



reisverslag

'het bos én de bomen zien'

organisatiebeschrijving
Veiligheidsregio Groningen



Inhoudsopgave

1	Verslag van de reisgidsen	4
2	Veiligheidsregio Groningen op reis	6
o	Wat zien we om ons heen?	6
o	Waar komen we vandaan?	9
o	Hoe reizen we?	10
o	Wat is onze koers?	13
3	Aangekomen op een pleisterplaats: even stilstaan!	14
4	Waar staan we nu?	17
o	Maatschappelijke opgave	17
o	Leiderschap en verandervermogen	22
o	Organisatie in samenwerking	24
5	De volgende etappe: hoe gaan we verder?	27



Bijlagen

Bijlage 1	Formatie sectoren en diensten en indeling in teams
Bijlage 2	Processtappen zelfevaluatie op hoofdlijnen
Bijlage 3	Proatrondes met medewerkers
Bijlage 4	Brief RMO n.a.v. Proatrondes
Bijlage 5	Bestuurlijke evaluatie
Bijlage 6	Evaluatie samenwerkingspartners
Bijlage 7	Organogrammen

Voor de leden van de visitatiecommissie is daarnaast een aantal documenten beschikbaar:

- Plan van aanpak voor de zelfevaluatie
- Van proat'n noar down (volgende stap in organisatieontwikkeling, n.a.v. Proatrondes)
- Visie Brandweer Groningen over Morgen
- Organisatieplan brandweezorg en crisisbeheersing
- Strategische koers 2014-2016
- Regionaal Risicoprofiel Veiligheidsregio Groningen 2016-2019 (conceptversie die 15 april in AB ligt)
- Beleidsplan Veiligheidsregio Groningen 2016-2019 (conceptversie die 15 april in AB ligt)
- Jaarverslag 2015 (conceptversie die 15 april in AB ligt)
- Notitie financiën VRG in perspectief (15 april in AB)
- Evaluatie portefeuilles (leren & ontwikkelen binnen VRG)
- Strategische agenda Crisisbeheersing Veiligheidsregio Groningen
- Bestuurlijke notitie 'De ontwikkeling van de Veiligheidsregio Groningen' (12 september 2014)
- Aanstellings-/opdrachtbrief voor de portefeuillehouders
- Brief over verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van formatie, bezetting en capaciteit
- Brief van VRG aan het Veiligheidsberaad
- Productencatalogus Brandveilig Leven
- Enkele voorbeelden van brochures en campagnes (bijv. Hoofdwerkgevers, Schoon Werken, Wervingscampagne)
- Interne notitie 'Informatie in structuur' (over basis op orde op onderdelen IM/ICT)



Verslag van de reisgidsen

Veiligheidsregio Groningen is 2 jaar geleden gestart met haar reis. Na een grondige voorbereiding werd een koers uitgezet en gingen ongeveer 1000 medewerkers op 1 januari 2014 samen op pad om de brandweezorg en (samen met onze crisispartners) de crisisbeheersing in onze regio van vorm, inhoud en ontwikkeling te voorzien.

Brandweermensen, crisisbeheersers, ondersteuners uit tientallen verschillende organisaties moesten elkaar opnieuw zien te vinden in één nieuwe werkgemeenschap. En daarbij veranderde ook nog eens de aard en insteek van het werk zelf.

Allereerst besloten we tot een andere interne organiseerwijze. Om ons daarmee makkelijker aan te kunnen passen en te verbinden met de ontwikkelingen van een sterk veranderende samenleving. Meer horizontale verhoudingen en de noodzaak tot intensieve samenwerking met onze omgeving vereisen ook andere interne verhoudingen, rolopvattingen en eigentijdse kennis en vaardigheden. Deze 'Rijnlandse koers' kan ons beter laten aansluiten op de maatschappelijke transitie die gaande is.

De nodige medewerkers, en met name leidinggevendenden, ervaren dit begrijpelijk als een complexe en soms onbegrijpbare beweging. Het heeft de afgelopen 2 jaar tot de nodige worstelingen en uiteenlopende gevoelens geleid. De gekozen ontwikkelrichting werd niet altijd begrepen en de geboden ruimte werd (daardoor) niet altijd als ruimte gezien. Een eigen sober ingestoken bedrijfsvoering moest in hoog tempo uit de grond worden gestampt en kwam daarmee wat hortend en stotend op gang. De zelfevaluatie laat al deze worstelingen zien en toont volgens ons ook aan dat we ontegenzeggelijk verder gekomen zijn en dat daarmee een duurzaam toekomstbestendig fundament in onze organisatie aan het ontstaan is.

Het werk veranderende ook 'aan de buitenkant'. De sprong van 'regionale brandweer' naar veiligheidsregio bracht nieuwe vraagstukken op ons pad. Aardbevingen, vluchtelingen, cybercriminaliteit, terrorisme, risicovolle evenementen zijn voorbeelden van 'branchevreemde' thema's die binnen onze scope terecht kwamen.

De organisatie staat opnieuw op een kruispunt. Er zijn eenvoudig te nemen afslagen die ons kunnen terugleiden naar een traditionele organisatie met een verticaal positieospel. En budgettaire discussies op het politiek-bestuurlijke speelveld zouden maar zo kunnen leiden tot een kale takenreductie, die de potentiële kracht van de nog jonge en ambitieuze organisatie verder onbenut laat.

De veiligheidsregio kan met haar medewerkers veel meer voor de samenleving betekenen en kiest daarom – met lef en moed- voor het rechtdoor oversteken van het kruispunt en daarmee tot een stevige voortzetting van de gekozen koers. Alle ervaringen in de afgelopen jaren en de opbrengst van de evaluaties zetten daarvoor, naar onze mening, de lichten op 'groen'. We weten echter ook dat deze 'stap naar voren en naar vernieuwing' niet de gemakkelijkste weg zal zijn om te vervolgen. Het zal ons vaak buiten de comfortzone brengen. Veerkracht, professionaliteit en improvisatie alsmede een gezonde dosis optimisme en vertrouwen brengen ons weer een halte verder op onze reis.

We hopen van harte dat de visitatiecommissie de reis herkent die we de afgelopen periode hebben doorlopen met alle bijbehorende ervaringen en ons kan helpen om deze volgende etappe voorwaarts succesvol te laten starten. Een volgende etappe die we slechts succesvol kunnen realiseren met steun van alle medewerkers binnen VRG. Want zoals ook bij de start van de organisatie is geformuleerd: het gaat niet (alleen) om de inrichting van een organisatie, maar (vooral) om het organiseren van het werk, het functioneren van de medewerkers en last but not least de waardering van onze omgeving. Onze ambitie dat medewerkers fluitend naar het werk gaan en zingend weer naar huis, blijft van kracht. Ook in het belang van onze Groninger burgers.

Tenslotte is een woord van dank op zijn plaats aan alle medewerkers van VRG, die de afgelopen periode zo intensief hebben meegewerkt aan de het evaluatie- en visitatieproces. Het is op een voortreffelijke wijze voorbereid, begeleid en uitgevoerd. Nu al is voor ons duidelijk dat het niet bij deze ene keer zal blijven. We gaan dit proces van 'leren en evalueren' stevig borgen in onze organisatieontwikkeling.



Erik van Zuidam
(Directeur Veiligheidsregio Groningen)



Roelf Knoop
(Regionaal Commandant Groningen)





Veiligheidsregio Groningen op reis

De maatschappelijke opgave van Veiligheidsregio Groningen (VRG) is het leveren van goede brandweezorg en, samen met onze partners in crisisbeheersing, organiseren, regisseren en faciliteren van een robuust crisisnetwerk. Dit doen we als organisatie met bijna 1000 medewerkers, waarvan circa 90 beroeps brandweerm medewerkers en ruim 700 brandweervrijwilligers vanuit 40 brandweerposten. Hiervan hebben 38 kazernes een vrijwillige bezetting en 2 kazernes een 24-uurs (beroeps) bezetting. Ook zijn ca. 200 medewerkers belast met de z.g. 'voorkant van de veiligheidsketen' en (administratief en operationeel) ondersteunende taken. Onze medewerkers, waarvan dus een groot deel vrijwilligers, staan 24/7 paraat, ook in of rond de kleinste woonkernen. Hoe bijzonder dit is, kan niet vaak genoeg worden benadrukt.

We plaatsen veiligheid in een bredere maatschappelijke context; breder dan het puur uitvoeren van brandweezorg en crisisbeheersing en wel in relatie met andere maatschappelijke thema's c.q. sectoren in onze omgeving. We houden ontwikkelingen in de maatschappij goed in de gaten, ook al lijken ze in eerste instantie soms niets met ons werkveld te maken te hebben. Denk aan de samenhang tussen sociale en fysieke veiligheid, maar ook aan het verbinden van veiligheid op lokale schaal aan vraagstukken van leefbaarheid en sociale cohesie. Een concreet voorbeeld is het experiment met de buurtbrandweerman / vrouw, zie verder hoofdstuk 4. Vanuit maatschappelijk oogpunt zien we dat samenwerking en afstemming steeds belangrijker wordt. Ook andere verbindingen zijn essentieel zoals de samenhang tussen veiligheid,

(publieke) gezondheid en onderwijs. Om aan te sluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen willen we contextgericht werken en van buiten naar binnen kijken. We beginnen dit verhaal dan ook met een beschouwing van onze omgeving.

Wat zien we om ons heen?

Algemeen

Veiligheidsregio Groningen kent een divers verzorgingsgebied. Het is 296 duizend hectare groot (62 duizend hectare water) en herbergt 584 duizend inwoners, waarvan 200 duizend inwoners in de stad Groningen. De provincie en de veiligheidsregio beslaan hetzelfde gebied. De regio kenmerkt zich door landelijke gebie-





In dit figuur worden de 23 gemeenten van de provincie Groningen getoond, alsmede de acht geografische clusters van Veiligheidsregio Groningen

den, historische (stads-)centra en (chemische) industrie. De provincie wordt doorkruist door de snelweg A7. Een groot deel van de regio is gelegen beneden NAP. De regio bestaat uit drieëntwintig gemeenten en heeft twee middelgrote zeehavens, namelijk Delfzijl en de Eemshaven. De provincie wordt omringd door de Noordzee¹, de provincies Friesland en Drenthe en door Duitsland. De Eems komt binnen vanuit Duitsland en stroomt naar de Dollard. Het kwetsbare waddengebied is een werelderfgoed.

Demografie

De demografische kenmerken veranderen gestaag. Stad Groningen blijft nieuwe inwoners aantrekken. Het is een echte studentenstad, met circa 55.000 studenten in het hoger en wetenschappelijk onderwijs. Deze populatie wordt jaarlijks substantieel 'ververst'. De omliggende gemeenten hebben in mindere of meerdere mate te maken met krimp. Vooral in Noord- en Oost-Groningen wordt dit gevoeld, niet alleen getalsmatig maar ook in ontgroening, vergrijzing en gezinnen die wegtrekken.

