



Visitatie in de veiligheidsregio

Terugblik eerste ronde visitaties 2014-2019

Voorwoord

Als portefeuillehouder Kwaliteit bied ik u met trots en plezier het rapport 'Terugblik eerste ronde visitaties 2014-2019' aan. Dat doe ik met dank aan iedereen die deze visitaties mogelijk heeft gemaakt; waaronder de besturen en directies van de veiligheidsregio's, de commandanten en directeuren die hebben opgetreden als voorzitters van de visitatiecommissies of als commissielid. Daarnaast natuurlijk al het personeel van de veiligheidsregio's dat op een open en enthousiaste manier aan de visitaties heeft meegewerkt, de externe deskundigen die hun kennis en verfrissende visie inbrachten en de ondersteuners, zowel vanuit de veiligheidsregio's als vanuit het IFV, die steeds hebben gezorgd voor een goede voorbereiding en verslaglegging.

Daarmee heb ik al twee kernbegrippen benoemd die uit de visitaties naar voren kwamen: trots en gezamenlijkheid. Trots op het vak, betrokkenheid naar de samenleving en een mentaliteit van 'samen de schouders eronder zetten'. De afgelopen vijf jaren visitatie waren inspirerend, intensief, leerzaam, soms confronterend, maar door de gekozen methodiek van 'appreciative inquiry' ook ontwapenend. Het was telkens alsof een 'kritische vriend' op bezoek kwam. En goede vrienden mogen elkaar de waarheid zeggen, zolang het vanuit betrokkenheid en wederzijds respect is. De afgelopen vijf jaar was ook een experiment en ik kan zeggen dat dit absoluut in zijn opzet is geslaagd. De ervaringen uit de visitaties werden vaak gebruikt als verbetering in de methodiek bij de volgende visitaties. Het instrument ontwikkelde zich dus gaandeweg; één van de leereffecten van de visitaties. Niet voor niets hebben alle veiligheidsregio's zich bereid verklaard om mee te werken aan de tweede visitatieronde die in 2020 van start gaat bij drie pilotregio's. Het brede leren, dat voortvloeit uit het visitatietraject, is een kostbaar goed dat we, met het oog op de toekomst, zeker willen behouden.

Dit rapport geeft een mooi beeld hoe de veiligheidsregio's zich de afgelopen jaren hebben ontwikkeld. Het draagt bij aan de doorontwikkeling van de veiligheidsregio's en wellicht biedt het eveneens aanknopingspunten voor optimalisering van het stelsel van veiligheid als geheel. Het draagt in ieder geval bij aan transparantie, de bereidheid om van elkaar te leren en te staan voor onze zaak: werken aan een veiliger Nederland, waarin we ons, gezamenlijk met alle partners en de burgers, op een professionele en betrokken manier inzetten om optimale hulp en zorg te verlenen.

Ik hoop dat dit rapport de inspiratie en trots mag overbrengen die ik in de afgelopen jaren bij de visitaties heb mogen ervaren.

Tijs van Lieshout

Portefeuillehouder Kwaliteit
Raad van commandanten en directeuren veiligheidsregio (RCDV)

Inhoudsopgave

	Voorwoord	3
	Inhoudsopgave	4
	Inleiding	5
Hoofdstuk 1	Landelijke trends uit de eerste visitatieronde	6
	Trends 'Maatschappelijke opdracht'	7
	Trends 'Leiderschap en verandervermogen'	12
	Trends 'Organisatie in samenwerking'	15
Hoofdstuk 2	Opbrengsten en ervaringen uit de eerste visitatieronde	18
Hoofdstuk 3	Doorontwikkeling visitatiemethode	22

Inleiding

Dit rapport kent in vergelijking met de voorgaande notities een iets andere opzet. Waar in de rode-draden-notities hoofdzakelijk teruggeblikt werd op de onderwerpen die speelden in de visitaties van het voorgaande jaar, wordt in dit rapport het landelijk beeld weergegeven van de visitaties over de gehele periode 2014-2019. De visitatierapporten beschouwen de organisaties van de veiligheidsregio's vanuit het perspectief van drie visitatiethema's. In deze rapportage wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste trends die daarbij in de loop der tijd zijn waargenomen. Daarnaast worden de ervaringen en opbrengsten beschreven en wordt vooruitgeblikt naar de tweede visitatieronde, die in 2020 van start gaat.

Visitatie is een leer- en ontwikkelmethode, waarbij een visitatiecommissie met de veiligheidsregio en haar partners in gesprek gaat. Het belangrijkste doel van de visitaties is om de veiligheidsregio's als organisaties verder te ontwikkelen en om van elkaar te leren. De visitatiecommissie, die is samengesteld uit collega's van andere veiligheidsregio's en een of meer externen, bevraagt de regio vanuit een waardierend en ontwikkelgericht perspectief en geeft de veiligheidsregio feedback op haar organisatieontwikkeling. Deze feedback is vooral gericht op spiegelen, reflecteren en niet op oordelen en verantwoorden. Het gaat om het verbeteren van de organisatie door een blik van buiten van gelijkwaardige gesprekpartners. De feedback bestaat uit observaties en aanbevelingen die de regio's behulpzaam kunnen zijn bij het eigen ontwikkeltraject. Daarnaast leveren de observaties mooie voorbeelden of verbeterpunten op die voor het collectief de moeite waard zijn om met elkaar te delen en van te leren. Met het uitvoeren van de visitaties geven de regio's tevens invulling aan artikel 56 van de Wet veiligheidsregio's, waarin is opgenomen dat veiligheidsregio's eenmaal in de vijf jaar een visitatie uitvoeren.

Hoofdstuk 1

Landelijke trends uit de eerste visitatieronde

De visitaties waren gericht op drie visitatiethema's, waarbinnen verschillende trends zijnesignaleerd.

1 Visitatiethema 'Maatschappelijke opdracht'

Dit visitatiethema beschouwt de wijze waarop de veiligheidsregio invulling geeft aan de eisen vanuit wet- en regelgeving (opdracht) en verwachtingen vanuit de samenleving (opgave). Samen vormen de opdracht en opgave het kompas van de veiligheidsregio.

2 Visitatiethema 'Leiderschap en verandervermogen'

Dit visitatiethema beschouwt de (in)richting van de organisatie van de veiligheidsregio's. Vragen worden gesteld hoe de (interne) organisatie en (externe) omgeving worden geïnspireerd en uitgedaagd om te leren en te ontwikkelen en hoe wordt gezorgd voor voortgang en continuïteit in de gewenste richting.

3 Visitatiethema 'Organisatie in samenwerking'

Dit visitatiethema gaat in op vragen over de wijze waarop (en de mate waarin) de veiligheidsregio's de samenwerking bij de taakuitvoering hebben vormgegeven. Hierbij wordt zowel gekeken naar de interne organisatie als naar de externe omgeving. Intern staan de taakuitvoering en samenwerking centraal tussen collega's en de verschillende kolommen van de veiligheidsregio's. Extern wordt gekeken naar andere sectoren, publieke en private partijen en bovenregionale, nationale en – indien van toepassing- internationale stakeholders.

