
- 3 DJI is een mensenorganisatie

Deze drie focuslijnen komen terug in het dagelijkse werk van alle medewerkers. De eerste en tweede lijn leggen daarbij de lat flink hoog. Om ervoor te zorgen dat een justitiabele op een goede wijze terugkeert in de samenleving en niet opnieuw in de criminaliteit belandt (de eerste focuslijn), heeft DJI partners nodig. Dat vraagt om een open positie in die samenleving en vaardigheden om met professionals van buiten DJI anders (opgavegericht) en intensiever samen te werken, zodat we samen de recidive (47% in de eerste twee jaar) omlaag kunnen brengen.

³ Zie: <https://www.dji.nl/over-dji/>.

⁴ Over het ARAR het volgende: vanaf 1 januari 2020 is de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) van kracht. Deze wet raakt alle medewerkers van DJI. Naar verwachting heeft dit wel gevolgen voor de uitwerking van het HR-beleid maar zal het niet leiden tot kwantitatieve of kwalitatieve wijzigingen in functies. Daarom nemen we dit verder alleen mee rond mogelijke gevolgen voor de flexibilisering.

Goed samenwerken en een open houding zullen de komende jaren nog meer nadruk moeten krijgen – niet alleen bij (vestigings)directeuren. Dit zijn we nog niet gewend en het vergt ook in onze organisatie ander gedrag.

De tweede focuslijn spoort ons aan onze kennis en expertise actief in te brengen in beleid en politiek, en uitvoeringsdilemma's actief te agenderen, zowel in de eigen organisatie als daarbuiten. Daarom is het belangrijk dat wij deskundigheid van alle DJI'ers steeds inzetten op de juiste plaats, op het juiste moment, nu en in de toekomst.

'De uitvoeringsorganisatie', dat zijn 14.500 medewerkers. Zij zijn ons belangrijkste kapitaal. Ofwel: DJI is een mensenorganisatie en om onszelf goed in positie te brengen, hebben we iedereen nodig. De derde focuslijn houdt daarom voor onze medewerkers een belofte in als gaat het om vakmanschap en werkplezier: professionele ontwikkeling wordt de norm, want alle DJI'ers moeten hun werk te allen tijde goed toegerust, veilig en met plezier kunnen doen. Hiervoor zullen we intern nog meer moeten verbinden. Dat vraagt om een werkklimaat waarin het normaal is om van en met elkaar te leren.

Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB)

Een tweede beleidskader is het strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB). Dit geldt voor de gehele sector Rijk, dus ook voor DJI. Wij leggen eigen accenten om aan te sluiten bij de voor DJI relevante ontwikkelingen.

Het Rijk streeft naar een hoogstaand, individueel en modern personeelsbeleid. Een veilige, integere en gezonde werkomgeving staat hierbij voorop, voor huidige en toekomstige medewerkers. Daarbij moet rekening gehouden worden met een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen die bepalend zijn voor het werken bij het Rijk.

De automatisering, technologisering en robotisering van werk is Rijksbreed de ontwikkeling met de meeste impact. Met name bij (onderdelen van) organisaties die veel met gegevens werken, kunnen de gevolgen voor medewerkers verstrekkend zijn. Werknemers en werkgever hebben hierbij een gezamenlijke verantwoordelijkheid om blijvend te investeren in de duurzame inzetbaarheid van het personeel.

Het SPB noemt zeven focuspunten, die elke Rijksoverheidsorganisatie verder zelf moet uitwerken.

- 1 Permanent profileren en positioneren: inspelen op de krappe arbeidsmarkt door de Rijksoverheid nog sterker te promoten als uniek 'bedrijf' waar men veelzijdig, uitdagend en leerzaam werk kan verrichten voor Nederland.
- 2 Het Rijk als inclusieve organisatie: inzetten op divers samengestelde teams en meer diversiteit in met name de hogere schalen.
- 3 De mens centraal: inspelen op de individualisering door maatwerk en persoonlijke ontwikkeling voor medewerkers mogelijk te maken en aan te sturen op modernisering van arbeidsvoorwaarden.
- 4 Wendbare medewerker en organisatie: flexibel inspelen op de veranderende omgeving en de veranderende rol en taken voor de overheid door het Rijk en zijn medewerkers flexibeler in te zetten.
- 5 Permanent ontwikkelen: inspelen op de noodzaak tot voortdurende ontplooiing en persoonlijke ontwikkeling, op de vergrijzing en op het steeds veranderende werk, door medewerkers zich in gelijk tempo met hun vakgebied te laten meontwikkelen.
- 6 De werkbeleving staat voorop: inspelen op de behoeftes van de medewerker en het oplopende ziekteverzuim door een werkomgeving te bieden, die wordt

gekenmerkt door een open cultuur waar medewerkers zich veilig voelen, en vitaal blijven.

- 7 Publiek leiderschap: leidinggevend en ontwikkelen een wederkerige arbeidsrelatie met hun medewerkers, en hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om hen te ondersteunen in hun loopbaanoriëntatie.

Visie op publiek leiderschap

Vanuit de gedachte dat er ruimte moet zijn voor wendbaarheid heeft DJI geen eigen visie op leiderschap vastgesteld. Er is wel een uitgangspunt: de visie op publiek leiderschap van de Algemene Bestuursdienst⁵. De belangrijkste kwaliteiten waarover een publiek leider volgens deze visie moet beschikken, zijn:

- *Goed kunnen samenwerken*: de publieke leider brengt het gedeeld leiderschap in praktijk, is gericht op het breder verband en niet uitsluitend het 'eigen' domein, zoekt actief de samenwerking en co-creatie en is daarbij in staat om zich te verplaatsen in verschillende perspectieven.
- *Integriteit*: de publieke leider werkt oprecht en bewust ten dienste van het algemeen belang en de maatschappelijke opgaven en laat dat in het dagelijks handelen zien.
- *Reflectie*: de publieke leider beschikt over zelfinzicht en organiseert reflectie in het veld, met de wetenschap en de praktijk, en stelt de juiste vragen en bepaalt op grond daarvan koers en positie.

⁵ <https://magazines.algemenebestuursdienst.nl/visieoppubliekleiderschap/2016/01/index>.

3 Relevante ontwikkelingen

DJI is onderdeel van een complexe strafrechtketen en wordt daardoor beïnvloed vanuit verschillende domeinen. Wat wij doen is maatschappelijk relevant en publiek interessant, en dat betekent dat we werken onder het vergrootglas van de media en de publieke opinie. In een dergelijke dynamische en onzekere context is het van belang om voortdurend te anticiperen op relevante ontwikkelingen.

Sommige van die ontwikkelingen zijn bekend en relatief voorspelbaar in hun effect (denk aan nieuwe wetgeving of de interne leeftijdsopbouw van de organisatie). Dit type ontwikkelingen kan met een zekere betrouwbaarheid worden doorgerekend naar hun gevolgen voor ons personeelsbestand.

Andere ontwikkelingen zijn onverwacht en onvoorspelbaar. We zien dat juist bij dit type ontwikkelingen vaak een beroep wordt gedaan op de flexibiliteit en wendbaarheid van medewerkers en organisatie.

De vraag is nu: welke ontwikkelingen zien we die invloed hebben op ons werk en op de manier waarop het personeelsbestand is opgebouwd en toegerust? Aan de hand van beleidsstukken, onderzoeksrapporten, enquêtes en de klankbordsessies hebben we deze in kaart gebracht. Hieronder benoemen we kort de meest relevante ontwikkelingen.

3.1 Verschillende factoren

We schetsen de ontwikkelingen die van invloed zijn op het werk van DJI volgens de STEP-methodiek:

- *Sociale factoren* (waaronder ook demografische ontwikkeling), waarbij we ons in deze context vooral richten op de vraag naar detentiecapaciteit (doelgroep), personeel en positie DJI.
- *Technologische factoren* met aandacht voor de gevolgen van automatisering en technologieverandering.
- *Economische factoren* zoals de ontwikkeling van de arbeidsmarkt.
- *Politieke factoren* met aandacht voor beleidswijzigingen die het primair proces en het personeel raken, maar ook de gevolgen van de verduurzaming.
- Sommige ontwikkelingen zijn op meerdere 'treden' van de STEP onder te brengen; we hebben in dat geval steeds gekozen voor de plek waar het onderwerp binnen deze analyse het beste bij aansluit.

3.1.1 *Sociale factoren*

Een veranderende samenleving verandert ook de positie van DJI.

Dit maakt onder meer dat DJI steeds intensiever samenwerkt met gemeenten en andere (regionale) partners. We werken ook steeds vaker opgavegericht. Dat wil zeggen dat het realiseren van verschillende maatschappelijke opgaven, op multidisciplinaire wijze samen met interne en externe partners, centraal staat.

Aantal en aard ingeslotenen

Maatschappelijke en politieke ontwikkelingen hebben altijd invloed op de vraag naar celcapaciteit. Na een periode van krimp is nu de verwachting dat de benodigde intramurale detentiecapaciteit voor het Gevangeniswezen (GW) in de komende jaren eerder zal toenemen. Dit komt onder andere door een langere verblijfsduur, de verschuiving van extramuraal (PP) naar intramuraal verblijf en door de aanpassing van de voorwaardelijke invrijheidstelling (VI, zie ook de paragraaf 1.1.4.1). Het aantal ingeslotenen binnen Vreemdelingenbewaring lijkt stabiel te blijven. Volgens de PMJ krijgen de doelgroepen Jeugd en TBS mogelijk nog te maken met een lichte

daling op termijn, op dit moment zien we echter voor alle regimes een realisatie die ruim boven de PMJ ligt. Op basis daarvan zal voor dit SPP uitgegaan worden van een stabilisatie of zelfs een lichte stijging van het aantal justitiabelen voor alle divisies. Zo is de daling voor TBS is nog niet zeker; er is een kentering gaande in het aantal opleggingen TBS met bevel tot verpleging en een (lichte) toename van de duur.

Bij ingeslotenen zien we steeds vaker psychosociale problemen, lichte verstandelijke beperkingen, verslavingen of combinaties van dit alles. We hebben verschillende programma's, visiedocumenten en beleidsstukken die hierop inspelen. Duidelijk is dit: om goed met deze doelgroepen om te kunnen (blijven) gaan, is goed opgeleid professioneel personeel nodig.

Een andere ontwikkeling is de stijging van de gemiddelde leeftijd van jongeren in de justitiële jeugdinstellingen (JJI's). Dit heeft onder andere gevolgen voor de dagbesteding (bijvoorbeeld werken in plaats van naar school gaan) en voor de vraag welke bejegening passend is.

3.1.2 *Technologische factoren*

Om de veiligheid in primaire processen van DJI te waarborgen, moet men altijd kunnen terugvallen op 'pen en papier en sleutelbossen.' Dit maakt dat we in vergelijking met andere organisaties achterlopen bij de inzet van technologie in onze werkprocessen, zo blijkt uit het Arbeidsmarktonderzoek Rijk (2018). De onderzoekers zien echter ook kansen (zie bijlage 2). Denk bijvoorbeeld aan bewaking op afstand en flexibeler bewaking. Ook in de klankbordsessies zijn technologische mogelijkheden geopperd waar we binnen DJI wellicht veel aan kunnen hebben. Een voorbeeld is het gebruik van mobiele *devices* bij celinspecties. Dat zou kunnen bijdragen aan het vergroten van de veiligheid doordat de gegenereerde data geanalyseerd kunnen worden om risico's in kaart te brengen. Een dergelijke werkwijze heeft wel gevolgen voor de inhoud van functies zoals de IBF'er. Het al dan niet doorvoeren van dergelijke technologische innovaties is een politieke en bestuurlijke keuze.

Het onderzoek geeft verder aan dat DJI niet erg profiteert van de mogelijkheden die technologie biedt in processen in de bedrijfsvoering, waar de noodzaak om op pen, papier en sleutelbossen terug te kunnen vallen veel minder groot is. Dit terwijl technologie hier oplossingen kan bieden om eventuele tekorten aan personeel op te vangen door een deel van de taken te automatiseren.

Binnen het SSC DJI wordt al wel gewerkt aan de robotisering van administratieve processen. Hierbij is het primaire doel de verhoging van de kwaliteit van de processen, ook om de verbreding van de dienstverlening naar andere klanten binnen J&V te ondersteunen. Op termijn zal dit betekenen dat er administratieve taken verdwijnen. Daar tegenover staat dat andere functies weer ontstaan.

Kortom: de kansen en oplossingen die de technologie biedt, maken het wenselijk of zelfs noodzakelijk om een technologische inhaalslag te maken. Zo worden we ook een aantrekkelijker werkgever voor jonge (potentiële) medewerkers die – volgens het Arbeidsmarktonderzoek – DJI op het gebied van technologie vaak een 'ouderwetse organisatie' vinden (kennelijk terecht...). Wat het toepassen van nieuwe technologieën echter bemoeilijkt, zijn de vele regels en beperkingen die gelden, veelal vanuit veiligheidsperspectief.

3.1.3 Economische factoren

Werving op een krappe arbeidsmarkt

De afgelopen jaren is de arbeidsmarkt sterk veranderd; van een situatie waarin veel mensen op zoek waren naar werk naar een situatie waarin werkgevers grote moeite hebben om voldoende goed gekwalificeerd personeel te vinden (zie figuur 1).



Figuur 1: ontwikkeling arbeidsmarkt

De 'battle for talent' op een arbeidsmarkt die gekenmerkt wordt door schaarste lijkt ook de komende jaren door te gaan. Voor sommige functies zal het structureel onmogelijk blijken voldoende personeel te werven. Dat merken we overigens nú al: voor functies in of gerelateerd aan de ICT, zorg, arbeid en financiën is het voor DJI op dit moment al erg lastig om nieuwe medewerkers te vinden.

Behouden van medewerkers op een krappe arbeidsmarkt

Op een krappe arbeidsmarkt strijden meerdere partijen om het schaarse talent. Andere organisaties zullen proberen goede medewerkers te verleiden om DJI te verlaten. Dat maakt het behouden van zittende medewerkers minstens net zo belangrijk als het werven van nieuwe medewerkers.

Het zal de komende jaren gaan om werven, binden en boeien van medewerkers.

3.1.4 Politieke factoren

Onder 'politieke factoren' vatten wij alle vormen van nieuw beleid of nieuwe wetgeving rond het primair proces. Hoewel een verandering van de politieke samenstelling van de regering kan leiden tot accentverschillen is de verwachting dat de hoofdlijnen van de hierna geschetste beleidsontwikkelingen met aandacht voor straffen en re-integratie in de komende jaren intact zullen blijven.

Visie op gevangenisstraffen

Bijna 60% van de DJI'ers werkt in het Gevangeniswezen. De visie op gevangenisstraffen 'Recht doen, kansen bieden', die de minister in juni 2018 aanbood aan de Tweede Kamer, zal daarom voor het werk van veel medewerkers gevolgen hebben. De kern van deze visie, geheel in lijn met de eerste focuslijn (zie de inleiding), is dat gedetineerden vanaf dag één in de gevangenis moeten werken aan hun veilige terugkeer in de samenleving, zodat ze minder snel terugvallen in criminaliteit. Het Gevangeniswezen kan dit proces alleen effectief begeleiden als het intensiever gaat samenwerken met partners zoals de reclassering, zorginstellingen en gemeenten.

Het Wetsvoorstel detentiefasering en voorwaardelijke invrijheidstelling (VI) is los aangeboden, maar sluit aan op een aantal uitgangspunten van de visie. De nieuwe regelgeving voor VI zal over enkele jaren leiden tot een toename van de benodigde detentiefaciliteit en daarmee ook personeel.

Wet Terugkeer en Bewaring: vreemdelingenbewaring

De nieuwe Wet Terugkeer en Bewaring (Wtb), die naar verwachting begin 2020 in werking treedt, beoogt de bewoners van de Nederlandse detentiecentra een humaner verblijf te bieden. De vreemdelingenbewaring (VB) valt dan niet meer onder de penitentiaire beginselenwet. Ingeslotenen krijgen meer vrijheden, er gaan meer en andersoortige activiteiten plaatsvinden en er is een avondprogramma. De doelgroep van vreemdelingenbewaring is complex. Er spelen zaken als trauma's, psychische problemen, radicalisering, gebrekkige communicatie door taalproblemen, en verschillende (botsende) geloven en culturen.

Vrijheidsbeneming op Maat: justitiële jeugd

Binnen Justitiële Jeugd wil men van 'one size fits all' toe naar meer (individuele) variatie in zorg en beveiliging voor jeugdigen, dichter gesitueerd bij de eigen leefomgeving. Dit gegeven wordt uitgewerkt in Vrijheidsbeneming op Maat (VoM), het vervolg van Verkenning Invulling Vrijheidsbeneming Justitiële Jeugd (VIV JJ). Op dit moment is er nog veel onduidelijkheid over de exacte uitwerking, maar de verwachting is dat dit hoe dan ook het werk van betrokken medewerkers gaat raken.

Wetten en overeenkomst op gebied van Forensische Zorg

De Forensische zorg (ForZo) krijgt te maken met veranderingen in wetgeving: op 1 januari 2019 is de Wet Forensische Zorg in werking getreden; per 1 januari 2020 gaan de Wet zorg en dwang (Wzd) en de Wet verplichte GGZ (Wvvgz) in. Deze wetten zullen onder andere leiden tot intensievere ketensamenwerking en een aantal nieuwe functies binnen de divisie.

Op 13 juli 2018 is de meerjarenovereenkomst Forensische Zorg getekend. Daarin staan afspraken om de werkdruk te verlagen en de veiligheid te vergroten. Met deze overeenkomst tussen J&V (DJI), GGZ, Gehandicaptenzorg en Federatie Opvang wordt het aantrekken en behouden van goed en gekwalificeerd personeel gestimuleerd. De meerjarenovereenkomst richt zich in eerste instantie op het huidige tekort aan personeel.

Verdere SSO-vorming

Onze SSC's werken steeds vaker voor andere onderdelen van J&V. Ze worden daarmee steeds groter en werken voor diverse klanten, waar DJI er één van is. Voor het SSC-I wordt onderzocht of positionering binnen J&V wenselijk is. Hierdoor zou dit SSC op grotere afstand van het primair proces van DJI komen te staan, en daarmee veranderen dan de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Onderhoud vastgoed

We staan voor een grote opgave bij het in stand houden en doorontwikkelen van ons vastgoed. Dit komt onder meer door duurzaamheidsdoelstellingen, milieuvorschriften en andere regelgeving. Op de meest recent gebouwde inrichtingen na, zijn veel van de DJI-inrichtingen toe aan veel en ingrijpende vervangingsinvesteringen en grootschalig onderhoud. Daarnaast zijn er twee grote thema's die doorwerken in de vastgoedvoorraad van DJI: de ICT-ambities van DJI (denk aan *zelfbediening justitiabelen* en digitale beveiligingssystemen) en de Rijksambitie om te verduurzamen door energie te besparen of op een andere manier op te wekken. Als 24-uurbedrijf is DJI grootverbruiker van energie; maatregelen op dit gebied zullen ingrijpend zijn. Om de verbouwing te realiseren, is het noodzakelijk delen van locaties (tijdelijk) buiten gebruik te stellen. Daarop moet qua personele bezetting worden ingespeeld.

