



# Visitatie Veiligheidsregio Noord-Holland Noord

28 en 29 november 2018

Landelijk Netwerk  
Bevolkingszorg



Raad  
Directeuren  
Veiligheidsregio

 **BRANDWEER**  
Nederland



# Visitatie Veiligheidsregio Noord-Holland Noord

**28 en 29 november 2018**

## **Visitatiecommissie**

Herman Meuleman (voorzitter)

Rob Frek

Diemer Kransen

Jos Koffijberg

Peter van Zunderd

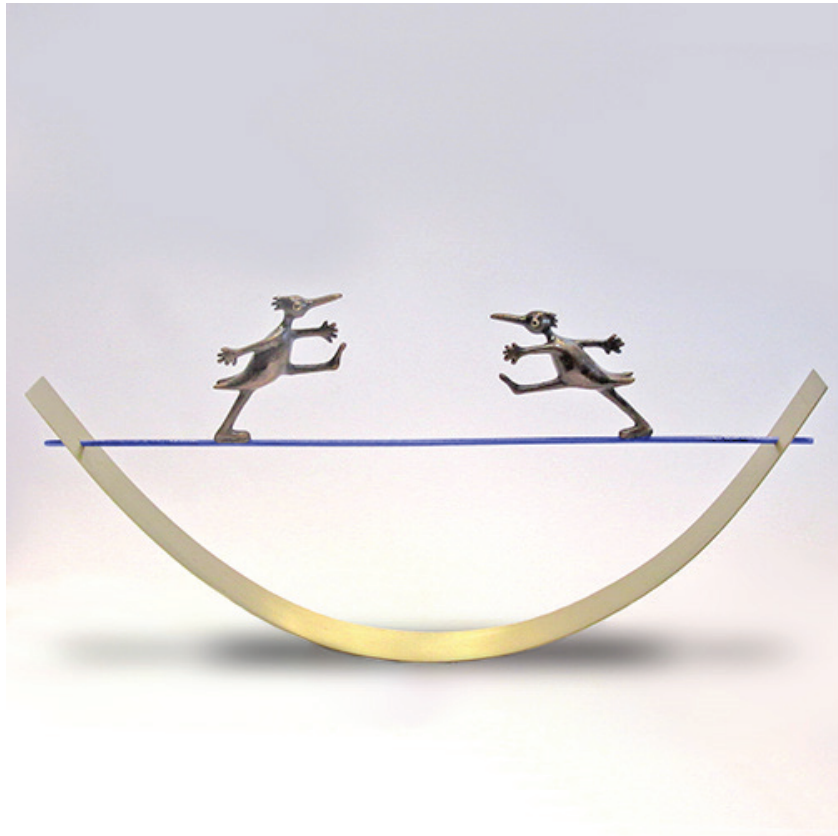
Erik van Zuidam

## **Ondersteuning**

Marco van de Reep

Monique van Rijen

José Boons



# Voorwoord

Op 28 en 29 november 2018 heeft de visitatiecommissie ruim 55 mensen gesproken van Veiligheidsregio Noord-Holland Noord (hierna: VRNHN), tijdens 15 interviews. De commissie heeft zich vooraf aan de hand van aangeleverde stukken een eerste beeld gevormd van de organisatie. Dit beeld is gedurende twee dagen ingekleurd door gesprekken met medewerkers en voor VRNHN relevante derden.

Behalve intensieve dagen waren het voor de visitatiecommissie vooral heel mooie dagen, die veel energie opleverden. De veiligheidsregio straalt vertrouwen uit. Het is een organisatie waar hard wordt gewerkt en die mooie prestaties levert. Binnen de visitatiecommissie was een terugkerend gevoel na de gesprekken: wat leuk om deze mensen te spreken, wat goed om hun verhalen te horen en wat interessant waar deze mensen mee bezig zijn. De energie spatte er regelmatig vanaf.

De commissie heeft veel waardering voor de kwaliteit van de voorbereiding en de ontvangst door VRNHN. VRNHN verdient een groot compliment voor haar inspanningen om deze twee dagen tot een succes te maken.

De visitatiecommissie heeft gepoogd een treffend presentje aan te bieden aan de veiligheidsregio, als dank voor de gastvrijheid en medewerking die de visitatiecommissie heeft mogen ervaren. Een impressie hiervan vindt u op de vorige pagina. Het lijkt op veel manieren symbool te staan voor VRNHN: een tweehoofdige leiding, die actief afstanden overbrugt, waarbij zij met elkaar de balans weten te houden, waarbij soms grote stappen worden gemaakt. Bovendien versterkt het de interne, horizontale verbindingen. Dit is uiteraard een dynamisch proces, dat voortdurende aandacht vraagt. Namens de visitatiecommissie spreek ik de hoop en de verwachting uit dat deze balans tot in de toekomst behouden mag blijven.

Herman Meuleman  
Voorzitter visitatiecommissie VRNHN



# Inhoud

Hoofdstuk 1: Inleiding	9
Hoofdstuk 2: Observaties en aanbevelingen	11
2.1 Kenschets van de veiligheidsregio	11
2.2 Thema 1: maatschappelijke opdracht	13
2.3 Thema 2: leiderschap en verandervermogen	16
2.4 Thema 3: organisatie in samenwerking	19
Hoofdstuk 3: Samenvattend beeld en aanbevelingen	21
3.1 Algemeen beeld	21
3.2 Aanbevelingen per visitatiethema	22