In de navolgende paragrafen worden de trends van de gehele eerste visitatieronde vermeld. Dit zijn voor het merendeel herkenbare trends die in eerdere rapportages ook aan de orde zijn gekomen. Wanneer sprake is van een nieuwe trend of van aanvullingen vanuit de laatste periode visitaties (november 2018 t/m juni 2019) is dit expliciet vermeld.

Voor een uitgebreider overzicht, waarin is weergegeven hoe de trends zich gedurende de visitatiejaren hebben ontwikkeld, wordt verwezen naar de rapportage 'Rode draden visitaties 2014-2019'. Deze is op te vragen via kwaliteitsbureau@ifv.nl

Trends binnen 'Maatschappelijke opdracht'



Binnen dit visitatiethema zijn de volgende trends naar voren gekomen:

- Bewustzijn van netwerkfunctie
- Maatschappelijke opdracht en reikwijdte rol veiligheidsregio
- Rol veiligheidsregio bij bekende en onbekende dreigingen en ontwikkelingen
- Proactief richten op de toekomst
- Toegevoegde waarde en zichtbaarheid van resultaten
- Verbinding met gemeenten
- Bestuurlijk en ambtelijk samenspel
- Beeld van eigen prestaties
- Financiën

Bewustzijn van netwerkfunctie

Sinds het ontstaan van de veiligheidsregio's heeft er gaandeweg een verschuiving plaatsgevonden van een 'interne' oriëntatie naar een (door)ontwikkeling van een 'externe' netwerkfunctie. Hoewel de nadruk per veiligheidsregio verschilt, houden alle veiligheidsregio's ontwikkelopgaven, zowel intern als extern. De veiligheidsregio's hebben in hun netwerk vooral een platformfunctie, waarbij het de uitdaging is de binnen- en buitenwereld op nieuwe manieren aan elkaar te koppelen. Over de gehele periode valt te concluderen dat veiligheidsregio's hun netwerkfunctie hebben verstevigd door een meer externe focus, waarbij zij inspelen op kansen die vanuit de omgeving worden aangereikt. Deze oriëntatie op de behoeftes vanuit de omgeving en de samenleving blijft ook in de toekomst voor de veiligheidsregio's van belang. Bij de visitaties van 2018 – 2019 wordt het beeld van de veiligheidsregio's als sterke en gewaardeerde netwerkorganisaties bevestigd en is de focus zichtbaar op het versterken van de rol als netwerkorganisatie en kennisplatform.

Maatschappelijke opdracht en reikwijdte rol veiligheidsregio

In het begin waren veiligheidsregio's vooral bezig met het scherp krijgen van hun eigen identiteit en de exacte invulling en interpretatie van hun wettelijke taak. De Wet veiligheidsregio's biedt vrij veel ruimte voor eigen invulling, bijvoorbeeld wat betreft de crisisbeheersing. Alle veiligheidsregio's oriënteren zich op hun (mogelijke) rol in andere domeinen dan die van de fysieke veiligheid. Het al dan niet vergroten van de reikwijdte van strategie en beleid van de veiligheidsregio's blijft in veel gevallen een terugkerend punt van dialoog, zowel binnen de organisatie als bij de besturen van de veiligheidsregio's. Het gaat daarbij niet alleen om wat mogelijk is, maar ook welke ruimte de veiligheidsregio's gegund wordt. Sommige veiligheidsregio's kiezen voor een zekere verbreding (bijvoorbeeld veiligheidshuizen, GGD, gehele ambulancevervoer), maar er zijn er ook die kiezen voor een strikte interpretatie van hun wettelijke basistaken. Uit de visitaties van 2018 – 2019 bleek dat niet elke veiligheidsregio een duidelijke keuze maakt tussen beperking of verbreding van hun maatschappelijke opdracht. Vaak is er sprake van terughoudendheid bij de organisatie, maar ook bij besturen. Bij veel regio's blijft het bepalen van een opvatting over de reikwijdte

van hun maatschappelijke opdracht een zoektocht. De mogelijkheid om te variëren in taakopvatting geeft daarentegen ook bestuurlijk comfort, omdat het de veiligheidsregio's in staat stelt om veiligheid op maat, op basis van behoefte, dichtbij de burgers te organiseren.

Rol veiligheidsregio bij bekende en onbekende dreigingen en ontwikkelingen

Vanaf 2016 werd de trend zichtbaar dat veiligheidsregio's zich gingen oriënteren op hun (veranderende) rol, in verband met nieuwe type dreigingen en crises. Voorbeelden hiervan waren de crisisnoodopvang van vluchtelingen, verminderd zelfredzamen, de toename van vergrijzing, de gevolgen van klimaatverandering, de verdergaande digitalisering en cyberdreigingen.

Voor een belangrijk deel gaat het om type dreigingen en crises die afkomstig zijn uit andere domeinen dan de 'klassieke' fysieke veiligheid en bijvoorbeeld betrekking hebben op de openbare orde of zaken die het democratische stelsel (ontwrichting en ondermijning) direct raken. Ook de komst van de Omgevingswet dwingt de veiligheidsregio's, samen met de eerder genoemde voorbeelden, tot een proactieve en netwerkgerichte opstelling.

Wat deze trend betreft blijven de veiligheidsregio's volop in ontwikkeling. Nieuwe type dreigingen en crises worden in kaart gebracht en veiligheidsregio's buigen zich over de vraag welke gevolgen deze hebben voor hun rol, taken en benodigde competenties. Onbekende dreigingen en crises bieden de veiligheidsregio's zeker ook kansen. Er wordt gezocht naar een goede aansluiting op bovenregionale en landelijke crisistypen. Het heersende beeld is dat binnen de organisatie en met het bestuur van de veiligheidsregio's een gezamenlijke visie gevormd moet worden, om afspraken te kunnen maken over een effectieve aanpak. Uit de visitaties van 2018 – 2019 blijkt dat alle veiligheidsregio's zich bewust zijn dat zij proactief op dit onderwerp moeten inspelen, maar dat nog niet alle regio's hun beleid hier naar schrijven. Deze trend zal naar verwachting in de komende jaren zichtbaar blijven.

Proactief richten op de toekomst

Sinds 2017 werd duidelijk dat de houding van veiligheidsregio's zich ontwikkelt van reactief naar proactief, zowel wat betreft hun netwerkfunctie, koers- en visieontwikkeling als de oriëntatie op toekomstige, nieuwe dreigingen en crises. Men toont meer lef in het maken van (beleids)keuzes en men durft te experimenteren, waar sommige dingen ook mogen mislukken. Essentieel is dat het bestuur en de partners van de veiligheidsregio's hier aan de voorkant bij worden betrokken, in plaats van achteraf. Belangrijke issues voor de toekomst zijn de robuustheid en slagkracht van de veiligheidsregio's en het thema vrijwilligers. Om - waar nodig - de robuustheid en slagkracht van veiligheidsregio's te versterken worden samenwerkingsverbanden gezocht en aangegaan. Uit de visitaties 2018 – 2019 blijkt een duidelijke behoefte om visie en koers door te vertalen naar een handelingsperspectief.