3.2 Onderzoeken

Recent is een aantal onderzoeken uitgevoerd naar werkklimaat en kwaliteit van de uitvoering; de rapporten stellen dat kwantiteit en kwaliteit verbeterd kan worden. De Inspectie Justitie & Veiligheid (IJV) constateert dat kwantiteit en kwaliteit van het personeel onvoldoende zijn en zet op basis van interviews vraagtekens bij het normenkader. Tevens concludeert de IJV dat de veranderende doelgroep de onveiligheid versterkt.⁶

Het WODC stelt: 'de indruk van het gevangenispersonnel dat er sprake is van een gedetineerden populatie met zwaardere problematiek wordt verder onderbouwd door de vergelijking tussen de situatie in 2017 en die in 2003.'⁷

SEOR heeft naar aanleiding van het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) van 2017 onderzoek gedaan naar het 'Werkklimaat DJI'⁸. SEOR's rapport benoemt ook de werkdruk en het achterblijven van de vakontwikkeling als factoren die het werkklimaat negatief beïnvloeden. Het rapport legt een verband tussen gevoel van onveiligheid en werkdruk. Er blijkt consensus te bestaan "... dat de veranderingen in de aard van het werk en de populatie van gedetineerden vraagt om andere vaardigheden en meer vakmanschap. Er wordt niet alleen van het uitvoerend personeel meer gevraagd, maar ook van de leidinggevenden." Tevens concludeert het rapport dat er onvoldoende aandacht was voor de begeleiding van veranderingen en dat scholing bij management en medewerkers lang een ondergeschoven kind is geweest. Ten slotte wordt opgemerkt dat er nu meer wordt geïnvesteerd in vakmanschap.

In zijn Kamerbrief van 28 maart 2019 kondigt minister Dekker een aantal maatregelen aan als gevolg van de onderzoeken naar het detentieverloop van Michael P. en het Kamerdebat daarover. Het is belangrijk dat DJI hier zo snel mogelijk mee aan de slag gaat omdat het beter kan en beter moet. Het rapport van de OVV⁹ over de casus Michael P. verwijst onder andere naar de eerdere rapporten van de inspecties waar het gaat om personeelstekorten.

Ook de rekenkamer verwijst in haar 'Verantwoordingsonderzoek JenV 2018' op de gevolgen van personele tekorten.

3.3 Invloed ontwikkelingen op personeelsplanning

De ontwikkelingen die in 2.1 en 2.2 beschreven, maken dat we voor de komende jaren op het gebied van personeelsplanning de volgende uitdagingen zien.

Kwantitatief (qua bezetting en flexibiliteit):

- hebben we in de meeste functies evenveel of meer mensen nodig dan nu
- kan besluitvorming over de justitiële jeugdinstellingen nog gevolgen hebben
- kunnen de discussies over ernstige incidenten leiden tot extra personele inzet
- blijft de arbeidsmarkt voorlopig krap, waardoor werven lastig blijft; dit geldt zeker voor zorg, ICT, financiële en arbeidsfuncties
- maakt de krappe arbeidsmarkt het *behouden* van medewerkers – zeker binnen 'schaarse functies' ook steeds belangrijker
- verwachten we tijdelijke verschuivingen tussen instellingen als gevolg van verbouwingen en verdelingen in regimes
- zal robotisering betekenen dat administratieve functies verdwijnen en dat er nieuwe functies ontstaan (maar dat zullen er minder zijn)

⁶ Uit Balans - Een onderzoek naar de kwaliteit van de taakuitvoering in zes locaties binnen het Gevangeniswezen (Inspectie Justitie en Veiligheid; februari 2018).

⁷ Inventarisatie van psychosociale criminogene factoren en neurobiologische kenmerken bij mannelijke gedetineerden (WODC 29 mei 2018).

⁸ *Werkklimaat DJI* (SEOR; september 2018).

⁹ Forensische Zorg en Veiligheid (OVV; maart 2019).

Kwalitatief (qua toerusting, professionele fitheid en werkplezier):

- blijkt uit diverse onderzoeken dat het werkklimaat verbeterd moet worden, als noodzakelijke voorwaarde voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- wordt een steeds groter beroep gedaan op het vakmanschap van de medewerkers én hun leidinggevendenden
- gaat het bijhouden en actualiseren van competenties en vaardigheden om de nodige inzet vragen
- kan de inzet van nieuwe techniek helpen om sommige taken efficiënter worden uitgevoerd (administratie), zodat meer tijd en ruimte ontstaat voor andere taken (bejegening, re-integratiebegeleiding en dergelijke)
- is aandacht voor ziekteverzuim nodig
- loopt DJI op gebied van technologie achter op andere organisaties en zijn we daardoor een minder aantrekkelijke werkgever voor jongeren

In het volgende hoofdstuk onderzoeken we wat er zou gebeuren als we het huidige (HR-)beleid ongewijzigd zouden laten. Door deze situatie ('IST') af te zetten tegen wat gewenst of noodzakelijk is ('SOLL') wordt duidelijk waar we (extra) op moeten inzetten om die 'SOLL'-situatie te bereiken.

4 Analyse personeelskapitaal: van 'ist' naar 'soll'

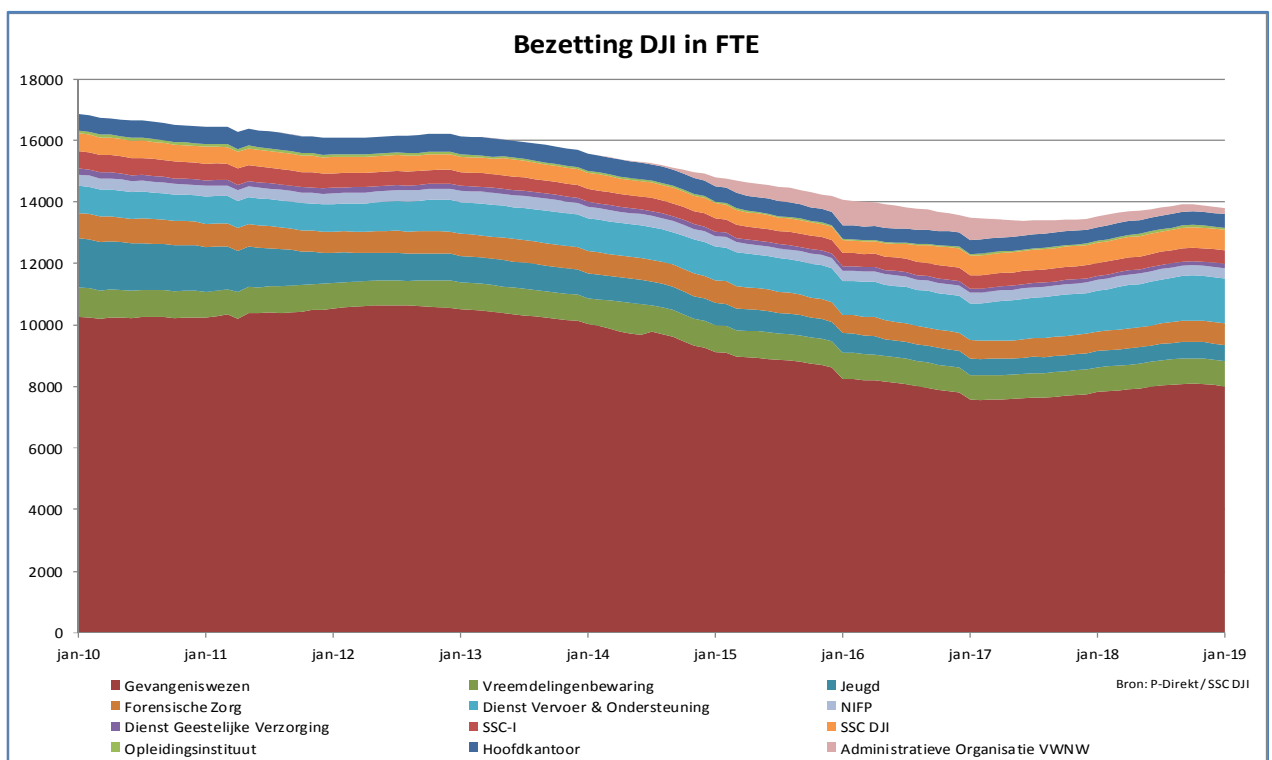
Om vast te stellen wat nodig is om te komen waar we naartoe willen, onderzoeken we in dit hoofdstuk hoe de situatie nu is en zich ontwikkelt. Dit biedt zicht op wat we moeten doen om alle ontwikkelingen in de toekomst het hoofd te bieden. Dit leidt overigens niet automatisch tot een enorme verzameling nieuwe beleidsinitiatieven; veel loopt nu al en kan waarschijnlijk blijven doorlopen. De punten waarop aanpassingen of nieuwe initiatieven nodig zijn komen in hoofdstuk 5 aan de orde.

4.1 Kwantitatieve ontwikkelingen

4.1.1 Huidige bezetting

Na jaren van krimp groeit de ambtelijke bezetting van DJI sinds begin 2018 weer (zie Figuur 2). Dat werving noodzakelijk was werd al duidelijk in de laatste helft van 2016 en de grootschalige werving loopt vanaf medio 2017. Het heeft overigens lang geduurd voordat de bezetting weer begon toe te nemen. Dit komt deels doordat de werving te lang op een laag pitje heeft gestaan en we het werven gewoon verleerd zijn en deels doordat ons wervingsproces een lange doorlooptijd heeft. Een belangrijke les voor de toekomst is dat we het wervingsproces ook in tijden van krimp op peil moeten houden; een les voor nu is dat het proces écht versneld moet worden.

Eind 2018 kende de bezetting een beperkte krimp als gevolg van extra uitstroom door de sluiting van vier locaties en het aflopen van de 'tweede carrière regeling'.



Figuur 2: overzicht van 10 jaar personele bezetting DJI

Uitgaande van verwachte ontwikkelingen van de benodigde detentiecapaciteit, zal de benodigde personele bezetting de komende jaren gelijk blijven of stijgen.

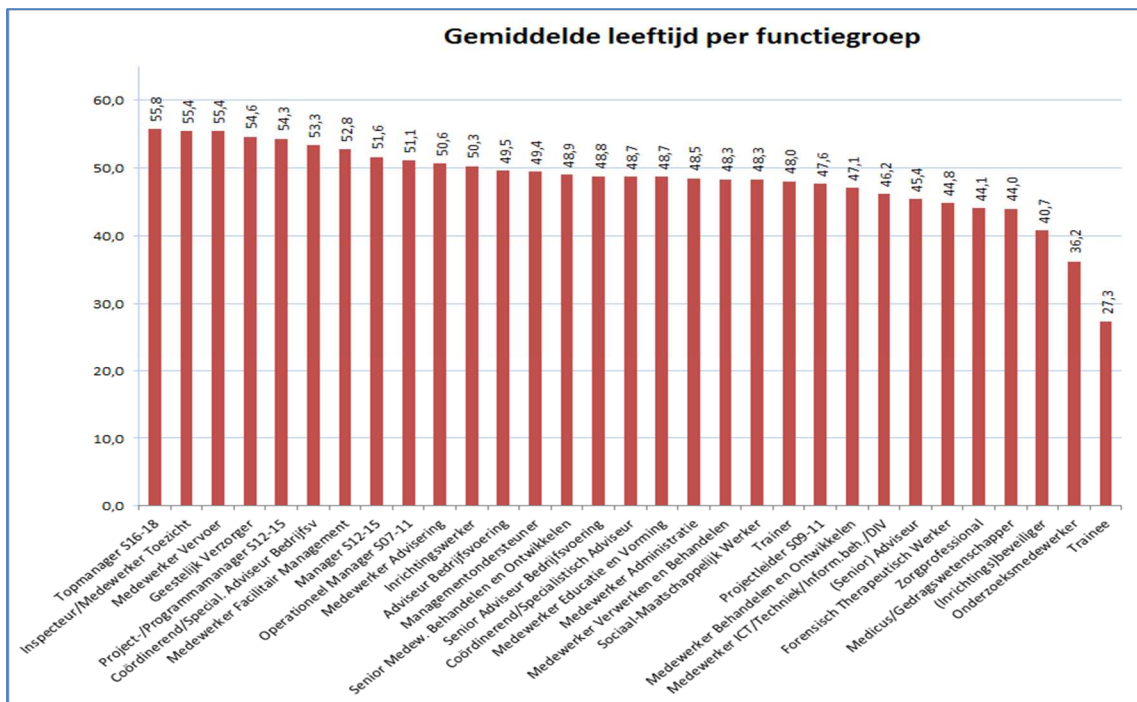
Politieke besluitvorming over VoM kan de benodigde personele bezetting binnen de rijks justitiële jeugdinstellingen wel sterk beïnvloeden.

Daarnaast kunnen er door kwalitatieve ontwikkelingen verschuivingen tussen functies ontstaan.

Hoewel dit sterk verschilt per onderdeel, is DJI nog steeds overwegend een mannenorganisatie ($\pm 65\%$ is man). Gegevens over etniciteit zijn niet beschikbaar.

4.1.2 Leeftijdsopbouw

Hoewel er in 2018 als gevolg van de nieuwe instroom weer een lichte daling zichtbaar is van 46,9 naar 46,6, ligt de gemiddelde leeftijd voor een groot aantal functies hoog (zie figuur 3). Dat geldt zeker voor de geestelijk verzorgers, PIW'ers, medewerkers arbeid en sociotherapeuten. De gemiddeld hoge leeftijd heeft negatieve gevolgen voor de netto personele inzet. Een financieel gevolg is dat meer medewerkers aan het einde van hun schaal zitten en dus betrekkelijk 'duur' zijn (in elk geval duurder dan het budget dat gebaseerd is op een middelloonsom). Daarnaast is er het praktische probleem dat 55-plussers niet zonder meer in nachtdiensten kunnen worden ingezet.¹⁰



Figuur 3: gemiddelde leeftijd per functiegroep

Voor de komende jaren krijgt DJI te maken met twee ontwikkelingen die de gemiddelde leeftijd zullen beïnvloeden:

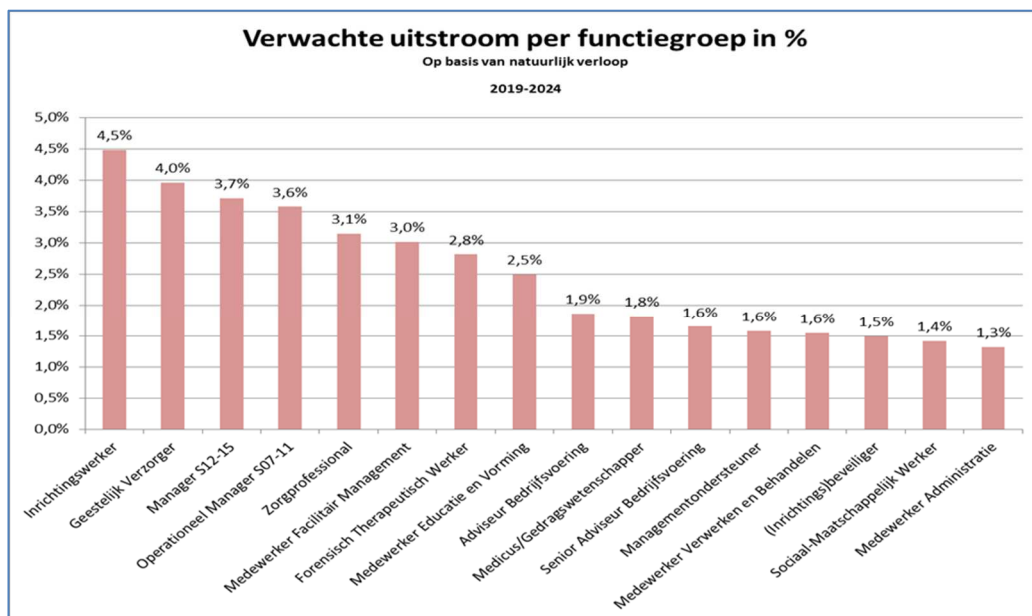
- door het stijgen van de AOW-leeftijd zal de gemiddelde leeftijd binnen stijgen
- door de instroom van nieuwe medewerkers zal de gemiddelde leeftijd dalen

De stijgende leeftijd van een deel van de medewerkers vraagt om oplossingen rond duurzame inzetbaarheid. De instroom van jongere mogelijkheden kan bijdragen aan de verlaging van kosten.

¹⁰ Dit laatste probleem is overigens beperkt, omdat in de functies waarin veel nachtdiensten worden gedraaid (beveiliging), de gemiddelde leeftijd relatief laag is.

4.1.3 Uitstroom

De komende jaren zien we bij sommige functiegroepen een forse uitstroom. Het natuurlijk verloop¹¹ varieert tussen de 1,3% en 4,5% per jaar (zie figuur 4).



Figuur 4: verwacht natuurlijk verloop per jaar

Naast het natuurlijk verloop is er sprake van vrijwillig en gedwongen verloop. Tussen 2010 en 2018 lag dit rond de 4% met uitschieters naar boven voor de medicus/gedragswetenschapper, de zorgprofessional en de Forensisch Therapeutisch medewerkers. Op basis van deze gegevens zullen we, op grond van de huidige bezetting, de komende jaren rekening moeten houden met een totale uitstroom van 800 tot 1.000 medewerkers per jaar.

Er zijn echter grote verschillen in het natuurlijk verloop per inrichting en functie (zie bijlage 3). In absolute aantallen zijn het vooral de grote inrichtingen¹² die veel uitstroom kennen. Hierna wordt een aantal functies nader toegelicht.

Voor de inrichtingswerkers¹³ moet de komende 6 jaar (t/m 2024) gerekend worden op ruim 800 fte natuurlijk verloop en mogelijk tot 400 fte¹⁴ overig verloop. Naast de grote inrichtingen kennen met name de Achterhoek, Heerhugowaard, Sittard en Zuid-Oost een relatief hoge uitstroom.

Bij forensisch therapeutisch medewerkers¹⁵ wordt de komende 6 jaar een natuurlijk verloop van ruim 250 fte verwacht. Uitgaand van de cijfers over de afgelopen jaren kan de overige uitstroom oplopen tot ruim 500 fte. Bij elkaar zou de komende 6 jaar dan meer dan de helft van de huidige bezetting uitstromen; de vervangingsvraag zal voor alle inrichtingen met forensisch therapeutisch medewerkers groot zijn.

¹¹ Uitstroom op basis van leeftijd (pensioen) en einde contract (tijdelijke krachten).

¹² Inrichtingen met meer dan 400 fte: Vught, Zaanstad, Alphen, Zwolle, Veenhuizen, Haaglanden en Lelystad; van de RJI worden de locaties apart genomen.

¹³ PIW'er en Arbeidsmedewerker.

¹⁴ Schatting op basis van de afgelopen jaren.

¹⁵ Vooral (verpleegkundig) ZBIW'er, sociotherapeuten, pedagogische medewerkers, groepsleiders (NIFP, Jeugd).