# Hoofdstuk 1: Inleiding

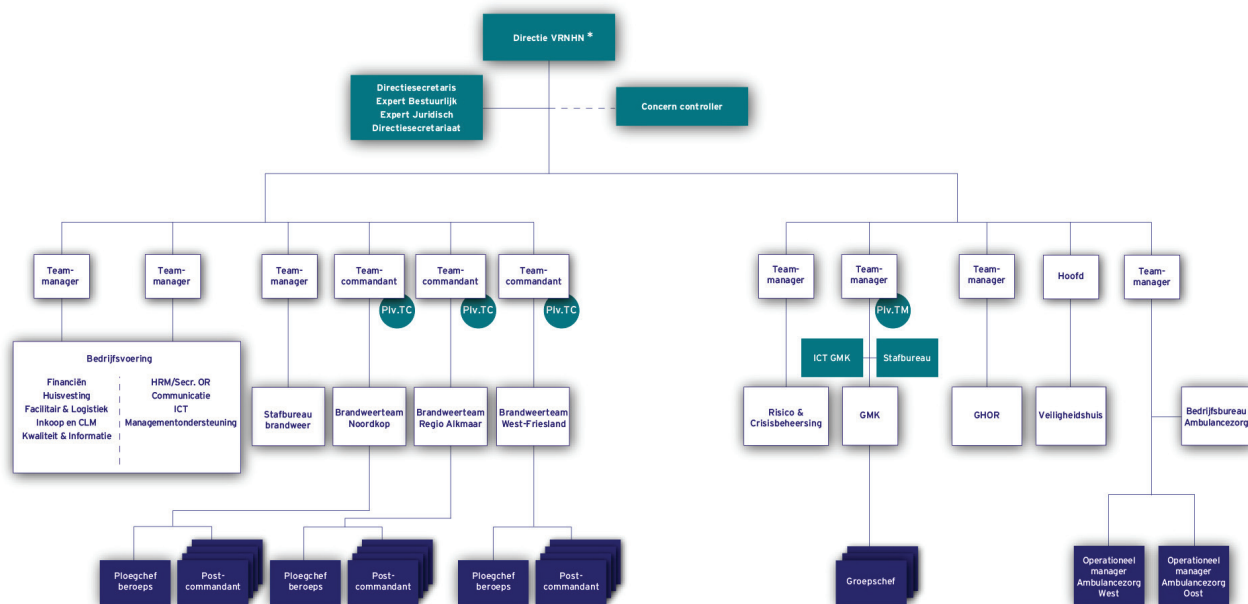
**Dit rapport bevat de observaties en aanbevelingen naar aanleiding van de collegiale visitatie in Veiligheidsregio Noord-Holland Noord op 28 en 29 november 2018.**

De visitatie is gericht op spiegelen, reflecteren en leren, niet op verantwoorden, afvinken en scoren en is gebaseerd op principes van appreciative inquiry. Het gaat om het verbeteren van de (prestaties van de) organisatie door een blik van buiten, van gelijkwaardige gesprekspartners. De visitatiecommissie komt op bezoek als een 'kritische vriend'. Door deelname aan de visitatie voldoet de veiligheidsregio aan de wettelijke verplichting die voortvloeit uit artikel 56 van de Wet veiligheidsregio's.

De observaties en aanbevelingen in dit rapport zijn niet gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Wel schetsen ze een beeld van VRNHN op basis van interviews gedurende een tweedaags visitatiebezoek en een beperkte documentenstudie.

In 15 interviews heeft de commissie met ruim 55 mensen mogen spreken van binnen en buiten de organisatie: bestuur, directie, management en leidinggevenden, medewerkers (inclusief vrijwilligers) uit de diverse kolommen en afdelingen, medezeggenschap, externe partners en gemeenten. Ter voorbereiding op de interviews heeft de commissie documentatie bestudeerd, in het bijzonder de kenschets en zelfevaluatie van VRNHN.

De visitatie richt zich op de ambtelijke organisatie van VRNHN, zoals weergegeven in het organogram op de volgende bladzijde.



\* De directie bestaat uit twee personen met een portefeuillevaarding:  
 - Commandant Brandweer / Bedrijfsvoering  
 - Bestuurder RAV / Piv. DPG / directeur Meldkamer / Veiligheidshuis / Risico en Crisisbeheersing / GHOR

Een reflectie op het functioneren van het bestuur en de samenwerkingspartners valt buiten de reikwijdte van de visitatie, met de kanttekening dat het bestuurlijk en ambtelijk samenspel en het samenspel met ketenpartners wel binnen het blikveld van de commissie vallen. Bestuur en ketenpartners zijn dan ook bevroegd over hun verwachtingen en ervaringen met betrekking tot de veiligheidsregio.

Bij elke visitatie worden de volgende visitatiethema's strategisch beschouwd:

- maatschappelijke opdracht;
- organisatie in samenwerking;
- leiderschap en verandervermogen.

De visitatiemethode is vastgesteld door de Raad Directeuren Veiligheidsregio, Raad van Brandweer Commandanten, Raad van Directeuren Publieke Gezondheid en de Managementraad Bevolkingszorg (nu: Landelijk Netwerk Bevolkingszorg). VRNHN heeft daarnaast de visitatiecommissie (tijdens het intakegesprek op 31 oktober 2018) verzocht in het bijzonder aandacht te besteden aan de verbreding van de maatschappelijke opdracht en de betekenis hiervan voor de organisatie van VRNHN en haar omgeving.

### Opzet rapport

Het rapport bestaat uit drie hoofdstukken:

- hoofdstuk 1 bevat deze inleiding;
- hoofdstuk 2 gaat, na een beknopte kenschets van de veiligheidsregio, in op de observaties en aanbevelingen per visitatiethema;
- hoofdstuk 3 beschrijft een algemeen beeld en sluit af met een overzicht van de aanbevelingen per visitatiethema.

# Hoofdstuk 2: Observaties en aanbevelingen

## 2.1 Kenschets van de veiligheidsregio

Deze kenschets van VRNHN is gebaseerd op de documenten 'Kenschets' en 'Zelfevaluatie', die in november 2018 zijn opgesteld, als onderdeel van het visitatie-traject. VRNHN omvat 17 gemeenten, in het gebied van Castricum tot en met Texel en wordt omringd en begrensd door de Noordzee en het IJsselmeer. Wat betreft het grondgebied grenst VRNHN aan de zuidzijde aan Veiligheidsregio's Kennemerland en Zaanstreek-Waterland. De Waddenzee en het IJsselmeer worden gedeeld met een groot aantal veiligheidsregio's. Het hoofdkantoor van VRNHN (De Hertog) is gevestigd in Alkmaar. De veiligheidsregio heeft circa 655.000 inwoners. De helft van de bevolking woont in stedelijk gebied (Alkmaar, Den Helder, Heerhugowaard en Hoorn). De andere helft woont in landelijk gebied, in diverse kleine dorpskernen en uitgestrekte agrarische en natuurgebieden. VRNHN heeft een vrij geïsoleerde ligging, wat invloed heeft op de bereikbaarheid binnen de veiligheidsregio en de verbinding met naastgelegen veiligheidsregio's. De veiligheidsregio staat er in zeker opzicht dus alleen voor.