Ook de aardbevingsproblematiek heeft betekenis in die zin. Een deel van de inwoners zou wel willen verhuizen als ze hun huis konden verkopen. In de platte landsgemeenten ontstaat steeds meer een concentratie van voorzieningen in centrumdorpen en regionale centra. Doordat scholen, zorgvoorzieningen en MKB zich meer zullen concentreren, wordt in kleinere kernen een groter beroep gedaan op zelfredzaamheid en zelforganiserend vermogen.

Fysieke omgeving

De fysieke omgeving is voortdurend in ontwikkeling en daarmee ook het risicobeeld. Kenmerkend zijn natuur-

lijk de aardbevingen. Al sinds 1986 heeft onze provincie te maken met een toenemend aantal lichte aardbevingen, veroorzaakt door de gaswinning in Noord- en Oost-Groningen. Met de stevige aardbeving 2012 in Huizinge (3,6 op de schaal van Richter) werd echt duidelijk dat aardbevingen een serieuze bedreiging vormen voor de veiligheid en leefbaarheid van het gebied en dat de veiligheidsregio zich moest gaan voorbereiden op vraagstukken waar binnen Nederland weinig kennis en expertise voor beschikbaar was.

Ook wordt voorzien dat klimatologische veranderingen in toenemende mate zullen leiden tot andere klimaatkenmerken en een stijgende zeespiegel en daarmee met tot toenemende overstromingsrisico's. Vanuit het thema continuïteit van de samenleving zien we dat het risico van (langdurige) uitval van de vitale infrastructuur toeneemt doordat er zich meer c.q. andersoortige oorzaken voordoen, naast technische storingen kunnen ook aardbevingen, terrorisme en cybercriminaliteit ontwrichtend werken.



Beeld van heatmap-video die toename en locaties van aardbevingen laat zien, gemaakt door VRG-medewerker

Economisch klimaat

Op verschillende plaatsen is sprake van intensieve industrie, met name bij de zeehavens. De chemische industrie concentreert zich op het Chemiepark bij Delfzijl. Akzo Nobel, Delamine, Tejin en Klesch hebben een aangewezen bedrijfsbrandweer. In de Eemshaven neemt het aantal bedrijven gestaag toe. Naast enkele grote energiecentrales, waaronder een kolencentrale van RWE, zijn bijvoorbeeld tankopslag Vopak en datacenter Google hier gevestigd. Daarnaast vormt de gaswinning vanuit de Gasunie- en NAM-locaties een belangrijke economische activiteit. De werkzaamheden op gebied van energie en data hebben landelijke betekenis, zowel door de afhankelijkheid als de gevolgen van een eventuele uitval. De stad Groningen is het

¹ De Waddenzee is nog gemeentelijk grondgebied en valt dus onder ons verzorgingsgebied.

economisch centrum van de provincie met een grote startup economie. De vele jonge ondernemers dragen zo bij aan een innovatief klimaat.

Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en politiek

Ontwikkelingen in de samenleving schetsen een terugtrekkende overheid, die stuurt op meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van burgers. Tegelijkertijd ligt de nadruk van de landelijke overheid op centraliseren en uniformeren (zie de Nationale Politie en de ontwikkeling naar een landelijke meldkamerorganisatie) en wordt het takenpakket van het lokaal bestuur verzwakt. Het streven naar gemeentelijke schaalvergroting is mede daardoor stevig op de agenda geplaatst. Vanaf 2018 moeten de meeste nieuwe gemeenten vorm krijgen.

Een zeer ingrijpende ontwikkeling is de recente toestroom van vluchtelingen. Met name in onze provincie worden voor Nederlandse begrippen relatief veel vluchtelingen opgevangen, waarbij de gemeente Vlagtwedde met Aanmeldcentrum in Ter Apel een fors aandeel levert. Een andere ontwikkeling is de toename van grootschalige feesten en evenementen met alle veiligheidsaspecten van dien. Dit speelt met name in de stad Groningen maar ook in de regio, zoals The Passion en het nautisch evenement Delfsail 2016.

Technologie en duurzaamheid

Toenemende mogelijkheden van internet en technologische oplossingen op het gebied van nanotechnologie, biotechnologie, sensortechnologie (Internet

of things) en milieutechnologie dienen zich aan. Ook duurzaamheid staat stevig op de Groningse agenda. Niet in de laatste plaats om de woede en ongerustheid rond de aardbevingenproblematiek om te buigen naar een nieuwe kans voor de regio. Onze provincie heeft de ambitie koploper te zijn op gebied van de energietransitie. Nabij de Eemshaven wordt het Gemini Offshore Windpark gesticht. Het voornemen om windparken op land in te richten leidt daarentegen tot veel maatschappelijke onrust.

Wetenschap

Met de Rijksuniversiteit en de Hanzehogeschool profileert de stad Groningen zich als kennis- en onderzoekscentrum. Het leidt tot een gunstig innovatief klimaat voor wetenschap, ondernemingen en instellingen. Naast de genoemde technologische voorbeelden zijn er ontwikkelingen op gebied van sociale innovatie. Denk aan oplossingen vanuit de aardbevingenproblematiek, maar ook in relatie tot gezondheid zoals Healthy Ageing (waar vooral het UMCG² heel actief in is) en Quantified Self.

Regionaal risicoprofiel

De omgeving wordt ook naar binnen gehaald via het Regionaal Risicoprofiel 2016-2019³. Onderstaand schema laat zien wat de waarschijnlijkheid en de impact kunnen zijn van een aantal mogelijke incidenten in onze regio.

² Universitair Medisch Centrum Groningen

³ Het regionaal risicoprofiel ligt op 15 april in het Algemeen Bestuur en is beschikbaar voor de visitatiecommissie.

Waarschijnlijkheid Impact	Zeet onwaarschijnlijk	Onwaarschijnlijk	Mogelijk	Waarschijnlijk	Zeet waarschijnlijk
Catastrofaal	Overstroming vanuit zee Kernongeval	Ongeval met een brandbare / explosieve stof		Ziektegolf	
Zeet ernstig	Ongeval met een giftige stof	Luchtvaartongeval Brand kwetsbaar object	Extreem weer Ongeval op water Uitval energievoorziening	Aardbeving	
Ernstig			Uitval drinkwatervoorziening en ICT		
Aanzienlijk			Dierziekte overdraagbaar op mensen	Paniek (stress) in menigte Verstoring drinkwatervoorziening Overstroming boezem	
Beperkt					Verstoring openbare orde



Waar komen we vandaan?

De Groninger gemeenten werkten al langere tijd samen op gebied van brandweezorg en crisisbeheersing. Grotere incidenten, ook buiten de provinciegrenzen, toonden aan dat samenwerking meer dan wenselijk was. Voorbeelden waren de hoogwaterperiodes in 1995 en 1998. Al in 1997 is de gemeenschappelijke regeling Hulpverlening & Openbare Gezondheidszorg opgericht, die werd uitgevoerd door de gemeente Groningen. De (inter-)gemeentelijke brandweerkorpsen gingen samenwerken onder de noemer 'Regionaal vormgegeven brandweezorg'. Veel gemeenten waren te klein om zelfstandig (specialistische) zaken op orde te hebben. Op verschillende thema's werd de meerwaarde van samenwerken gezien. Voorbeelden waren de commandovoering (sinds 1999), opleiden & oefenen, pro-actie & preventie en specialismen zoals duiken en technische hulpverlening. Op vakinhoud was de samenwerking van de kant gekomen, terwijl de bedrijfsvoering van de gemeentelijke brandweerkorpsen nog heel verschillend was georganiseerd. Met het repressief dekkingsplan van 2005 werd duidelijk dat de basisbrandweezorg in ons voornamelijk rurale verzorgingsgebied met 40 brandweerkazernes al efficiënt was ingericht. De reorganisatie heeft geen nieuwe inzichten gegeven. Bestuur en directie vonden het onwenselijk om kazernes bij te bouwen, dan wel te sluiten. Dit inzicht geldt nog steeds. Wel was en is er bestuurlijke turbulentie rond de brandweezorg in de Eemshaven. Ook op het gebied van crisisbeheersing was er een stevige traditie van samenwerken. Met een aanjagende rol vanuit het team Crisismanagement werkten 8 crisispartners aan een gezamenlijke voorbereiding op en bestrijding van rampen en crises.

In deze context werd in 2010 de Wet veiligheidsregio's vastgesteld en hing regionalisering van de brandweer in de lucht. Bestuurders verdedigden het 'Groninger model' van regionaal vormgegeven brandweezorg met hand en tand. Toen in 2012 de brandweer verplicht werd om vóór 1 januari 2014 te regionaliseren, is de knop omgezet. Een project werd opgestart met als doel een zorgvuldige integratie van onder andere personeel, middelen en financiën (bedrijfsvoering) en het bouwen van een op Rijnlandse leest geschoeide organisatie.

Doordat er inhoudelijk al werd samengewerkt door de (inter-)gemeentelijke brandweerkorpsen, werd het regionaliseringsproces niet belast met thema's die in andere veiligheidsregio's speelden. Het regionaal dekkingsplan was aanwezig en de specialistische taken met bijbehorend materieel waren al regionaal verdeeld. Ook waren al de nodige successen bereikt waar de regionalisering geen invloed op had. Een voorbeeld is de succesvolle noordelijke meldkamer, die tot stand is gebracht vanuit de wil tot samenwerking in het Noorden.

Gedurende de reorganisatie werd duidelijk dat het om meer ging dan enkel de regionalisering van de brandweer, maar ook het inrichten van een veiligheidsregio inclusief rampenbestrijding en crisisbeheersing. Daarmee werden reisdoel en reispartners onderweg aangepast. Ook werd een aanvullende opdracht verstrekt om de organisatorische context te verruimen tot een 'op de groei' ingerichte organisatie. Voor veel medewerkers waren de veranderingen spannend of ingrijpend, maar de reorganisatie zelf werd over het algemeen positief gewaardeerd. Het plaatsingsproces verliep zonder gegronde beroeps- of bezwaarprocedures. Alle strategische en tactische leidinggevendenden moesten op sleutelfuncties solliciteren. Het aanvankelijk 'ongewenste kindje' werd steeds meer gedoogd en incidenteel zelfs steeds meer 'gewenst'. Ook al omdat in sommige gevallen bleek dat de voormalige (inter-)gemeentelijke brandweerorganisaties niet altijd zo doeltreffend en toekomstbestendig georganiseerd bleken als werd gedacht.



Bijgaande stenen tonen de belangrijkste eigenschappen van de brandweer die medewerkers graag willen behouden (vanuit Brandweer Groningen over morgen).

Minder handig was de initiële communicatie naar de repressieve medewerkers (met name de vrijwilligers) dat er weinig zou gaan veranderen. Dat bleek niet in alle opzichten houdbaar⁴. Ook voor het ondersteunend c.q. niet-repressief personeel was het de eerste periode wel even zoeken naar hun rol en handelingskader. Veel nieuwe medewerkers kwamen in een nieuwe functie in een nieuwe organisatie, die ook nog eens de ambitie had om regelarm te functioneren.