Het natuurlijk verloop is bij de zorgprofessionals¹⁶ beperkt, maar de afgelopen jaren kende de functiegroep een hoog overig verloop (ongeveer 8%). Daarnaast is hier nu al sprake van veel inhuur. Als het verloop op het zelfde niveau blijft, stroomt circa twee derde van deze medewerkers de komende 6 jaar uit. Voor alle inrichtingen zal de wervingsbehoefte groot zijn.

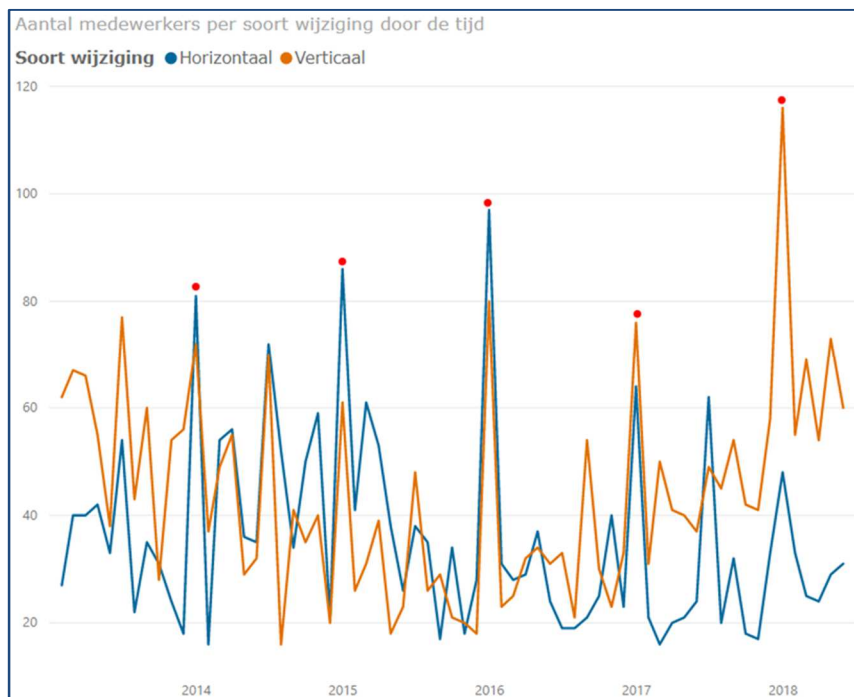
Zowel de natuurlijke als overige uitstroom van (inrichtings)beveiligers¹⁷ is relatief beperkt; het is een functie waar de afgelopen jaren veel (jonge) medewerkers zijn ingestroomd. Door de omvang van de groep moet voor de komende 6 jaar nog wel rekening worden gehouden met een verloop van rond de 1.000 fte.

Binnen het SSC DJI valt de relatief hoge uitstroom van de medewerker Facilitair Management op.

4.1.4

Doorstroom

In 2018 is door het P-Direkt Data en Informatie Servicecentrum (DISC) onderzoek gedaan naar de functieverblijftijd en doorstroom in de periode 2013 tot medio 2018 in de functiegroepen (Inrichtings)beveiligers, Inrichtingswerker, Forensisch Therapeutisch Medewerker en Operationeel Manager. Onderzocht is hoeveel medewerkers horizontaal en hoeveel verticaal mobiel zijn geweest.



Figuur 5: Horizontale en verticale mobiliteit

In de periode van het Masterplan was de verticale mobiliteit beperkt. Vanaf 2017 is een stijging van de verticale mobiliteit zichtbaar. De komende jaren is de leeftijds-uitstroom aanzienlijk en blijft de benodigde personele capaciteit ongeveer gelijk. Aparte maatregelen om de verticale mobiliteit te stimuleren lijken dus niet nodig.

¹⁶ De verpleegkundige functies en medische assistenten (± 335 fte).

¹⁷ De beveiligings- en badfuncties binnen de inrichtingen en de executieve functies binnen DV&O.

4.1.5 Flexibele organisatie

Op basis van het rapport Onderzoek Flexibele & Wendbare Organisatievormen [RWS, 2018], kunnen twee vormen van flexibiliteit worden onderscheiden die in verband met dit Strategisch Personeelsplan voor DJI van belang kunnen zijn. Dit betreft flexibele capaciteit en flexibel gedrag (zie ook bijlage 4).

Flexibele (personele) capaciteit

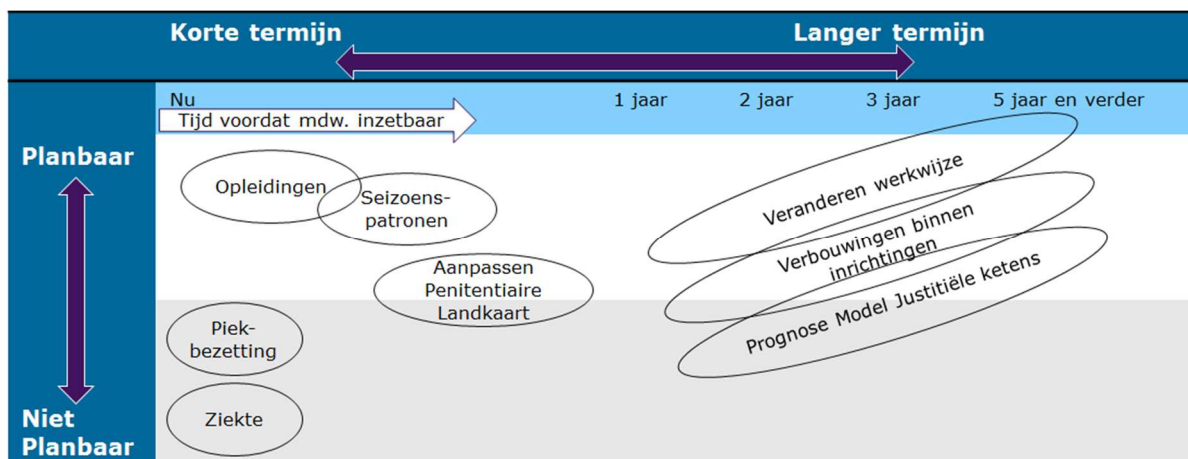
Bij flexibele capaciteit moet worden gedacht aan verschillende vormen om de personele capaciteit binnen DJI te regelen. Denk aan:

- vaste en tijdelijke aanstellingen;
- detacheringen, IF-contracten, functieruilen, klussenbank, gebruik maken van pools;
- inzet van zzp'ers, uitzendkrachten, inhuurkrachten;
- binnen bestaande capaciteit deze capaciteit flexibeler inzetten: nieuwe werkroosters, zelfroosteren, toepassen van flexurenbank.

Van tijdelijke aanstellingen wordt binnen DJI nauwelijks gebruik gemaakt om de beschikbare capaciteit te reguleren. In een situatie dat rekening moet worden gehouden met een schoksgewijze aanzienlijke afname van de werkvraag kan dit aan de orde zijn. Gelet echter op de voorliggende PMJ's en de prognoses voor arbeidsmarkt en uitstroom ligt het structureel gebruik maken van tijdelijke aanstelling niet in de rede.

Wat het gebruik maken van detacheringen, pools, zzp'ers en inhuurkrachten geldt het volgende.

De toekomstige behoefte aan personeel is deels *wel* en deels *niet* voorspelbaar. Onderstaand schema (zie figuur 6) laat zien welk type ontwikkelingen op korte of langere termijn leiden tot een wijziging in de kwantitatieve behoefte aan personeel. DJI moet hier adequaat op kunnen reageren.



Figuur 6: Voorspelbaarheid van de (personele) capaciteitsvraag

Planbare kwantitatieve aanpassingen.

Op de aangegeven planbare wijzigingen kan DJI reageren door tijdig te werven, vroeg genoeg om ervoor te zorgen dat het nieuwe personeel beschikbaar is op het moment dat medewerkers vertrekken of capaciteitswijziging om extra personeel vragen. Regelmatig wordt gewacht met werven totdat een medewerker vertrekt of totdat het extra personeel echt nodig is, en ontstaan er toch tekorten. De daaruit voortvloeiende werkdrukverhoging van het blijvende personeel is ongewenst en zou onnodig moeten zijn. Randvoorwaarde: voldoende financiële ruimte.

Niet planbare kwantitatieve aanpassingen.

Bij personeelstekorten door onverwacht hoog ziekteverzuim, niet planbare pieken op korte termijn waarbij moet worden afgeweken van het aantal inzetbare cellen zoals die zijn opgenomen in de DJI penitentiaire landkaart, of tekorten door onverwacht grote uitstroom, is werving geen oplossing. Er is dan immers op zeer korte termijn (tijdelijk) personeel nodig. Voor een aantal functiegroepen zijn inmiddels afspraken gemaakt (via een mantelovereenkomst) met externe partijen om snel adequaat opgeleide mensen te leveren. Het betreft de functiegroepen geestelijk verzorger (nog in ontwikkeling), Forensisch Therapeutisch medewerker, ZBIW'er, verpleegkundige, ICT'er en inrichtingsbeveiligers. Voor de functiegroep inrichtingswerker kan geen beroep worden gedaan op een externe partij voor inhuur. In het convenant 'Werken aan een solide personeelsbeleid' dat eind 2017 is gesloten met de vakbonden en de centrale ondernemingsraad is vastgelegd dat de convenantpartijen over de voorwaarden voor detacheringen naar andere inrichtingen afspraken maken. Dergelijke afspraken zijn in verband met recente sluitingen voor die specifieke situatie gemaakt, maar niet structureel.

Een laatste element van flexibele capaciteit is de flexibiliteit in de roosters. Voor DJI is dit de afgelopen jaren een prioriteit geweest. Wij lopen binnen de Rijksoverheid voor op het punt van flexibele roosters en meeroosteren. Deze manier van roosteren legt meer de nadruk op de individuele medewerker en geeft hem/haar, binnen de kaders van een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, meer het initiatief en de mogelijkheid om de balans tussen werk en privé (werk of vrij) in te vullen. In de komende jaren draagt DJI er aan bij om aan deze wijze van roosteren een stevige basis te geven in de CAO.

Flexibel gedrag

Wat flexibel gedrag betreft zijn twee elementen van betekenis:

- Medewerkers zullen qua houding en gedrag flexibel moeten zijn; zij moeten kunnen en willen meebewegen met wat nodig is om de doelstellingen van DJI te realiseren.
- Flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid hangen onderling samen. Een organisatie die medewerkers de mogelijkheid biedt om zich op verschillende manieren en plekken in te zetten vergroot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Medewerkers die duurzaam en breder inzetbaar (willen) zijn vergroten de flexibiliteit van de organisatie.

Wat flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid betreft is op deze plaats van belang om op te merken dat flexibiliteit niet alleen kan bijdragen aan de eigen duurzame inzetbaarheid, maar ook aan die van je collega's. Bij langdurige inzet in extra bezwarende omstandigheden wordt het ongemak (lees: de negatieve gevolgen voor de gezondheid) op dit moment min of meer 'afgekocht' met toelages. Een financiële compensatie voor werk dat te zwaar is draagt echter niet bij aan duurzame inzetbaarheid. Het laten rouleren van medewerkers over verschillende regimes mogelijk wel. Dit vraagt echter ook de wil om op deze manier flexibel te zijn. Pogingen op enkele afdelingen om roulatie structureel te maken zijn tot dusver gestrand.

Om de gevolgen van zowel planbare als niet planbare ontwikkelingen goed op te kunnen (blijven) vangen, is het noodzakelijk dat DJI zijn flexibiliteit op een aantal punten verder vergroot.

4.1.6 *Wervingsbehoefte*

Verandering van de leeftijd waarop medewerkers met AOW of SBF kunnen, kan er toe leiden dat de leeftijdsuitstroom in de komende periode verandert. Dat is echter slechts een verandering in fasering – we kunnen hoe dan ook veel uitstroom verwachten in de komende jaren. Gebaseerd op de cijfers over uitstroom en de trends die daarbinnen zichtbaar zijn, kunnen we aannemen dat we in de komende 4 jaar circa 4.300 fte moeten werven om de bezetting in 2025 op peil te houden (eenzelfde omvang of iets groter).

In sommige functiegroepen zal op dat moment meer dan de helft of zelfs twee derde van de bezetting uit nieuw personeel bestaan. Dit levert een aantal belangrijke aandachtspunten op, zoals: hoe zorgen we ervoor dat de veiligheid binnen teams met veel nieuwe, onervaren medewerkers gewaarborgd blijft. Oplossingen kunnen gevonden worden in de flexibele inzet van medewerkers.

Maar er zijn zeker ook voordelen. In een aantal inrichtingen zal er bijvoorbeeld een betere mix van jongere, fris opgeleide en oudere, ervaren medewerkers ontstaan. Ook helpt het bij het creëren van een andere '*mindset*' wat betreft ontwikkelen van vakmanschap en werken aan duurzame inzetbaarheid (daarover later meer). De uitdaging is tijdig voldoende nieuwe medewerkers te werven. En dat is geen sinecure.

4.1.7 *Schaarse functies*

Sinds medio 2017 loopt een grote landelijke wervingsactie met als doel het tekort aan executief personeel binnen het gevangeniswezen zo snel mogelijk op te lossen. Die actie heeft in bijna twee jaar tijd circa 1.100 nieuwe medewerkers opgeleverd. Maar dit is niet genoeg. Voor bijna alle functies binnen DJI is de arbeidsmarkt op dit moment krap¹⁸ tot zeer krap. Figuur 6 toont de vooruitzichten van een aantal representatieve functies (zie ook bijlage 5).

Functie	Schaarste¹⁹	Ontwikkeling
Complexbeveiliging	3:1 (Schaars)	Schaarste neemt toe
Penitentiair inrichtingswerker	5:3 (Licht schaars)	Schaarste neemt toe
Begeleider arbeid	5:1 (Zeer schaars)	Schaarste blijft gelijk
Pedagogisch medewerker	1:1 (Licht schaars)	Schaarste neemt toe
Verpleegkundig ZBIW-er	5:3 (Licht schaars)	Schaarste neemt iets af
(Justitieel) Verpleegkundige	4:1 (Schaars)	Schaarste neemt toe
(GZ-) Psycholoog	5:2 (Schaars)	Schaarste neemt toe
Afdelingshoofd	4:3 (Licht schaars)	Schaarste neemt iets af

Figuur 6: analyse arbeidsmarktsituatie

Hoewel dit een momentopname betreft en het beeld bij een omslag in de economie kan veranderen, is de verwachting dat het voor een groot aantal functies binnen DJI met de huidige inspanningen lastig zal zijn voldoende medewerkers te werven. Er is een groeiend tekort aan medewerkers in zorgfuncties (verpleegkundigen, psychologen en psychiaters), arbeid en specifieke functies binnen de ICT, geestelijke verzorging en financiën. Dit betekent dat veel (extra) inzet op werving nodig is en we ook andere scenario's moeten uitwerken om tekorten in bepaalde functies op te vangen, bijvoorbeeld door organisatorische aanpassingen.

¹⁸ Krap betekent dat er meer vraag is naar personeel dan aanbod.

¹⁹ Is de verhouding van vraag (vacatures) en aanbod (actief werkzoekenden). Hoe groter de vraag ten opzichte van het aanbod, hoe groter de vacaturedruk en daarmee de schaarste.

4.1.8 Inzet externen en ontwikkeling personeelskosten

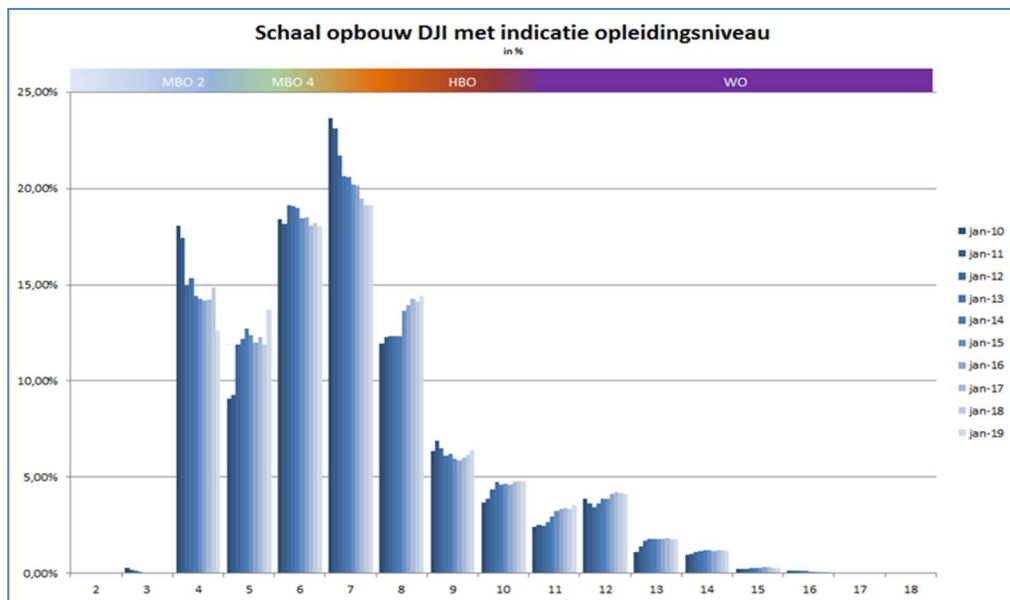
Binnen DJI worden veel externen ingezet (meer dan 10% van het personeelsbudget in 2018). Dit gebeurt deels in de uitvoering, maar vooral binnen DI en het SSC-I (zie figuur 7).

Kosten ambtelijk personeel	€ 949.665.509
Kosten externen	€ 132.061.881
Totaal	€ 1.081.727.391

Figuur 7: personeelskosten 2018

Werken met externen is vaak een bewuste keuze. Het gaat dan bijvoorbeeld om tijdelijk personeel binnen projecten, tijdelijk benodigde specialistische kennis (zoals ICT) of om anticiperen op toekomstige krimp of instroom van collega's uit mogelijke sluitingen. Daarnaast is het soms noodzakelijk om tekorten op te vangen. Voor de zorgfuncties zou dit gezien de arbeidsmarktsituatie een structureel karakter kunnen hebben²⁰. Het risico van inhuur bij externe marktpartijen is echter dat opgebouwde kennis in de organisatie verloren gaat. Bovendien is inhuur vaak relatief duur.

In het Arbeidsmarktonderzoek Rijk wordt gesignaleerd dat Rijksbreed sprake is van een toename in aantallen medewerkers in hogere schalen en dat deze tendens zich waarschijnlijk ook de komende jaren zal voortzetten. Ook bij ons is deze trend zichtbaar (zie figuur 8).



Figuur 8: ontwikkeling salarisschalen

Deze verschuiving komt mogelijk door de hogere eisen (opleidingsniveau) die aan medewerkers worden gesteld. De afgelopen jaren is bijvoorbeeld voor het werken met jongeren een HBO-diploma en registratie bij het SKJ formeel een eis. Het aantal MBO-ers in schaal 7 neemt daardoor af. Maar mogelijk is de afname in schaal 4 toe te schrijven aan de beperkte instroom. Omdat een dergelijke verschuiving leidt tot kostenstijging is een goed onderzoek naar de achtergronden nodig.