Bij VRNHN werken bijna 1700 medewerkers, waaronder 1200 brandweervrijwilligers. De organisatie is opgebouwd uit een (tweehoofdige) directie, met daaronder programma's voor: Ambulancezorg, Bedrijfsvoering, Brandweer Stafbureau, Brandweer Regio Alkmaar, Brandweer Noordkop, Brandweer West-Friesland, GHOR, Meldkamer, Risico- en Crisisbeheersing en het Veiligheidshuis. De organisatieonderdelen zijn vanaf 2005 geleidelijk bij de veiligheidsregio ondergebracht, met als 'sluitstuk' de regionalisering van de brandweer in 2014. VRNHN geeft in de Kenschets aan dat de overgang naar aansturing van de brandweer op regionale schaal een grote impact heeft gehad op de organisatie. De organisatie is schematisch weergegeven in het organogram van VRNHN (zie bladzijde 10).

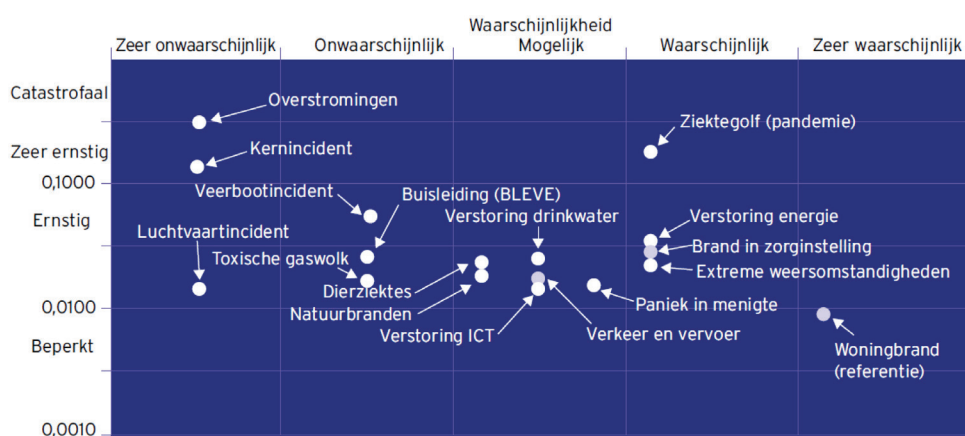
Het algemeen bestuur van VRNHN wordt gevormd door de burgemeesters van de 17 gemeenten, onder voorzitterschap van de burgemeester van Alkmaar (de heer Bruinooge). Het algemeen bestuur stelt de hoofdlijnen van het te voeren beleid en de financiële kaders vast. Elk lid van het algemeen bestuur legt binnen zijn of haar gemeenteraad verantwoording af over het door de veiligheidsregio gevoerde beleid. Het algemeen bestuur vergadert vijf keer per jaar. Deze vergaderingen richten zich naast de formele verantwoording ook op de inhoud van bestuurlijke thema's. Het algemeen bestuur krijgt input van de auditcommissie, gemeenteraden (zienswijzen) en indien gewenst van bestuurlijke adviescommissies (Basisvoorziening & Fysieke veiligheid, Jeugd & Sociale Veiligheid).

De ambulancezorg heeft een bijzondere positie in de veiligheidsregio, omdat deze in Nederland een eigen regionale organisatie kent, met de Regionale Ambulancevoorzieningen (RAV). De territoriale indeling is gelijk aan die van de veiligheidsregio's. De RAV NHN is een coöperatie, die een vergunning heeft voor het leveren van ambulancezorg. Binnen deze coöperatie zijn VRNHN en het Witte Kruis samen verantwoordelijk voor deze ambulancezorg binnen de regio.

VRNHN is voor de financiering afhankelijk van de inwonerbijdragen vanuit de 17 gemeenten, bijdragen van zorgverzekeraars en het Ministerie van Justitie en Veiligheid, via de Brede Doeluitkering Rampenbestrijding (BDUR). De totale begroting beslaat € 68,2 miljoen, waarvan € 42 miljoen (62%) afkomstig is van de gemeenten. Na de regionalisering van de brandweer in 2014 is VRNHN in 2015 gestart met een bezuinigingstaakstelling van € 7,4 miljoen, een begrotingspost van € 5,5 miljoen aan projectkosten voor de realisatie van de regionalisering en een financiële reserve die bijna nihil was. In 2017 zijn de tranches van taakstelling en de projectkosten afgerond en is er sprake van een algemene reserve van 2,5%.

De inhoudelijke visie van VRNHN is vastgelegd in het Beleidsplan Veiligheidsregio NHN 2016-2019. Het beleid van VRNHN is gebaseerd op twee pijlers: Voorkomen & Voorbereiden en Coördineren & Hulpverleners. Dit krijgt vorm door het bieden van adequate hulp en intensieve samenwerking met andere partijen (ketenpartners) die betrokken zijn bij veiligheid en hulpverlening. Inwoners en bedrijven worden zoveel mogelijk gestimuleerd tot zelfredzaamheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

De specifieke risico's (mogelijke scenario's) in VRNHN zijn beschreven in het Regionaal Risicoprofiel NHN 2015 – 2018. Onderstaand risicodiagram geeft een beeld van het type rampen en crises en de waarschijnlijkheid en mogelijke impact daarvan.



In het Beleidsplan Veiligheidsregio NHN 2016-2019 zijn zes thema's uitgewerkt, aan de hand waarvan inhoud wordt gegeven aan de eerdergenoemde hoofdpijlers en de missie van VRNHN. De thema's zijn:

1. Veiliger Leven
2. Veiligere gebouwen
3. Veiligere evenementen
4. Samenwerking tijdens crisis
5. Goede hulpverlening
6. Sociale veiligheid

VRNHN informeert de omgeving actief over de voortgang op deze thema's, via een website (<https://mijngemeente.vrnhn.nl>). Deze website is speciaal gericht op raadsleden, maar is ook algemeen toegankelijk voor het publiek.

In de 'Kenschets' en 'Zelfevaluatie' heeft VRNHN een grote mate van zelfreflectie aan de dag gelegd. Per programma is in kaart gebracht waar men trots op is, welke ontwikkelingen er binnen het programma zijn en wat er nog verbeterd kan worden.

De zelfevaluatie is opgebouwd aan de hand van de thema's Maatschappelijke opdracht, Leiderschap en verandervermogen en Organisatie in samenwerking. Deze elementen worden in dit visitatierapport nader beschreven.

## 2.2 Observaties en aanbevelingen thema 1: Maatschappelijke opdracht

Dit thema heeft betrekking op de wijze waarop de organisatie invulling geeft aan de eisen vanuit wet- en regelgeving (opdracht) en de maatschappelijke wensen en verwachtingen (opgave).