⁴ Eén van de uitgangspunten vanuit het projectplan regionalisering: "Er wordt naar gestreefd dat de repressieve medewerkers, zowel beroeps als vrijwilligers, zo min mogelijk hinder ondervinden van de regionalisering. Hun werkinhoud zal zoveel mogelijk gelijk blijven. We zal de regionalisering kansen bieden om te innoveren en daarmee bij te dragen aan de kwaliteit van het personeel en de organisatie." Andere uitgangspunten betroffen o.a. lokale binding, vrijwilligheid, open staan voor geluiden 'uit het veld' etcetera.

Wel werd er 'winst gepakt en verlies geleden'. Zowel bij gemeenten als bij leidinggevend en medewerkers. Desalniettemin verliep het transitieproces efficiënt, effectief, en zonder noemenswaardige 'bijkomende schade'. Met gemeenten werden transitieafspraken gemaakt en waar nodig werd tussentijds materiaal aangeschaft, vacatures ingevuld, nieuwe thema's opgepakt. De directie zat veelvuldig met de gemeentesecretarissen om tafel om proces, inhoud en financiële aspecten van de reorganisatie af te stemmen.

Tijdens de reorganisatie bleef 'de winkel' uiteraard open, wat dus een compliment is voor de medewerkers. Incidenten werden bestreden en waar mogelijk voorkomen. De crisisorganisatie bleef in ontwikkeling en werd op de proef gesteld met het Hoog Water in 2012 en de landelijke Systeemtesten in 2014 en 2015. Het vooruitzicht van een regionale organisatie zorgde soms wel voor uitstel van beslissingen, wat later moest worden ingehaald. Zo werden er aanvankelijk minder nieuwe vrijwilligers geworven en moest materiaal soms langer meegaan.

Hoe reizen we?

Rond de vorming van VRG werd enkele keren de ruimte genomen om (opnieuw) koers te zoeken, zowel voor het vak (brandweezorg en crisisbeheersing) als de organisatie. De inhoud van deze visies en beleidsplannen lag in het verlengde van elkaar.

Visie op het vak en organisatie

We willen het vak vernieuwen door een goede combinatie van het voorkómen van incidenten en tegelijk een parate en slimme incidentbestrijding. Deze keuze

Uit het Organisatieplan Brandweezorg en Crisisbeheersing:

"Het organisatieplan is een momentopname, een foto in een doorlopende film. Een ogenblikje stilstaan in grote maatschappelijke bewegingen en turbulenties, die nooit zullen stoppen. De nieuwe organisatie heeft de ambitie 'mee te groeien' met de samenleving en zelfs deze mede vorm te geven. Dit vraagt om (pro)actieve en adaptieve medewerkers en organisatie. Geen reactieve of behoudende instelling dus. Ontwikkeling van mens, organisatie en maatschappij zal onder invloed van sociale en technologische ontwikkelingen steeds meer in een samenhangend en 'horizontaal' perspectief gaan geschieden. En het gaat ons er niet om om beter te worden. We zijn al goed; de brandweer is bijvoorbeeld het meest 'sterke merk' binnen de overheid. Maar we moeten goed blijven; stilstand is achteruitgang."

komt voort uit ons efficiënte dekkingsplan. We investeren in samenwerking en verbondenheid met de samenleving, waarbij we realistisch communiceren over de (on)mogelijkheden van de veiligheidsregio en de eigen verantwoordelijkheid van de samenleving. We werken vanuit risico's, maar gaan er nuchter mee om. We ondersteunen de (zelf-)redzame burgers. Dit vraagt soms een andere aanpak van onze mensen, waarbij we vertrouwen op hun professionaliteit, flexibiliteit, veerkracht, improvisatievermogen en wil tot samenwerking. Dit is nodig om in een complexe en onzekere wereld het verschil te maken. Leidinggevend en ontwikkelen het vakmanschap en geven hier koers en ruimte aan. Zij steunen, coachen en sturen waar nodig. We staan open voor innovaties en stimuleren het lerend vermogen van de organisatie en medewerkers. We doen dit, wetende dat de brandweer een sterk merk is en dat we een maatschappelijk betrokken organisatie zijn en willen blijven. We sturen niet op cijfers en regels, maar op wat de omgeving vraagt. We doen dit met de kernwaarden vakmanschap, vertrouwen, betrokken, teamgeest en passie. Deze kernwaarden zijn impliciete leidraden in onze activiteiten.

Dimensies van Veiligheidsregio Groningen

VRG hanteert een viertal dimensies van het begrip 'veiligheidsregio'. Deze zijn ook bestuurlijk gedeeld en geaccepteerd.

- 1 *De veiligheidsregio als (lijn)organisatie (tevens werkgever)*, waarbinnen zowel de brandweezorg als de ontwikkeling en beheer van crisisbeheersing zijn neergelegd. Deze organisatie heeft een tweehoofdige directie, waarbij de directeur de eindverantwoordelijkheid draagt voor de resultaten en ontwikkeling van de organisatie.
- 2 *De veiligheidsregio als gemeenschappelijke regeling*, waarbinnen 4 wettelijk verankerde werkprocessen zijn ondergebracht onder één bestuurlijk dak van verlengd lokaal bestuur: brandweezorg en ontwikkeling en beheer crisisbeheersing (zie a.), de GHOR-processen (georganiseerd bij de GGD in stad Groningen) en de organisatie van de gemeentelijke kolom.
- 3 *De veiligheidsorganisatie als uitvloeisel van het samenwerkingsconvenant Crisisbeheersing*. In de regio hebben 8 crisispartners als netwerkorganisatie de handen ineen geslagen om crisisbeheersing vorm en inhoud te geven en mede te voldoen aan de wettelijke verplichtingen (politie, brandweer, GHOR, Gemeentelijke Kolom, Defensie, OM, Waterschappen, Provincie). De Omgevingsdienst Groningen neemt daarnaast al enige tijd als 9^e crisispartner deel aan het Directiebestuur Crisisbeheersing.
- 4 *De veiligheidsregio als een netwerk van overheidsinstanties, bedrijven en burgers*. Ook in Groningen wordt veiligheid steeds meer gezien als een issue voor iedereen die werkt, woont en recreëert in de regio. Een regio die samenwerkt, ook over de grenzen van de regio heen.



Dit betekent dat Veiligheidsregio Groningen zich niet alleen laat vastpakken als een traditionele lijnorganisatie. Oorzaken van deze verschillen zijn een incongruentie tussen de Wet veiligheidsregio's, de historie van samenwerkingsverbanden en keuzes in de organisatorische inrichting⁵. Voor leiding en medewerkers van VRG, bestuur en samenwerkingspartners is het bestaan van deze vier dimensies best ingewikkeld. Ze zijn met elkaar verweven c.q. verbonden, maar maken ook een eigenstandige parallelle ontwikkeling door. In onze visie wordt koers gezet naar het werken in 'de vierde dimensie', waarin door alle betrokken maatschappelijke actoren in een co-creatie aan veiligheid wordt gewerkt. Het gaat hier om het bereiken van 'horizontale verhoudingen' en een gemeenschappelijk perspectief. Tegelijkertijd zal veiligheid altijd een vorm van professionele 'bemoeizorg' in zich houden. Een helder onderscheid tussen een sterke (brandweer) rode en (veiligheidsregio) groene identiteit is wenselijk in dit proces, maar is geen doel op zich.

Gelet op het jonge karakter van de veiligheidsregio is ervoor gekozen om in deze eerste ronde van visitatie de eerste dimensie tevens de scope van de zelfevaluatie en deze organisatiebeschrijving te laten zijn.

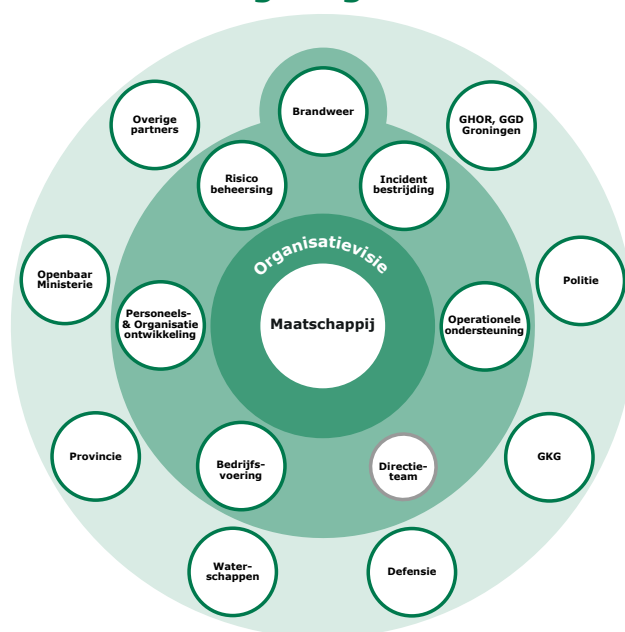
De inrichting van VRG als organisatie (dim. 1)

De (lijn)organisatie VRG is vervolgens gebouwd, gebaseerd op bovenstaande visie en met inzicht in de vier dimensies. In wezen is de organisatie neergezet om als hub⁶ te kunnen opereren in een breder netwerk: uitvoerend, faciliterend, verbindend, initiërend, structurerend en stimulerend. Dit betekent ook dat we een transformatie willen doormaken van taakgerichtheid, via een proces- en ketengerichtheid, naar een netwerkgerichtheid. Anders gezegd: we willen niet vanuit een harkje werken waarin bazen vertellen wat medewerkers moeten doen, maar vanuit wat de maatschappij van ons vraagt.

De kern van de organisatie bestaat uit drie sectoren, namelijk Risicobeheersing⁷, Incidentbestrijding en

Operationele Ondersteuning, waarbij de eerste twee tevens de primaire processen van de organisatie vormen. Operationele Ondersteuning is belast met het toevoegen van kwalitatieve ondersteuning op het gebied van uitvoerende taakgebieden. Naast deze sectoren zijn er twee beleidsarm ingerichte ondersteunende diensten, namelijk Bedrijfsvoering en Personeels- en Organisatieontwikkeling⁸. Omdat wij de mens in de organisatie als belangrijkste kapitaalsgoed beschouwen is de keuze gemaakt om de personeelsfunctie een strategische positie te geven en daarmee niet in de structuur te verankeren als één van de deeltaakgebieden van bedrijfsvoering. Ook is het diensthoofd namens de directie belast met de ontwikkeling van de organisatie als integrale en samenhangende beweging (vanuit een holistische benadering).

Organogram



De regio is onderverdeeld in acht geografische clusters die ieder één tot vier gemeenten en ca 5 blusploegen omvatten⁹. De overzichtelijke schaal van een cluster moet tot een stevige verbinding met de vrijwilligers en goede steun aan de (vrijwillige) ploegchefs leiden. Door in deze structuur te werken, willen we zowel regionale samenhang op het vak bereiken (geen eilanden) maar ook lokale binding. Er zijn geen staf- of beleidsafdelingen ingericht. Denken en doen moeten immers in onze visie zoveel mogelijk dicht bij elkaar georganiseerd worden. Hier zit iets paradoxaals in wat het een mooie en soms lastige uitdaging maakt. Regionale samenhang gaat soms gepaard met centralisatie, terwijl lokale binding om maatwerk kan vragen. Daarnaast heeft de directie van het bestuur een ruim bedrijfsvoeringsmandaat gekregen. Dat is belangrijk om een stevige beweging in gang te zetten om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo dicht mogelijk bij de uitvoering te beleggen. Dit om het vakmanschap ruimte te geven om resultaten te boeken

⁵ In de bestuurlijke notitie 'De ontwikkeling van Veiligheidsregio Groningen' uit 2014 worden deze verschijningsvormen uitgebreider toegelicht. Ook gaat deze notitie in op het herijken van de taak- c.q. rolverdeling tussen de directeur veiligheidsregio en de brandweercommandant.