Vrijwilligers worden ook in de toekomst gezien als een essentieel onderdeel van de organisatie van de veiligheidsregio's. Samen met het Ministerie van Justitie en Veiligheid, de Brandweerkamer en het Veiligheidsberaad vindt een (her)oriëntatie plaats, wat betreft de rechtspositie en de plaats van vrijwilligers in het landelijke stelsel. Deze toekomstgerichte oriëntatie zal zich naar verwachting in de komende jaren voortzetten.



Toegevoegde waarde en zichtbaarheid van resultaten

Waar veiligheidsregio's in de beginjaren vooral gericht waren op het opzetten van een solide organisatie, werd in de loop der jaren een verschuiving zichtbaar van het financiële naar het inhoudelijke debat. In plaats van focus op de financiële verantwoording, zijn de veiligheidsregio's meer gaan sturen op resultaten. Dat gaat om meer dan het afstrepen van gemaakte afspraken; er is ook een wens om de toegevoegde waarde van de regio aan veiligheid beter zichtbaar te maken. Deze omslag vormt voor veiligheidsregio's (ook in de nabije toekomst) nog een uitdaging. Vooral bij de visitaties in de afgelopen jaren concludeerden de visitatiecommissies dat veiligheidsregio's hun geboekte resultaten en successen best wat vaker mogen vieren en zichtbaar mogen maken.

Uit de visitaties in 2018 – 2019 blijken de veiligheidsregio's ook zichtbaarder te willen zijn voor burgers en meer te willen optrekken met de samenleving. Behalve de toegevoegde waarde aan het veiligheidsgevoel van de samenleving, draagt dit ook bij aan de positionering van de veiligheidsregio als gezaghebbende crisispartner.

Verbinding met gemeenten

Vanaf het ontstaan van de veiligheidsregio's was er een zekere angst dat gemeenten op afstand kwamen te staan van de regionale organisatie van gemeentelijke beleidstaken. Dit is een welbekend probleem met alle gemeenschappelijke regelingen die gemeenten aangaan. Een trend is zichtbaar dat veiligheidsregio's die afstand tot gemeenten op allerlei manieren proberen te overbruggen. Het is een permanent punt van aandacht om contacten met gemeenteraden, inwoners, bedrijven en instellingen te benutten. Op deze manier wordt de samenwerking als 'partners in veiligheid' versterkt. Het zoeken van verbinding en samenwerking kan resulteren in een efficiëntere en effectievere bestrijding van crises en rampen. Onderzoek uit 2019 van het IFV naar de betrokkenheid van veiligheidsregio's bij gemeenteraden bevestigt dit overwegend positieve beeld. Gezien de aard van de regionale organisatie (gemeenschappelijke regeling; verlengd lokaal bestuur) zal er ook in de toekomst permanente aandacht moeten blijven voor de verbinding met gemeenten. Uit de visitaties 2018 – 2019 blijkt dat gemeenten gaandeweg meer vertrouwen krijgen in de veiligheidsregio. De regio's hebben hier nadrukkelijk aan gewerkt en zijn zich bewust dat zij met een proactieve houding moeten zorgen dat gemeenten aangehaakt blijven.

Bestuurlijk en ambtelijk samenspel

In de loop der jaren zijn de veiligheidsregio's de interne verhoudingen en het samenspel tussen bestuur en directie meer en meer op waarde gaan schatten. Men toont zich bewust van de noodzaak dat de organisatie het vertrouwen geniet van bestuur, gemeenten en andere stakeholders en dat er gemeenschappelijke beelden leven bij het bestuur en de directie, wat betreft rol- en taakopvatting. Het gevoel van eigenaarschap bij de besturen van de veiligheidsregio's levert een enigszins diffuus beeld op; in de ene veiligheidsregio is dit gevoel bij het bestuur prominent aanwezig, terwijl in andere veiligheidsregio's (door diversiteit in de besturen) dit gevoel minder ontwikkeld is. Veiligheidsregio's die dit samenspel op orde hebben, trekken hier zichtbaar profijt van, omdat het ruimte biedt om (in vertrouwen) nieuwe initiatieven te ontplooiën en ambities te verwezenlijken. Bestuurlijke sensitiviteit zal in de toekomst ook structureel een punt van aandacht moeten zijn, gezien de voortdurend veranderende samenstelling (en wensen) van de (gemeente)besturen.

Bij de visitaties 2018 – 2019 kwam het beeld naar voren van besturen die uitgaan van de professionaliteit van de veiligheidsregio en dat de ambtelijke organisatie dit ook sterker mag uitdragen, in plaats van zich te voegen naar het bestuur. In de komende jaren moet hier een balans in gevonden worden.

Beeld van eigen prestaties

Vanaf het begin van de visitaties valt op dat medewerkers, opdrachtgevers en partners tevreden zijn over de prestaties van de veiligheidsregio's, vooral in de warme fase, als de veiligheidsregio er moet staan. Trots, passie en loyaliteit van medewerkers zijn en blijven sterk ontwikkeld. Verbetersuggesties betreffen vooral de koude fase. De regionalisering

van de brandweer wordt inmiddels als ingrijpende, maar ook positieve verandering gezien. De indruk is dat de regionalisering positief heeft bijgedragen aan een veilige samenleving, de opzet van de crisisstructuur en het informatiemanagement. Ten gevolge van de regionalisering lijkt de onderlinge verbondenheid van brandweerposten te zijn verbeterd, terwijl (met name het repressieve brandweerpersoneel) een grotere afstand en minder binding ervaart met de leiding van de organisatie. Echter wordt door medewerkers ook uitgesproken dat zij sinds de regionalisering meer gelegenheid krijgen om mee te praten en dat zij het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt.

Hoewel de regionalisering als afgerond beschouwd kan worden, blijven ontwikkelingen in het brandweerbesteding (vrijwilligers) van invloed op de cultuur en het gevoel van verbondenheid binnen de organisatie van de veiligheidsregio's. In samenhang met de trend 'toegevoegde waarde en zichtbaarheid van resultaten' zal het beeld dat men van de eigen prestaties heeft zich waarschijnlijk in de toekomst als trend blijven ontwikkelen. Bij de visitaties 2018 – 2019 blijven trots, loyaliteit en passie terugkerende kernwoorden. Er wordt met veel lof over de brandweer gesproken, terwijl men zich bewust is van kwetsbaarheid op het gebied van paraatheid en vrijwilligheid. Bij het investeren in vakbekwaamheid worden veel regio's geconfronteerd met beperkte financiële middelen en worden de grote ontwikkel- en organisatieopgaven als belemmering gezien voor het 'dagelijks werk'.