²⁰ De factsheet Zorg van het UWV (11 maart 2019) constateert dat de arbeidsmarkt krap is en de vraag naar zorgpersoneel in elk geval in 2019 nog zal stijgen.

4.2 Kwaliteit

4.2.1 Vakmanschap en leiderschap

Doorzetten ingezette inhaalslag

Lange tijd was DJI een werkgever waar medewerkers hun hele werkzame leven werkten. Een gevolg hiervan is, naast ervaring en betrokkenheid, dat veel medewerkers betrekkelijk lang in dienst zijn en daarnaast relatief smal zijn opgeleid; vaak intern, en specifiek gefocust op onze taken en werkzaamheden.

Mede door de bezuinigingen en de vele reorganisaties in de jaren voorafgaand aan 2016 is er achterstand opgetreden in het volgen van de reguliere opleidingen. Via het programma Vakmanschap wordt sinds 2016 weer fors geïnvesteerd in de medewerkers. Het kost veel tijd deze inhaalslag te maken, want het gaat om grote aantallen. Het tempo wordt in een aantal inrichtingen belemmerd door het tekort aan (vervangend) personeel. De ingezette investering vergt daarom ook vandaag en morgen de nodige aandacht. Bovendien moet DJI vooruit kijken. Alle in het SPP genoemde ontwikkelingen vragen om continu investeren in vakmanschap.

Diploma-eisen

Uit de gesprekken met medewerkers binnen de Gesprekscyclus Rijk blijkt dat de meeste medewerkers op dit moment voldoende tot goed functioneren.²¹ Niet iedereen beschikt echter over het voor de functie vereiste diploma. Een berede-
neerde schatting is dat ongeveer 30% van de medewerkers in executieve functies niet het vereiste diploma heeft.²² Dit heeft negatieve gevolgen hebben voor hun mogelijkheden om door (of eventueel uit) te stromen. Het is daarom van belang dat medewerkers niet alleen het juiste denkniveau hebben, maar ook de benodigde diploma's.

In veel vestigingen zijn mogelijkheden om, bijvoorbeeld met behulp van EVC-trajecten (Eerder Verworven Competenties), alsnog erkende diploma's te behalen. Het programma Vakmanschap maakt deze investering mogelijk. Ook in de komende jaren blijven we inzetten op het stimuleren van medewerkers hun diploma te halen. Dat is immers niet alleen een investering in hun vakmanschap, maar geeft hun ook meer mogelijkheden om te bewegen (want verhoogt hun employability). Dit maakt op zijn beurt de organisatie wendbaarder. Het uitroosteren van personeel en regelen van vervanging blijft hierbij wel een aandachtspunt.

Voor de functies waarvoor sinds medio 2017 landelijk geworven wordt (dit betreft voornamelijk executief personeel voor het Gevangeniswezen en DV&O), gelden nu 'harde' diploma-eisen. Nieuw personeel beschikt dus wel over de vereiste papieren. Om alle uitdagingen op het gebied van complexe doelgroepen en opgavegericht werken (in de regio) het hoofd te kunnen blijven bieden, is het van belang dat ook deze groep aandacht blijft besteden aan het doorontwikkelen van vakbekwaamheid en leiderschap.

Vakmanschap van de toekomst

Hoe ziet dat vakmanschap van de toekomst bij DJI er dan uit? Dat verschilt uiteraard per functie en is nog niet uitgekristalliseerd. In 2019 doet TNO een onderzoek bij DJI naar een aantal sleutelfuncties binnen het primaire proces in het kader van Vakmanschap van de Toekomst. Dit geeft ons naar verwachting aanknopingspunten

²¹ Voor de duidelijkheid: dit laat onverlet dat het nodig is voortdurend in vakmanschap te investeren om de ontwikkelingen in het werk te kunnen bijhouden, en om kennis en vaardigheden op peil en actueel te houden.

²² Diploma's worden niet geregistreerd in P-Direkt. Daardoor ontbreekt harde managementinformatie hierover. Ook is er geen managementinformatie over functiegerichte opleidingen op persoonsniveau.

om het vakmanschap binnen DJI verder vorm te geven. Ook in het kader van de visie op gevangenisstraffen zijn we daar mee bezig.

Wat we al wel weten is dat de eerste focuslijn van DJI en de visie op gevangenisstraffen nóg meer nadruk leggen op het begeleiden van het re-integratieproces van justitiabelen in de maatschappij dan voorheen. Tegelijkertijd is en blijft het waarborgen van veiligheid van het grootste belang voor medewerkers zelf, gedetineerden en de samenleving.

Wat we daarom met zekerheid kunnen zeggen, is dat het werk bij DJI nog steeds stoelt op, maar niet meer volledig te vatten is in protocollen, voorschriften en richtlijnen; het vraagt regelmatig om een situationele en contextuele afweging. Onze medewerkers hebben daarom in hun dagelijks werk ruimte nodig voor een afweging van handelingen. Ze zijn voortdurend bezig met de vraag of zij het goede doen, op correcte wijze, gegeven de persoon en situatie. Ze werken met moeilijke doelgroepen en nemen beslissingen op het snijvlak van zorg en veiligheid. Hierbij is een steeds grotere rol weggelegd voor het eigen beoordelingsvermogen, dat gebaseerd is op opleiding, ervaring, (collegiale) reflectie en intuïtie. Tegelijkertijd blijven *penitentiare scherpste* en het *adequaate naleven van beveiligingsprotocollen en -voorschriften* uiteraard onverminderd deel uitmaken van wat wij binnen DJI onder goed vakmanschap verstaan.

Zowel *opvolgen en naleven als zelf afwegen en besluiten nemen* zijn onderdeel van het professioneel handelen van de executieve medewerker van nu en de toekomst. Hij of zij wordt hierin gefaciliteerd door de (direct) leidinggevenden. Deze geven Richting en Ruimte, zijn duidelijk over Resultaten, hebben aandacht voor de Relatie, geven Rekenschap (5R-model) - en helpen zo mee aan Reflectie.

Kort samengevat is dit wat er nu en straks, naast vaktechnische competenties en vaardigheden, van DJI'ers verwacht wordt in houding en gedrag:

<p>Medewerkers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minder geprotocolleerd • Doen wat nodig is • Kunnen improviseren • Samen met anderen • Samen met 'externe' partners • Durven koersen op eigen oordeel • Blijven leren • Eigenaarschap tonen/verantwoordelijkheid nemen • Begrijpen waarom dit alles nodig is 	<p>Leidinggevenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helder aangeven wat/welk resultaat wordt verwacht, waarom en waartoe • Loslaten en durven vertrouwen • Een team samenstellen en onderhouden, passend bij de opdracht/opgave • Stimuleren van samenwerking en opbouw van een netwerk • Professionele oordeelsvorming aanmoedigen en helpen ontwikkelen/scherpen • Reflectie stimuleren en organiseren; fouten waarderen als leerervaring • Motiveren tot het nemen van verantwoordelijkheid en geven van rekenschap.
--	---

Figuur 9: verwachte professionele houding en gedrag

Om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen, is het belangrijk om fysiek en mentaal professioneel fit te zijn en continu te werken aan (het ontwikkelen van) het eigen vakmanschap en leiderschap. Daar wordt al aan gewerkt en dat wint alleen maar aan belang: we doen veel al goed – maar het kan en moet nog beter.

Leiderschap versterken

DJI wil *alle* medewerkers, dus ook leidinggevenden, toerusten om hun werk continu goed en veilig te doen en in te kunnen (blijven) spelen op veranderingen die op ons

af komen. Daarom willen we ook, zowel individueel als collectief, het leiderschap versterken, van professionals en van alle leidinggevendenden, van de voet tot aan de top. Op deze manier kunnen iedereen zijn rol beter pakken, meebewegen met verandering en zichzelf en/of anderen beter aansturen en begeleiden in zijn/hun ontwikkeling. De visie op publiek leiderschap van de Algemene Bestuursdienst is hierbij een belangrijk uitgangspunt: het gaat om goed kunnen samenwerken, integer en een betrouwbare partner zijn en goed kunnen reflecteren door de juiste vragen te stellen en op basis daarvan koers en positie te bepalen.

In alle MT's heeft in 2018/2019 een personeelsschouw van alle leidinggevendenden plaatsgevonden. Op basis daarvan is deze visie nader uitgewerkt tot een beeld van leiderschap zoals dat voor DJI gewenst is. Kenmerken daarvan zijn:

1. elkaar aanspreken en reflecteren op gedrag
2. samenwerken (elkaars kwaliteiten zien, gebruiken en versterken)
3. schakelen tussen strategie en processen in de operatie
4. speerpunten met een *couleur locale*

Rode draden in de gewenste ontwikkeling richting dit toekomstbeeld zijn: delegeren en loslaten, verbinden, omgaan met afstand en nabijheid en het uitdragen van de visie door de locatie.

4.2.2 *Duurzame inzetbaarheid en ziekteverzuim*

Duurzame inzetbaarheid

Als we binnen DJI over duurzame inzetbaarheid spreken, hanteren we de volgende, algemeen aanvaarde werkdefinitie: "*medewerkers beschikken doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.*"²³

We hebben een lange periode van krimp achter de rug. Tijdens die krimp was de aandacht vooral gericht op kortetermijndoelen, op 'de zaak draaiende houden'. Dat is begrijpelijk, maar het heeft er wel toe geleid dat in die periode weinig is geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid.²⁴ Nu de situatie van DJI enigszins gestabiliseerd is, ontstaat ruimte om duurzame inzetbaarheid opnieuw op de agenda te zetten. Hóóg op de agenda: net als vakmanschap is duurzame inzetbaarheid onlosmakelijk verbonden aan de derde focuslijn.

Maar 'gestabiliseerd' is niet hetzelfde als 'onveranderlijk'. De organisatie van morgen is niet per se hetzelfde als die van vandaag. Voor medewerkers die bij DJI willen (blijven) werken, is er werk genoeg – maar er is geen garantie dat dat werk er over een jaar of vijf nog hetzelfde uitziet als nu. Willen we als DJI én als individuele medewerker in staat zijn (en blijven) ons werk te doen, dan zullen we met elkaar het gesprek moeten aangaan over hoe we kunnen meebewegen in die veranderingen. Een open sfeer en dialoog zijn daarbij essentieel. Dat bijna 5% van de DJI medewerkers zich weleens gediscrimineerd voelt door collega's²⁵ past hier niet bij.

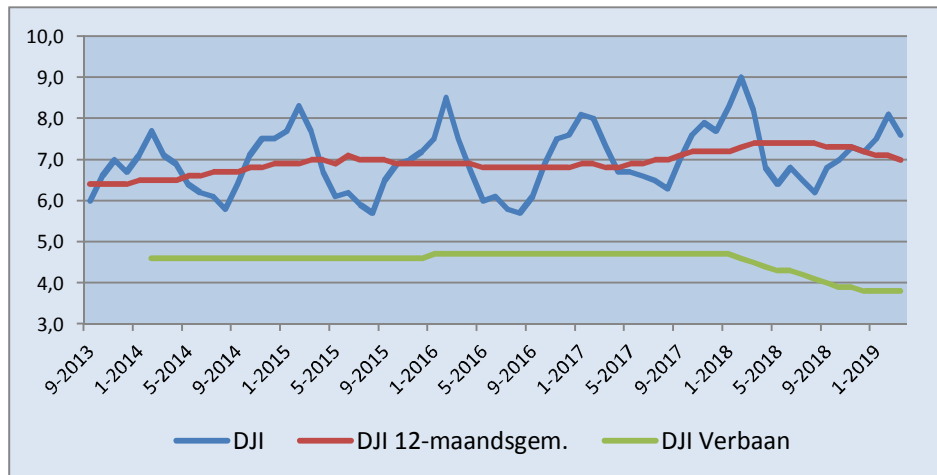
²³ Zie: Van der Klink, J.J.L., S. Brouwer, U. Bultmann, A. Burdorf, W.B. Schaufeli, G.J. Van der Wilt, & F.R.H. Zijlstra (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. Den Haag: ZonMW.

²⁴ Dit is ook de conclusie van de onderzoeken die in paragraaf 2.2 worden besproken.

²⁵ MTO 2017.

Ziekteverzuim

Het verzuimpercentage van DJI ligt de laatste jaren rond de 7%. In het begin van 2018 was het zelfs 7,4%. In de loop van dat jaar is het verzuimcijfer echter weer gedaald (zie Figuur 10).



Figuur 10: ziekteverzuim in de afgelopen jaren

Het hoge verzuimpercentage beïnvloedt de netto inzetbaarheid en vraagt alleen al daarom structurele aandacht. Hiervoor zijn beleid en instrumenten beschikbaar. DJI streeft ernaar om gericht de juiste instrumenten op de juiste plek en op het juiste moment in te zetten, om zo de daling voort te zetten.

De stijging van het verzuim in het voorjaar van 2018 is voor een gedeelte te verklaren door de zware griepgolf waar we in Nederland mee geconfronteerd werden. In de loop van 2018 zakte het verzuimpercentage weer en op dit moment (mei 2019) is het verzuimpercentage weer terug naar het niveau van de afgelopen 5 jaar (rond de 7,0%).

Ondanks dit soort externe factoren die moeilijk beïnvloedbaar zijn, is het wel mogelijk om op het terugdringen van het verzuim te sturen. In het afgelopen jaar is in een aantal inrichtingen, waar het verzuim structureel hoog was een intensief traject gestart, in eerste instantie gericht op de aanpak van het langdurig verzuim. Vertrekpunt voor die trajecten vormde de data-verzuimanalyse, die in 2018 middels een Masterclass verzuim breed onder de aandacht is gebracht. Langzaam maar zeker wordt zichtbaar dat die aanpak werkt; bijvoorbeeld in Nieuwegein is het verzuimpercentage binnen een jaar gedaald van 10,6% naar 7,5%.

5 Oplossingsrichtingen en prioritering

Als het gaat om oplossingsrichtingen hoeven we niet bij nul te beginnen. Sommige ontwikkelingen raken ons werk al langer; aan een aantal zaken wordt al jaren gewerkt. In het SPP van december 2016 zijn verschillende oplossingsrichtingen genoemd die ook terugkomen in het jaarplan van DJI voor 2019. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal wat de voorgaande analyse hiervoor betekent.

5.1 Gerichter werven en binden van personeel

Sinds medio 2017 loopt, naast de reguliere werving, een grote landelijke wervingsactie met als doel het tekort aan executief personeel binnen het gevangeniswezen zo snel mogelijk op te lossen. De landelijke werving heeft in bijna twee jaar tijd ruim 1.100 nieuwe medewerkers opgeleverd.

Dit is echter niet genoeg. Voor bijna alle functies binnen DJI is de arbeidsmarkt op dit moment krap tot zeer krap. De verwachting is dat het voor een groot aantal functies binnen DJI met de huidige inspanningen lastig zal zijn voldoende medewerkers te werven. Onze recruitmentketen zal serieus moeten professionaliseren, digitaliseren en moderniseren.

Maar ook dan is de arbeidsmarkt zó krap dat met werving niet altijd aan de personeelsbehoefte kan worden voldaan. Dit geldt met name voor zorgfuncties (verpleegkundigen, psychologen en psychiaters), specifieke functies binnen de ICT, geestelijke verzorging en financiën, Inrichtingswerkers, Medewerker arbeid, Pedagogisch medewerker en Sociotherapeuten. Nodig is veel en extra inzet op de recruitmentketen en het uitwerken van alternatieve scenario's om onvoldoende personeel in bepaalde functies op te vangen. Denk hierbij aan organisatorische aanpassingen, verbeteren werksfeer, ontwikkelen loopbaanpaden en leerlijnen, aanpassing van de arbeidsvoorwaarden, andere verdeling van de detentiecapaciteit over het land, *et cetera*.

Om hier invulling aan te geven denken we aan de volgende activiteiten:

- Optimaliseren en digitaliseren van het proces van de recruitmentketen
 - Versnellen van het recruitmentproces, zodat sollicitanten niet voortijdig afhaken en vestigingen niet lang hoeven te wachten op kandidaten (kortere doorlooptijd voor kandidaten en vacaturehouder)
 - Herijking taakverdeling en bevoegdheden tussen SSC en veld in het recruitmentproces. Doel: helderheid en eenduidigheid creëren en tegemoetkomen aan behoeften (borgen klant-leverancier relatie)
 - Ondersteunen van het recruitmentproces met de WenS-applicatie, om handmatig werk te digitaliseren, werkwijzen te vereenvoudigen en inzicht in kandidaten en stadia in het proces te krijgen
 - Uitbouw van de verantwoordelijke organisatie bij het SSC met aanvullende expertise (vast en inhuur, zoals gespecialiseerde recruitmentbureaus)
- Proactief werven en recruitment marketing
 - Ontwikkelen van een arbeidsmarktstrategie die de arbeidsmarktcommunicatie gaat richten (branding)
 - Doorontwikkelen van de inzet van sociale media om potentiële kandidaten actief te benaderen (recruitment marketing)
 - Meer vanuit marketing denken, een jaarkalender met acties gekoppeld aan wervingsacties en beurzen, mbo's *et cetera* (marketing)
 - Wervingsuitingen verbeteren met nieuwe foto's en mooie teksten (content)

- Data-gebaseerd werven
 - Dashboard opzetten dat voorspellend inzicht geeft in data met betrekking tot personeelsbehoefte en –vervulling
- Samenwerking Rijk, Defensie en Politie
 - Onderlinge uitwisseling van kandidaten met andere organisaties vanuit een digitale mogelijkheid, zodat kandidaten die voor de ene organisatie niet interessant blijken, in beeld komen voor andere mogelijk relevante werkgevers
- Onderzoeken van alternatieve oplossingen voor zeer schaarse functies die onvoldoende beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt (beleidskeuzes)
 - Organisatorische aanpassingen; het werk anders organiseren
 - Verbeteren werksfeer; het aantrekkelijker maken van het werk
 - Aanpassing arbeidsvoorwaarden aan die op de markt
 - Ontwikkeling loopbaanpaden en leerlijnen (i.s.m. ketenpartners in veiligheid en zorg) die ontwikkelmogelijkheden scheppen

5.2 Vergroten flexibiliteit

Vaste aanstellingen

Voor de planbare ontwikkelingen is aangegeven dat tijdige werving en beschikbaarheid van goed personeel noodzakelijk is. Een van de oplossingen is het gebruik van een externe schil (uitzendorganisaties, beveiligingsbedrijven) om tijdelijke tekorten op te vangen. Echter zeker waar het gaat om planbare ontwikkelingen is het gebruik van de externe schil voor het overbruggen van de tijd tussen vertrek van een medewerker en het kunnen beschikken over een inzetbare nieuwe medewerker, nu en in de toekomst, ongewenst. Het is een dure en kwetsbare oplossing.