⁶ Een uitleg van het woord 'hub' is: een centraal knooppunt in een netwerk. Informatie komt van verschillende kanten binnen en gaat naar verschillende kanten toe.

⁷ De term 'Risicobeheersing' is nog altijd gangbaar binnen Brandweer Nederland. De vraag is of de term nog passend is, omdat het de indruk kan geven dat risico's zo volledig kunnen worden beheerst dat er geen incidenten meer zouden plaatsvinden.

⁸ Zie bijlage 1 voor een overzicht van de formatie en een overzicht van de onderliggende teams.

⁹ Het cluster Eemsdelta heeft 11 blusploegen en heeft om die reden twee clustercommandanten.

die er voor de burgers toe doen. Maar ook om dit vakmanschap een eigentijds en toekomstgericht karakter te kunnen geven.

Naast een traditionele lijnstructuur werken we binnen VRG met twee regiobrede programma's, namelijk Crisisbeheersing en Aardbevingen. De beide programmeleiders dragen bij aan teamoverstijgende samenwerking en verbinding, waardoor lijntaken samenhangend worden uitgevoerd. De benodigde capaciteit is beschikbaar vanuit de lijnorganisatie. Naast het verbinden van lijntaken willen we met deze programma's oefenen en experimenteren met de ontwikkeling van netwerkgericht werken binnen én buiten de organisatie.

In ons huidige model van leidinggeven kennen we drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Op het strategisch niveau: de directeur veiligheidsregio, regionaal commandant en sector- en diensthooft¹⁰. Op tactisch niveau: de teamleiders en clustercommandanten. De programmeleiders hebben eigenlijk strategische én tactische aspecten in hun functie. Dat maakt het er vanuit hiërarchisch perspectief niet altijd gemakkelijk op. Op operationeel niveau: de beroeps- en vrijwillige ploegchefs, het hoofd technische dienst en het hoofd personeels- en salarisbeheer. In ons organisatiemodel en daarbinnen het model van leidinggevend zitten vooralsnog piramidale aspecten, zoals in alle (overheids)organisaties. Maar we zien hoe de wereld horizontaliseert en beseffen dat deze traditioneel ingerichte structuur uiteindelijk aansluiting met deze veranderende context zal hebben. De maatschappelijke transitie geeft een noodzaak én een kans tot organisatorische en persoonlijke/vakmatige transitie. Daarom experimenteren we met programma's en portefeuilles. We geloven dat we hiermee flexibel kunnen inspelen op nieuwe thema's en ontwikkelingen, waarbij aanwezige expertise op het juiste moment en de juiste plek toegevoegde waarde kan leveren. Ons leiderschapsprogramma is gericht op koersgevend en dienend leiderschap, waardoor de piramide meer wordt gekanteld. Dit wordt in hoofdstuk vier meer toegelicht.

Bestuurlijke inrichting

Terwijl de organisatie werd gebouwd, werd uiteraard ook opnieuw naar de bestuurlijke inrichting gekeken. De veiligheidsregio is sinds eind 2013 bestuurlijk ingebed in de Gemeenschappelijke Regeling Veiligheidsregio Groningen. Dit bestaat uit een Algemeen Bestuur (AB) met de 23 burgemeesters (als portefeuillehouders vanuit het college van B en W) en een Dagelijks Bestuur (DB) voor de meer dagelijkse aansturing. Binnen het DB zijn portefeuilles verdeeld, namelijk

Brandweezorg, Crisisbeheersing, GHOR, Bevolkingszorg, Aardbevingen en Meldkamer. Tot 2013 kenden we de GR Hulpverlening & Openbare Gezondheidszorg, waarin gezondheid en veiligheid bestuurlijk samen gingen. Omdat deze laatste GR werd uitgevoerd door de gemeente Groningen heeft de directeur er bij zijn aantreden op aangedrongen dat de Veiligheidsregio op 'eigen benen' kwam te staan. Hierdoor kon, onder aansturing van een gemengde bestuurlijk/ambtelijke stuurgroep, een frisse start gemaakt worden, een eigen cultuur en identiteit worden opgebouwd en een meer branche-passende en kostenbewuste 24/7 bedrijfsvoering worden ingericht. De oorspronkelijke gemeentelijke overhead (van ca. 33%) kon hiermee worden teruggebracht tot 21%. Bureau PWC concludeerde in een auditrapportage dat de gehele VRG als een zeer kostenefficiënte organisatie was ingericht. Met de splitsing van de GR in 2013 werd tevens een GR Publieke Gezondheid en Zorg ingesteld, waar de GGD onder valt.

Financiën en jaarplannen

Tijdens de vorming van VRG was er veel aandacht voor de financiën en de integratie van de begrotingen. Van 23 begrotingen gingen we naar één begroting. In dit traject heeft zeker de overgang naar nieuwe verdeelsleutels geleid tot gemengde gevoelens bij bestuurders en gemeenteraden. Dit is merkbaar in nieuwe financiële discussies. Hoofdstuk vier gaat hier verder op in.

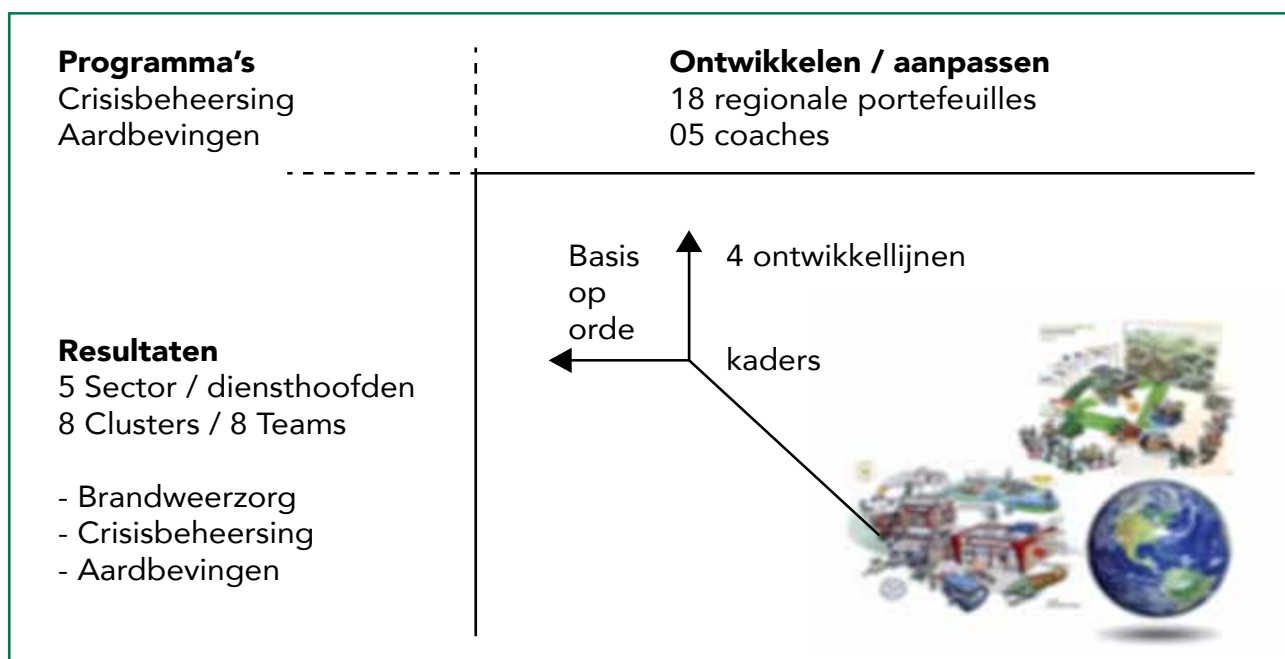
Op dit moment heeft VRG een begroting van 41,7 miljoen euro, waarvan 34 miljoen euro van de gemeenten en 7 miljoen euro van het Rijk. Dit is nog exclusief de kosten voor huisvesting en opleidingskosten voor vrijwilligers. Nadat zienswijzen van raden zijn ontvangen en het Algemeen Bestuur de begroting heeft vastgesteld, maakt ieder team, cluster en programma een jaarplan, gebaseerd op de Strategische Koers. De clusterjaarplannen van incidentbestrijding worden met de burgemeesters besproken en zoveel mogelijk met de raden gedeeld. Hiermee willen we de democratische legitimatie zoveel mogelijk bevorderen en aansluiten op lokale veiligheidsvraagstukken en/of integraal veiligheidsbeleid. De inhoud van de jaarplannen en de gestelde prioriteiten zijn daarna leidend voor de werkbegroting. Afwegingen ten aanzien van de bestedingen worden zo integraal mogelijk gemaakt, wat ook inhoudt dat het aantal budgethouders beperkt is. Uitgaven op lokale schaal worden binnen de grenzen van de aanbestedingswetgeving gestimuleerd.

Overleg en Medezeggenschap

Het overleg en de medezeggenschap in onze organisatie wordt op diverse manieren vormgegeven. Het reguliere werkoverleg en ook de gehouden Proat-rondes zijn een vorm van medezeggenschap, waar medewerkers en leiding met elkaar in gesprek zijn. De formele medezeggenschap is geregeld met een 13 leden tellende ondernemingsraad en via het Georgan-

¹⁰ De directeur veiligheidsregio en regionaal commandant vormen de tweekoppige directie. Samen met de sector- en diensthooft¹⁰ stemmen zij af in het Regionaal Management Overleg (RMO)





Enkele voorbeelden van de 19 portefeuilles zijn *Buurtgericht werken*, *Zelforganiserende teams*, *Integriteit*, *Incidentbestrijding 2.0*, *Vrijwilligers 2.0*, *Jeugd heeft de Toekomst* en *Kwaliteitsontwikkeling*. In bijgaand figuur wordt getoond hoe de portefeuilles en de lijnorganisatie zich verhouden.

niseerd Overleg. In beide gremia zijn vrijwilligers, beroeps- en dagdienstmedewerkers vertegenwoordigd. Tijdens de regionalisering heeft de Bijzondere Ondernemingsraad, samen met de vakbonden, een grote bijdrage geleverd in de zorgvuldige overgang van het personeel en de opbouw van de nieuwe organisatie. Daarnaast zijn we het werkoverleg aan het professionaliseren en klankbordgroepen (of andere medezeggenschapsgroepen) aan het opzetten. Een klankbordgroep moet verbinding bevorderen tussen de brandweerploegen en de gedeconcentreerd gehuisveste medewerkers van de regionale teams Vakbekwaamheid, Technische dienst en Toezicht binnen de clusters. Deze ontwikkeling wordt gestimuleerd vanuit de portefeuille Overleg en Medezeggenschap.

