



Spiegelverslag

Visitatie Veiligheidsregio Twente 2025

Inhoudsopgave

<u>1. Inleiding</u>	5
<u>2. Algemene indruk</u>	6
<u>3. Thematische bevindingen</u>	7
<u>4. In eigen woorden</u>	11
<u>5. Overkoepelende aanbevelingen</u>	12



1. Inleiding

Doel van de visitatie

Op 26 juni 2025 vond in Hengelo de compacte visitatie plaats bij Veiligheidsregio Twente (VRT). Tijdens drie thematische gespreksrondes sprak de visitatiecommissie met medewerkers, specialisten, leidinggevendenden, ondernemingsraad en directie. De visitatiecommissie bestond uit vertegenwoordigers van verschillende veiligheidsregio's, met ieder een eigen perspectief en expertise.

Werkwijze en uitgangspunten

Een visitatie is een collegiale reflectie door een externe commissie, bedoeld om met een frisse blik te kijken naar waar een veiligheidsregio staat, waar de kracht ligt en welke kansen er zijn voor verdere ontwikkeling. Het is geen toetsing, maar een uitnodiging tot dialoog en verdieping, met als doel samen te leren en vooruit te kijken. De commissie werkt volgens de principes van waarderend onderzoeken: met aandacht voor trots, betekenisvolle successen en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de organisatie.

Gespreksonderwerpen en hulpvragen

Tijdens de visitatie stonden drie hulpvragen centraal. Deze vragen zijn door de regio zelf ingebracht, op basis van actuele ontwikkelingen en strategische vraagstukken waar de VRT voor staat:

1. *Landelijke IV versus Twentse ambitie:* Wat verwachten jullie van de VRT bij landelijke IV-ontwikkelingen en hoe combineren we de landelijke voortgang met onze eigen Twentse ambitie?

2. *Personeel en digitalisering:* Hoe zorgen we ervoor dat al onze medewerkers getraind, geschoold en goed geïnformeerd blijven zodat ze mee kunnen bewegen met een verder digitaliserende wereld van de veiligheidsregio? En hoe zorgen we ervoor dat we blijvend de juiste medewerkers aantrekken en houden voor deze digitale opgave?
3. *Toekomstbestendige incidentbestrijding:* Wat zouden jullie doen: (blijven) wachten met het herinrichten van de repressieve organisatie totdat het implementatieplan van Bouwsteen 1 bekend is of op eigen verantwoording beginnen met de herinrichting van de Twentse repressieve organisatie en waarom?

In de gesprekken werd vanuit verschillende invalshoeken stilgestaan bij wat er goed gaat en waar Twente als regio voor aan de lat staat. Dit spiegelverslag brengt die inzichten samen. We hopen dat dit verslag bijdraagt aan verdere reflectie, inspiratie en richting binnen de organisatie.

Met vriendelijk groet,

Joep Rozendal – voorzitter (directeur Brandweezorg VR GV & F /
Programmadirecteur IV VR)

Jurjen Timmerman (portefeuillehouder Incidentbestrijding, VRD)

Karin Ton-Bakker (manager Bedrijfsvoering en Stafbureau VR NHN)

Janine Brand - secretaris (coördinator multidisciplinaire processen, VR NOG)

Kim Schamp - secretaris (directiesecretaris VRU)

2. Algemene indruk

De spreuk “Mooi da’j d’r bint”, die bij binnenkomst zichtbaar is in het gebouw, symboliseert treffend wat de commissie gedurende de dag ervoer: een gastvrije regio met enthousiaste en bevlogen medewerkers.

De commissie ontmoette een trotse, professionele en lerende organisatie. VRT kenmerkt zich door korte lijnen, eigenaarschap, nuchterheid en innovatie. Medewerkers ervaren ruimte en vertrouwen om te groeien, samen te werken en initiatief te nemen. De Twentse identiteit is zichtbaar en voelbaar: een cultuur van doen, aanpakken en samen verantwoordelijkheid nemen.