Financiën

Het blijkt een voortdurend punt van aandacht voldoende financiële middelen veilig te stellen, om de kwaliteit van het primaire proces van de veiligheidsregio's te kunnen garanderen. Dit verloopt in alle veiligheidsregio's anders, afhankelijk van de politieke (regionale en gemeentelijke) context, de financiële startpositie en prestaties, alsmede de opstelling, houding en koers van het bestuur en de ambtelijke organisaties. In het algemeen hebben vrijwel alle veiligheidsregio's ingrijpende bezuinigingen achter de rug en hebben de meeste veiligheidsregio's de kostenverdeling (vooral wat betreft de regionalisering van de brandweer) naar tevredenheid afgerond. De financiële positie van veiligheidsregio's blijft een dynamisch gegeven, mede veroorzaakt door de financiële ruimte bij de inliggende gemeenten. Het zal in de toekomst dan ook een uitdaging blijven voldoende financiële middelen te genereren en de financiering(systematiek) zodanig op orde te houden, dat het primaire proces van de veiligheidsregio kwalitatief overeind blijft. Een gedegen financieel meerjarenperspectief zou daarbij kunnen helpen, onder andere om processen als paraatheid en beschikbare capaciteit inzichtelijk te krijgen en zo nodig bij te kunnen sturen. Het ontwikkelen van dit financiële instrumentarium vraagt bij een aantal veiligheidsregio's de komende jaren nog nadrukkelijk aandacht. Uit de visitaties 2018 – 2019 blijkt dat het vooral in kleinere regio's lastig is de financiën op orde te houden. Het blijft een gevoelig onderwerp bij gemeenten.



Trends binnen 'Leiderschap en verandervermogen'

Binnen dit visitatiethema zijn de volgende trends naar voren gekomen:

- Doorleving kernwaarden, missie, visie en strategie
- Sturingsfilosofie en leiderschap
- Feedbackcultuur
- Veerkracht
- Leren en innoveren

Doorleving kernwaarden, missie, visie en strategie

De veiligheidsregio's hebben over het algemeen hun missie, visie en ambities krachtig geformuleerd. In de dagelijkse praktijk blijkt een doorvertaling naar een concreet handelingsperspectief niet altijd voorhanden. In de loop der jaren is de urgentie gevoeld de organisatie opnieuw te richten, de identiteit te herijken en toekomstplannen te verduidelijken. Daarbij wordt in toenemende mate de (netwerk)omgeving betrokken, zodat het reisdoel in gezamenlijkheid wordt geformuleerd. Ondanks dat blijft het voor veel veiligheidsregio's lastig om ontwikkel- en veranderopgaven voldoende concreet te formuleren en door te vertalen naar (concrete) gedragslijnen. Naar verwachting zal in de nabije jaren de trend waarneembaar blijven dat de papieren werkelijkheid moet worden geconcretiseerd naar het internaliseren en doorleven van waarden en toekomstbeeld. Bij de visitaties 2018 – 2019 is het beeld bevestigd dat de loyaliteit van de medewerkers aan de veiligheidsregio groot is. Overheersend is de mentaliteit van 'allemaal de schouders eronder zetten'. Om deze loyaliteit en mentaliteit te behouden lijkt het van belang de medewerkers te voorzien in hun behoefte aan een duidelijke visie, koers en uitvoeringsstrategie (en bijbehorend kaderstellend handelingsperspectief) en hen hierbij te betrekken. Eigenaarschap laag in de organisatie beleggen is daarbij dan ook een veelgehoord thema.

Sturingsfilosofie en leiderschap

In de loop der jaren wordt een trend zichtbaar, waarbij de sturingsfilosofie aangepast en verbonden wordt met de sterk veranderende omgeving en samenleving. Kenmerkend is de beweging van een traditioneel hiërarchische sturing naar een meer faciliterend en participerend leiderschap, met verantwoordelijkheden lager in de organisatie. Hierbij horen het creëren van meer horizontale verbindingen en een meer mens- en relatiegerichte oriëntatie. Het doorbreken van bestaande sturingsmechanismen is noch voor het management, noch voor de medewerkers eenvoudig of vanzelfsprekend. Ondanks de vereiste inspanningen lijkt het een breed gedragen ontwikkeling de leiderschapsstijl aan te passen en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen, waardoor kwaliteiten van medewerkers beter worden benut. Deze trend zal zich in de nabije toekomst waarschijnlijk doorzetten, waarbij voldoende aandacht moet zijn voor de behoeften van medewerkers wat betreft hun ontwikkeling en betrokkenheid bij besluitvorming. Naast de behoefte aan autonomie lijkt er behoefte aan duidelijkheid over de richting waarin de organisatie zich beweegt.

Feedbackcultuur

Om een feedbackcultuur te ontwikkelen, waarbij men elkaar (zowel horizontaal als verticaal) aanspreekt op verantwoordelijkheden en gedrag, zijn interventies nodig in sturingsfilosofie en leiderschap, om bestaande normen en patronen te doorbreken. Door bestaande culturen blijkt men niet altijd goed in staat feedback te geven en te ontvangen.

Eenzijds worden de bestaande loyaliteit en betrokkenheid gewaardeerd, maar is er ook behoefte aan een duidelijkere en meer zakelijke houding. Waarschijnlijk zal deze trend, de ontwikkeling naar een effectieve feedbackcultuur, in de nabije toekomst nog de nodige aandacht vragen. Door zakelijkheid en collegialiteit optimaal te combineren, kunnen de veiligheidsregio's zich op dit punt positief (door)ontwikkelen. De visitaties 2018 – 2019 bevestigen dit beeld.

Veerkracht

Vanaf het begin van de visitaties is de trend waarneembaar dat de grote ambities van de veiligheidsregio's leiden tot een veelheid aan initiatieven, waardoor de spankracht van de organisaties in het geding dreigde te komen. Hoewel veel veiligheidsregio's hier meer grip op hebben gekregen, blijven veel veiligheidsregio's lijden aan een soort 'planningsoptimisme', in de oriëntatie op hun maatschappelijke opdracht. Er zijn veel nieuwe ideeën, die weliswaar getuigen van energie, ambitie en initiatief, maar de veerkracht van de organisaties op de proef stellen, door het risico op werkdruk en overbelasting. Het blijft ook in de toekomst van belang om realistische ambities en plannen op te stellen, die niet bij ideeën en initiatieven blijven steken, maar die worden afgemaakt en tot concreet en zichtbaar resultaat leiden. Het is hierbij van belang dat regio's en kolommen bij ontwikkelingen, plannen en reorganisaties de ruimte nemen om tussentijds met elkaar te evalueren, te reflecteren en eventueel plannen bij te stellen. De visitaties 2018 – 2019 bevestigen dit beeld. Er blijft winst te boeken met een meer planmatige manier van werken, zodat er grip blijft op ambitie en ontwikkeling.



Leren en innoveren

Aanvankelijk waren veiligheidsregio's genoodzaakt zich te focussen op het ontwikkelen en inrichten van de organisatie. In de beginjaren vroeg vooral het rondmaken van de beleidscyclus (PDCA-cyclus) nadrukkelijke aandacht. Hierdoor was er in veel gevallen slechts bescheiden ruimte voor leren en innoveren. Hoewel de focus op het primaire proces blijft overheersen, lijkt gaandeweg de ruimte voor rust en 'pas op de plaats maken' toe te nemen en wordt onderkend dat leren en innoveren essentiële aspecten zijn voor de ontwikkeling en groei binnen de organisatie. Er wordt bewust aandacht gegeven aan experimenteren en lerend vermogen, wat zichtbaar leidt tot resultaten. Zo wordt er steeds meer gebruik gemaakt van professionals die los van kaders kunnen denken en van programmamanagers die innovatie structureel op gang houden binnen de organisatie. De veiligheidsregio's lijken zich bewust dat het lerend vermogen (ook in de toekomst) nog een verbeter slag kan gebruiken. Deze trend zal zich waarschijnlijk dan ook in de komende jaren blijven (door)ontwikkelen. Uit de visitaties 2018 – 2019 blijkt de onverminderde behoefte aan het concreet maken van plannen, het belang van efficiënt werken en het maken van strategische keuzes om ruimte te creëren voor nieuwe ontwikkelingen en innovatie.