Wat is onze richting?

De Strategische Koers Veiligheidsregio Groningen 2014-2016 is voor ons op dit moment het richtinggevend strategische document.

Ten eerste wordt beschreven waar VRG voor stáát, oftewel welke resultaten zij wil leveren. Deze resultaten zijn:

1. *Het voorkomen en bestrijden van rampen en crises samen met onze crisispartners (op weg naar dimensie 4).* De basis hiervan is vastgelegd in de Strategische Agenda, het Regionaal Crisisplan en het Beleidsplan Veiligheidsregio Groningen.
2. *Een optimaal (brand-)veiligheidsniveau in onze regio.* Specifieke aandachtspunten zijn onder andere: risicogestuurd werken, data-analyse, goede samenwerking met partners, burgers en bedrijven, een moderne repressieve organisatie en het opnieuw tegen het licht houden van de specialistische taken waterongevallenbeheersing en incidentbestrijding

gevaarlijke stoffen.

3. *Een effectieve en ondersteunende bedrijfsvoering.* Specifieke aandachtspunten zijn: een professionele en innovatieve ondersteuning, ontwikkelen van huisvestingsbeleid, samenwerken met andere veiligheidsregio's (specifiek 3-Noord) en een ander bedrijfsvoeringsmodel voor Brandweeropleidingen Noord.

Ten tweede wordt beschreven waar VRG voor gáát, oftewel welke ambities we hebben ten aanzien van de ontwikkeling van het vak, de organisatie en het netwerk. Hierin worden vier strategische ontwikkelthema's geïdentificeerd:

1. *Contextgericht werken*
2. *Het nieuwe vakmanschap (vernieuwing van de organisatie)*
3. *Aantrekkelijk werkgeverschap*
4. *(Maatschappelijk) verantwoord bedrijfsvoeren*

Hiermee wordt beoogd om zowel richting als ruimte te geven. De ontwikkelthema's zijn vertaald naar de ontwikkelportefeuilles. VRG vraagt van iedere leidinggevende op tactisch niveau dat hij of zij zich als portefeuillehouder verbindt aan de ontwikkeling van een thema dat van belang is voor de organisatie. Zij worden daarin begeleid c.q. gecoacht door een sector- of diensthoofd. Met de portefeuilles stimuleren we het eigenaarschap van leidinggevend en de ontwikkeling van horizontale verbindingen, zowel binnen als buiten de organisatie. We oefenen elke dag, nog met wisselend succes, in de praktijk om geen 'piramide-spel' te spelen.

Zie ook het jaarverslag over 2015 voor een samenvatting van wat we met de vier ontwikkelthema's willen bereiken en wat we daarvoor in 2015 hebben gedaan.



Aangekomen op een pleisterplaats: even stilstaan!

Toen VRG ruim een jaar draaide ontstonden de eerste plannen om te bezien ‘waar we nu staan’ en of de beweging in de richting van de gewenste koers op gang was gekomen. Een paar lijnen kwamen bij elkaar. Landelijk werd het visitatie-instrument ontwikkeld, bestuurlijk was afgesproken enkele onderwerpen te evalueren, de portefeuille Kwaliteitsontwikkeling kreeg vorm en intern ontstond de behoefte om terug te blikken.

Timing was belangrijk. De overweging was dat circa anderhalf jaar na de oprichting van VRG de reorganisatie nog redelijk vers en de organisatie plooibaar was. Er kwamen signalen dat de bewust georganiseerde vrije ruimte niet altijd als zodanig werd herkend, gewaardeerd en benut. Zowel leidinggevend als medewerkers worstelden met het nieuw ‘spelconcept’ dat nieuwe competenties vereiste.

Zo kort en zo massief na een flinke traditionele reorganisatie de ‘peilstok’ in een opstartende organisatie te

houden was best een spannend besluit. Temeer omdat we eigenlijk wel wisten dat veel basisprocessen nog niet goed ingeregeld zouden zijn. Zie bijlage 2 voor de belangrijkste processtappen en planning van de zelfevaluatie.

De zelfevaluatie werd organisatiebreed ingestoken vanuit de portefeuille Kwaliteitsontwikkeling. De ambitie is om deze methode van zelfevaluatie een vaste en periodieke plek te geven in onze bedrijfsvoering.

De scope van het onderzoek was de organisatie Veiligheidsregio Groningen (dimensie 1). Dit omdat in onze visie de organisatie zich tot motor c.q. tot hub moet ontwikkelen voor de veiligheidsregio in een breder (netwerk-) perspectief.

Met drie deelevaluaties werden medewerkers, leidinggevend, burgemeesters en samenwerkingspartners bevroegd:

- Proatrondes – veel gesprekken met groepen medewerkers op basis van de zes visiethema’s en een korte digitale vragenlijst (zie bijlage 3)
- Bestuurlijke evaluatie – gesprekken met alle bur-

Uit Plan van aanpak zelfevaluatie ‘Samen evalueren – Wie het weet moet het zeggen’:

“De richting [...] is, dat we de organisatie verder willen horizontaliseren. Dit betekent regelruimte en verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Leren om (nog) meer eigen verantwoordelijkheid te nemen en hiervoor gezamenlijk kaders af te spreken. Het is een leerproces en een gezamenlijke ontdekingstocht.”

gemeesters in de regio over het functioneren van de veiligheidsregio en de bestuurlijk afgesproken onderwerpen (zie bijlage 4)

- Evaluatie van samenwerkingspartners – een reactie van enkele relevante samenwerkingspartners over het functioneren van de veiligheidsregio (zie bijlage 5)

Proatrondes

Het zwaartepunt lag bij de Proatrondes. In lijn met het Rijnlandse motto "Wie het weet moet het zeggen!" werden alle medewerkers uitgenodigd om een bijdrage te leveren. Met een ludieke campagne werd aandacht voor het project gevraagd. Zo kregen alle medewerkers een worst thuisgestuurd en werd een speciale website www.Proatronde.nl opgezet.

Met ruim 500 medewerkers werd in kleine groepen gesproken. Ook was een laagdrempelige digitale

derzoek dat er daadwerkelijk op korte termijn iets mee gebeurt. Lijsten van 'herstelacties' of 'Laaghangend fruit' werden verzameld en via de lijn opgepakt. Vaak was het voldoende om duidelijke uitleg te geven of de koers te concretiseren.

De medewerkers zijn door de leden van het Regionaal Management Overleg (RMO) geïnformeerd over de uitkomsten van de Proatrondes. Ook is toegelicht hoe de concrete punten worden opgepakt en welke volgende stap in organisatieontwikkeling we zetten. Aan medewerkers is gevraagd of dit gaat helpen en wat ze zelf kunnen bijdragen. Zie ook de recente brief van het RMO aan de medewerkers (bijlage 5).

Bestuurlijke evaluatie

De zelfevaluatie en visitatie hangen in onze regio samen met bredere bestuurlijke afspraken over uit te voeren evaluaties. Tijdens de regionalisering van de



enquête beschikbaar. Om de vrijwilligers niet te veel te belasten, werden zij desgewenst opgezocht op de oefenavonden.

Onder het genot van een stukje worst, werden grote en kleine problemen aangekaart en zo mogelijk direct van oplossingen voorzien. Van de bureaucratie rond het vervangen van een bezemsteel tot de positionering van 'groen' en 'rood' en nog veel meer. Zo nodig werden ploegchefs en clustercommandanten hiermee tegelijk ondersteund in het vormgeven van werkoverleg.

Kantoorpersoneel en beroepsmedewerkers praatten in gemengde groepen. Dit gebeurde aan de hand van zes visiothema's: Koers, Ruimte, Sturing en (persoonlijk) leiderschap, Samenwerken en verbinden, Vakmanschap, Innovatie en ontwikkeling. Op tafel kwamen praktische zaken, maar vaak ook onderwerpen op gebied van organisatieontwikkeling, zoals Rijnlands werken, ruimte, verantwoordelijkheid, leiderschap, portefeuilles etcetera. Naast praten was het tussentijds oplossen van aangekaarte problemen een must. Want medewerkers verwachten van deelname aan een on-

brandweer en de inrichting van de veiligheidsregio waren namelijk enkele besluiten genomen die na twee jaar zouden worden geëvalueerd. Dit waren:

- Evaluatie splitsing regeling. De gemeenschappelijke regeling hulpverlening & openbare gezondheidszorg is in 2013 gesplitst in GR VRG en GR PG & Z.
- Evaluatie hoofdstructuur. In 2012 is besloten om de directeur veiligheidsregio en plv. directeur veiligheidsregio uit dezelfde organisatie te benoemen.
- Evaluatie stemverhouding. De gemeente Groningen heeft in 2013 verzocht een stemverhouding toe te passen in plaats van één stem per gemeente.

Op basis hiervan zijn gesprekken met de 23 burgemeesters gevoerd. Deze kans is tegelijk aangegrepen om het functioneren van de veiligheidsregio in de gesprekken in breder perspectief te beschouwen. Voor de zelfevaluatie valt hier een aantal rode draden over het functioneren van VRG uit te halen. Zie daarvoor bijlage 4.

Evaluatie samenwerkingspartners

Omdat VRG onderdeel is van een groter netwerk, is samenwerking met andere partijen cruciaal. Daarom is de zelfevaluatie aangegrepen om ook samenwerkingspartners te bevragen. We waren benieuwd wat hun beeld was van VRG en of ze meerwaarde zagen in de onderlinge samenwerking. Ook waren we benieuwd of de regionalisering hier verandering in had aangebracht. Een aantal leidinggevers van VRG heeft vervolgens gesproken met in totaal 18 samenwerkingspartners. Hiervan zijn 9 partners die vallen binnen het samenwerkingsverband op gebied van crisisbeheersing en 9 andere samenwerkingspartners. Ook dit leverde interessante gesprekken en inzichten op. Een samenvatting staat in bijlage 5.

Lerende organisatie

Er werd en wordt op allerlei fronten geëvalueerd binnen VRG. De zelfevaluatie heeft daarmee een iets bredere context. VRG is op weg naar een lerende organisatie. Zij grijpt leermomenten aan om opgedane kennis en ervaringen te borgen en om door te ontwikkelen. Input van deze evaluaties moet dan ook worden betrokken bij een beschouwing op het functioneren van de veiligheidsregio. Enkele grotere voorbeelden:

- Evaluatie van de portefeuilles door de tactisch en strategisch leidinggevers
- Evaluatie door de ploegchefs over hun (veranderende) rol, werkzaamheden en beloning
- Evaluatie van de (horizontale) samenwerking tussen clustercommandanten en teamleiders
- Diverse evaluaties van (grotere) incidenten
- Evaluaties van projecten, zoals de recente aanbesteding van tankautospuitten
- Risico-inventarisatie en –evaluatie
- Diverse inspecties, zoals het IOOV¹¹ en Inspectie SZW¹²

Wat deze evaluaties en de ontwikkeling naar een lerende organisatie betekenen voor waar we nu staan, wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

¹¹ Inspectie Openbare Orde en Veiligheid

¹² Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid



4

Waar staan we nu?