Inzet, betrokkenheid en ondernemerschap zijn vanzelfsprekend. Die houding is stevig verankerd in het DNA van de organisatie en komt tot uiting in de manier waarop medewerkers eigenaarschap tonen, samen optrekken en verantwoordelijkheid nemen voor hun vak en hun regio.

De combinatie van daadkracht, reflectie en ruimte voor maatwerk maakt Twente tot een regio met een duidelijk profiel en een stevige positie binnen het landelijke stelsel. Het Twentse paard is een bekend symbool in de regio, dat staat voor kracht, betrouwbaarheid en toewijding – waarden die ook de identiteit van de veiligheidsregio typeren.



3. Thematische bevindingen

Tijdens de visitatie zijn drie inhoudelijke thema's besproken. Deze thema's sluiten aan op actuele vraagstukken binnen VRT én op bredere landelijke ontwikkelingen. Elk gesprek stond in het teken van een centrale hulpvraag. Hieronder zijn per thema de opbrengsten weergegeven in de vorm van wat er goed gaat (trots) en welke kansen er liggen voor verdere ontwikkeling.

3.1 Landelijke IV versus Twentse ambitie

In dit gesprek stond de balans tussen regionale autonomie en landelijke samenwerking centraal, specifiek op het gebied van informatievoorziening. Twente heeft zich ontwikkeld tot een koploper in informatievoorziening (IV), met eigen systemen, veel kennis, duidelijke ambities en bestuurlijk draagvlak. Tegelijkertijd speelt de vraag hoe deze positie zich verhoudt tot de wens om samen te werken op de landelijke IV-agenda, waarin processen soms trager verlopen of minder goed aansluiten. Hoe behoud je als regio ruimte voor eigenheid en innovatie, en draag je tegelijkertijd bij aan een gezamenlijk stelsel?

Trots

Veiligheidsregio Twente is trots op haar voortrekkersrol op het gebied van informatievoorziening. Vanuit het Informatie- en Operationeel Centrum (IOC) wordt actief gewerkt aan datagestuurde besluitvorming, waarbij dashboards en operationele beelden daadwerkelijk worden ingezet in het primaire proces.

Twente heeft in eigen beheer een modern dataplatform ontwikkeld, wat heeft geleid tot zichtbare resultaten en landelijke erkenning. De IV-visie is stevig ingebed in de organisatie, mede dankzij het vertrouwen en de betrokkenheid van bestuurders. Twente gelooft meer in doen, dan in plannen: pragmatisch, innovatief en met een sterke cultuur van eigenaarschap. Concrete voorbeelden zijn de glasvezelring, het bestuurlijk dashboard, en de co-creatie tussen IV-specialisten en het primaire proces.

De compacte regio, korte lijnen en hoge mate van eigenaarschap maken dat innovatieve ideeën snel worden opgepakt. De “Twentse saus” – nuchter, pragmatisch en eigenwijs – zorgt voor daadkracht en resultaat.

Kansen voor ontwikkeling

Tegelijkertijd is er een spanning tussen die autonomie en de landelijke collectiviteit. Twente wil graag bijdragen aan de landelijke samenwerking, maar ervaart dat landelijke trajecten traag verlopen en niet altijd aansluiten bij de Twentse praktijk. Aan de andere kant ziet men ook de voordelen en noodzaak van de landelijke samenwerking: vraagstukken zijn soms (en steeds vaker) groter dan de regionale schaal. Om complexe vraagstukken nu en in de toekomst effectief het hoofd te bieden, is samenwerking een must (denk aan landelijke en bovenregionale data-analyse). Ook de samenwerking met landelijke partners noodzaakt regio's om samen op te trekken. Het risico van samenwerking kan echter zijn dat vooruitgang stagneert door de traagheid van het geheel ('de snelheid van de langzaamste'). De visitatiegesprekken bevestigen het dilemma: hoe behoud je de energie van de koploper, zonder het geheel in de samenwerking te verliezen? Want Twente wil wel degelijk een bijdrage leveren in die samenwerking. Zoals één van de respondenten het zei: “wij willen top 3 spelen, maar wel de hele competitie een niveau hoger laten spelen”.