De nadruk moet liggen op het tijdig werven: goed opgeleid eigen personeel dat op elkaar vertrouwt is de norm. Dit komt ook naar voren in de focuslijnen van DJI, waarbinnen vertrouwen een belangrijke waarde is en die de noodzaak onderstrepen van een evenwichtig personeelsbestand, dat bestaat uit goed opgeleide medewerkers die hun werk veilig kunnen doen.

Dit anticiperend werven veronderstelt dat leidinggevendenden voldoende formatie en financiering krijgen en deze ook gebruiken.

Externe schil

Voor een aantal functies is de arbeidsmarkt zó krap dat met werving niet altijd een (tijdig) antwoord kan worden gevonden op de gesignaleerde vraag. Voor een aantal functiegroepen zijn nu afspraken gemaakt (via een mantelovereenkomst) met externe partijen om snel adequaat opgeleide mensen te leveren. Het betreft de functiegroepen geestelijk verzorgers (nog in ontwikkeling), Forensisch Therapeutisch medewerkers, ZBIW'ers, verpleegkundigen, ICT'ers en inrichtingsbeveiligers. Voor een aantal functies (zoals GZ-psychologen en psychiaters) zal dit het probleem echter waarschijnlijk niet structureel oplossen. Met de huidige belastingwetgeving loopt DJI financiële risico's bij de inzet van externe krachten die 'in belangrijke mate' als zzp'er bij het ministerie van Justitie en Veiligheid werkzaam zijn. Als ook met verhoogde wervingsinspanning het niet mogelijk blijkt om voldoende personeel aan te stellen, is het aangewezen om gebruik te blijven maken van de externe schil. Op dit punt zal ook worden gekeken naar de gevolgen van de WNRA.

Piek en ziek

Voor niet planbare tekorten in personele capaciteit geldt dat het niet wenselijk is om dit op te lossen met een extra beroep op het wel aanwezige personeel. Het gaat dan om de volgende situaties:

- op korte termijn niet planbare pieken waarbij wordt afgeweken van de DJI landkaart, of
- personeelstekorten door onverwacht toenemend ziekteverzuim, of

- tekorten door onverwacht grote uitstroom,
Er is dan op zeer korte termijn tijdelijk personeel nodig. Dit kan zich voordoen in veel functies. Onverwachte langdurige ziekte van bijvoorbeeld één business-controller kan al tot grote verstoringen in het bedrijfsvoeringsproces leiden. Maar als we de grote functiegroepen bezien, dan kan op basis van de mantels worden voorzien in forensisch therapeutisch medewerkers, ZBIW'ers en inrichtingsbeveiligers. Voor twee andere grote functiegroepen echter geldt dit niet.

Penitentiair inrichtingswerkers en medewerkers arbeid kunnen niet tijdelijk worden ingehuurd. Hiervoor moet een oplossing worden gerealiseerd die de benodigde flexibiliteit biedt. Tijdelijke tekorten in penitentiair inrichtingswerkers worden nu op twee manieren *ad hoc* opgelost:

- er worden inrichtingsbeveiligers ingehuurd van een extern beveiligingsbedrijf, die dienen als vervanging van de inrichtingsbeveiligers in vaste dienst. Ervaren inrichtingsbeveiligers in vaste dienst worden vervolgens ingezet op de leefafdelingen ter vervanging van inrichtingswerkers (Zie Uit Balans, IJV 2018).
- er worden inrichtingsbeveiligers van DV&O ingezet die meer ervaren en beter opgeleid zijn. Dit is een oplossing waarbij binnen DJI de flexibiliteit wordt vergroot

Voor beide oplossingen geldt dat er geen waarborgen voor voldoende opleiding en ervaring zijn ingebouwd. We moeten onderzoeken of en hoe (één van) deze oplossingen met voldoende kwaliteitswaarborgen kunnen (kan) bijdragen aan de wendbaarheid van de DJI-organisatie. Dit moet ook worden bezien in het licht van duurzame inzetbaarheid en van doorgroeiperspectief voor inrichtingsbeveiligers.

Geografische flexibiliteit

Met het uitgangspunt dat de functies binnen DJI in principe worden vervuld door vaste krachten, ontbreekt de flexibiliteit die een externe schil biedt als het gaat om geografische flexibiliteit. Een tijdelijk herverdeling van capaciteit binnen DJI moet dan voor een belangrijk deel opgevangen kunnen worden door het vaste DJI-personeel. De medewerkers moeten bereid zijn om bij te springen in een andere inrichting. De in het convenant opgenomen intentie om afspraken te maken over de voorwaarden voor detachering moet verder worden uitgewerkt.

In met name de klankbordsessies werd de mogelijkheid van een flexibele schil van eigen DJI medewerkers genoemd. Dit lijkt vooral een oplossing te zijn voor een behoefte aan geografische flexibiliteit. Omdat deze suggestie in de afgelopen jaren al vaker is opgekomen, is het de moeite waard om te onderzoeken of, hoe en tegen welke prijs een flexibele schil van personeel in vaste DJI dienst een bijdrage kan leveren aan een goede taakuitvoering van DJI. Hierbij zullen de suggesties uit de klankbordgroepen (zoals een regionale aanstelling) worden betrokken.

Duurzame inzetbaarheid

Behalve het bedrijfsmatige belang van flexibiliteit van het personeel, kan flexibiliteit ook helpen de extra belasting van het werk op sommige afdelingen te verdelen over meer mensen. Regelmatige wisseling van afdeling of regime kan mogelijk gunstige effecten hebben. Het is de moeite waard om te onderzoeken of dit zinvol en mogelijk is.

5.3 Ontwikkelen vakmanschap en leiderschap

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat het ontwikkelen van vakmanschap en leiderschap binnen DJI noodzakelijk is om ons werk goed te kunnen blijven doen. Om dit in de komende jaren adequaat te kunnen doen, moeten we:

- een visie formuleren, communiceren en uitvoeren op hoe we iedereen kunnen laten leren en zich laten ontwikkelen: wat past bij DJI en wat is daarvoor nodig?
- daadwerkelijk de gelegenheid bieden aan 14.500 mensen (medewerkers én leidinggevendenden) om zich blijvend te ontwikkelen. Daarvoor is nodig:
 - structureel budget voor opleiding en vervanging etc.
 - stimulerend leer- en werkklimaat, inclusief ondersteuning
 - structureel tijd en ruimte om te leren (in je werk), op verschillende manieren; via trainingen en opleidingen maar bijvoorbeeld ook via coaching, stages of andere manieren van 'bewegen'
 - helderheid over andere of nieuwe competenties voor welke groepen medewerkers en leidinggevendenden, nu en in de toekomst (richting geven aan vakmanschap)
 - dat de organisatie leert ruimte te geven voor professionaliteit (incl. toetsing)
 - mogelijk andere verdeling van taken over diverse functies (of nog verdergaand: anders nadenken over (beschrijvingen van) functies)
 - duidelijk zijn over verantwoordelijkheid werkgever en werknemer
 - *last but not least*: zorgen voor voldoende commitment om vakmanschap en leiderschap verder te ontwikkelen. Van hoofddirectie en leidinggevendenden en van de medewerkers zelf. Om dat commitment te 'kweken' en behouden, is het ook nodig om te investeren in een juiste 'mindset'.
- obstakels wegnemen door:
 - te zorgen voor vervanging van medewerkers die deelnemen aan een training of opleiding
 - helderheid te bieden over budgetten en inkoop opleidingen
 - perspectief te bieden (bijvoorbeeld: ontwikkel- en loopbaantrajecten creëren, ook J&V- breed en 'over divisies en ministeries heen')

Leiderschapsontwikkeling

Om de koers van DJI de komende jaren waar te maken, moeten we ook fors blijven investeren in de ontwikkeling van alle leidinggevendenden. Dat zijn er ruim duizend, op verschillende posities in de organisatie. Om aan hen richting te geven, en hen dezelfde kant op te laten bewegen, moeten we duidelijk zijn in onze verwachtingen ten aanzien van het leiderschap van DJI'ers.

Dat doen we niet geïsoleerd, maar in de context van de maatschappelijke opgaven en de veranderopgave van J&V. Daarom is het goed om samen met J&V op te trekken, bijvoorbeeld in het strategisch ontwikkelprogramma Columbus, en daar waar nodig vertalingen te maken naar de context van de uitvoering.

5.4 Bevorderen duurzame inzetbaarheid

We willen bereiken dat DJI zijn medewerkers stimuleert, ondersteunt en faciliteert in het nemen van hun eigen verantwoordelijkheid voor hun duurzame inzetbaarheid; dat medewerkers die eigen verantwoordelijkheid daadwerkelijk ook nemen; en dat leidinggevendenden meedenken met hun medewerkers en hun op een positieve manier aandacht geven op basis van wat zij kunnen.

Dit veronderstelt een bepaalde werkcontext.²⁶ Het fundament daarvan is *sociale*²⁷ en *psychologische veiligheid*²⁸ ('nee tegen pesten', professionele houding en gedrag,

²⁶ Zie de definitie van Klink et al. (pagina 31).

²⁷ De Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) omschrijft sociale onveiligheid als 'psychosociale arbeidsbelasting', een verzamelnaam voor (de gevolgen van) agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten, discriminatie, en werkgerelateerde stress.

open leercultuur). Op dat fundament wordt verder gebouwd door voortdurend te investeren in de (eigen) ontwikkeling van medewerkers (vakmanschap, leiderschap, 'een leven lang leren'), in samenwerking en teamwork (werksfeer), in betrokkenheid (zingeving), en in gezondheid (vitaliteit).²⁹

Het is verleidelijk om in dat kader snel een aantal nieuwe instrumenten te introduceren, of een paar beleidsaanpassingen door te voeren. Maar dat is niet voldoende. Het gaat namelijk niet om ouderenbeleid, om beleid ten aanzien van structureel bezwarende functies, om ziekteverzuim. Het gaat ook niet om de instrumenten. Deze dingen zijn allemaal nuttig en belangrijk, maar raken niet aan de kern. Waar het om gaat is dat in al het HR-beleid de afweging gemaakt moet worden in hoeverre het bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. DJI is toe aan een nieuwe grondhouding: 'werken aan duurzame inzetbaarheid' moet voor iedereen een tweede natuur worden. Dáár moet de komende periode aan worden gewerkt.

Duidelijk is dat dit een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van medewerker en organisatie. Duidelijk is ook dat 'duurzaam inzetbaar' niet per se beperkt blijft tot de huidige functie of werklocatie (of zelfs tot DJI). Met andere woorden: in het kader van duurzame inzetbaarheid kan het zinvol zijn mobiel te worden.

Dit spreekt allemaal niet vanzelf. Een opleiding gaan volgen of op een andere manier werken aan de eigen ontwikkeling en (vooral) mobiliteit lijken voor velen (vér) buiten de comfortzone te liggen. Dan zijn er twee opties: mensen uit hun comfortzone halen, of die comfortzone groter maken. DJI kiest primair voor het laatste. De belangrijkste vragen die dan naar voren komen, zijn: hoe krijg je medewerkers geïnteresseerd in hun eigen duurzame inzetbaarheid? Hoe vergroot je die comfortzone? Deze vragen zijn richtinggevend voor de inspanningen die DJI de komende periode gaat leveren op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Om met dat laatste te beginnen: vergroten van de comfortzone vraagt dat we onze medewerkers *steun, waardering, autonomie en tijd* ('SWAT') bieden.³⁰ Dat begint bij leidinggevendenden die hun medewerkers op een niet-bedreigende manier uitnodigen eens verder te denken dan hun huidige functie. De kwaliteit van dat gesprek is erg belangrijk. Ook in dit kader is het dus nodig aandacht te besteden aan leiderschap.

Daarbij is het goed om te weten dat er genoeg instrumenten beschikbaar zijn die de leidinggevende ondersteunen bij het voeren van dit gesprek; er zijn ook genoeg instrumenten beschikbaar die medewerkers ondersteunen bij het vorm geven aan hun loopbaan. De vraag is: zijn die instrumenten bij iedereen bekend? Dit wordt op korte termijn uitgezocht, en mocht blijken dat dit niet het geval is, dan gaan we aan die instrumenten meer bekendheid geven. Maar ook los daarvan is het van belang dat duurzame inzetbaarheid regelmatig onderwerp van gesprek is, in zo breed mogelijke zin. Een krachtige communicatiecampagne moet dit ondersteunen.³¹

²⁸ Zie: Edmondson, A. (1999; p. 376). "Psychological safety and learning behavior in work teams." *Administrative Science Quarterly*, **44/2**, pp. 350-383.

Zie ook: Beusaert, S., H. Thielens, M. Gerken & M. Segers (2016; p. 20). *Wanneer jong van oud leert en omgekeerd*. O&O, **2**, pp. 17-21.

²⁹ Zie: Lindberg, P. & E. Vingård (2012; pp. 3036-3037), "Indicators of healthy work environments – a systematic review." *Work*, **41**, pp. 3032-3038.

³⁰ Zie ook de eerder genoemde meta-analyse van Lindberg & Vingård (2012).

³¹ Dit gebeurt in samenhang met andere HR-thema's (zoals vakmanschap en leiderschap) en met betrokkenheid van andere organisatieonderdelen die zich ook met deze thema's bezig houden (zoals SSC DJI).

Ook gaan we nadenken over de vraag hoe we de inzet van instrumenten en faciliteiten meer kunnen toespitsen op individuele behoeften en mogelijke en benodigde loopbanen binnen en buiten DJI. In dat verband wordt nadrukkelijk werk gemaakt van de verdere ontwikkeling van *loopbaanpaden* (inclusief bijbehorende *leerlijnen*).

Aanpak ziekteverzuim

In het vorige hoofdstuk is geconstateerd dat de aanpak van het ziekteverzuim blijvende aandacht vraagt.

In de komende periode moet de slag 'van papier naar praktijk' worden gemaakt.

Dat doen we door:

- met behulp van een intensieve praktische aanpak in te zetten op het verlagen van het langdurig verzuim;
- samen met management op locatie, HR-ondersteuning en medewerkers te werken aan verbetering van het veiligheidsgevoel en stijging van het werkplezier;
- in te zetten op vermindering van de structurele werkdruk en het versterken van de vitaliteit van de medewerker.

5.5 Technologie benutten

Hoewel 'gebruik van technologie' misschien niet direct een HR-onderwerp is, is het wel degelijk relevant. Technologie blijkt namelijk meer en meer randvoorwaardelijk voor DJI om een goed werkgever te zijn.³² Zo kan technologie worden ingezet om beter en veiliger te kunnen werken en daarmee de werkdruk te verlagen. Denk aan:

- het gebruik van mobiele *devices* bij celinspecties
- het ondersteunen van medewerkers bij de indicatiestelling, rapporteren, uitwisseling van gegevens met de ketenpartners (zie ook bijlage 2)
- detectie en beveiliging voor drugs en mobiele telefoons

Om nieuwe technologie zoals ZBJ goed te kunnen gebruiken moeten medewerkers voldoende worden opgeleid en begeleid. Dit geldt ook, in versterkte mate, voor medewerkers die die nieuwe technologieën ontwikkelen.³³

Vanuit DPMO kan samen met de divisies onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn om het werk te laten ondersteunen door nieuwe technologische hulpmiddelen. Op dit moment wordt met TNO nagegaan of er een onderzoek mogelijk is naar de betekenis die de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben voor de uitvoering van de taken van de Dienst Justitiële Inrichtingen.

³² Daarnaast blijkt dat de technologie die een organisatie gebruikt medebepalend is voor de aantrekkelijkheid van die organisatie als werkgever.

³³ De ontwikkelingen binnen de technologie en informatievoorziening gaan zeer snel kennis is maar kort houdbaar. Om de kennis op peil te houden is een forse investering in het opleiden van medewerkers noodzakelijk.

6 Alternatieve scenario's

In deze schets van ontwikkelingen en oplossingen zijn we uitgegaan van een scenario waarin het lukt om voldoende personeel te werven, de krapte op de arbeidsmarkt voorlopig voortduurt en het huidige beleid met betrekking tot de omgang van justitiabelen ongewijzigd blijft.

Er zijn echter ook andere scenario's denkbaar. Hieronder staan 9 scenario's waarvan we kort de effecten op de HR-speerpunten beschrijven.

1) Onvoldoende personeel/onvoldoende instroom van jongeren/onvoldoende (etnische) diversiteit

Ondanks grote wervingsinspanningen lukt het niet om voldoende personeel in dienst te nemen. De kans dat dit zich voor doet is het grootst voor functies in de ICT, zorg, inkoop en financiële adviesfuncties. Recente cijfers van het UWV geven aan dat er in 2019 een sterke stijging is van het aantal vacatures in deze sectoren.

Variant: het lukt nog wel om *voldoende* medewerkers aan te trekken, maar DJI blijkt onvoldoende aantrekkelijk voor bepaalde specifieke doelgroepen zoals jongeren, mannen/vrouwen of mensen met een niet-Nederlandse achtergrond. Denk bijvoorbeeld aan de toenemende vraag aan een opleiding *Social Work*; een opleiding die nu vooral door vrouwen gevolgd wordt.

2) Verder opschuiven AOW-leeftijd

Politieke besluitvorming leidt tot een verdere verhoging van de AOW-leeftijd, dus medewerkers blijven langer in dienst van DJI.

3) Nieuwe recessie en toename werkeloosheid

In een artikel (27-03-2019) signaleert het FD dat de ontwikkeling van de korte en lange rente in de VS een signaal zijn dat er mogelijk over een jaar een nieuwe recessie komt. In dat geval slaat de arbeidsmarkt om: er komt minder vraag naar personeel waardoor werven van medewerkers eenvoudiger wordt.

4) Nieuwe taakstellingen

Door keuze die de politiek moet maken, moet er bespaard worden op de begroting van DJI. Dit kan leiden tot nieuwe taakstellingen.

Personeel maakt bijna de helft uit van de begroting van DJI. Als DJI in de komende jaren nieuwe taakstellingen krijgt opgelegd, zal dit dan zeer waarschijnlijk ook de personeelsformatie raken. Dit zou DJI voor een fikse uitdaging stellen: door de bezuiniging in de afgelopen jaren lijken verdere besparingen op personeel niet meer mogelijk. Sterker nog: er is juist behoefte aan een iets ruimere personele formatie voor opleidingen en benodigde flexibiliteit.

5) Verdere toename van de verblijfstijd binnen DJI en meer instroom van justitiabelen

Door gewijzigde wetgeving, wijzigingen in de strafoplegging door de rechtelijke macht kan de periode dat justitiabelen binnen een inrichting van DJI verblijven toenemen. Gevolg is dat de behoefte aan inzetbare detentiecapaciteit meer en sneller toeneemt dan in dit SPP wordt verondersteld (we gaan nu nog uit van een gelijkblijvende of zeer licht stijgende behoefte aan detentiecapaciteit).

6) Minder nadruk op re-integratie of meer re-integratie taken naar ketenpartners

Politieke besluitvorming leidt tot een keuze de inspanningen (kosten) op het gebied van re-integratie af te bouwen, of nog meer te verschuiven naar ketenpartners zoals

reclassering. Het accent van de werkzaamheden binnen DJI komt daardoor meer te liggen op insluiten.