Trends binnen 'Organisatie in samenwerking'



Binnen dit visitatiethema zijn de volgende trends naar voren gekomen:

- Sterke kolommen en een sterke veiligheidsregio
- Interne verbinding
- Samenwerking met externe partners
- Bovenregionale samenwerking
- Verbondenheid met de politie

Sterke kolommen en een sterke veiligheidsregio

Bij het ontstaan van de veiligheidsregio's zijn bestaande 'zelfstandige' kolommen samengevoegd in een regionale organisatie. Aanvankelijk organiseerden veel veiligheidsregio's zich als een verzameling sterke kolommen, terwijl andere veiligheidsregio's zich meer profileerden als één veiligheidsregio. In de loop der jaren is er meer balans gekomen tussen enerzijds het zijn van professionele kolommen en anderzijds het benutten van de kracht van het geheel, van de kracht die de veiligheidsregio als organisatie biedt. Binnen de kolommen blijft ruimte om vast te houden aan de identiteit van de professie en (de trots op) het vak en het vakmanschap, accent op de uitvoeringstaken en herkenbaarheid van de hulpverlening voor de burger. De kracht van het geheel komt vooral naar voren in de netwerk- en platformfunctie van de veiligheidsregio, in het bijzonder bij de crisisbeheersing. Bestuurders, gemeenten en externe partners hebben er behoefte aan dat de veiligheidsregio zich meer als één organisatie opstelt en zich als zodanig ook naar buiten toe profileert. De verwachting is dat de trend naar synergie tussen en integratie van kolommen binnen de veiligheidsregio zich verder doorzet en dat met name de crisisbeheersing zich meer als een zelfstandige discipline zal ontwikkelen, hetgeen al zichtbaar is in veel veiligheidsregio's. De trend naar crisisbeheersing en multidisciplinaire focus wordt bevestigd in de visitaties 2018 – 2019. Het belang van een gemeenschappelijke visie hierop komt hierbij nadrukkelijk naar voren.

Interne verbinding

Een terugkerend fenomeen gedurende de hele visitatieronde is het gevoel van afstand dat wordt ervaren tussen kolommen en afdelingen binnen de veiligheidsregio's. Dit lijkt vooral te spelen in de koude fase (tussen operatie en ondersteuning, tussen leiding en uitvoering en tussen centrale en decentrale organisatieonderdelen). Samenwerking en verbondenheid lijken sterk afhankelijk van individuen en persoonlijke relaties en zijn onvoldoende systemisch geborgd. De verbinding en samenwerking (zowel horizontaal als verticaal) blijven voor verbetering vatbaar. De verwachting is dat versterking van de interne verbinding in de komende jaren zich als trend zal doorzetten, mits veiligheidsregio's hier expliciet aandacht aan blijven geven. Kansen voor meer cohesie en gezamenlijkheid zouden kunnen liggen in de ontwikkeling van crisisbeheersing als 'volwassen' discipline en het versterken van de positie van (en samenwerking met) ondernemingsraden. Tijdens de visitaties werd herhaaldelijk de behoefte uitgesproken aan heldere kaders, wat betreft de visie en koers van

de organisatie. Uit de visitaties 2018 – 2019 sprak een duidelijke behoefte van het personeel om meegenomen te worden in het denkproces om de interne en externe samenwerking in de toekomst te versterken. Er bleek zeker een grote bereidheid om integraal samen te werken.

Samenwerking met externe partners

In de beginjaren lag de focus bij de meeste veiligheidsregio's op het inrichten en functioneren van de eigen organisatie. De netwerkfunctie was nog voornamelijk latent aanwezig. Gaandeweg is er meer ruimte ontstaan voor samenwerking met externe partners en raakten veiligheidsregio's meer betrokken en aanspreekbaar. In die samenwerking hebben veiligheidsregio's een zekere gunfactor en zijn veiligheidsregio's positiever (en actiever) geworden op het gebied van samenwerking. Dit heeft geleid tot veel positieve resultaten, zoals de samenwerking met onderwijsinstellingen, de verstevigde samenwerking met crisispartners en andere overheidsinstanties. Samenwerking blijkt vooral een kwestie van het aangaan van en investeren in duurzame relaties. De verwachting is dat het belang van samenwerking met externe partners in de komende jaren verder zal groeien (onder andere vanwege nieuwe type crises en dreigingen). Het verduurzamen van de externe relaties van de veiligheidsregio's verdient daarom blijvende aandacht. De visitaties 2018 – 2019 bevestigen dit beeld. Er blijkt echter ook dat externe partners nog wel eens daadkracht van de veiligheidsregio's missen en de behoefte voelen aan meer concrete, structurele (vervolg) afspraken. Door nieuwe risico- en crisistypen en bedreigingen zoeken de regio's ook de samenwerking met nieuwe partners, profileren zij zich meer richting burgers en zoeken zij proactief de samenwerking met burgerinitiatieven.

Bovenregionale samenwerking

Vanaf 2016 werd een trend zichtbaar dat veiligheidsregio's meer samenwerking gingen zoeken met andere veiligheidsregio's en bovenregionaal georganiseerde partners. Dit leek voort te komen uit de behoefte aan efficiencyvoordelen, betere beheersing van risico's en uniformiteit van de werkwijze van de veiligheidsregio's, ter verbetering van de samenwerking met bovenregionale partners. In de loop der jaren is een intensivering van deze samenwerking waargenomen, vooral tussen veiligheidsregio's onderling. Bij de meeste veiligheidsregio's spelen toekomstbestendigheid, effectiviteit en efficiëntie een rol bij de samenwerking die men met elkaar aangaat. Samenwerking op het gebied van vakbekwaamheid en de landelijke meldkamer worden door veiligheidsregio's zelf ervaren als zeer positieve voorbeelden. De veiligheidsregio's verschillen overigens wel in de mate waarin zij kansen en mogelijkheden zien en hoe proactief zij zich opstellen. Ondanks deze positieve trend, geven veel veiligheidsregio's zelf aan dat de samenwerking tussen veiligheidsregio's nog beter kan. Zo wordt vanuit de visitatiecommissies bijvoorbeeld geadviseerd meer aandacht te besteden aan adequate afstemming met omliggende veiligheidsregio's omtrent crisisbeheersing en de opschalingsstructuur. De verwachting is dat de trend naar nauwere samenwerking met externe partners in de toekomst alleen maar

belangrijker wordt. Ook hier lijkt het succes vooral te schuilen in het verduurzamen van de relaties met collega-veiligheidsregio's en bovenregionale partners. Deze trend wordt in de visitaties 2018 – 2019 bevestigd. Veiligheidsregio's investeren in onderlinge afstemming en communicatie, om zodoende de efficiency van de hulpverlening te vergroten. Er is hierbij wel behoefte aan meer gezamenlijk oefenen, zodat men tijdens een daadwerkelijke inzet elkaar beter kent en op elkaar ingespeeld is.