De commissie ziet kansen om hier strategischer op te sturen:

- Door het Twentse verhaal explicieter te maken: waarom werkt het hier zo goed en wat kunnen anderen daarvan leren? Laat zien wat Twente in huis heeft.
- Door andere regio's te inspireren met voorbeelden van hoe behoud van regionale eigenheid en ruimte voor ontwikkeling geïntegreerd kunnen worden met collectiviteit en landelijk doelstellingen. En door de visie in te brengen op het niveau van uitgangspunten, randvoorwaarden en principes, wordt samenwerken flexibeler en voorkom je een 'one size fits all'-aanpak.
- Door bewust te kiezen bij welke landelijke trajecten Twente aanhaakt, en met welk doel. Overweeg als regio een actieve bijdrage te leveren binnen het domein van Data & infrastructuur; daar worden belangrijke randvoorwaarden gecreëerd voor de landelijke samenwerking op het gebied van IV.
- Door de kennis die in Twente is opgebouwd over data, systemen en integratie met het primaire proces (nog) breder te delen (o.a. binnen de landelijke netwerken en Oost 5).
- En door in nieuwe thema's – zoals AI of informatiehuishouding – bewust de rol van gids of inspirator op te pakken. En daarbij andere regio's direct mee te nemen. Samenwerking op nieuwe thema's verloopt vaak eenvoudiger dan op bestaande dossiers.

Twente heeft alle ingrediënten in huis om met haar kennis en ervaring een belangrijke bijdrage te leveren aan het versterken van de landelijke samenwerking op het gebied van IV. Door proactief het eigen verhaal te blijven vertellen, de verbinding te versterken tussen beleid en uitvoering en samen op te trekken met

andere vooruitstrevende regio's, kan VRT haar voorbeeldfunctie verder versterken.

3.2 Personeel en digitalisering

Digitalisering raakt alle onderdelen van de organisatie. In dit gesprek stond de vraag centraal hoe de organisatie medewerkers meeneemt in die ontwikkeling. Twente wil digitale vaardigheden versterken en aantrekkelijk blijven als werkgever, ook in een krappe arbeidsmarkt en voor verschillende generaties. Wat is er nodig om iedereen – beroeps, vrijwillig en ambtelijk – op een passende manier te ondersteunen en te stimuleren in een steeds digitaler werkveld?

Trots

Veiligheidsregio Twente is trots op de initiatieven die zijn opgezet om medewerkers digitaal vaardiger te maken. Medewerkers ervaren ruimte om te leren en te experimenteren. Er is een e-learningprogramma, ICT-contactpersonen op de kazernes, een Servicedesk en ludieke communicatiecampagnes zoals 'Be Smart, be Mart'. Ook op oefenavonden wordt het onderwerp meegenomen, met aandacht voor de verschillen tussen functiegroepen. Daarnaast is er een onboardingprogramma in ontwikkeling dat geldt voor alle nieuwe medewerkers, ongeacht functie. De organisatie waardeert het onderlinge helpen en de laagdrempelige ondersteuning die medewerkers elkaar bieden.

Kansen voor ontwikkeling

In het gesprek kwam naar voren dat VRT al veel doet, maar dat een gedeeld vertrekpunt en meer structuur wenselijk zijn. Door een organisatiebrede aanpak met aandacht voor diversiteit in digitale behoeften, het stimuleren van peer-



learning en het zichtbaar maken van bestaande successen, kan VRT haar digitale slagkracht verder vergroten.

Binnen de organisatie leeft het besef dat digitale vaardigheden essentieel zijn. Tegelijkertijd moet er ook ruimte zijn voor verschil: niet iedereen hoeft even digitaal vaardig te zijn. Digitale behoeften kunnen verschillen per generatie, functie en werkcontext. Speel hierop in en zorg ervoor dat iedereen op zijn eigen niveau wordt meegenomen. Leiderschap, voorbeeldgedrag en het zichtbaar maken van successen vervullen sleutelrollen in het versterken van digitale fitheid. Digitale ontwikkeling biedt niet alleen efficiency, maar draagt ook bij aan werkplezier, vakmanschap en verbondenheid.