### Basis op orde

Kijkend naar de vraag hoe VRNHN invulling geeft aan haar maatschappelijke opdracht, ligt het voor de hand om eerst te kijken of de basis op orde is. VRNHN formuleert haar missie als: 'het verkleinen van risico's en het beperken van leed en (gezondheids-)schade bij incidenten'. Bij de vraag of de basis op orde is, wordt gekeken of VRNHN haar basistaken op voldoende niveau heeft georganiseerd.

Bij het beoordelen van het basisniveau is enig historisch besef noodzakelijk. Door de graduele ontwikkeling van VRNHN en de late regionalisering van de brandweer (in 2014), hebben de afgelopen jaren in het teken gestaan van de ontwikkeling en inrichting van een nieuwe organisatie, met alles wat daarbij komt kijken. Bestuurlijk heeft VRNHN bij wijze van spreken 'onder een vergrootglas gelegen', vooral wat betreft de benodigde financiën, die grotendeels door de gemeenteraden moesten worden opgebracht. Behalve de opdracht voor het inrichten van de organisatie en doorvoeren van de regionalisering, kreeg VRNHN te maken met een forse financiële taakstelling.

In vrijwel alle gesprekken is dit onderwerp nadrukkelijk aan de orde gekomen. Het is de indruk van de visitatiecommissie dat de basis in VRNHN nagenoeg op orde is. Nagenoeg wil zeggen dat er nog wel zaken voor verbetering vatbaar zijn. Dit is vooral gelegen in de paraatheid bij de ambulancedienst, de transitie die

nodig is bij de meldkamer (deze verhuist binnenkort naar Haarlem) en aandacht voor het thema water. Volgens de visitatiecommissie zijn dit onderwerpen die de aandacht vragen van VRNHN. In een aantal gesprekken kwam ook aan de orde dat de organisatie weliswaar staat, maar dat het beheer van de organisatie aandacht vraagt. Dit heeft betrekking op zowel de financiële bedrijfsvoering als op de paraatheid en bezetting van lokale brandweerposten (grotendeel bemenst door brandweervrijwilligers). Het punt van paraatheid is diverse malen aan de orde geweest, met name in relatie tot de geografische ligging van VRNHN .<sup>1</sup>

Op basis van de gevoerde gesprekken signaleert de visitatiecommissie een grote mate van tevredenheid en trots over het werk dat is verzet, de organisatie die is neergezet, de regionalisering die is afgerond en de financiële taakstelling die is gerealiseerd. Volgens de visitatiecommissie zijn deze tevredenheid en trots terecht. De visitatiecommissie signaleerde regelmatig een zekere behoefte aan rust in de organisatie, na alle organisatieontwikkelingen in de afgelopen jaren. Gezien de ontwikkelingshistorie gaat VRNHN een andere fase in: van ontwikkeling en control, naar consolidatie en sturing. Op dit punt beveelt de visitatiecommissie VRNHN aan om aandacht te geven aan het op orde houden en beheren van de basis, zoals die er nu ligt.

### **Verbreding maatschappelijke opdracht en preventie**

Tijdens de voorbereiding van de visitatie is nadrukkelijk gevraagd aandacht te geven aan de mogelijke verbreding van de maatschappelijke opdracht van VRNHN. Er leven wat dit betreft allerlei wensen bij het bestuur en van de directie wordt verwacht dat VRNHN de maatschappelijke opdracht ruim interpreteert, ingewikkelde vraagstukken (zorg en veiligheid en het sociale domein) oppakt, met nieuwe ideeën komt en ondernemend is. Tijdens het intakegesprek is aangegeven dat VRNHN veel ruimte krijgt van het bestuur en deze ruimte ook benut.

De wens ten aanzien van verbreding van de maatschappelijke opdracht van VRNHN werd bevestigd tijdens vrijwel alle gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd. Er is sprake van een 'bruisend vat van ideeën', enthousiasme en energie, op alle niveaus van de organisatie.

VRNHN gaat in de praktijk al verder dan ideeën: er lopen diverse initiatieven (sommige al geruimere tijd), die voor een deel zijn beschreven in de kenschets en zelfevaluatie. 'Pareltjes' die genoemd kunnen worden zijn het AED-project (effect op het overlevingsratio van 24% naar 40%), de aandacht voor valpreventie (brengt zorg en veiligheid bij elkaar) en het Veiligheidshuis (dat de veiligheidsregio betreft bij het sociale domein). Deze houding ten aanzien van bredere maatschappelijke thema's wordt geïllustreerd door de gedachte: "Wij willen meer zijn dan een na-de-klap-regio". Deze gedachte lijkt breed gedragen te worden in de organisatie.

Hoewel de visitatiecommissie onder de indruk is van deze energie, ideeën en het enthousiasme, wordt ook een zekere keerzijde gesignaleerd. Naast

*Er is sprake van een bruisend vat van ideeën, enthousiasme en energie, op alle niveaus van de organisatie.*

*Pareltjes zijn het AED-project, de aandacht voor valpreventie en het Veiligheidshuis. VRNHN wil meer zijn dan een 'na-de-klap-regio'*

---

<sup>1</sup> Vaak moet er bijstand geleverd worden vanuit andere posten, wanneer sprake is van onderbezetting van bepaalde lokale brandweerposten. Behalve de paraatheid sec, heeft dit ook consequenties voor de aanrijtijden.

wensen lijkt er ook sprake te zijn van een zekere worsteling met verbreding van de maatschappelijke opdracht. Dit wordt deels ingegeven door financiële overwegingen (is er de bereidheid om nieuwe ideeën te financieren, of gaat dit ten koste van andere taken?), maar er lijkt ook geen duidelijk, breed gedragen beeld over hoe de verbreding gestalte moet krijgen. De visitatiecommissie adviseert VRNHN om bij de verbreding van de maatschappelijke opdracht zorgvuldige afwegingen te maken met betrekking tot beschikbare capaciteit, kennis en draagvlak binnen de organisatie (inclusief het bestuur). Deze aanbeveling wordt nader uitgewerkt bij het thema Leiderschap en verandervermogen, omdat de visitatiecommissie van mening is dat de mogelijke taakverbreding vraagt om duidelijk leiderschap en een samenhangende koers en uitvoeringsstrategie.