Verbondenheid met de politie

In de periode van 2016 – 2017 leek er een trend waarneembaar over de zorg over samenwerking met de politie. Veiligheidsregio's zijn zich bewust van het belang van deze samenwerking en er werden mooie voorbeelden van deze samenwerking genoemd, zowel in de warme als de koude fase. Diverse veiligheidsregio's gaven echter ook aan de samenwerking met de politie te missen; ondanks de bereidheid tot samenwerking bleek de praktijk weerbarstig, leken er steeds minder politiemensen aan tafel te zitten en kwam gezamenlijk oefenen niet altijd van de grond.

De verwachting is dat de samenwerking tussen de veiligheidsregio's en de driehoek (burgemeester, politiechef en officier van Justitie) een aandachtspunt zal zijn bij de evaluatie van de Wet veiligheidsregio's. Indien dit mocht leiden tot aanpassing van de Wet (of het nemen van andere maatregelen) zou dit de samenwerking met de politie wellicht een nieuwe impuls kunnen geven. Het belang van een goede samenwerking blijft ook in de toekomst evident. Net als bij de samenwerking met overige partijen verdient het verduurzamen van de relatie met de politie als partner blijvende aandacht. Uit de visitaties 2018 – 2019 blijkt dat de samenwerking met de politie niet in alle veiligheidsregio's vanzelfsprekend is georganiseerd. Hieruit spreekt de behoefte aan meer aansluiting en integrale afstemming.

Hoofdstuk 2

Ervaringen en opbrengsten eerste visitatieronde

Visitatie: what's in a name?

De Wet veiligheidsregio's bepaalt dat veiligheidsregio's een kwaliteitssysteem en een vorm van visitatie in het leven moeten roepen. Hoe dit er precies uit moet zien, is wettelijk niet verder uitgewerkt. Het woord visitatie wordt al snel geassocieerd met controle, afrekenen en het etaleren van goede en slechte prestaties. Dit roept de vraag op: wat is het doel van visitatie?

Met de komst van de Wet veiligheidsregio's in 2010 zijn ook de veiligheidsregio's ontstaan. Toen in 2013 de eerste ideeën werden ontwikkeld over de visitatie van de veiligheidsregio's, ging het dus om relatief jonge organisaties. Bij de doelen van visitatie is er ruwweg een keuze tussen twee mogelijkheden: is het gericht op controle en verantwoording of op organisatieontwikkeling? Gezien de levensfase van de veiligheidsregio's is (logischerwijze) gekozen voor een visitatiemethode, gericht op ontwikkeling van de veiligheidsregio's tot effectieve, volwassen organisaties.

In 2014 besloten (na een pilot in twee veiligheidsregio's) de Raad van Brandweercommandanten, de Managementraad Bevolkingszorg, de Raad van Directeuren Publieke Gezondheid (GGD-GHOR) en de Raad Directeuren Veiligheidsregio tot het invoeren van een visitatiemethode en het visiteren van alle 25 veiligheidsregio's. Daarmee werd de visitatiemethode door alle managementraden vastgesteld en konden de veiligheidsregio's aan de slag met een breed gedragen aanpak.

Bij de besluitvorming werd de volgende doelstelling van de visitatiemethode geformuleerd:

Visitatie heeft als doel om de veiligheidsregio organisatie verder te ontwikkelen en om van en met elkaar te leren. De visitatiecommissie gaat met de veiligheidsregio en haar partners in gesprek over een aantal thema's die alle veiligheidsregio's raken. De visitatiecommissie is samengesteld uit collega's van andere regio's aangevuld met een of meerdere externe partners, die de gevisiteerde regio vanuit een waarderend en ontwikkelgericht perspectief bevragen. De veiligheidsregio krijgt als het ware een 'kritische vriend' op bezoek.

Zijn de mooie woorden waargemaakt?

Terugkijkend kan het volgende worden geconcludeerd:

- Alle 25 veiligheidsregio's zijn (binnen de gestelde planning) gevisiteerd.
- Er zijn 25 organisatiebeschrijvingen, bestaande uit een kenschets en een zelfevaluatie opgesteld.
- Er zijn tijdens de visitaties over de gehele periode bijna 1.200 mensen geïnterviewd.
- Alle regio's hebben een bijdrage geleverd aan de visitatie van een 'collega-regio'.
- Het beeld van de 'kritische vriend' werd in de praktijk ook als zodanig ervaren.
- Er zijn 25 visitatierapporten opgeleverd en besproken in de besturen van de veiligheidsregio's.
- Er zijn drie rode-draden-notities opgesteld, waarmee het Ministerie van Justitie & Veiligheid is geïnformeerd over de voortgang en de resultaten van de eerste ronde van visitatie van de veiligheidsregio's.
- Er zijn 10 leer- en inspiratiebijeenkomsten gehouden voor projectleiders en liaisons veiligheidsregio's en managementraad RDVR.
- Er zijn 3 collectieve visitatietrainingen gehouden voor commissieleden. Overige commissieleden zijn individueel geïnstrueerd.

Samengevat:

Alle veiligheidsregio's hebben voldaan aan hun wettelijke verplichting (op grond van artikel 56 van de Wet veiligheidsregio's) om eenmaal in de vijf jaar een visitatie te laten verrichten door een visitatiecommissie, waarbij de visitaties zijn verlopen volgens de oorspronkelijke doelstelling, zoals geformuleerd ten tijde van de besluitvorming.

Alle veiligheidsregio's zijn gevisiteerd aan de hand van drie thema's (maatschappelijke opdracht, leiderschap en verandervermogen en organisatie in samenwerking). De resultaten van de visitaties zijn beschreven in het vorige hoofdstuk, aan de hand van de trends die binnen deze thema's zijn gesignaleerd. Ook uit de vorige alinea ('Zijn de mooie woorden waargemaakt?') blijkt dat de eerste visitatieronde de beoogde resultaten heeft opgeleverd. Echter, bij deze visitatiemethode is gekozen voor een benadering die gericht was op organisatieontwikkeling. Het van elkaar leren, het delen van ervaringen en het elkaar aanreiken van perspectieven vormen daarom een minstens zo groot deel van de behaalde resultaten.



Ervaringen

Medewerking

Aanvankelijk was er bij enkele regio's wel enige koudwatervrees om mee te werken aan de visitaties. Of het nu angst voor afrekening, het beslag op de capaciteit van de organisatie of een gebrek aan vertrouwdheid met de visitatiemethode is geweest, de positieve ervaring is dat alle veiligheidsregio's ruimhartig hebben meegewerkt aan de visitaties. De voorbereiding (via zelfevaluatie en regionale kenschets) werd serieus opgepakt, de ontvangst van de visitatiecommissie was in alle gevallen hartelijk, prima voorbereid, goed gefaciliteerd en alle veiligheidsregio's investeerden twee volle dagen om de visitatie goed te laten verlopen.