De commissie ziet kansen om op de stevige basis van bewustzijn een stap verder te komen:

- Werk aan een gezamenlijke minimale basislijn en organisatiebrede aanpak voor digitale vaardigheden en biedt daarboven op een gedifferentieerde plus aan waar generatiebewust beleid deel van uitmaakt.
- Versterk het leiderschap in digitale transformatie door voorbeeldgedrag van leidinggevendenden te stimuleren en het gesprek binnen de teams te stimuleren, met aandacht voor digitale mogelijkheden en werkplezier.
- Besteed (nog) meer aandacht aan het verlagen van technische drempels. Evalueer en vereenvoudig inlogprocedures en systeemtoegang binnen de informatiebeveiligingsmogelijkheden. Zorg voor praktische oplossingen voor medewerkers die weinig met digitale systemen werken.

3.3 Toekomstbestendige incidentbestrijding

De repressieve organisatie van Twente staat voor een fundamentele opgave. Het huidige kazerneringsmodel met inzet van vrijwilligers en combinatiefuncties staat onder druk. De visitatie richtte zich op de vraag of Twente proactief keuzes moet maken, of beter kan wachten op landelijke duidelijkheid. Hoe ontwikkel je een model dat recht doet aan de Twentse context én toekomstbestendig is?

Trots

VRT is trots op de kracht van haar repressieve organisatie die gebouwd is op sterke lokale verbondenheid, betrokkenheid en vakmanschap. De repressieve organisatie wordt gedragen door betrokken beroepskrachten en een hechte groep vrijwilligers. Oefeningen in Zweden, de hand crew en de Twente Safety Campus zijn voorbeelden van initiatieven die voortkomen uit lef, ondernemerschap en gedeeld eigenaarschap.

Posten hebben ruimte voor een eigen identiteit, zoals eigen social media-pagina's of post-specifiek materiaal. De combinatie van vrijheid en verantwoordelijkheid versterkt het vakmanschap en de motivatie. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor hun post én voor het grotere geheel. De houding van "Wiej bint d'r altied" is voelbaar in de praktijk en vormt een krachtige rode draad.

Kansen voor ontwikkeling

Tijdens dit gesprek hoorde de commissie dat het systeem piept en kraakt. In Almelo en Hengelo staat het combimodel onder druk: de balans tussen repressieve inzet en beheerstaken is zoek. Medewerkers ervaren een spagaat, wat leidt tot knelpunten in werkdruk en beschikbaarheid. Daarnaast is de beschikbaarheid van vrijwilligers geen vanzelfsprekendheid meer. Jonge



medewerkers zijn op zoek naar een andere werk-privébalans dan we gewend zijn vanuit de historie. Dit uit zich in minder beschikbare uren en een kortere binding aan de organisatie.

De harmonisatie van de roosters tussen deze twee posten is een eerste stap, maar de behoefte aan fundamentele keuzes blijft bestaan. Het bestaande model verbeteren blijkt lastig en taai; het harmonisatietraject laat zien dat er veel spanning zit op het in stand houden van het huidige systeem (in het “hier en nu”). Tegelijkertijd ervaart de commissie bij medewerkers een opvallend gedeeld beeld van hoe de incidentbestrijding er over vijf jaar uit zou moeten zien (in het “dan en daar”).

Bouwsteen 1 is bedoeld om juridisch het onderscheid tussen vrijwillige en beroepsinzet te borgen. Vrijwilligers mogen niet verplicht worden ingezet; beroepskrachten mogen wel aan roosters en beschikbaarheidseisen worden gehouden. De maatregel is rechtspositioneel van aard. De commissie constateert dat de huidige problematiek in de kazernes van Almelo en Hengelo weliswaar baat heeft bij landelijke voortgang op dit dossier, maar ook dat deze niet 1-op-1 wordt opgelost door deze landelijke maatregel. De knelpunten die Twente ervaart – zoals het spanningsveld rond kazernering, combinatiefuncties en lokale inzetbaarheid – vragen om duidelijke keuzes en ontwikkeling binnen de organisatie zelf. Ze gaan over bemensing, taakverdeling en het creëren van een gedeelde richting, en worden dus niet door deze landelijke bouwsteen opgelost.