De visitatiecommissie beveelt ook aan een strategie te ontwikkelen voor het beter betrekken van burgers of burgerorganisaties. Het gaat hier om het ontwikkelen van een vorm van horizontale samenwerking, die verder gaat dan de relatie met het bestuur en gevestigde partners. De bereidheid tot een dergelijke samenwerking wordt door de visitatiecommissie al gezien, bijvoorbeeld bij het investeren in experimenten met buurt- en wijkbrandweerzorg, als onderdeel van het lokale sociale domein.

Tot slot heeft de visitatiecommissie de indruk dat bij de verbreding van de maatschappelijke doelstelling al een zekere keuze is gemaakt voor het sociale domein, zoals bij de inrichting en het functioneren van het Veiligheidshuis. Hoe prijzenswaardig de oriëntatie op een bredere maatschappelijke opdracht ook is, vindt de visitatiecommissie een waarschuwing hier op zijn plaats. Bij zaken als bijvoorbeeld huiselijk geweld en verwarde personen moet VRNHN zich afvragen of zij de meest aangewezen partij zijn deze taken op te pakken, welke rol daar bij hoort en welke partners betrokken zijn/worden<sup>2</sup>.

### **Focus voor de toekomst**

Zoals aangegeven bij de reflectie of de basis op orde is, lijkt VRNHN zich in een overgangsfase te bevinden van ontwikkeling en control, naar consolidatie en sturing van de organisatie. Bovendien heeft VRNHN nog een aantal uitdagingen om de basis volledig op orde te krijgen en deze ook te borgen. Als in aanmerking wordt genomen dat er nog geen duidelijk beeld is over de gewenste en realistische verbreding van de maatschappelijke opdracht van VRNHN, komt de visitatiecommissie tot de aanbeveling te focussen op het afronden en optimaliseren van de basis.

### **Willen, mogen en kunnen**

De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat de wil in VRNHN aanwezig is om de uitdagingen voor de toekomst te realiseren. Hiervoor is echter wel een aantal zaken nodig: de ideeën van wat men wil zullen enigszins gekanaliseerd moeten worden en een duidelijke richting moeten krijgen. Wat betreft mogen: VRNHN zal ook de ruimte (bestuurlijk) moeten krijgen, om verdergaande ambities te mogen

---

<sup>2</sup> VRNHN geeft aan dat zij wel actief zijn bij de coördinatie van de aanpak van verwarde personen, maar niet op het gebied van huiselijk geweld (dit valt onder de GGD, onderdeel Veilig Thuis).

ontwikkelen en realiseren. Dit mogen hangt ook samen met maatschappelijke legitimatie; uit dit oogpunt is het van belang burgers (of burgerorganisaties) bij de organisatie te betrekken. Verder is het ook een kwestie van kunnen: slaagt de VRNHN er in de juiste visie, capaciteiten en deskundigheden bij elkaar te brengen en de gehele organisatie hierin mee te nemen? De visitatiecommissie meent dat bij de medewerkers een duidelijke behoefte bestaat nadrukkelijker te worden betrokken bij het denken over de toekomst en de veranderingen die daarvoor in de organisatie nodig zijn.

Ten aanzien van de verbreding van de maatschappelijke doelstelling adviseert de commissie VRNHN een zeer zorgvuldige afweging te maken, waarbij aandacht is voor (financiële) capaciteit, heldere ideeën en richting voor de toekomst, waarbij sprake is van draagvlak in alle lagen van de organisatie. Dit vereist volgens de visitatiecommissie ook een goed samenspel met het bestuur en de gemeenteraden, aangezien zij moeten zorgen voor de nodige bestuurlijke steun en financiering.

### 2.3 Observaties en aanbevelingen thema 2: Leiderschap en verandervermogen

Dit thema heeft betrekking op het leiderschap en het verander- en ontwikkelvermogen van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke opdracht en opgave.

#### Ideevorming

De visitatiecommissie constateert dat VRNHN overkomt als een bruisend vat vol ideeën. Dat spreekt reeds uit de kenschets en de zelfevaluatie en dit beeld is keer op keer bevestigd in de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd. Medewerkers geven aan dat zij zich uitgenodigd voelen en ruimte ervaren om met ideeën te komen. De visitatiecommissie constateert ook dat deze ideeën niet in vrijblijvendheid blijven steken, maar worden gebruikt om kansen voor ontplooiing en ontwikkeling van de doctrine te benutten. Als voorbeelden gelden hier experimenten met taak- en risicodifferentiatie, flexibele voertuigbezetting (Snel Interventievoertuig, SIV), aandacht voor valpreventie en preventietaken voor vrijwilligers. Dit getuigt van lef; er worden dingen geprobeerd waarmee (bijna vanzelfsprekend) niet iedereen het op voorhand eens is en waarbij wordt afgeweken van landelijke standaarden. Een sprekend voorbeeld hiervan is de mogelijke introductie van een brandweer-assistent. De visitatiecommissie wil VRNHN vooral aanmoedigen gebruik te blijven maken van ideeën die in de organisatie aanwezig zijn en (mogelijk) nieuwe trends te blijven zetten. De visitatiecommissie ziet een uitdaging in het op de juiste manier kanaliseren van ideeën, zodat zij werkelijk tot wasdom kunnen komen en de positieve energie en motivatie van betrokken medewerkers worden verzilverd. De visitatiecommissie meent geconstateerd te hebben dat in de organisatie een duidelijke richting in deze ideevorming nog onvoldoende wordt ervaren (gemist). In het geval van het afwijken van landelijke standaarden, doet de visitatiecommissie de aanbeveling hiervoor ook voldoende bestuurlijke dekking te organiseren.



## **Bestuur**

Uit gesprekken bij de voorbereiding van de visitatie en tijdens de visitatie zelf ontstond het beeld van een betrokken bestuur. Er is een gevoel van trots en tevredenheid over de huidige stand van zaken in VRNHN. Er is sprake van een stabiele situatie, die men graag wil handhaven. Er is ook tevredenheid over de directie; het bestuur is overtuigd van de deskundigheid en kwaliteiten van de leiding van de VRNHN. Het bestuur geeft aan voldoende door VRNHN te worden geïnformeerd. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat dit een structureel aandachtspunt moet blijven.