Bereik

Omdat alle veiligheidsregio's hebben geparticipeerd, is het hele land met deze visitatiemethode bereikt. Binnen de veiligheidsregio's zelf was er ook sprake van een groot bereik. Door de opzet van de visitatiemethode is gesproken met alle lagen van de organisatie: van bestuur tot directie, management, individuele medewerkers, ondernemingsraden en externe partners.

Leereffect

De aanname is dat mensen van elkaar kunnen leren door op elkaar (en op zichzelf) te reflecteren. Dit proces speelde zich niet alleen af tijdens de visitatie zelf, maar begon al bij de voorbereiding van de visitaties; het communiceren binnen en buiten de organisatie dat er een visitatie aankwam, het aangaan van voorbereidende gesprekken (over nut en noodzaak, commitment, het verlenen van medewerking en het selecteren van medewerkers voor de gesprekken). Vervolgens heeft men zich (organisatie-breed) via het opstellen van de zelfevaluatie en kenschets (samen met bestuur en partners) intensief bezig gehouden met de vragen die bij de visitatie aan de orde zouden komen.

Door de voorbereiding, visitatie en de verslaglegging en evaluatie ervan is men meer dan een jaar vrij intensief betrokken bij het proces. Dat bevordert de bestendiging van de effecten die met het proces worden beoogd. Voor het behalen van positieve resultaten op de langere termijn (qua bewustzijn en het doorvoeren van verbeteringen) is dit een belangrijke randvoorwaarde.

Gelijken ontmoeten

Door de opzet van de visitatiemethode gingen de veiligheidsregio's vooral in gesprek met elkaar, vakgenoten. Dit bevorderde de openheid en herkenning naar elkaar. Openheid om elkaars vraagstukken en dilemma's te delen, herkenning van de issues die gepaard gaan met het vak, het delen van trots op het vakmanschap, maar niet in de laatste plaats, het delen van inspiratie en het aanreiken van mogelijke oplossingen. Uit alle visitaties sprak een gevoel van gezamenlijkheid.

Vreemde ogen

Naast functionarissen uit het management van de veiligheidsregio's was er in elke evaluatiecommissie een plek voor een externe deskundige. Naast het gemak van het ontmoeten van 'gelijken', was er ook grote waardering voor de frisse blik en reflecties van de ervaringen die mensen meebrachten vanuit een ander perspectief. Met de introductie van een externe partij werd voorkomen dat de visitatiecommissie zich zou beperken tot de eigen belevingswereld en retoriek. De deelname en bijdragen van externe partijen is als zeer waardevol ervaren. De externe commissieleden waren afkomstig uit onderstaande organisaties:

- INK
- Nationale Politie
- HZ University
- Erasmus Universiteit Rotterdam
- Havenbedrijf Amsterdam
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu
- DCMR Milieudienst Rijnmond
- Prorail
- Ministerie van Defensie (Luchtmacht)
- Staatsbosbeheer
- Nederlands Genootschap van Burgemeesters
- Stichting Visitatie Woningbouwcorporaties
- Van Zuidam advies
- Crisislab
- Openbaar Ministerie
- Universiteit Utrecht
- De veranderbrigade

Betrokkenheid en inspiratie

Aan het einde van elke visitatie werd er een aandenken uitgereikt aan de organisatie. Vaak vormde dit aandenken een soort metafoor voor de betreffende veiligheidsregio.

Behalve als dank voor de gastvrijheid en de medewerking aan de visitatie, was dit ook van belang uit oogpunt van 'bestending van de ervaring'. Bij veel regio's heeft het cadeau een zichtbare plek heeft gekregen, waardoor mensen op langere termijn worden herinnerd aan de visitatie en het 'reflecteren' op elkaar en het nadenken over de organisatie hopelijk een blijvend karakter krijgt.

Hoofdstuk 3

Doorontwikkeling visitatiemethode

Op basis van de goede ervaringen die zijn opgedaan in de eerste ronde van visitaties, heeft de Raad van Directeuren Veiligheidsregio's besloten vanaf 2020 een tweede visitatieronde bij de veiligheidsregio's te organiseren.

In hoofdlijnen wordt in de tweede ronde dezelfde visitatiemethodiek gevolgd. Wel is er behoefte aan vernieuwing en doorontwikkeling om de methode goed aan te laten sluiten bij de ontwikkeling van de regio's. Om die reden wordt binnen het bestaande kader:

- Meer aandacht besteed aan de leerbehoefte van de regio;
- Een terugblik in de zelfevaluatie opgenomen (hoe heeft de organisatie zich doorontwikkeld sinds de vorige visitatie);
- Jaarlijks een actueel thema benoemd, dat in de visitaties naast de drie visitatiethema's wordt meegenomen en beschouwd;
- Gezocht naar mogelijkheden om bij de visitatie lichtere en compactere vormen (waar mogelijk en nuttig) in te zetten, vooral gericht op het inzetten van andere kwalitatieve onderzoeksvormen, het gebruik van technische hulpmiddelen in de ondersteuning en lichtere vormen van visitatie- en evaluatierapportages.

Hieronder wordt een aantal aandachtspunten voor de tweede visitatieronde nader toegelicht:

Scherpte in het advies aan de veiligheidsregio

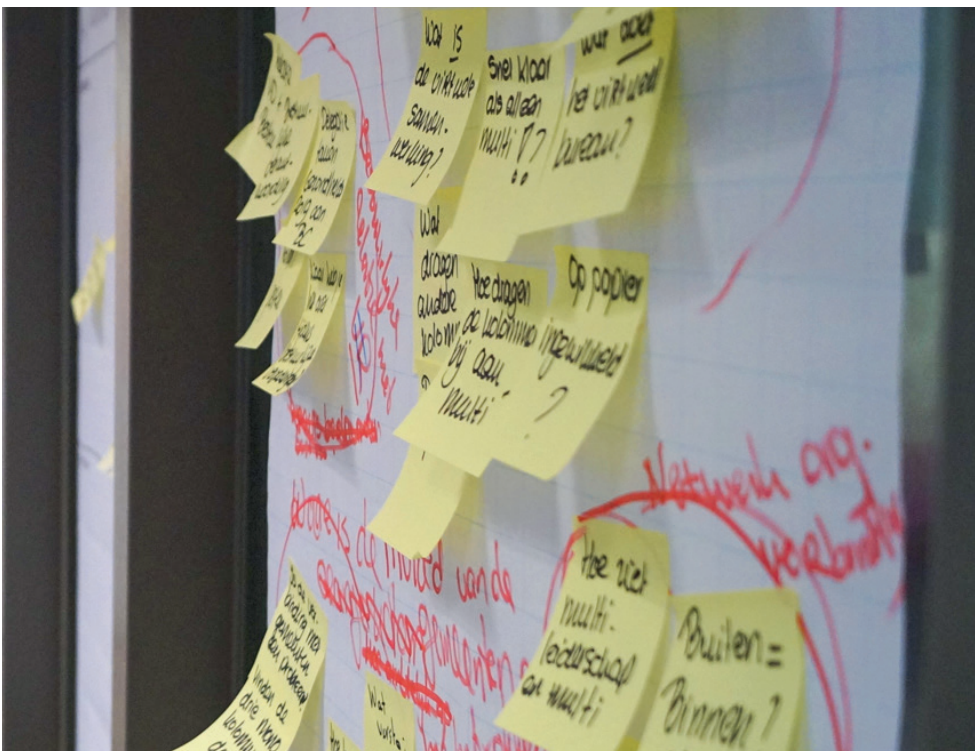
Bij de visitatiemethodiek is bewust gekozen voor een aanpak volgens de 'appreciative inquiry'; de (denkbeeldige) kritische vriend die op bezoek komt en begint met de vraag 'waar zijn jullie trots op?' en 'wat zijn de patronen waarom dit succesvol is verlopen?' Pas in een latere fase wordt gevraagd 'wat zou hier beter kunnen?' De bedoeling is op een constructieve waarderende, niet bedreigende manier met elkaar in gesprek te komen, zonder het 'pijnlijke gesprek' uit de weg te gaan. Door de insteek van de visitaties (gericht op leren en ontwikkelen en niet op verantwoorden) is de toon van de visitatierapportages over het algemeen opbouwend. De commissies richten zich op het benoemen van observaties, sterke punten en ontwikkelpunten. Adviezen worden gegeven op het 'wat' en niet op het 'hoe'. In een aantal gevallen werd vanuit de regio de behoefte gevoeld om een oordeel van de commissie te krijgen of een concreter advies. Daarentegen waren er ook veel signalen die er juist op aandrongen dat de commissie de ontwikkeling van de regio centraal moet stellen om in een dialoog met de veiligheidsregio's tot aanbevelingen te komen. Het 'oordeel' moet overgelaten worden aan externe instanties als de inspectie, certificeringsinstellingen of accountants.