Hoewel Bouwsteen 1 op termijn mogelijk meer ruimte biedt voor extra beroepscapaciteit, flexibelere inzet en duidelijkere roostervormen, biedt het geen pasklaar antwoord op de organisatorische en culturele uitdagingen waarmee Twente nu te maken heeft. De gesprekken bevestigen dat men binnen de organisatie dit zelf ook zo ziet: wachten op landelijke duidelijkheid wordt als

weinig helpend ervaren. De commissie moedigt daarom aan om daar niet op te wachten. Ook binnen de huidige kaders zijn er al concrete stappen mogelijk.

Die gezamenlijke visie biedt aanknopingspunten om nu keuzes te maken. Bouw een nieuw model op met de kwaliteiten van de organisatie. Richt je daarbij niet alleen op de kazernes Almelo en Hengelo, maar betrek ook de vrijwilligers uit de regio die nu al bijdragen aan de paraatheid in beide steden. Erken en waardeer hun rol in waar Twente nu staat.

De commissie ziet een organisatie die klaar is om op eigen kracht richting te geven aan de toekomst door:

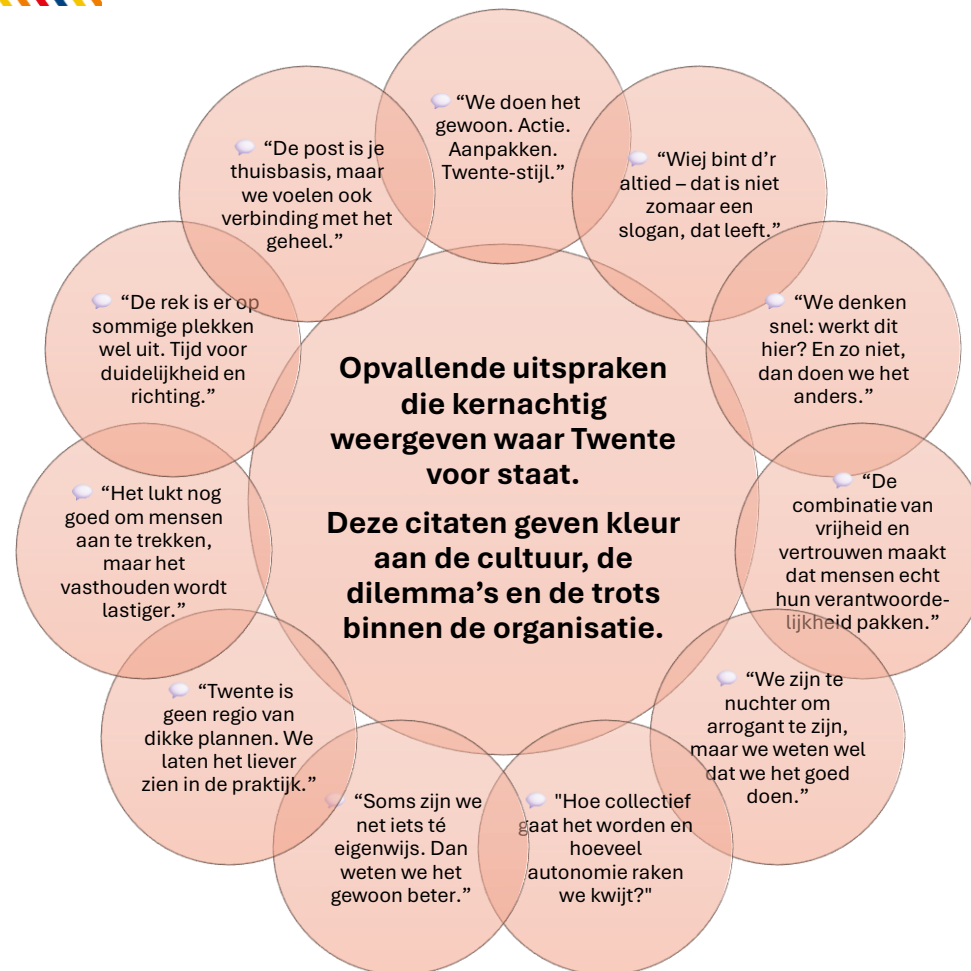
- Het ontwikkelen van een organisatie-model voor incidentbestrijding, in gesprek met de medewerkers en gemeenten, op basis van scenario's die recht doen aan Twentse kwaliteit en diversiteit.
- Het benutten van de innovatiekracht en het ondernemerschap in de regio en het creëren van duidelijkheid en perspectief: heldere keuzes en communicatie, met een tijdpad en ingroeimodel, geven rust en richting in een tijd van verandering.