Wat betreft de toekomst en een mogelijk veranderende rol en/of werkwijze van VRNHN heeft het bestuur nog geen eenduidige opvatting. Binnen het bestuur lopen ontwikkel- en denkrichtingen uiteen. Het bestuur voelt zich uitgedaagd door VRNHN om hier actief over na te denken. Het bestuur gaf aan dat de toekomst van VRNHN geagendeerd is op een retraite van het bestuur, die binnenkort zal plaatsvinden. De visitatiecommissie constateert dat het een prioriteit is van het bestuur om vooral te focussen op het op orde houden van de basis. Eventuele kostenstijgingen liggen zeer gevoelig bij het bestuur van VRNHN. Naar het zich laat aanzien zal een eventuele taakverbreding van de VRNHN dan ook uit bestaande budgetten gefinancierd moeten worden.

De visitatiecommissie vindt dat VRNHN de relatie met het bestuur vooral moet koesteren. Het is van belang de bestuurders in positie te houden, zodat zij de gemeenteraden goed kunnen informeren. Dit punt komt nader aan de orde bij thema 3; organisatie in samenwerking. Verder beveelt de visitatiecommissie aan bij het ontwikkelen van een visie op de toekomst nauw samen te werken met het bestuur.

## **Duidelijk leiderschap en samenhangende koers**

VRNHN staat onder leiding van een tweekoppige directie. Uit de gesprekken blijkt dat dit als een goede constructie wordt ervaren (ook bij sommige partijen die hier vooraf wellicht andere verwachtingen van hadden). Er is een duidelijke taakverdeling tussen de directeuren, maar zij opereren tegelijkertijd als een eenheid en worden als deskundig en capabel beoordeeld. De visitatiecommissie beschouwt het als een mooie prestatie om dit door de jaren heen in de praktijk zo te organiseren en te laten functioneren.

In de gesprekken werd verschillende malen de behoefte uitgesproken aan een helderder en krachtiger leiderschap, met duidelijkheid over de koers van VRNHN. Dit sluit aan bij wat hier in de zelfevaluatie over wordt gezegd: 'bij veel medewerkers is het onduidelijk wat de koers van de veiligheidsregio is. Een koers vergemakkelijkt het doorvoeren van veranderingen'. De visitatiecommissie heeft de indruk dat dit mede is ingegeven door een zekere ondoorzichtigheid van de governance binnen VRNHN, onbekendheid met de besluitvormingsprocedures en een behoefte aan meer duidelijkheid over de koers en prioriteiten van de organisatie. De visitatiecommissie doet de leiding van VRNHN de aanbeveling om een helder verhaal neer te zetten over de missie, de (in)richting en het functioneren van de organisatie, duidelijkheid te geven over onderlinge verwachtingen en rollen en prioriteiten en toekomstbeelden helder voor het voetlicht te brengen.

Het lijkt er op dat de leiding van VRNHN (directie en management) nog een zekere afstand tot het personeel heeft te overbruggen. De visitatiecommissie is van mening dat deze afstand, behalve met een heldere, samenhangende koers, voor een groot deel overbrugd kan worden door te investeren in de interne communicatie en het betrekken van medewerkers (in de volgende alinea wordt daar op ingegaan). Onderdeel van deze samenhangende koers is wat betreft de visitatiecommissie onder andere de afronding en borging van de basis op orde, het zorgvuldig afwegen van eventuele nieuwe taken en het betrekken van de medewerkers hierbij.

Tot slot heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat de directie soms als te meegaand wordt ervaren. De directie erkende dit ook in de gesprekken met de visitatiecommissie. Daarom doet de visitatiecommissie de aanbeveling bij het vaststellen van de koers en in de communicatie en omgang met het personeel duidelijkheid te bieden en grenzen te stellen.

### **Interne communicatie en betrokkenheid medewerkers**

Uit de gesprekken maakt de visitatiecommissie op dat de communicatie binnen de veiligheidsregio formeel goed is georganiseerd. Het overleg tussen directie en management wordt hier genoemd, evenals de overlegstructuur met de OR en de aandacht voor werkoverleggen in VRNHN. Toch meent de visitatiecommissie gemerkt te hebben dat er vanuit de medewerkers een zekere afstand wordt ervaren tot de leiding (directie en management). In gesprekken werd regelmatig de behoefte uitgesproken aan meer overleg en betrokkenheid, zowel verticaal (met de leiding), als horizontaal (met andere afdelingen en werkeenheden binnen de veiligheidsregio). In de zelfevaluatie wordt het door het personeel als volgt verwoord: 'VRNHN is een jonge organisatie, met diverse kolommen, met allen (nog) een eigen identiteit'. De visitatiecommissie kan aan de hand van de visitatie geen beeld schetsen van een 'ideale' communicatie en betrokkenheid, maar realiseert zich wel dat de sturing op communicatie niet vanzelf gaat.

De behoefte aan communicatie en betrokkenheid komt op diverse terreinen tot uiting. Het kan bijvoorbeeld gaan om het betrekken van brandweerpersoneel bij de aanschaf van nieuw materieel, het elkaar informeren over nieuwe werkwijzen of bedrijfsvoeringsaspecten, maar ook om gezamenlijk oefenen en het uitwisselen van innovatieve ideeën.

De visitatiecommissie verwacht dat door meer aandacht te besteden aan de communicatie met en het betrekken van medewerkers (en de verschillende bedrijfsonderdelen) een positieve bijdrage kan worden geleverd aan zaken als innovatie, uniformiteit en de samenwerking als geheel. De visitatiecommissie beschouwt het als een uitdaging voor VRNHN hier (op een gestructureerde, planmatige wijze) nader inhoud aan te geven en regie op te voeren.

### **Eigenaarschap**

Eén van de manieren om betrokkenheid van medewerkers te vergroten is in de visie van de visitatiecommissie het vergroten van het eigenaarschap binnen de organisatie. Dit kan door bijvoorbeeld verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen (delegeren of mandateren). Het kan daarbij helpen om

gebruik te maken van het 'menselijk kapitaal' en het tonen van initiatief te belonen. Het vergroten van het eigenaarschap kan volgens de visitatiecommissie bijdragen aan het bereiken van de missie en doelstellingen van VRNHN en vergroting van het verandervermogen van de organisatie.