In dit hoofdstuk wordt beschreven waar we nu staan en welke stappen we nu al voor de komende tijd hebben gepland. Dit wordt beschreven aan de hand van de drie landelijk gekozen visitatiethema's. Een beschouwing aan de hand van onze eigen strategische thema's zou wat meer lijn in ons verhaal hebben gebracht, maar de vertaling naar de landelijk indeling bood voldoende ruimte. In onze beschrijving hangen onderwerpen tussen de visitatiethema's nauw samen. Zo bestaat een groot deel van onze maatschappelijke opgave uit een veranderopgave. Hier zijn leiderschap, verandervermogen en samenwerking voor nodig. Bij elk thema betrekken we de vragen 'wat is onze visie?' en 'waar staan we nu?'

Het zal de lezer hierna opvallen dat we heel veel zaken in gang hebben gezet. De eerste stap of stappen zijn gezet, maar er is nog een weg te gaan. De voorbeelden tonen positieve energie, maar ook dat het soms schoorvoetend gaat. Er is soms nog een kloof tussen ambitie en realiteit. Dit zijn doorgaans ook de thema's die de (strategische) leiding momenteel bezig houden. In deze beschrijving wordt hier en daar expliciet de link gelegd met onze koers en met de uitkomsten van de zelfevaluatie, maar de lezer wordt aangeraden deze bijlagen er zelf bij te pakken.

Maatschappelijke opgave¹³

Wat is onze visie en waar staan we nu?

Brandweezorg

De eerder beschreven 'lean' ingerichte repressieve brandweezorg is niet aangetast. Vanwege de winst die de gemeenten eerder al boekten door de samenwerking konden geen verdere schaalvoordelen of efficiencywinsten bereikt worden. Er waren wel 'zwakke plekken' in de bedrijfsvoering. De aanpak hiervan tijdens en direct na de reorganisatie riep soms het beeld op van een zekere mate van verzakelijking. De opkomsttijden staan in onze regio, ondanks de 'Haagse normen', maatschappelijk en bestuurlijk niet ter discussie. De repressieve brandweermensen leveren een prima prestatie. Wel zijn er diverse aanleidingen om de brandweezorg anders te organiseren¹⁴. De

¹³ We spreken liever van een maatschappelijke opgave dan van een maatschappelijke opdracht.

¹⁴ Zie ook Brandweer (Groningen) over Morgen.



'goede combinatie van het voorkómen van incidenten en tegelijk een parate en slimme incidentbestrijding' die eerder werd genoemd, krijgt momenteel handen en voeten.

Incidentbestrijding & vrijwilligers

Twee portefeuilles die de brandweezorg direct raken, zijn: Vrijwilligers 2.0 en Incidentbestrijding 2.0. Beide thema's zijn van cruciaal belang als het gaat om de continuïteit en kwaliteit van de brandweezorg. Ten aanzien van incidentbestrijding ziet VRG de noodzaak om een toekomstbestendige visie te ontwikkelen. Nieuwe maatschappelijke en vakinhoudelijke ontwikkelingen vragen om een herontwerp van het vak met nieuwe kansen voor medewerkers en het toepassen van nieuwe middelen en technologie. Zo hebben duikincidenten als in Terneuzen en Koedijk de weg bereid naar een regionale visie op waterongevallen die momenteel wordt ingevoerd. Dat leidde o.a. tot een als pijnlijk ervaren opheffing van het duikteam in Delfzijl en het investeren in oppervlaktereddingsteams. Verder wordt op dit moment actief gewerkt aan het vernieuwen van de incidentbestrijding op thema's als: nut en noodzaak gaspakkenteams, 'Uitruk op Maat', nieuwe blussystemen, afstoting van landelijk materieel en nieuwe bluswatervoorziening. Ook krijgen de thema's industriële brandbestrijding en scheepsbrandbestrijding meer vorm.

Het vinden, binden en blijven boeien van vrijwilligers blijft aandacht vragen. Zij vormen voor een belangrijk deel de basis van onze organisatie. Landelijk is er een visie op vrijwilligers ontwikkeld en ook in onze regio wordt aan een regionale versie gewerkt. Vanwege de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen is de paraatheid (lees: beschikbaarheid) van brand-

Still uit de nieuwe jeugdbrandweerfilm

weervrijwilligers een complex vraagstuk, met name in de daguren en tijdens vakanties en feestdagen. Sinds de regionalisering wordt veel energie gestoken in het werven van nieuwe vrijwilligers. In 2015 zijn 77 nieuwe vrijwilligers geworven bij een uitstroom van 48. Dit vinden we een mooi voorbeeld van lokale uitvoering (het wervingswerk) met centrale ondersteuning (aanboren van nieuwe wervingskanalen zoals sociale media en via folders en website). Lokale binding blijft het uitgangspunt. De burgemeesters geven ook aan dat de vrijwilligers niet op te grote afstand van de organisatie moeten komen te staan om te voorkomen dat in de toekomst een duurder beroepsmodel nodig is. Juist de Proatrondes zijn een belangrijke manier om die lokale binding te versterken, omdat zaken worden aangepakt die voor een blusgroep van groot belang zijn.

Een onderwerp dat hier mee samenhangt is de jeugdbrandweer. Vanuit de portefeuille 'Jeugd heeft de toekomst' wil VRG in elk cluster een jeugdbrandweer opzetten. Als eerste ambitie. Het belangrijkste doel is om ook in de toekomst voldoende brandweervrijwilligers te hebben, maar ook moet het bijdragen aan de maatschappelijke ontwikkeling van de Groninger jeugd. Er is een stichting 'Vrienden van' in het leven geroepen en een professionele promotiefilm gemaakt. Een mooi voorbeeld, maar tegelijk weerbarstig. Uit de Proatrondes bleek dat de basisfaciliteiten soms nog niet op orde waren en waren niet alle medewerkers overtuigd van nut en noodzaak. Inmiddels zien we weer veel voortuitgang en positieve energie op dit vlak en kunnen we spoedig opnieuw een jeugdbrandweerteam oprichten, namelijk in cluster Zuid.



Brandveiligheid

De meeste veiligheidswinst valt te behalen door branden te voorkomen. Zeker in een landelijke regio waarin het soms even duurt voordat de brandweer er is. Met initiatieven op het gebied van Brandveilig Leven en Brandveilig Ondernemen vergroten we de zelfredzaamheid van c.q. de samenwerking met onze inwoners, bedrijven en instellingen en werken we tegelijk aan veiligheid op wijk, buurt en dorpsniveau. Zo bieden we lokaal voorlichting aan als ergens een brand is geweest, omdat mensen dan meer vatbaar zijn. Ook zoeken we tijdens een brandweeroefening in de wijk meer het contact met inwoners. Het concept van samen oefenen met burgers, bedrijven en instellingen op lokaal niveau wordt op dit moment regiobreed toegepast en geeft veel positieve reacties van burgers en brandweermensen. Oefenen en het geven van brandveiligheidsvoorlichting in een (risico)wijk worden mooi gecombineerd¹⁵.

Ook zijn we gestart met experimenten en nieuwe initiatieven. Als initiatief vanuit de portefeuille Buurtgerichte Brandweezorg is in de gemeente Vlagtwedde een pilot gestart en wordt een Buurtbrandweervrouw aangesteld voor de duur van 2 jaar. Deze medewerkster gaat in de lokale netwerken functioneren en daarbij brandveiligheid bevorderen. 'Kennen en gekend worden' moet de sleutel tot succes worden. In cluster Westerkwartier wordt geëxperimenteerd met een niet-repressieve vrijwilliger voor de verbinding met jongeren en voorlichting op scholen. Vanuit deze gemeenten is hier behoefte aan en het sluit mooi aan bij onze visie. Een nieuwe werkwijze die de status van experiment al voorbij is, is de gebiedsgebonden brandweezorg in de (chemische) industrie bij Delfzijl en in de Eemshaven. Twee medewerkers van VRG zijn begonnen om samen met de bedrijven aan (brand)veiligheid te werken, weer vanuit de gedachte dat incidenten het liefst worden voorkomen en de schade zoveel mogelijk wordt beperkt. Ten slotte is de ambitie om in de stad Groningen te experimenteren met het plaatsen van een buurtbrandweerman of vrouw in één van de 11 sociale wijkteams. Al deze initiatieven moeten leiden tot een meer maatschappij- en contextgerichte brandweezorg. De burgemeesters gaven al aan de brandweer graag dicht in de buurt van de gemeente en de bevolking te zien en dat een duidelijke profilering naar gemeenten en inwoners van belang is.

Risicobeheersing en incidentbestrijding worden steeds meer integraal benaderd. Dit zien we bijvoorbeeld terug in de ontwikkeling van een brandrisicoprofiel en (daarmee) de ontwikkeling naar risicogericht werken. Het communiceren van risico's naar onze bevolking heeft al lang onze volle aandacht en prioriteit. Een heel recent voorbeeld van die integrale benadering is het project Brandweerstand. Hierin krijgen repressieve medewerkers basiskennis over objecten aangereikt, wat hen handvatten moet geven om een veilige en

geschikte inzetactiek te kiezen. Dit staat nog in de kinderschoenen. Een ander voorbeeld is het Team Brandonderzoek, waarin de drie noordelijke veiligheidsregio's samen aan de slag zijn gaan. Voor VRG is duidelijk dat we op het gebied van expertise vaker de samenwerking in Noord Nederland zullen moeten zoeken uit oogpunt van kwaliteit en continuïteit.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Aantrekkelijk werkgeverschap is één van de strategische ontwikkelthema's. Hier wordt in brede zin aan gewerkt, van moderne arbeidsvoorwaarden en verzekeringen tot arbeidsveiligheid en een cultuur van verbinding en vertrouwen. Hierin zien we ook de trots en passie die veel medewerkers hebben om voor de brandweer te werken.



Poster uit de campagne 'Schoon Werken'

Een actueel thema is arbeidshygiëne, oftewel 'schoon werken'. Het duurde een tijdje tot de consequenties ook binnen VRG goed waren doordrongen, maar inmiddels zijn we volop bezig zaken te veranderen. Vanzelfsprekend moet onze medewerkers een gezonde en veilige werkomgeving worden geboden. Veel aandacht is besteed aan de kwaliteit van het verzekeringspakket. Een andere verandering die moet worden gezien

¹⁵ In de productencatalogus Brandveilig Leven staan diverse (maatwerk-)mogelijkheden om aan brandveiligheid te werken.

¹⁶ Periodiek Preventief Medisch Onderzoek.

als de basis op orde brengen, is de nieuwe landelijke keuringsmethodiek PPMO¹⁶. Terwijl de organisatie in 2014 ging draaien, werd deze grote verandering behoorlijk geruisloos ingevoerd. In de Proatrondes waren er vooral praktische vragen over deze twee thema's. Een intensieve communicatie heeft veel 'ruis' en onduidelijkheid hersteld. Beide ontwikkelingen kunnen op breed draagvlak rekenen.