De commissie ziet een momentum om, binnen de financiële en bestuurlijke mogelijkheden, stappen te zetten die perspectief bieden voor vrijwilligers, beroeps en organisatie als geheel. Moedige keuzes, gedragen door de praktijk, passend bij de regio en klaar voor de toekomst.

Als financiële middelen dan echt het knelpunt blijken te zijn, wordt daar ook vast in de Twentse traditie een oplossing voor gevonden.



4. In eigen woorden



5. Overkoepelende aanbevelingen

In dit spiegelverslag stonden drie ontwikkelvragen van Veiligheidsregio Twente centraal. In de voorgaande hoofdstukken is hier een reflectie op gegeven. Naast deze vragen heeft de commissie een aantal algemene observaties die zij graag mee wil geven ter overweging.

Veiligheidsregio Twente laat zich zien als een trotse, ondernemende en innovatieve organisatie. In de gesprekken viel op hoe diep de waarden van eigenaarschap, vakmanschap en nuchtere daadkracht in de organisatie verankerd zijn. De historie van Twente is hierin voelbaar: van textiel en sterke gemeenschapswaarden naar een hightech regio met innovatiekracht. De regio is compact en beschikt over sterke netwerken in gemeenschap, onderwijs en bestuur – wat zich vertaalt in daadkracht en resultaatgerichtheid.

De commissie heeft op basis hiervan twee overkoepelende aanbevelingen:

1. Benut de koppositie om dossiers in collectiviteit verder te brengen.

Door op landelijk niveau meer te laten zien wat Twente in huis heeft en het verhaal te vertellen wat werkt en waarom, kan de regio anderen inspireren én de eigen aanpak verstevigen. Twente kan op de dossiers waarop zij een voorloperspositie heeft, maar ook op nieuwe dossiers waar nog geen samenwerking is, een belangrijke aanjager zijn voor landelijke collectiviteit en daarmee ook inhoudelijk sturing geven. Pak deze rol. Dit brengt niet alleen Twente, maar ook het landelijke stelsel verder.

2. Zet de kracht van Twente in voor complexe (interne) vraagstukken.

Door je als VRT (nog) meer te realiseren dat in de innovatie- en ondernemerschap van de regio een enorme kracht zit, kunnen complexe dossiers, zoals het repressieve model, verder gebracht worden. Schroom daarbij niet om kwetsbaarheid te laten zien. Het bespreken van aarzelingen, twijfels en pijnpunten is het begin van een volgende stap (niet alleen regionaal, maar ook in de landelijke samenwerking). De organisatie voelt de urgentie, nu is het moment om samen met medewerkers, bestuur en partners richting te bepalen. Niet wachten op landelijke pasklare oplossingen, maar vanuit eigen kracht keuzes maken.

De commissie dankt Veiligheidsregio Twente voor de openheid, betrokkenheid en warme ontvangst.

De regio heeft veel om trots op te zijn!

Koester wat goed is en blijf samen leren.

Uitgave

21 juli 2025

Status

Definitief