7) Meer regeldruk

Ernstige incidenten kunnen leiden tot een toenemende behoefte vanuit de politiek om meer grip te krijgen op de aanpak en resultaten binnen DJI. Daardoor neemt het aantal protocollen en formele verantwoordingsdocumenten toe, net als de administratieve druk, terwijl de autonomie van medewerkers door de hele organisatie afneemt.

8) Verder achterblijven techniek

Het lukt DJI niet om de benodigde technologische veranderingen en digitale ondersteuning van medewerkers te realiseren, doordat onvoldoende wordt geïnvesteerd, doordat de implementatie van nieuwe technologie mislukt, of omdat we te weinig ICT-capaciteit binnenhalen. DJI blijft daardoor een organisatie die zwaar leunt op een papieren administratie. De aantrekkelijkheid van DJI voor jongere medewerkers neemt af, terwijl tegelijkertijd de behoefte aan personeel toeneemt omdat er veel handmatige werkzaamheden blijven.

9) Meer werken voor andere opdrachtgevers

Binnen de overheid worden taken waarin DJI gespecialiseerd is ook door andere organisatie gedaan (bijvoorbeeld het insluiten van arrestanten). Deze taken kunnen worden overgenomen door DJI en vragen dan meer personele inzet.

Deze scenario's hebben een verschillende impact op de HR-speerpunten die noodzakelijk zijn. In onderstaande tabel is aangegeven welke HR-speerpunten vooral worden geraakt.

	Scenario's								
	1 Onvoldoende (instroom) (jong/divers) personeel	2 Verder opschuiven AOW- leeftijd	3 Nieuwe recessie toename werkloosheid	4 Nieuwe taakstellingen	5 Langere verblijfstijd justitiabelen	6 Minder nadruk op re- integratie	7 Meer regeldruk	8 Verder achterblijven techniek	9 Meer werken voor andere opdrachtgevers
Effect op HR-speerpunt									
Werven en binden van personeel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wendbaarheid en flexibiliteit	✓	✓		✓		✓		✓	✓
Vakmanschap en leiderschap	✓			✓		✓	✓		✓
Duurzame inzetbaarheid	✓	✓		✓					
Technologie	✓		✓	✓			✓		

Het werven van personeel wordt door alle ontwikkelingen geraakt. Het kan zijn dat de benodigde wervingsinspanning toeneemt qua aantallen of bij het vinden van de juiste doelgroep (ontwikkeling 1, 5, 7, 8 en 9) of doordat die inspanning juist afneemt (overige ontwikkelingen). Gezien de verwachte uitstroom zal werving en een goede positionering op de arbeidsmarkt noodzakelijk blijven. De werving zal zo moeten worden ingericht dat op alle situaties kan worden ingespeeld. In scenario's waarin meer personeel nodig is, komt meer accent te liggen op het gericht werven en het binden van personeel.

De noodzaak om de wendbaarheid een flexibiliteit te vergroten speelt in alle relevante scenario's. Scenario's met kwantitatieve ontwikkelingen (1, 4 en 6) maken het noodzakelijk om samen te werken in pools of in de keten, en om de mobiliteit van medewerkers te vergroten (opvangen tekort of teveel aan personeel in specifieke functie). In het scenario waarin het niet lukt om voldoende personeel te werven, kan gekeken worden naar vormen waarin delen van het werk worden uitbesteed aan derden.

Door het opschuiven van de AOW leeftijd, maar bijvoorbeeld ook omdat het niet lukt overal voldoende jonge medewerkers te werven, bestaat het risico dat de inzetbaarheid van medewerkers in de ene inrichting sterker afneemt dan in de andere. Naast maatregelen op het gebied van NPI kan ook worden gedacht aan samenwerking tussen inrichtingen om een evenwichtiger leeftijdsopbouw (inclusief verdeling van kennis en ervaring) te realiseren in alle inrichtingen.

Indien de re-integratie meer bij de ketenpartners komt te liggen zal dit andere eisen stellen aan het vakmanschap van de DJI medewerkers.

Het ontwikkelen van het vakmanschap en leiderschap komt vooral onder druk te staan als medewerkers niet kunnen worden uitgeroosterd om opleidingen te volgen omdat er niet voldoende personeel is. Deze situatie moet te allen tijde worden voorkomen omdat die uiteindelijk kan leiden tot een toename van de onveiligheid en verslechtering van het werkklimaat. Voldoende medewerkers voor een ongestoorde uitvoering van het primair proces en voor het volgen van opleidingen zijn in elk scenario noodzakelijk. In het scenario waarin het niet lukt om voldoende personeel te werven, kan gekeken worden naar vormen waarin delen van het werk worden uitbesteed aan derden.

Verandering in samenwerking met ketenpartners zal ertoe leiden dat andere eisen worden gesteld aan het vakmanschap.

Bij het verder opschuiven van de AOW-leeftijd zal de inspanning die nodig is om de duurzame inzetbaarheid te vergroten sterk toenemen. Dit wordt versterkt door de situatie waarin het niet lukt om voldoende personeel te werven, omdat we dat bepaalde groepen meer aan DJI moeten binden, op een goede manier. Bij nieuwe taakstellingen kan het er voor sommige functiegroepen ook om gaan de inzetbaarheid buiten de eigen organisatie te vergroten.

Het inzetten van technologie om de administratieve druk te verlagen zal vooral nodig zijn in die scenario's waarin een tekort aan personeel dreigt (scenario 1 en 4) of waarin de regeldruk sterk toeneemt (scenario 7).

Die druk zal mogelijk minder gevoeld worden in een scenario waarbij de arbeidsmarkt weer ruimer wordt. Het niet investeren zal DJI echter op langere termijn steeds onaantrekkelijker maken voor nieuwe medewerkers.

Bijlagen

Bijlage 1: Opgehaalde HR-speerpunten (klankbordgroepen, enquêtes)

Bijlage 2: Aanpak en uitkomsten Functie Impact Analyse

Bijlage 3: Natuurlijk verloop

Bijlage 4: Wendbare en flexibele organisatie (inventarisatie RWS)

Bijlage 5: Arbeidsmarktgegevens

Bijlage 1 Opgehaalde HR-speerpunten (klankbordgroepen, enquêtes)

Werven van personeel

- Gericht werven: profileren richting specifieke doelgroepen; verbeteren arbeidsmarktcommunicatie, functieprofielen herkenbaar maken voor de doelgroep
- Vindplaatsgericht werven, bijv. in samenwerking met ROC's
- Competentiegericht werven
- Anticiperend werven
- Andere/nieuwe doelgroepen aanboren (bijv. ook zij-instromers) of andere arbeidsmarkten (buitenland)
- Werken aan imago van DJI
- Profileren als werkgever die ontwikkelen voorop stelt: ontwikkeling=toekomst
- Lokaal of regionaal werven, eventueel met landelijke aanstelling
- Verbinding zoeken met hoge scholen/afstemmen opleiding
- samenwerking in het veiligheidsdomein en GGZ
- Arbeidsvoorwaarden die DJI aantrekkelijk maken.
- Verbeteren van processen rondom werving, selectie, aanstelling, beoordeling
- Passende waardering van functies
- Jaarlijkse open dagen inrichtingen combineren/uitbreiden met wervingsinitiatieven
- Inzet van gedetineerden in taken die op dit moment bij medewerkers arbeid liggen
- Inzet van personeel dat in dienst is van opdrachtgevers arbeidsbedrijven
- Samenwerkingsvormen met uitzendorganisaties herbeoordelen met de intentie om op termijn tot een definitieve aanstelling te komen

Vasthouden van personeel

- Werk anders organiseren, taken anders verdelen of administratieve lasten verlichten
- Perspectief bieden (loopbaanpaden) schetsen aan de voorkant
- Daarbij ambtenaarschap benutten: baan met ontwikkelperspectief voor langere tijd
- Samenwerken op zowel werving & selectie als op loopbaanplanning met collega-uniformdiensten
- Successieplanning, eventueel ook regionaal of landelijk
- Aandacht voor beloning, opleidingsmogelijkheden en maatwerkmogelijkheden per leeftijdsfase
- Regionaal en landelijk monitoren verloop van personeel (en redenen voor uitstroom) en daar actie op ondernemen

Vergroten duurzame inzetbaarheid

- Perspectief en waardering bieden, maar wel een realistisch en eerlijk beeld
- Anders inregelen en meer HR-ondersteuning voor leidinggevenden (die hier in de praktijk vaak te weinig verstand van of tijd voor hebben)
- Mogelijkheden tot loopbaanonderbreking creëren
- Arbeidsvoorwaarden in tijd oprekken, bijv. tijdelijk onbetaald verlof
- Semi verplicht gezondheidsbeleid
- Demotiebeleid (minder of andere taken voor oudere werknemers om werk vol te blijven houden)
- Technologie inzetten om beter tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk te kunnen werken
- De gewenste samenstelling van personeel (jong-oud; mbo-hbo) in relatie tot de huidige samenstelling.

- Mogelijkheden om de ervaren werkdruk en gevoel van onveiligheid terug te dringen
- Het vergroten inzetbaarheid per leeftijdsfase (ouders en ouderen), door bijvoorbeeld gericht begeleiding door HR-adviseurs/specialisten (loopbaan)
- De rol leidinggevendenden
- Het strikter hanteren van functie-/diploma-eisen

Ontwikkelen van vakmanschap

- Juiste randvoorwaarden creëren: vervanging regelen
- Budgetten combineren (OI vs inrichtingen, centraal vs decentraal) waardoor meer mogelijk wordt
- Maatwerk in opleidingen leveren, meer aansluiten bij maatschappij en bestaande opleidingen aanpassen aan DJI
- *Éducation permanente* faciliteren ook voor competenties buiten eigen vakgebied
- Detachering/ontwikkel- en loopbaantrajecten creëren, ook J&V- breed en 'over divisies en ministeries heen' (bijvoorbeeld zes jaar DJI en dan naar de politie)
- Brede competentieontwikkeling gebaseerd op de opgaven die zich aandienen
- Eigen opleidingspoule/traject
- Richting geven aan een lerende organisatie waarin zowel medewerkers als organisatie flexibel kunnen reageren op veranderingen
- Stages faciliteren
- Werken met mentoren
- Goed weten wat je in huis hebt
- Daarnaast nog vaststellen wat, in vergelijking met andere organisaties, voor DJI een passend structureel opleidingsbudget is.
- Nagaan of er in personeelsnormen voldoende ruimte voor het volgen van opleidingen zit.

Ontwikkelen van leiderschap:

- Investeren in leiderschap en aanspreken van leidinggevendenden op gedrag
- Focussen op stimuleren/ontwikkelingen benodigde competenties, ook op gebied van leiderschapontwikkeling. Daarbij goed aansluiten op de ontwikkelingen en duidelijke organisatiedoelen
- Leiderschap ontwikkelen op omgaan met ziekteverzuim en binden personeel; stimuleren cultuur van waarderen en binden
- Inzicht in groepsdynamische processen
- Bij personeelsschouw gesprek voeren over gewenst leiderschap
- Leiderschapsschouw niet alleen in het veld uitvoeren.

Vergroten wendbaarheid en flexibiliteit

- De inrichting van de organisatie:
 - Andere (tijdelijke) verdeling tussen afdelingen en functies, zelfdoen of uitbesteden
 - Pool-vorming binnen en tussen organisaties
 - Meer financiële ruimte voor organisaties
- De beschikbaarheid van het juiste personeel:
 - flexibiliteit in tijd (roosterwijzigingen)
 - flexibiliteit in capaciteit (fluctuatie werkvraag)
 - flexibiliteit in de regio (inzet van buiten eigen inrichting)
 - flexibiliteit in kwaliteit (verschillende competenties of functies)
 - flexibiliteit in beloning
- Flexibilisering contracten
- Allround medewerkers op meerdere gebieden inzetbaar
- Flexibele roosters en werktijden

- Wisselen van werkplekken of teams
- Detacheren vereenvoudigen
- Regionale/landelijke aanstelling (maar niet zonder vooraf duidelijke afspraken te maken over de consequenties zoals termijnen, financiën, doel en noodzaak)
- Regionale samenwerking, bijv regionaal inzetbare teams en planning waarbij de werkvraag leidend is. In dit kader ook: arbeidsethos, bij een probleem zetten we er samen de schouders onder om het op te lossen.
- Positionering van DJI in de keten; omgaan met fluctuaties samen met anderen
- Flexibele schil, al dan niet:
 - met mogelijkheden voor instroom
 - boven formatie
 - regionaal ingeregeld
 - opgebouwd samen met een particulier bedrijf
 - in de vorm van een pool van belangstellenden voor lange tijdelijke klussen
- Interne flexibele inzet (en beloning)
- Aandacht voor de wensen van de medewerkers
- Faciliteiten die medewerkers aanmoedigen zich flexibel op te stellen, zoals 'tijd voor tijd' bij langere reistijd
- Werkbedrijf met terugkeergarantie; andere mix van werkzaamheden, deels elders of anders
- Goede onderlinge afstemming op personeelsgebied, met de juiste persoon (juiste invulling HR-functie)
- Gezonde verhouding intern- en extern personeel
- Decentraal bevoegdheden geven/ decentrale sturing vergroten met ruimte tot beweging en meer lokale budgettaire ruimte, om zo snel te kunnen schakelen
- Extra capaciteit

Benutten van kansen die nieuwe technologie biedt

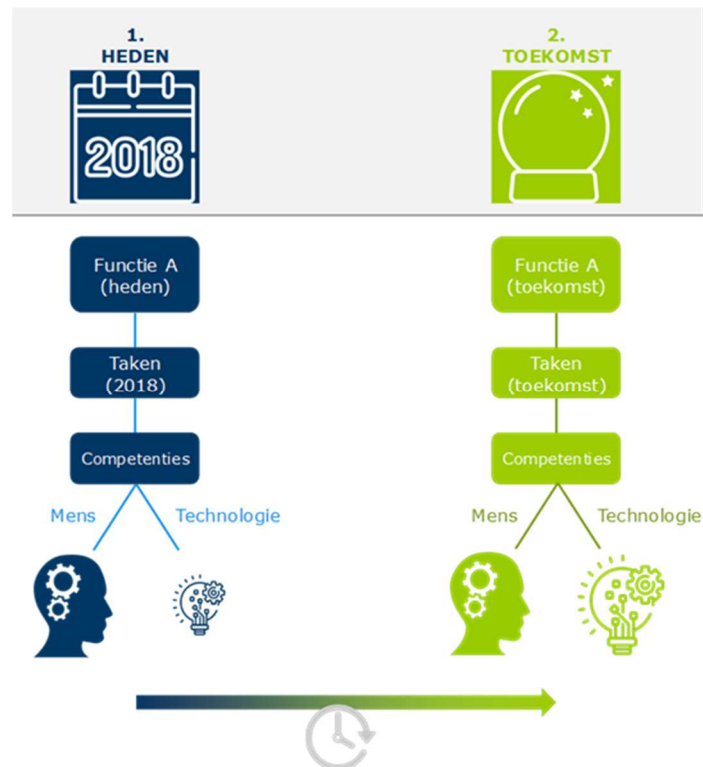
- Onderzoek op welke punten techniek kan worden ingezet om ruimte te creëren voor de taken die echt door medewerkers moeten worden uitgevoerd
- Gebruik technologie om DJI als werkgever aantrekkelijk te maken/houden
- Blik naar buiten: ga eens kijken naar meer innovatieve organisaties, bijvoorbeeld op de Zuidas

Aanpassingen in de organisatie/cultuur

- Huidige structuur bekijken; kunnen er (management)lagen uit
- Kan het werk anders gedaan worden of geautomatiseerd zodat je minder mensen nodig hebt
- Experimenteren met onconventionele werkvormen bv voor werkoverleg, gebruik van social media (niet alleen door HK/corporate communicatie maar ook door leidinggegevens), crowdsourcing voor bepaalde vraagstukken
- Onderzoek blijven doen naar hoe je justitiabelen insluit (en of dit anders kan)
- Ontschotten van divisies (bijv JJI/ForZo en GW) in samenwerking en in overzichten. Nu veelal grote eilanden die niet met elkaar communiceren
- Gebouwen delen, bijv met COA
- Best practices delen
- Experimenteren met nieuwe werkvormen
- Gebouwen zijn ingericht conform huidige eisen qua werkplek en werkomgeving.

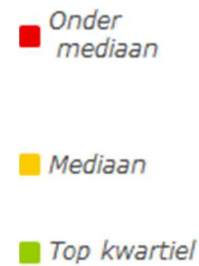
Bijlage 2 Aanpak en uitkomsten Functie Impact Analyse

In het Arbeidsmarktonderzoek Rijk is de invloed van techniek onderzocht door middel van een Functie Impact Analyse (FIA). Door de onderzoekers is het volgende denkkader gebruikt:



Centraal staat welke competenties die nodig zijn voor het uitvoeren van een taak kunnen in de toekomst worden overgenomen door techniek. Bij de analyse is gebruik gemaakt van een door McKinsey geschetst beeld van de huidige stand van zaken.