(Nog) meer leren

De visitatierapportages van de individuele regio's worden jaarlijks samengevat in een 'rode dradenrapportage', waarin de ontwikkelingen in de regio's op een hoger abstractieniveau worden beschreven en gedeeld met het werkveld. Er zijn nog geen afspraken gemaakt over het delen van de individuele rapportages, waarin sterke en ontwikkelpunten concreter worden toegelicht. Het beeld is dat het breder delen van de rapportages (en dit bespreken in leerbijeenkomsten) het leereffect verder kan vergroten.

Scope van de visitatie

De visitaties zijn gericht op het veiligheidsdomein, zoals bedoeld in de Wet veiligheidsregio's. De interpretatie van 'het veiligheidsdomein' waar de veiligheidsregio zich op richt is niet voor iedere regio gelijk gebleken. Dit betekent dat de scope van de visitaties zich soms heeft verbreed (met onder andere de GGD en Ambulancediensten) of in een enkel geval



heeft beperkt tot het onderdeel crisisbeheersing en de netwerkrol die de veiligheidsregio vervult. Daarnaast richt de visitatie zich in hoofdzaak op de ambtelijke organisatie, waarbij de interactie tussen bestuur en ambtelijke organisatie wel wordt meegenomen. Er is in een aantal gevallen door bestuurders ook de behoefte geuit om een bestuurlijke visitatie te faciliteren.

Beknopter rapporteren

De visitatierapporten geven een uitgebreide (en klassieke) weergave van de besproken onderwerpen in de visitatie. Het algemene beeld is dat door het toepassen van andere vormen van rapporteren de leesbaarheid wordt verbeterd en dat daarmee de snelheid van het opleveren van een rapportage wordt vergroot. Met name het sneller op kunnen pakken van verbeterpunten en 'het momentum vasthouden' is een veelgehoord argument om tot een andere rapportagevorm te komen.

Pilotvisitaties tweede visitatieronde

In 2020 wordt gestart met drie pilotvisitaties. In deze visitaties worden de hiervoor genoemde ontwikkelpunten meegenomen en verkend. Waar in de eerste visitatieronde de regio's nog geen verwachtingen hadden van het visitatietraject en wat hen dit op zou kunnen leveren, is dit in de voorbereiding van de tweede ronde duidelijk anders. De pilotregio's hebben allen een beeld hoe het visitatietraject behulpzaam kan zijn bij de doorontwikkeling van de organisatie. De voorbereidingen van de regio (in de vorm van kenschets en zelfevaluaties) en de uitvoering van de visitaties is daar op afgestemd. Opmerkelijk is de behoefte van de pilotregio's om meer 'eigenaarschap' te nemen voor dit visitatietraject. De regio's willen graag met de commissie in dialoog en actief meedenken in de ontwikkelrichting en de adviezen voor de organisatie. Dit zorgt voor eigenaarschap, waarmee opvolging van de ontwikkelpunten door de organisatie meer een vanzelfsprekendheid wordt. De onderzoeksvormen die de commissie inzet worden daar op aangepast, waarbij het principe van 'kritische vriend' en waarderend onderzoeken (appreciative inquiry) gehandhaafd blijven. Daarnaast is er voldoende aandacht om ook het landelijke belang niet uit het oog te verliezen. Naast de ontwikkelbehoefte van de regio moeten de visitaties ook voor het collectief van veiligheidsregio's voldoende opleveren en het leervermogen bevorderen. De pilotvisitaties vinden plaats bij de navolgende regio's:

- Veiligheidsregio Kennemerland 30 en 31 maart 2020
- Veiligheidsregio Gelderland-Midden 18 en 19 mei 2020
- Veiligheidsregio Zeeland 24 en 25 juni 2020

In de zomerperiode vindt een evaluatie van de pilotvisitaties plaats en naar verwachting worden in september de opbrengsten van de pilots besproken in de Raad van commandanten en directeurs veiligheidsregio's (RCDV). De visitatiemethode wordt vervolgens geactualiseerd en indien dit leidt tot aanpassing van de kaders wordt dit ter besluitvorming voorgelegd.

Visitatieplanning 2020 - 2024

Alle veiligheidsregio's hebben ingestemd om mee te werken aan de tweede visitatieronde. In afstemming met hen is de volgende planning opgesteld.

Maand/Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
januari					
februari					
maart	Kennemerland (pilot)	Fryslan (o.v.)	Groningen	Noord- en Oost-Gelderland	Noord-Holland Noord
april		Limburg-Noord	Midden- en West-Brabant	Flevoland / Gooi- en Vechtstreek	Twente
mei	Gelderland-Midden (pilot)	Rotterdam-Rijnmond	Brabant-Zuidoost	Zuid-Holland Zuid	Haaglanden
juni	Zeeland (pilot)	Brabant-Noord			
juli					
augustus					
september					
oktober		Hollands-Midden	Gelderland-Zuid	Zaanstreek-Waterland	Zuid-Limburg
november		Amsterdam-Amstelland	IJsselland	Utrecht	Drenthe
december					

Colofon

Uitgave

Instituut Fysieke Veiligheid, Arnhem

Opdrachtgever

Raad van commandanten en directeuren veiligheidsregio

Contact

Telefoon 026-3552400

Email kwaliteitsbureau@ifv.nl

Eindredactie

Instituut Fysieke Veiligheid, team ondersteuning managementraden

Datum

Februari 2020

Foto's

Veiligheidsregio Fryslân

Veiligheidsregio Utrecht

Veiligheidsregio Gelderland-Midden

Instituut Fysieke Veiligheid

Vormgeving

OudZuid Ontwerp mediavormgevers, Dieren