Omdat vrijwilligers zo belangrijk zijn, heeft VRG in 2015 extra ondersteuning geboden aan werkloze vrijwilligers. De faillietverklaring van Aldel was een belangrijke oorzaak. Met 30 vrijwilligers is een individueel gesprek gevoerd. Op basis van de behoefte zijn een workshop solliciteren, interesstest en loopbaanoriëntatiegesprek aangeboden. Ook is een financieel steuntje geboden om een cursus of opleiding te volgen. Na afloop van het project hadden 7 van de 30 vrijwilligers weer tijdelijk of vast werk gevonden en in de periode daarna nog eens 8.

Aardbevingen

Het plots opkomende aardbevingendossier was een belangrijke verandering van onze maatschappelijke opgave. Op dit gebied wil VRG graag een onafhankelijke, betrouwbare en serieuze veiligheidspartner voor alle doelgroepen zijn. Na een beginperiode waarin een passende aanpak werd gezocht, is in 2014 het Programma Aardbevingen gestart. Door het als programma te positioneren, vormt VRG actief de verbindende schakel tussen partners en netwerkrelaties als het gaat om veiligheid, veiligheidsbeleving en de daarmee gepaard gaande risico's. Aandachtvelden zijn crisisbeheersing, risicobeheersing en risicocommunicatie.

Samen met diverse partners zijn al verschillende resultaten bereikt. VRG heeft een platform ingericht om gaswinningsvraagstukken samen met Provincie, gemeenten en waterschappen bestuurlijk en juridisch te coördineren. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot het indienen van een succesvol beroepsschrift in reactie op het gaswinningsbesluit. Er wordt in alle relevante bestuurlijke en ambtelijk overlegvormen deelgenomen.



Indruk van de openingspagina van het lesprogramma

Er is een incidentbestrijdingsplan Aardbevingen opgesteld waardoor helder is welke inzet VRG kan doen tijdens een aardbeving. Dit wordt uiteraard beoefend,

zoals tijdens de grootschalige multidisciplinaire oefening in de Marnewaard in oktober 2015. Ook is een lesprogramma ontwikkeld om basisschoolleerlingen voor te bereiden op aardbevingen. Dit krijgt mogelijk een vervolg voor doelgroepen als senioren en zorginstellingen. Daarnaast is VRG aanwezig bij verschillende informatiebijeenkomsten (dorpsrondes) en informatiemarkten. Deze werkwijze zien we als mooi voorbeeld hoe we, met behulp van steun vanuit Economische Zaken, flexibel kunnen inspringen op een nieuw maatschappelijk thema. Tegelijk is de uitdaging om na afloop van het driejarig programma met het wegvallen van de subsidie de inzet van VRG voldoende te borgen.

Plannen maken

We kijken vooruit en maken plannen. Dit doen we om binnen de dynamische context toch zo goed mogelijk voorbereid te zijn op de toekomst én om onze omgeving te laten zien waar we voor staan. In hoofdstuk twee werd al uitgelegd dat we jaarplannen maken. Dit doen we om de interne samenwerking te verstevigen en om extern gericht te zijn, bijvoorbeeld richting gemeenteraden. Dit proces staat nog redelijk in de kinderschoenen. Omdat de basis deels nog op orde moet worden gebracht, zijn leidinggevend en medewerkers niet altijd in staat om het grotere geheel te zien. De tweede cyclus ging al weer beter dan de eerste cyclus.

Ook maken we al jaren plannen op vakinhoud. Denk aan het risicoprofiel, het genoemde Incidentbestrijdingsplan aardbevingen en verschillende rampbestrijdingsplannen. Er wordt een nieuw dekkingsplan vastgesteld waarin de 39¹⁷ brandweerposten moeten worden bestendigd en een brandrisicoprofiel is in ontwikkeling, waarmee we naar meer risicogestuurde brandweerbijstand toe willen. We doen dit, wetende dat plannen alléén niet zaligmakend zijn. We kijken kritisch wat de echte meerwaarde is van een plan en of het simpeler kan. We zetten vooral in op de samenwerking en flexibiliteit als het nodig is, waarbij een plan kan helpen. Dit is een cultuurverandering die stap voor stap gaat en waar onze klanten ook een rol in hebben.

Wat doet de organisatie verder op maatschappelijk vlak?

Een belangrijke maatschappelijke opgave is om verstandig met publieke middelen om te gaan. In lijn met de visie werd de ondersteuning 'lean' ingericht. In

¹⁷ Voor de toekomst gaan we uit van 39 brandweerposten, omdat de posten in Uithuizermeeden en Usquert zullen worden samengevoegd.

¹⁸ Zie daarvoor ook het jaarverslag over 2015 en de recente brief aan het Algemeen Bestuur.

¹⁹ Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio
Organisatieplan VRG, hoofdstuk 3.3, p.24.



2013 gaven onderzoeken van Berenschot en PWC aan dat de overhead met 21,5% zeer zuinig kon worden ingericht en dat er op korte termijn bij de veiligheidsregio weinig besparingspotentieel was. Terwijl de ondersteunende processen eerst verschillend en versnipperd vanuit de 23 gemeenten werden verzorgd, moest nu een geheel nieuwe bedrijfsvoering worden ingericht. Gedurende het jaar 2014 werd dienstverlening op gebied van o.a. materiaal, P&O, facilitair, financiën, IM/ICT opnieuw ingericht, terwijl de (24/7) dienstverlening aan klanten en medewerkers onverminderd door ging. Nieuwe medewerkers moesten elkaar en soms ook de brandweercultuur leren kennen. Tegelijk werd en wordt thematisch en waar het voordeel oplevert samenwerking gezocht met VR Fryslân en VR Drenthe. In deze periode werden vacatures voorzichtig ingevuld en investeringen gedaan 'met de rem' erop. Dat leidde in 2014 tot een incidenteel overschot van 3,1 miljoen euro, waarvan 1 miljoen euro werd teruggeven aan de gemeenten. In 2015 bedroeg het incidentele overschot 1,3 miljoen euro, waarvan 0,5 miljoen euro tussentijds werd teruggeven aan de gemeenten. Door toenemende kapitaallasten ontstaat er de komende jaren druk op de beschikbare budgetten. Het opleggen van een financiële taakstelling verdeeld over alle taakvelden (kaasschaafmethode) om deze extra kosten op te vangen is volgens de directie geen optie: onze primaire processen rondom het verzorgen van de veiligheid worden daarmee direct geraakt. Nog voor de zomer zal het bestuur daarom een taakdiscussie¹⁸ starten met de organisatie en beide andere taakvelden (GKG en GHOR) binnen de gemeenschappelijke VRG regeling.

Daarnaast heeft er recent een landelijke herijking plaatsgevonden van de OOV component in het gemeentefonds. Omdat de individuele gemeentelijke bijdrage aan VRG gekoppeld is aan de omvang van deze component geeft dit opnieuw veel budgettaire onrust tussen –in bijdrage- 'stijgende en dalende' gemeenten.

Op dit moment zijn de brandweerkazernes in onze regio nog in eigendom van de gemeenten. Een kazerne is verweven met het primair proces. VRG wil het vastgoed deel uit laten maken van haar integrale bedrijfsvoering. Tijdens de oprichting van VRG is besluitvorming over huisvesting vanwege de complexiteit uitgesteld. Na een goed doorlopen bestuurlijk proces is in februari 2016 besloten tot overdracht naar de Veiligheidsregio, via koop of een zakelijke huurconstructie. Het streven is om dit jaar 28 kazernes over te nemen en voor de overige een huurcontract af te sluiten. Dit is een majeure operatie en bestuurlijk gezien best ingewikkeld. De staat van de kazernes is nogal verschillend, kazernes zijn doorgaans onderdeel van gemeentelijk planologisch beleid en de financiële effecten van de overdracht worden regiobreed herverdeeld. Dit leidt tot budgettaire 'pijn' bij sommige gemeenten. Omdat het besluitvormingsproces goed is verlopen, was

deze 'pijn' aanvankelijk te dragen. Op dit moment is het lastiger, omdat het dossier onderdeel is geworden van de beschreven budgettaire spanning.

Zeker bij huisvesting wordt waar mogelijk de relatie gelegd met het strategische thema Maatschappelijk Verantwoord Bedrijfsvoeren. Een voorbeeld is het bouwen van de brandweerkazerne van Bierum, waarin innovatie, samenwerking, veiligheid en duurzaamheid heel mooi bij elkaar komen. De kazerne wordt aardbevingsbestendig gebouwd en heeft energiebesparende maatregelen zoals vloerverwarming, zonnepanelen en een warmtepomp. Aansluiting op het aardgasnet is dan ook niet nodig. Gemeente en veiligheidsregio trekken hier samen in op en de NAM draagt financieel bij. Bouwkundige oplevering is voorzien rond 1 juli 2016. De veiligheidsregio heeft als doel toekomstige kazernes volledig energieneutraal te maken.

Na de start van VRG is de nodige aandacht besteed aan integriteit. Alle 1000 medewerkers zijn in de loop van 2014 (opnieuw) beëdigd en hebben gesproken over het thema en de relevantie voor de (brandweer) organisatie. Uit de Proatrondes bleek dat sommige medewerkers nut en noodzaak niet zagen. Nieuwe medewerkers worden in gemengde groepen beëdigd tijdens een introductiedag, waar zij ook een breder beeld krijgen van onze taak en maatschappelijke rol. Deze dag, die halfjaarlijks wordt georganiseerd wordt positief gewaardeerd.

Bestuur en doorontwikkeling veiligheidsregio

De regionalisering betekent dat bestuurders collectief verantwoordelijk zijn geworden voor de gehele brandweezorg. Lokale dossiers (met financiële gevolgen) verlopen daarom niet altijd zonder slag of stoot. Voorbeelden zijn de brandweezorg in de Eemshaven, het beleid rond waterongevallen-beheersing en sommige huisvestingskwesaties. Tegelijk blijft de betrokkenheid van de burgemeester en gemeenteraad bij fysieke veiligheid en de lokale brandweerploeg(en) van groot belang. Enerzijds vanwege de samenhang met sociale veiligheid en andere lokale thema's, anderzijds als boegbeeld richting de brandweervrijwilligers. VRG hanteert het uitgangspunt: 'Lokaal waar het kan en centraal waar het moet'.

Zoals gezegd, leiden de vier dimensies van het begrip 'veiligheidsregio' wel eens tot verwarring. Dit zien we ook terug bij de bestuurlijke en organisatorische inrichting van de veiligheidsregio, die nog niet volledig overeen komen. We zien wel een beweging dat deze meer naar elkaar toe gaan groeien. Zo maakt de GHOR¹⁹ onderdeel uit van de GR Veiligheidsregio Groningen, maar maakt het organisatorisch deel uit van de GGD-organisatie. De ontwikkelingen in het sociale domein zijn voor de GGD aanleiding om scenario's te verkennen om de publieke gezondheid voor de toekomst te borgen. Dit zal medio 2016 helderheid



moeten geven in de organisatorische positionering. De GHOR-organisatie maakt onderdeel uit van deze verkenning.