Competentie: niveau huidige technologieën t.o.v. menselijke prestaties	Status
Sensory perception	
Sensory perception	Mediaan
Cognitive capabilities	
Recognizing known patterns/categories (supervised learning)	Top kwartiel
Generating novel patterns/categories	Onder mediaan
Logical reasoning/ problem solving	Onder mediaan
Optimization and planning	Top kwartiel
Creativity	Onder mediaan
Information retrieval	Top kwartiel
Coordination with multiple agents	Onder mediaan
Output articulation/presentation	Mediaan
Natural language processing	
Natural language generation	Mediaan
Natural language understanding	Onder mediaan
Social and emotional capabilities	
Social and emotional sensing	Onder mediaan
Social and emotional reasoning	Onder mediaan
Social and emotional output	Onder mediaan
Physical capabilities	
Fine motor skills/dexterity	Mediaan
Gross motor skills	Top kwartiel
Navigation	Top kwartiel
Mobility	Onder mediaan



Uitkomstem voor de PIW-er

Capabilities	Technology capabilities	Capability level technologie (score 1-3)	TAKEN								
			1,3	1,2	2,5	1,2	1,8	2,5	2,3	1,2	1,7
			Intake en voorlichting	Individuele begeleiding	Materiële beveiliging	Relationele beveiliging	Signaleren en observeren	Rapporteren	Bevorderen werkprocessen	bevorderden functioneren team	bevorderden individueel functioneren
Sensory perception	Sensory perception	2					■				
Cognitive capabilities	Recognizing known patterns (supervised learning)	3					■				■
	Generating novel patterns	1									
	Logical reasoning/problem solving	1					■		■		
	Optimization and planning	3			■				■		
	Creativity	1									
	Information retrieval	3			■				■		
	Coordination with multiple agents	1								■	
	Output articulation/presentation	2							■		
Natural language processing	Natural language generation	2	■							■	
	Natural language understanding	1									
Social and emotional capabilities	Social and emotional sensing	1	■					■			
	Social and emotional reasoning	1	■								■
	Social and emotional output	1	■								■
Physical capabilities	Fine motor skills/dexterity	2			■						
	Gross motor skills	3									
	Navigation	3									
	Mobility	1									

Op basis van de huidige taken liggen er op korte termijn technische mogelijkheden bij:

- Materiële beveiliging
- Rapporteren
- Bevorderen werkprocessen

Uitkomsten voor de Casemanager:

Capability level technologie (score 1-3)		TAKEN								
		2,7	2,7	2,0	1,5	1,6	1,5	2,5	1,3	1,6
Capabilities	Technology capabilities	Opstellen D&R-plan	Evaluëren en bijstellen D&R-plan	Regie voeren op D&R-plan (intern)	Adviseren over D&R-plan (intern)	Begeleiding gedetineerde	Overleggen met ketenpartners over D&R	Uitwisselen gegevens met ketenpartners	Regie voeren op D&R-plan (extern)	Deskundigheidsbevordering
Sensory perception	Sensory perception	2								
Cognitive capabilities	Recognizing known patterns (supervised learning)	3								
	Generating novel patterns	1								
	Logical reasoning/problem solving	1								
	Optimization and planning	3								
	Creativity	1								
	Information retrieval	3								
	Coordination with multiple agents	1								
	Output articulation/presentation	2								
Natural language processing	Natural language generation	2								
	Natural language understanding	1								
Social and emotional capabilities	Social and emotional sensing	1								
	Social and emotional reasoning	1								
	Social and emotional output	1								
Physical capabilities	Fine motor skills/dexterity	2								
	Gross motor skills	3								
	Navigation	3								
	Mobility	1								

Op basis van de huidige taken liggen er op korte termijn technische mogelijkheden bij:

- Opstellen D&R-plan
- Evaluëren en bijstellen D&R-plan
- Uitwisselen gegevens met ketenpartners

Uitkomsten voor de Verpleegkundige:

Capability level technologie (score 1-3)		TAKEN											
		2,0	2,3	1,8	2,4	1,8	1,8	3,0	2,5	2,7	1,3	2,0	1,6
Capabilities	Technology capabilities	Triage & diagnose	Indicatiestelling	Verlenen verpleegkundige zorg	Verrichten medische handelingen	Toeleiding en overdracht naar externe zorgverleners	Optimalisatie werkprocessen/ontwikkeling protocollen	Evalueren zorg	Rapporteren algemene toestand aan arts	Verpleegplan opstellen	Bejegening gedetineerden	Gezondheidsvoorzichting	Deskundigheidsbevordering
Sensory perception	Sensory perception	2											
Cognitive capabilities	Recognizing known patterns (supervised learning)	3											
	Generating novel patterns	1											
	Logical reasoning/problem solving	1											
	Optimization and planning	3											
	Creativity	1											
	Information retrieval	3											
	Coordination with multiple agents	1											
	Output articulation/presentation	2											
Natural language processing	Natural language generation	2											
	Natural language understanding	1											
Social and emotional capabilities	Social and emotional sensing	1											
	Social and emotional reasoning	1											
	Social and emotional output	1											
Physical capabilities	Fine motor skills/dexterity	2											
	Gross motor skills	3											
	Navigation	3											
	Mobility	1											

Op basis van de huidige taken liggen er op korte termijn technische mogelijkheden bij:

- Indicatiestelling
- Verrichten medische handelingen
- Evalueren zorg
- Rapporteren algemene toestand aan arts
- Verpleegplan opstellen

Bjlage 3 Natuurlijk verloop

Leeftijdsuitstroom en einde contract per functiegroep en inrichting voor 5 functies

Verwachte uitstroom op leeftijd GW/VB/ Forzo/ RJI per vestiging en functiegroep in FTE <small>(Bron: P-Direkt ultimo januari 2019)</small>													
(Inrichtings)beveiliging													
	Arrondissement	Sector	Organisatiernaam	Huidige bezetting	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal	%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Leeuwarden	71,6	2,1	1,8			1,0	1,0	4,0	9,9	14%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Ter Apel	90,0	3,1	1,5		1,0	1,1	0,9	1,0	8,6	10%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Veenhuizen	134,4	1,5	4,5	2,0	2,0	5,0	5,0	7,6	27,6	21%
2	Overijssel	Gevangeniswezen	PI Almelo	45,0	1,1	1,0			1,0	0,6		3,7	8%
2	Overijssel	Gevangeniswezen	PI Zwolle	102,9	1,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,9		6,9	7%
2	Overijssel	Forensische zorg	FPC Veldzicht	39,4		2,0			1,0		1,0	4,0	10%
3	Gelderland	Gevangeniswezen	PI Achterhoek	49,8			0,9				2,9	3,8	8%
3	Gelderland	Gevangeniswezen	PI Arnhem	65,7	2,1				1,0	2,1	2,0	7,2	11%
3	Gelderland	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	33,1	0,5		1,0	2,0		2,0	1,0	6,5	20%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Almere	1,0									
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Lelystad	121,6		1,0	1,0	1,0			2,0	7,0	6%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Nieuwegein	79,0	1,1	2,7		1,0	3,0		1,9	9,7	12%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Utrecht	58,9	2,0	1,0			2,0	1,0	3,0	9,0	15%
4	Midden Nederland	Vreemdelingenbewaring	DC Zeist	51,2		2,9	2,0	2,0	2,0	0,9	1,0	10,8	21%
4	Midden Nederland	Forensische zorg	Oostvaarderskliniek	56,9	1,0	2,0	2,0			2,0	2,0	9,0	16%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	JC Zaanstad	191,9	1,0	5,0	1,0	1,0	4,0	4,0	3,0	19,0	10%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	PI Heerhugowaard	91,9	3,1	2,1	4,1	2,0	2,7	1,0	2,7	17,7	19%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	PI Zwaag	2,7									
5	Noord Holland	Vreemdelingenbewaring	DC Schiphol	192,9	4,0	6,4	5,5	4,8	2,0		6,0	28,6	15%
7	Den Haag	Gevangeniswezen	PI Alphen aan den Rijn	156,5	1,5	2,5	2,0	0,8	1,8	1,0	1,9	11,4	7%
7	Den Haag	Gevangeniswezen	PI Haaglanden	80,6	1,5	1,0	1,0			1,0		4,5	6%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Dordrecht	67,6	1,1				3,0			4,1	6%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Krimpen aan den IJssel	74,5	0,5	3,8	1,0	1,0	2,0	0,8		9,1	12%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Rotterdam	119,4	1,4	2,0	1,0				4,0	8,4	7%
8	Rotterdam	Vreemdelingenbewaring	DC Rotterdam	230,1	1,5	4,9	5,0	4,0	6,0	4,0	5,8	31,1	14%
8	Rotterdam	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	30,1	0,5	2,0	1,0				1,0	4,5	15%
9	Oost Brabant	Gevangeniswezen	PI Grave	66,4		1,0		1,7		1,0	0,8	4,5	7%
9	Oost Brabant	Gevangeniswezen	PI Vught	120,5	3,4	0,2	0,5	1,0	4,0	3,8	5,3	18,2	15%
10	Zeeland West Brabant	Gevangeniswezen	PI Middelburg	66,3	1,2	1,0	2,0	1,0		1,0	1,0	7,2	11%
10	Zeeland West Brabant	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	30,5	1,0	0,5			1,0	1,0		3,5	11%
11	Limburg	Gevangeniswezen	PI Sittard	72,6	1,5	0,6	1,0	3,0	2,1	4,0	3,0	15,2	21%
11	Limburg	Gevangeniswezen	PI Zuid-Oost	92,9	4,9	2,0	1,0		3,0	2,0	0,5	13,4	14%
			Totaal	2.687,8	44,2	55,8	36,0	30,2	49,6	44,9	63,3	323,9	12%

Verwachte uitstroom op leeftijd GW/VB/ Forzo/ RJI per vestiging en functiegroep in FTE (Bron: P-Direkt ultimo januari 2019)

Inrichtingswerker													
	Arrondissement	Sector	Organisatiernaam	Huidige bezetting	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal	%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Leeuwarden	87,9	6,0	2,5	4,0	4,0	5,0	4,8	6,3	32,5	37%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Ter Apel	95,6	5,1	7,6	6,6	4,1	2,8	1,0	5,0	32,2	34%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Veenhuizen	162,2	19,8	5,9	11,5	13,1	12,8	10,9	12,5	86,5	53%
2	Overijssel	Gevangeniswezen	PI Almelo	65,3	0,6		3,9	4,8	2,0	2,8		14,1	22%
2	Overijssel	Gevangeniswezen	PI Zwolle	96,7	4,0	3,0	1,5	8,8	4,8	4,0	4,0	30,0	31%
2	Overijssel	Forensische zorg	FPC Veldzicht										
3	Gelderland	Gevangeniswezen	PI Achterhoek	63,1	4,5	2,0	5,5	6,0	3,8	4,5	4,2	30,4	48%
3	Gelderland	Gevangeniswezen	PI Arnhem	75,1	1,4	3,1	3,0		3,0	6,5	3,8	20,8	28%
3	Gelderland	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting										
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Almere										
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Lelystad	180,5	7,9	6,0	8,7	5,1	12,9	3,0	8,0	51,6	29%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Nieuwegein	101,9	1,6	4,4	3,0	1,9	3,7	4,0	3,9	22,4	22%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Utrecht	68,1		1,1	6,0	2,5	1,8	3,8	1,0	16,2	24%
4	Midden Nederland	Vreemdelingenbewaring	DC Zeist										
4	Midden Nederland	Forensische zorg	Oostvaarderskliniek										
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	JC Zaanstad	219,6	1,0	9,1	2,5	10,4	15,5	11,0	11,8	61,3	28%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	PI Heerhugowaard	111,2	6,7	4,1	9,2	6,0	7,0	5,5	6,9	45,4	41%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	PI Zwaag	3,1		1,0						1,0	
5	Noord Holland	Vreemdelingenbewaring	DC Schiphol	79,1	3,0	2,9		4,0	7,9	2,0	3,6	23,4	30%
7	Den Haag	Gevangeniswezen	PI Alphen aan den Rijn	211,6	5,5	8,8	7,0	4,0	9,9	6,0	5,0	46,1	22%
7	Den Haag	Gevangeniswezen	PI Haaglanden	99,5	3,6	8,5	4,0	9,1	3,0	6,7	4,0	38,8	39%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Dordrecht	92,9	1,1	5,5	2,0	3,0	2,0	5,0	7,0	25,6	28%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Krimpen aan den IJssel	113,9	5,1	4,2	1,5	3,0	3,1	6,0	3,0	25,9	23%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Rotterdam	118,7	7,1	4,0	1,0	2,9	8,1	6,1	3,1	32,3	27%
8	Rotterdam	Vreemdelingenbewaring	DC Rotterdam										
8	Rotterdam	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting										
9	Oost Brabant	Gevangeniswezen	PI Grave	127,0	4,0	2,6	3,0	7,0	8,0	3,0	10,8	38,5	30%
9	Oost Brabant	Gevangeniswezen	PI Vught	247,4	7,8	5,8	8,0	12,3	14,0	7,0	9,3	64,2	26%
10	Zeeland West Brabant	Gevangeniswezen	PI Middelburg	48,9	1,2		2,0	1,0	1,0		2,0	7,2	15%
10	Zeeland West Brabant	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting										
11	Limburg	Gevangeniswezen	PI Sittard	73,6	2,5	2,1	3,6	4,0	4,1	4,0	5,6	25,9	35%
11	Limburg	Gevangeniswezen	PI Zuid-Oost	132,8	4,8	4,6	7,0	3,7	4,0	9,3	8,8	42,2	32%
			Totaal	2.675,6	104,4	98,7	104,5	120,6	140,0	116,8	129,5	814,5	30%

Verwachte uitstroom op leeftijd GW/VB/ Forzo/ RJI per vestiging en functiegroep in FTE (Bron: P-Direkt ultimo januari 2019)

Forensisch Therapeutisch Werker													
	Arrondissement	Sector	Organisatiernaam	Huidige bezetting	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal	%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Leeuwarden										
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Ter Apel										
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Veenhuizen	29,1	2,5		1,0	1,0			2,0	6,5	22%
2	Overijssel	Gevangeniswezen	PI Almelo										
2	Overijssel	Gevangeniswezen	PI Zwolle	134,4	1,5	5,4	4,5		2,0	4,0	4,0	21,4	16%
2	Overijssel	Forensische zorg	FPC Veldzicht	206,5	6,8	6,3	1,9	4,8	10,8	4,0	5,0	39,6	19%
3	Gelderland	Gevangeniswezen	PI Achterhoek	14,6		2,0			2,0			4,0	27%
3	Gelderland	Gevangeniswezen	PI Arnhem										
3	Gelderland	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	80,5	3,8	2,8	0,9	2,0	0,9		4,6	14,9	19%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Almere	1,1						1,1		111%	
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Lelystad										
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Nieuwegein	24,9		1,0	1,0		1,9			3,9	16%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Utrecht										
4	Midden Nederland	Vreemdelingenbewaring	DC Zeist	20,1		1,0			1,0	1,0	1,0	4,0	20%
4	Midden Nederland	Forensische zorg	Oostvaarderskliniek	127,4	3,0	11,4	3,0	2,0	2,2	3,8	5,6	31,0	24%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	JC Zaanstad	128,5	6,7	4,1	2,4	5,6	6,7	2,9	6,1	34,4	27%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	PI Heerhugowaard										
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	PI Zwaag										
5	Noord Holland	Vreemdelingenbewaring	DC Schiphol										
7	Den Haag	Gevangeniswezen	PI Alphen aan den Rijn										
7	Den Haag	Gevangeniswezen	PI Haaglanden	118,4	5,9	7,5	1,0	4,0	3,0	1,8	4,0	27,3	23%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Dordrecht										
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Krimpen aan den IJssel										
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Rotterdam	14,8	1,0	1,0		1,0	1,0			4,0	27%
8	Rotterdam	Vreemdelingenbewaring	DC Rotterdam										
8	Rotterdam	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	115,7	2,5	3,9	1,8		3,1		2,5	13,8	12%
9	Oost Brabant	Gevangeniswezen	PI Grave										
9	Oost Brabant	Gevangeniswezen	PI Vught	277,8	3,0	2,0	1,0	6,1	11,0	10,1	8,2	41,4	15%
10	Zeeland West Brabant	Gevangeniswezen	PI Middelburg										
10	Zeeland West Brabant	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	92,7	1,1	1,9	0,5	2,8	1,9	5,9	2,0	16,0	17%
11	Limburg	Gevangeniswezen	PI Sittard	6,7		1,1	0,6	1,0		1,0		3,7	55%
11	Limburg	Gevangeniswezen	PI Zuid-Oost										
			Totaal	1.393,2	37,8	51,5	19,5	30,2	47,4	35,6	44,9	267,0	19%

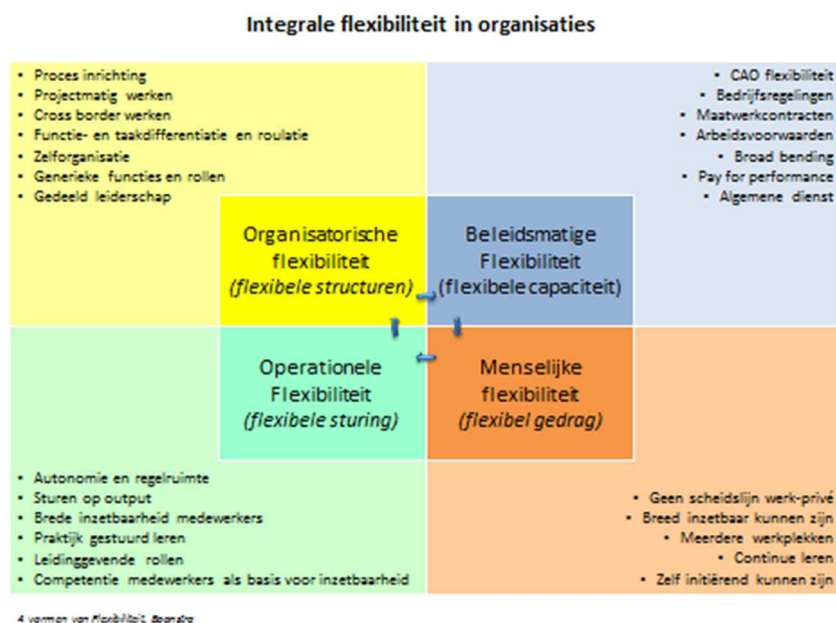
Verwachte uitstroom op leeftijd GW/VB/ Forzo/ RJI per vestiging en functiegroep in FTE <small>(Bron: P-Direkt ultimo januari 2019)</small>													
Zorgprofessional													
	Arrondissement	Sector	Organisatiernaam	Huidige bezetting	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal	%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Leeuwarden	6,6						0,7	0,8	1,5	23%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Ter Apel	6,7	1,4	0,7				0,9		2,9	44%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Veenhuizen	10,6	0,4	1,0		1,0		0,8		3,2	30%
2	Overijssel	Gevangeniswezen	PI Almelo	6,0	1,0		1,0	0,8				2,8	47%
2	Overijssel	Gevangeniswezen	PI Zwolle	19,0		2,0	0,7					2,7	14%
2	Overijssel	Forensische zorg	FPC Veldzicht	9,6							0,5	0,5	5%
3	Gelderland	Gevangeniswezen	PI Achterhoek	4,3	1,0			1,0	0,5	0,8		3,3	76%
3	Gelderland	Gevangeniswezen	PI Arnhem	4,4	0,7	1,0						1,7	39%
3	Gelderland	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	1,4							0,5	0,5	36%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Almere										
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Lelystad	13,6		0,9				1,0		1,9	14%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Nieuwegein	7,5	0,7		0,9					1,6	21%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Utrecht	5,2				1,0				1,0	19%
4	Midden Nederland	Vreemdelingenbewaring	DC Zeist	9,2				1,8				1,8	19%
4	Midden Nederland	Forensische zorg	Oostvaarderskliniek	10,4		1,0				0,9	0,6	2,5	24%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	JC Zaanstad	26,8		0,9	1,4	1,0	1,0		0,9	5,2	19%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	PI Heerhugowaard	5,7	0,4		1,7					2,1	37%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	PI Zwaag										
5	Noord Holland	Vreemdelingenbewaring	DC Schiphol	17,1	0,9	1,0			0,7	0,9		3,5	20%
7	Den Haag	Gevangeniswezen	PI Alphen aan den Rijn	33,3	1,0	1,0	1,0		0,6			3,6	11%
7	Den Haag	Gevangeniswezen	PI Haaglanden	43,6	0,8	1,7	0,3	1,3	0,9	1,8	0,9	7,6	18%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Dordrecht	5,9			1,0					1,0	17%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Krimpen aan den IJssel	6,6		0,8	1,0			1,0		2,8	41%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Rotterdam	8,8									
8	Rotterdam	Vreemdelingenbewaring	DC Rotterdam	15,1	1,0	1,0				0,9		2,9	19%
8	Rotterdam	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	1,9									
9	Oost Brabant	Gevangeniswezen	PI Grave	13,3	0,5	0,9	0,8	1,0		0,2		3,4	25%
9	Oost Brabant	Gevangeniswezen	PI Vught	15,4		0,9	1,0	1,0	0,6			3,5	23%
10	Zeeland West Brabant	Gevangeniswezen	PI Middelburg	3,6	1,0		0,5			0,5		2,0	55%
10	Zeeland West Brabant	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	1,6					0,9			0,9	57%
11	Limburg	Gevangeniswezen	PI Sittard	8,2	0,9		1,0	2,0			0,8	4,7	57%
11	Limburg	Gevangeniswezen	PI Zuid-Oost	10,3		0,8						0,8	7%
			Totaal	331,4	11,8	15,4	12,3	11,8	5,1	10,3	5,0	71,7	22%