## 2.4 Observaties en aanbevelingen thema 3: Organisatie in samenwerking

### Netwerkfunctie

De zelfevaluatie toont een grote mate van eigen inzicht van de medewerkers in het belang van een goede netwerkfunctie. Dit blijkt ook zonder uitzondering uit de gesprekken van de visitatiecommissie, waar dit onderwerp aan de orde kwam. VRNHN wordt door haar ketenpartners uitermate gewaardeerd vanwege haar toegankelijkheid en ontvankelijkheid. Mensen kennen elkaar goed en lopen gemakkelijk bij elkaar binnen. Binnen VRNHN en bij haar ketenpartners leeft het besef dat men elkaar nodig heeft. Wat de visitatiecommissie betreft, verdient VRNHN een compliment voor de mate waarin men verbinding zoekt en samenwerking weet te realiseren. In de gesprekken werden het elkaar nog beter informeren en vaker gezamenlijk oefenen als suggesties voor verbetering genoemd. De visitatiecommissie kan alleen maar aanbevelen deze goede zaken en relaties vooral te behouden. Daarbij is het van strategisch belang te (blijven) werken aan een goede informatiepositie van VRNHN.

*VRNHN wordt door haar ketenpartners uitermate gewaardeerd vanwege haar toegankelijkheid en ontvankelijkheid.*

### Interne samenwerking en horizontale verbinding

VRNHN wordt zeer gewaardeerd om haar faciliterende rol en het leggen van kruisverbanden met de ketenpartners. Uit de gesprekken kwam naar voren dat er behoefte bestaat om ook intern meer aandacht te besteden aan onderlinge, horizontale verbindingen. Genoemd zijn onder meer de relaties met bevolkingszorg (ambtenaren openbare orde bij gemeenten), afstemming met de witte kolom (onder andere GGD) en de brandweerposten (onderling en met het hoofdkantoor). Mogelijk is dit voor een deel ingegeven door de geografische spreiding, maar hier kan ook meespelen dat bepaalde onderdelen nog een zekere 'eigen identiteit' met zich meedragen in de nog jonge organisatie die VRNHN is. De visitatiecommissie doet de aanbeveling om aandacht te besteden aan deze onderlinge verbindingen, het van elkaar leren te stimuleren en elkaars partners en werkwijzen te benutten, waar dat nuttig en mogelijk is.

### Samenwerking gemeenten

De veiligheidsregio is en blijft een vorm van verlengd lokaal bestuur. De relatie met gemeenten zal dan ook altijd een belangrijke rol blijven spelen. Daarbij hebben gemeenten enerzijds de rol als opdrachtgever en financier, maar anderzijds ook als crisispartner, bijvoorbeeld bij bevolkingszorg. In bepaalde opzichten lijkt de afstand van VRNHN tot gemeenten enigszins groter te worden. Redenen hiervoor kunnen zijn dat de brandweer is geregionaliseerd en bij gemeenten het idee zou kunnen leven dat VRNHN ondertussen wel 'af' is en daardoor minder (bestuurlijke) aandacht behoeft.

De visitatiecommissie vindt dat VRNHN de relaties en samenwerking met de gemeenten (bestuur, gemeenteraden en ambtelijk) vooral moet koesteren. Het is van belang de bestuurders in positie te houden, zodat zij de gemeenteraden goed kunnen informeren. De visitatiecommissie heeft de indruk dat het bestuur hier nadrukkelijk behoefte aan heeft. Mede vanwege de benodigde structurele financiering van (bestaande en mogelijk nieuwe) taken van VRNHN verdient het aanbeveling tijd en energie te blijven investeren in deze relaties, door gemeenten te betrekken en te voorzien van een helder, samenhangend en toekomstgericht verhaal over de benodigde koers en werkzaamheden van de veiligheidsregio.

# Hoofdstuk 3: Algemeen beeld en overzicht aanbevelingen

## 3.1 Algemeen beeld

De visitatiecommissie is getroffen door de positieve energie en sfeer bij VRNHN. De indruk is dat er in de afgelopen jaren bergen zijn verzet, dat de organisatie overloopt van ambities en er sprake is van een groot onderling vertrouwen en samenwerkingsgerichtheid. De visitatiecommissie heeft de indruk dat de basis in VRNHN nagenoeg op orde is, maar er hier en daar nog wel ruimte is voor verbetering en blijvende aandacht noodzakelijk is voor een goed beheer. Dit geldt met name voor de paraatheid van de ambulancedienst, de transformatie die bij de meldkamer nodig is en aandacht voor het thema water; VRNHN wordt immers aan drie kanten omringd door water. Wat de visitatiecommissie betreft zou het op orde brengen en borgen van de basis eerste prioriteit moeten hebben.

Door de geografische ligging van VRNHN staat de veiligheidsregio er min of meer alleen voor, als er behoefte is aan hulp vanuit andere regio's. Enerzijds is dit een punt van zorg, anderzijds nodigt het ook uit tot creativiteit, om dingen als veiligheidsregio zelf op te lossen. Dit beeld werd in de gesprekken regelmatig bevestigd. De visitatiecommissie beveelt aan om nadrukkelijk aandacht te houden voor de paraatheid, van onder meer lokale brandweerposten, in relatie tot de geografische ligging van VRNHN.

VRNHN is niet bang om te experimenteren met nieuwe werkwijzen. Genoemd zijn bijvoorbeeld het Veiligheidshuis, aandacht voor valpreventie en het ontwikkelen van alternatieven op het gebied van zorg en veiligheid (AED-project). Dit sluit aan bij het beeld uit de zelfevaluatie van VRNHN: men is zich bewust van mogelijke verbeteringen en is bereid hier op een open en constructieve manier aan te werken.

Wat ook uit alle gesprekken naar voren kwam, is dat men trots is. Trots op de organisatie, op het werk wat verzet wordt en op de professie. De visitatiecommissie beveelt aan om bij het verbreden van thema's en het oppakken van nieuwe taken (waaronder nieuwe crises) kritisch te zijn in de vragen waarom iets moet worden opgepakt, met welke doelstelling en wat dit betekent voor de organisatie als geheel. Dit vanuit de gedachte dat je niet alles tegelijk kunt doen en niet overal tijd en geld in kunt steken. Daarbij merkt de visitatiecommissie nog op dat dit geen verantwoordelijkheid van de leiding (directie) alleen is, maar dat dit ook gedragen moet worden door de gehele organisatie, dus inclusief de medewerkers en het bestuur. Wat de visitatiecommissie betreft ligt er voor VRNHN een uitdaging om de ambities te vertalen in een samenhangende koers (en bijbehorende organisatie), een weldoordachte en uitgebalanceerde verbreding van de thema's waar VRNHN zich op richt en aandacht voor nieuwe typen crises. Meer specifiek verdient het be-

*VRNHN is niet bang om te experimenteren met nieuwe werkwijzen.*

*Men is trots op de organisatie, op het werk dat verzet wordt en op de professie.*

palen van een goede strategie en bijbehorende rol voor de veiligheidsregio in de toekomst de aandacht van VRNHN. Dit hangt samen met vragen over capaciteit en draagvlak binnen de organisatie (inclusief draagvlak binnen het bestuur), zoals beschreven in de vorige alinea. Sommige zaken zal men stap voor stap willen oppakken, terwijl andere zaken een grondiger en meer gedegen integrale aanpak vragen. In voorkomende gevallen kan het een overweging zijn het initiatief aan anderen (partners als bijvoorbeeld de politie) over te laten.