Verwachte uitstroom op leeftijd GW/VB/ Forzo/ RJI per vestiging en functiegroep in FTE <small>(Bron: P-Direkt ultimo januari 2019)</small>													
Operationeel Manager S07-11													
	Arrondissement	Sector	Organisatiernaam	Huidige bezetting	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal	%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Leeuwarden	14,4	0,5	1,0				3,0	1,0	5,5	38%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Ter Apel	19,3						2,2	1,0	3,2	17%
1	Noord Nederland	Gevangeniswezen	PI Veenhuizen	31,0	1,0	1,0				2,0	2,1	6,1	20%
2	Overijssel	Gevangeniswezen	PI Almelo	16,9		2,0	0,9	3,0				5,9	35%
2	Overijssel	Gevangeniswezen	PI Zwolle	27,1		1,0		1,0		2,1	3,0	7,1	26%
2	Overijssel	Forensische zorg	FPC Veldzicht	15,0	1,0	1,0	1,0			1,0		4,0	27%
3	Gelderland	Gevangeniswezen	PI Achterhoek	15,7		1,0	2,0			3,0	1,0	7,0	45%
3	Gelderland	Gevangeniswezen	PI Arnhem	13,6						1,1	1,0	2,1	16%
3	Gelderland	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	8,0				2,0		1,0		3,0	38%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Almere	1,0							1,0	1,0	100%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Lelystad	33,6	1,8	1,0	1,8	1,1			2,0	7,8	23%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Nieuwegein	28,4		2,0	1,0	2,0	1,0	4,1	2,0	12,1	43%
4	Midden Nederland	Gevangeniswezen	PI Utrecht	17,2		1,0		1,1		1,0		3,1	18%
4	Midden Nederland	Vreemdelingenbewaring	DC Zeist	8,1		1,0	1,0					2,0	25%
4	Midden Nederland	Forensische zorg	Oostvaarderskliniek	11,0				1,0				1,0	9%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	JC Zaanstad	47,6	0,5	1,0		0,9	4,2	5,0	6,0	17,6	37%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	PI Heerhugowaard	22,9	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	2,0	8,5	37%
5	Noord Holland	Gevangeniswezen	PI Zwaag										
5	Noord Holland	Vreemdelingenbewaring	DC Schiphol	26,7		0,5	1,0		3,0		1,1	5,6	21%
7	Den Haag	Gevangeniswezen	PI Alphen aan den Rijn	45,1	2,5		1,5	1,0	3,2	1,1		9,3	21%
7	Den Haag	Gevangeniswezen	PI Haaglanden	31,4	3,0	2,9	0,5	1,0	5,0	1,0	2,0	15,4	49%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Dordrecht	19,1		2,0		2,0		2,0	1,0	7,0	37%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Krimpen aan den IJssel	21,2		1,0		1,0		3,1	1,0	6,1	29%
8	Rotterdam	Gevangeniswezen	PI Rotterdam	31,3	1,5	1,0	3,1	2,0	2,1	1,0		10,7	34%
8	Rotterdam	Vreemdelingenbewaring	DC Rotterdam	21,8			1,0		1,0	1,0		3,0	14%
8	Rotterdam	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	10,2			1,1		2,0	1,0		4,1	40%
9	Oost Brabant	Gevangeniswezen	PI Grave	18,6			1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	6,0	32%
9	Oost Brabant	Gevangeniswezen	PI Vught	49,6	1,0			2,0	4,1	2,0	1,0	10,1	20%
10	Zeeland West Brabant	Gevangeniswezen	PI Middelburg	12,7		1,0						1,0	8%
10	Zeeland West Brabant	Jeugd	Rijks Justitiele Jeugdinrichting	7,0						2,0		2,0	29%
11	Limburg	Gevangeniswezen	PI Sittard	19,7					1,1	2,0	2,0	5,1	26%
11	Limburg	Gevangeniswezen	PI Zuid-Oost	22,3			1,0	2,0			2,1	5,1	23%
			Totaal	667,5	14,8	22,4	18,9	25,1	30,8	42,2	33,3	187,6	28%

Bijlage 4 Wendbare en flexibele organisatie (inventarisatie RWS)

In maart 2019 heeft Rijkswaterstaat het rapport "Onderzoek Flexibele & Wendbare Organisatievormen" gepubliceerd. Hierin wordt een denkkader gepresenteerd voor het vergroten van de flexibiliteit van organisaties. Van dit rapport hebben we dankbaar gebruik gemaakt bij onze verkenning van mogelijkheden voor DJI.

Het rapport gaat uit van het volgende model:



Flexibele structuren (organisatorische flexibiliteit)

Hierbij kan je denken aan:

- flexibele organisatievormen die voornamelijk te maken hebben met de organisatiestructuur zijn bijvoorbeeld projecten, programma's, de inrichting van diverse soorten pools, Shared service centers (die flexibel organiseren ondersteunen), flexibele afdelingen, flexibele O&F-rapporten en matrix structuren. Zelfs een combinatie van deze vormen is mogelijk in de Gov Cloud.
- uiteraard kan er ook binnen de huidige organisatiestructuur flexibel worden gewerkt.
Hierbij kun je denken aan opgavegericht werken, opdracht gestuurd organiseren, agile of lean werken, het toekennen van coördinerende bevoegdheden, werken met rollen in plaats van functies én het sturen op budget in plaats van op formatie.
- flexibel samenwerken met anderen: werken in netwerken, publiek private samenwerkingsvormen zoals allianties en joint ventures, ketens, het nieuwe tussen/hubs of via zwermen en policy labs.

Flexibele sturing (operationele flexibiliteit)

Hierbij kan je denken aan:

- flexibele sturing (in plaats van traditionele hiërarchische sturing).
 - Dit kan betekenen dat er andere vormen van sturing worden toegepast, zoals verschillende vormen van zelfsturing. Hieronder vallen de specifieke

vormen van *holacracy*, zelforganisatie, sturen op verantwoordelijkheden en anders organiseren.

- Het kan ook gaan om flexibele manieren van besluitvorming. Denk aan de sociocratie en de consentmethode.
- Bij 'meervoudig organiseren' gaat het om het gelijktijdig kunnen toepassen van meerdere sturingsmodellen binnen een organisatie, afhankelijk van het onderwerp en/of de omgeving waarin je opereert. Instrumenten die horen bij de rechtmatige overheid of juist de participatieve overheid in de juiste omgeving gebruiken.
- Een laatste vorm van flexibele sturing betreft de *decentralized autonomous organization*, waarbij sturing geheel geautomatiseerd plaatsvindt. Hierin zit een nauwe relatie met blockchainontwikkelingen.

Flexibele capaciteit (beleidsmatige flexibiliteit)

Denk hierbij aan diverse vormen om de capaciteit binnen je organisatie te regelen: diverse soorten aanstellingen en arbeidscontracten. Hiermee leggen we meer de nadruk gelegd op het flexibel kunnen inzetten van capaciteit, het gebruik maken van een flexibele schil en niet zo zeer op het flexibel inzetten van mensen op diverse onderwerpen door een aanstelling in algemene dienst. Deze categorie wordt meegenomen bij 'flexibele structuren'. Flexibele capaciteit bestaat onder andere uit:

- Vaste (langdurige) en tijdelijke (kortdurende) arbeidscontracten;
- 'Andersoortige' tijdelijke aanstellingen: trainees, stagiairs, promovendi, starters, mensen met beperking arbeidsmarkt;
- Detacheringen, IF-contracten, functieruilen (zowel binnen als buiten de organisatie/het Rijk), klussenbank, ZPP'ers (zelfstandig publiek professional), ZOA's (zelfstandig ondernemend ambtenaar) en matching en gebruik maken van diverse soorten pools met specialisten of flexibele capaciteit;
- Inzet ZPP'ers (zelfstandige zonder personeel), payrollers, uitzendkrachten, inhuur met inspanningen/of resultaatverplichting;
- Binnen bestaande capaciteit deze capaciteit flexibeler inzetten: nieuwe werkroosters, zelfroosteren, toepassen flexurenbank;

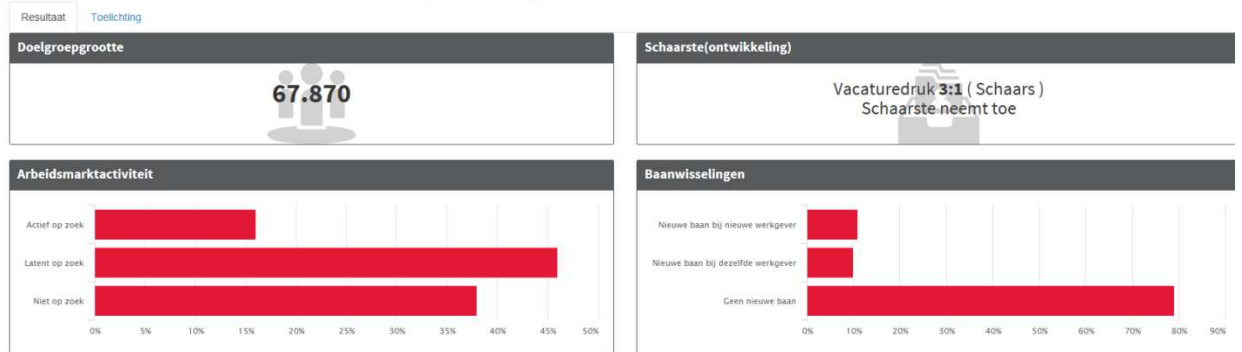
Flexibel gedrag (menselijke flexibiliteit)

- Mensen zullen ook qua houding en gedrag flexibel en wendbaar moeten zijn. Denk hierbij aan: het vergroten van het aanpassingsvermogen en veranderingsbereidheid, maar ook het kunnen en willen meebewegen. Het doen wat nodig is en het werk en de achterliggende doelstelling centraal zetten. Bereid zijn om meerdere of andere rollen te vervullen. Tijd, plaats & apparaat onafhankelijk te kunnen werken en in staat zijn in divers samengestelde teams een bijdrage te kunnen leveren.
- Wendbaarheid en flexibiliteit kunnen bovendien ook te maken hebben met (duurzame) inzetbaarheid en mobiliteit. Het vermogen en de wil om andere werkzaamheden te verrichten indien nodig. Een combinatie met flexibele en wendbare werkvormen/werkpatronen is hierbij mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan jobcrafting, combibanen, taakroulatie, taakverbreding, taakverrijking, jobcarving en sturen op doorstroom uitstroom én wisselstroom. Deze werkvormen zijn soms zowel op individuen gericht als op de organisatie en dragen bij aan een meer wendbare organisatie.
- Ook het herkennen en het kunnen schakelen tussen de diverse rollen van de overheid (rechtmatigheidsrol of juist netwerkende of participatieve overheid) behoren tot het ontwikkelen van wendbaar en flexibel gedrag en vaardigheden.

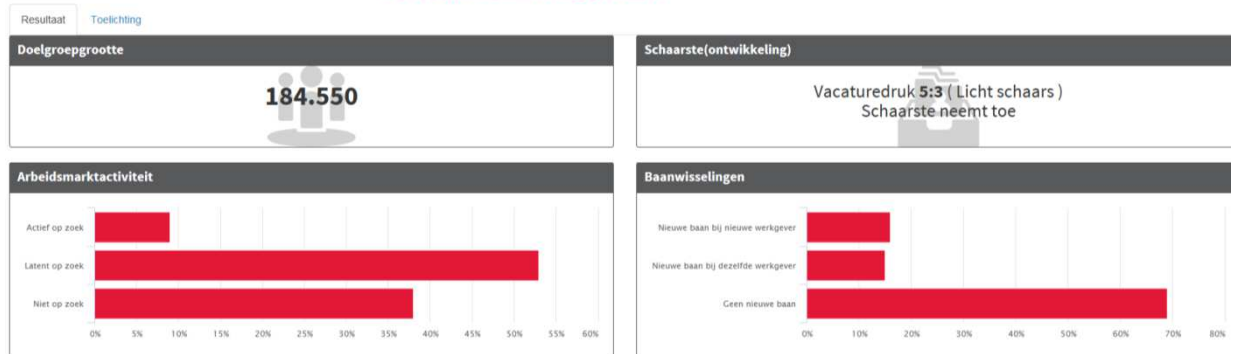
Bijlage 5 Arbeidsmarktgegevens

Bron iG Dashbord (1 januari 2019) geheel Nederland

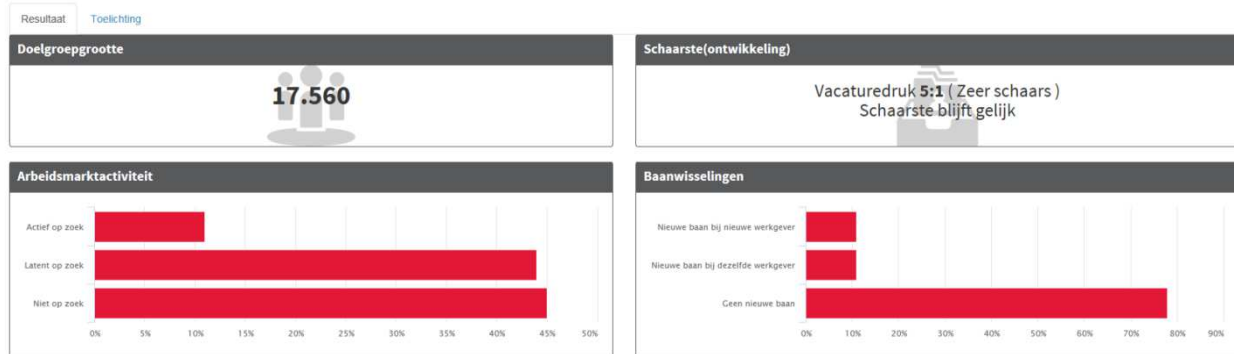
Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit voor een **Complexbeveiligers**?



Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit voor een **Penitentiair inrichtingswerker**?



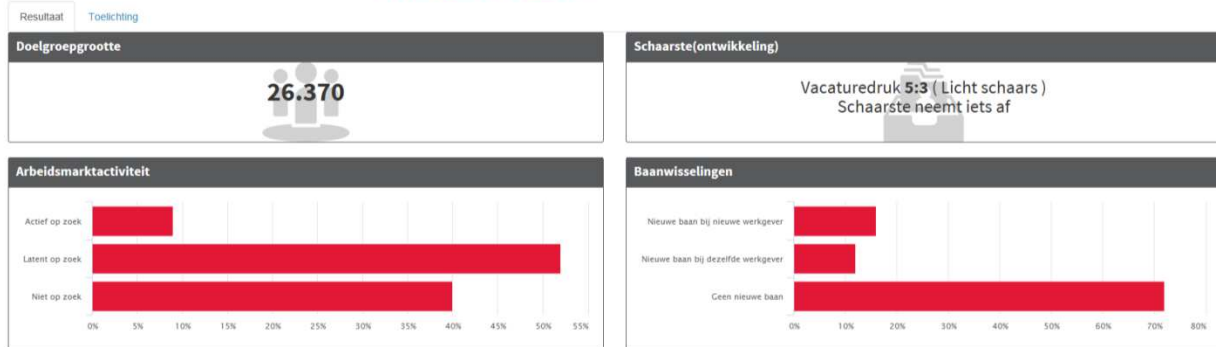
Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit voor een **Begeleider arbeid**?



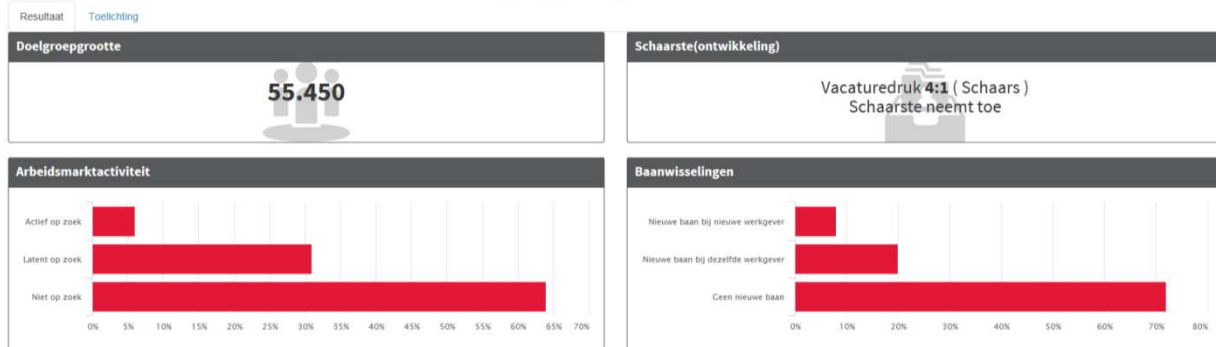
Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit voor een **Pedagogisch medewerker**?



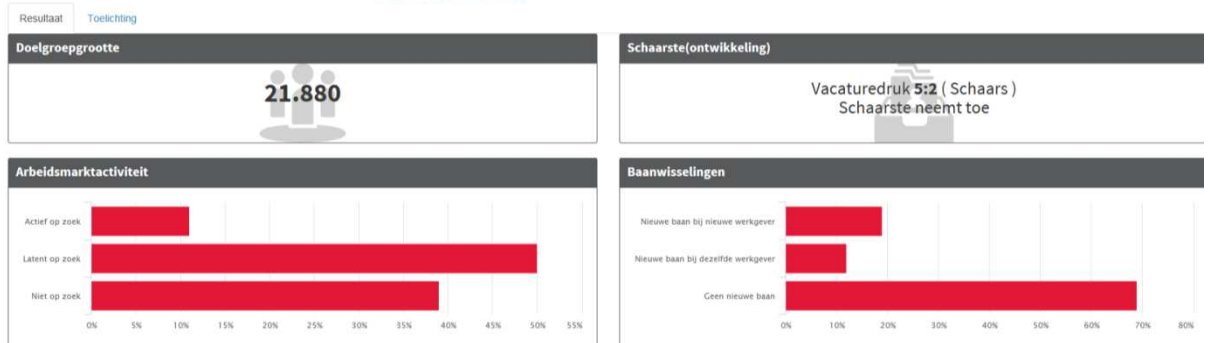
Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit voor een **Verpleegkundig ZBWER**?



Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit voor een **(Justitieel) verpleegkundige**?



Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit voor een **(GZ-)psycholoog**?



Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit voor een **Afdelingshoofd**?