### 3.2 Aanbevelingen per visitatiethema

De commissie heeft hierboven een algemeen beeld geschetst van haar indrukken uit de zelfevaluatie en de interviews. Onderstaand wordt ingegaan op de aanbevelingen per visitatiethema.

#### Maatschappelijke opdracht

- De visitatiecommissie adviseert VRNHN eerste prioriteit te geven aan het afronden en op orde houden (borgen en beheren) van de basis.
- De visitatiecommissie beveelt aan om nadrukkelijk aandacht te houden voor de paraatheid, van onder meer lokale brandweerposten, in relatie tot de geografische ligging van VRNHN.
- Als in aanmerking wordt genomen dat er nog geen duidelijk beeld is over de gewenste en realistische verbreding van de maatschappelijke opdracht van VRNHN, komt de visitatiecommissie eveneens tot de aanbeveling te focussen op het afronden en optimaliseren van de basis.
- De visitatiecommissie adviseert VRNHN bij de verbreding van de maatschappelijke opdracht (gebaseerd op de veiligheidsproblemen en risico's in de veiligheidsregio), zorgvuldige afwegingen te maken. Overweeg heel bewust beschikbare capaciteit, kennis en draagvlak binnen de organisatie (inclusief draagvlak binnen het bestuur). Dit vereist volgens de visitatiecommissie een goed samenspel met het bestuur en de gemeenteraden, aangezien zij moeten zorgen voor de nodige bestuurlijke steun en financiering.
- De visitatiecommissie beveelt ook aan een strategie te ontwikkelen voor het beter betrekken van burgers of burgerorganisaties. Het gaat hier om het ontwikkelen van een vorm van horizontale samenwerking, die verder gaat dan de relatie met het bestuur en gevestigde partners.
- Hoe prijzenswaardig de oriëntatie op een bredere maatschappelijke opdracht ook is, vindt de visitatiecommissie een waarschuwing hier op zijn plaats. Bij zaken als bijvoorbeeld huiselijk geweld en verwarde personen moet VRNHN zich afvragen of zij de meest aangewezen partij zijn deze taken op te pakken, welke rol daar bij hoort en welke partners betrokken zijn/worden.

#### Leiderschap en verandervermogen

- De visitatiecommissie wil VRNHN vooral aanmoedigen gebruik te blijven maken van ideeën die in de organisatie aanwezig zijn en (mogelijk) nieuwe trends te zetten. De visitatiecommissie ziet een uitdaging in het op de juiste manier kanaliseren van ideeën, zodat zij werkelijk tot wasdom kunnen komen en de positieve energie en motivatie van betrokken medewerkers worden verzilverd.
- De visitatiecommissie doet de leiding van VRNHN de aanbeveling een helder

verhaal neer te zetten over de missie, de (in)richting en het functioneren van de organisatie. Geef duidelijkheid over onderlinge verwachtingen en rollen en breng prioriteiten en toekomstbeelden helder voor het voetlicht.

- De visitatiecommissie beveelt VRNHN aan bij het ontwikkelen van een visie op de toekomst nauw samen te werken met het bestuur.
- De visitatiecommissie verwacht dat door meer aandacht te besteden aan de communicatie met en het betrekken van medewerkers (en de verschillende bedrijfsonderdelen) een positieve bijdrage kan worden geleverd aan zaken als innovatie, uniformiteit en de samenwerking als geheel. De visitatiecommissie beschouwt het als een uitdaging voor VRNHN om hier (op een gestructureerde, planmatige wijze) nader inhoud aan te geven en regie op te voeren.
- Het vergroten van het eigenaarschap binnen de organisatie kan volgens de visitatiecommissie bijdragen aan het bereiken van de missie en doelstellingen van VRNHN en vergroting van het verandervermogen van de organisatie.
- De visitatiecommissie doet de aanbeveling aan de directie, om bij het vaststellen van de koers en in de communicatie en omgang met het personeel duidelijkheid te bieden en grenzen te stellen.

### **Organisatie in samenwerking**

- Wat de visitatiecommissie betreft verdient VRNHN een compliment voor de mate waarin men verbinding met ketenpartners zoekt en externe samenwerking weet te realiseren. In de gesprekken werden het elkaar nog beter informeren en vaker gezamenlijk oefenen als suggesties voor verbetering genoemd. De visitatiecommissie kan alleen maar aanbevelen deze goede zaken en relaties vooral te behouden. Daarbij is het van strategisch belang te (blijven) werken aan een goede informatiepositie van VRNHN.
- De visitatiecommissie doet de aanbeveling om aandacht te besteden aan de interne, onderlinge verbindingen, het van elkaar leren te stimuleren en elkaars partners en werkwijzen te benutten, waar dat nuttig en mogelijk is.
- Vanwege de benodigde structurele financiering van (bestaande en mogelijk nieuwe) taken van VRNHN verdient het aanbeveling tijd en energie te blijven investeren in de relatie met het bestuur door hen te betrekken en te voorzien van een helder, samenhangend en toekomstgericht verhaal, over de benodigde koers en werkzaamheden van de veiligheidsregio.





# Colofon

## Visitatiecommissie

Herman Meuleman (voorzitter), Veiligheidsregio Twente  
Rob Frek, Veiligheidsregio Utrecht  
Diemer Kransen, Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant  
Jos Koffijberg, Stichting Visitatie Woningcorporaties  
Peter van Zunderd, voormalig KLPD  
Erik van Zuidam, Rijnlandse Organisatieontwikkeling

## Ondersteuning

Marco van de Reep (secretaris), Instituut Fysieke Veiligheid  
Monique van Rijen, Instituut Fysieke Veiligheid  
José Boons, Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid

## Opmaak

Team Communicatie, Instituut Fysieke Veiligheid

## Datum

Maart 2019