De gemeentelijke kolom maakt tevens deel uit van de GR Veiligheidsregio Groningen. Personeel is in dienst van diverse gemeenten maar is gehuisvest bij VRG. Daarbij heeft het bestuur besloten dat de Gemeentelijke kolom in de nabije toekomst verder geïntegreerd moet worden in de organisatie.

De doorontwikkeling van VRG hangt samen met interne discussies over het 'rode' merk brandweer en het 'groene' merk veiligheidsregio. Dit kwam in de Proatrondes nadrukkelijk aan de orde, soms uit angst voor verlies van het sterke merk brandweer en onbekendheid met crisisbeheersing en de koers van de organisatie. De discussie moet eigenlijk niet over een keuze tussen rood en groen gaan, maar over ons gezamenlijk perspectief: waar willen we samen heen en wat willen we daarbij bereiken? Het is wel duidelijk geworden dat er meer aandacht besteed moet worden aan het helder maken van de koers en de achterliggende maatschappelijke opgave. Er wordt ingezet op betere en intensievere communicatie en dialoog hieromtrent.



Op deze foto staan de Mobile Command Units van VR Fryslân en VR Groningen. Onze MCU is groen, waarmee al vroegtijdig is voorgesorteerd op de landelijke ontwikkeling naar een herkenbare kleur voor veiligheidsregio's.

Leiderschap en verandervermogen

Wat is onze visie?

Veiligheidsregio Groningen verwacht van leidinggevers dat zij leiding geven aan hun onderdeel, het vakmanschap van medewerkers maximaal benutten en bevorderen, de visie - zowel naar de omgeving als naar de medewerkers- uitdragen en de samenhang binnen de organisatie (h)erkennen en stimuleren²⁰. Deze visie op leiderschap is in 2015 vertaald naar competentieprofielen voor leidinggevers. Deze competentieprofielen geven richting aan het leiderschapsbeleid en worden toegepast bij werving & selectie, jaargesprekken, opleiding en ontwikkeling. Goed leiderschap is een voorwaarde om te werken aan het persoonlijk leiderschap van medewerkers en om de veranderingen aan te kunnen doeltreffende resultaten te

boeken. En tegelijk is het ontwikkelen van goed leiderschap een verandering op zichzelf.

In de ontwikkeling van onze leidinggevers kiezen we voor vier elkaar aanvullende sporen:

1. Leren in de praktijk: datgene wat in het hier en nu gebeurt, grijpen we aan om te leren en te ontwikkelen. Dus wanneer een leidinggevende een jaarplan maakt of bezig is met zijn portefeuille, dan kijken we hoe het gaat. We stimuleren dan datgene wat goed gaat en geven feedback wanneer dat nodig is. Zo wordt iets dat misgaat omgebogen in een kans om op een andere manier te gaan werken. Een aantal portefeuilles heeft direct te maken met leiderschap, namelijk de portefeuilles 'ploegchefs 2.0', 'werkoverleg & medezeggenschap' en 'warm & koud leiderschap'. Ook wordt 'on the job' geïnvesteerd in de kwaliteit van specifieke functionarissen en hun samenwerking. Zo investeren we extra in het ploegchefoverleg.
2. Opleiding & ontwikkeling: opleiden en ontwikkelen doen we door bijeenkomsten (platform leidinggevers, RMO, ploegchefs en managementconferenties), door het aanbod van trainingen (rijnland-week, politiek bestuurlijke sensitiviteit, integriteit), het aanbod van intervisie (samen met leidinggevers uit andere organisaties) en door individuele ontwikkelprogramma's. De inhoud stellen we zoveel mogelijk vraaggericht vast, waarbij we de verslagen van de jaargesprekken er bij betrekken.
3. Horizontale mobiliteit. Vanuit de doelstelling 'de juiste leidinggevende op de juiste plek', maakt de regeling horizontale mobiliteit het mogelijk dat leidinggevers binnen de tactische laag van functie kunnen ruilen of een andere functie binnen de tactische laag kunnen krijgen. In 2015 heeft 1 horizontale plaatsing plaatsgevonden. Op deze wijze is er meer stuur op leiderschap: mensen, mét hun competenties, worden ingezet waar ze nodig zijn. Tevens zijn twee medewerkers verticaal ingestroomd als clustercommandant. Een 12 tal nieuwe leidinggevers op strategisch en tactisch niveau zijn 'van buiten' ingestroomd vanaf de kwartiermakers-fase.
4. Sturen op meer diversiteit. De oorspronkelijke brandweerorganisaties brachten onvoldoende diversiteit mee naar de veiligheidsregio. Reden om bij nieuwe vacatures hier binnen de wettelijke kaders nadrukkelijk op te sturen. Er zijn goede resultaten geboekt, zowel op strategisch als op tactisch leidinggevend niveau.

Leiderschap beperkt zich niet tot leidinggevers. Ook medewerkers moeten het persoonlijk leiderschap

²⁰ We baseren ons bijvoorbeeld op het 4R-model: Richting, Ruimte, Resultaat, Rekenschap.

²¹ Denk aan lunchbijeenkomsten vanuit 'Pitstop', maar ook aan teambuilding en sociale binding, een personeelsblad, activiteiten op gebied van Fit & Gezond etcetera.



(of vakmanschap) tonen om hun functie uit te oefenen. De 'Rijnlandse' elementen spelen ook hier een rol. Zo houdt vakmanschap in dat eigen verantwoordelijkheid wordt genomen en dat actief verbinding wordt gezocht met andere vakgebieden en met de klant. We streven naar 'T-shaped professionals', wat inhoudt dat verbinding en samenwerking zowel horizontaal als verticaal wordt gezocht. In de beginperiode van VRG is vooral geïnvesteerd in leidinggevend, omdat zij de medewerkers moeten steunen in hun eigen ontwikkeling. De volgende stap is het persoonlijk leiderschap van de medewerker.

Waar staan we nu?

We willen dus 'Rijnlandse' leidinggevend die koersgeven en loslaten waar mogelijk en sturen waar nodig²¹. Met als doel de burgers en professionals goed te steunen. Dit is vanzelfsprekend een worsteling, maar we zien positieve ontwikkelingen. Er is een ander 'spelconcept' ingevoerd en dat vergt oefening en ervaringen opbouwen in de praktijk. Leidinggevend hebben verschillende achtergronden en loopbaanpaden. Dat vergt aanpassingen, met de bijbehorende persoonlijke 'worstelingen'. Soms was er ook na 2014 sprake van (gedwongen) mobiliteit. Vooral de clustercommandanten waren nog vaak zoekende, vooral omdat de nieuwe functie zo verschillend is van de vroegere functie korpscommandant. Door de regionale werkwijze is ook de functie van vrijwillige ploegchef op een aantal plekken anders vormgegeven. Op sommige plekken ging dit gepaard met meer verantwoordelijkheden. Dit verklaart de investering via de portefeuille Ploegchef 2.0 ook. We zien nu dat leidinggevend vaardiger worden, de personeelsinstrumenten beter toepassen, de kwaliteit en onderlinge samenhang in jaarplannen neemt toe en de portefeuilles krijgen steeds meer vorm en inhoud. Tegelijkertijd zien we, mede vanuit de Proatrondes, een aantal ontwikkelpunten, zoals op het gebied van werkbegeleiding, werkoverleg en daadkracht. In 2016 schenken we aandacht aan de ontwikkeling van deze onderwerpen, mede vanuit de Proatrondes.

De portefeuilles blijken een ingewikkeld concept te zijn dat niet zomaar wordt doorgrond en toegepast. Aandachtspunten vanuit de evaluatie van de portefeuilles zijn bijvoorbeeld het ontwikkelen van een visie, holistisch kijken, door de bomen het bos zien, afstemming tussen lijn en portefeuille en bepalen welke portefeuilles prioriteit hebben. Het gaat al beter dan vorig jaar en de evaluaties zorgen voor enige bijsturing. Een belangrijke nieuwe portefeuille is 'warm & koud leiderschap'. Hiermee zullen leiderschap en daarmee leidinggevende functies een meer integraal karakter moeten krijgen binnen de organisatie. Ook het werken met programma's en programmasturing blijkt in de praktijk een leerproces.

Medewerkers

Onder het kopje 'Maatschappelijk opgave' is vanuit de vakinhoud al het nodige geschreven over onze veranderopgave. Dit vraagt iets van zowel leidinggevend als medewerkers. Instrumenten als werkbegeleiding, opleiding & ontwikkeling en het houden van werkoverleg zijn belangrijk voor leidinggevend, juist omdat ze ook belangrijk zijn voor medewerkers. We gaan meer rechtstreekse programma's aan medewerkers aanbieden. Een voorbeeld is de workshop 'hoe overleef ik mijn jaargesprek?' waarin met een knipoog een voor sommigen lastig thema wordt besproken. Een ander voorbeeld is het aanbod om gezamenlijk een werkproces in kaart te brengen en zo nodig aan te passen. Ook zijn er voor medewerkers voldoende mogelijkheden om deel te nemen aan de ontwikkeling van de organisatie, bijvoorbeeld door deelname aan portefeuilles. 'Wie het weet mag het immers zeggen'. Afgezien van de aanpassingen naar aanleiding van de Proatrondes, gaan we hier mee door. Voor een deel van de medewerkers is het een uitdaging om van een taakgerichte werkopvatting een meer proactieve en verbindende houding aan te nemen. VRG hanteert het uitgangspunt dat elk vak in dit tijdsgewricht opnieuw 'uitgevonden' dient te worden, inclusief die van directeur en Regionaal Commandant. Het succes uit het verleden is meer dan ooit geen garantie voor toekomstig succes. Dit houdt in dat naast het investeren in ontwikkeling van medewerkers, ook mobiliteit een thema wordt. We scheppen ruimte voor omscholing voor medewerkers die niet (meer) op de juiste plek zitten.

Interne veranderingen

Het team vakbekwaamheid maakt een intensief veranderingsproces door. De leefwereld moet weer leidend worden en niet de 'regel en vink' systeemwereld waar dit vak in terecht is gekomen. Aandachtspunten zijn het aansluiten op de behoeften van incidentbestrijding in de clusters en verbinding met de rest van de organisatie en de samenleving (bijvoorbeeld 'oefenen in de wijk').

Een ander traject is het opnieuw inrichten van de Technische Dienst. De medewerkers en werkwijzen zijn grotendeels overgenomen van de gemeentelijke brandweren. Mede vanwege hogere eisen worden beheerstaken meer geconcentreerd. Het onderhoud van de ademlucht is al stapsgewijs gereorganiseerd, waardoor hogere kwaliteit en schaalvoordelen zijn bereikt. Dit jaar worden veranderingen op gebied van onderhoud van materieel zichtbaar. De meeste vrijwilligers steunen deze veranderingen, maar sommigen ervaren het verdwijnen van een mooie neventaak als verlies. Het goed ondersteunen van de blusploegen blijft uiteraard het belangrijkste doel.

Dagdienstmedewerkers kregen tijdens de reorganisatie een nieuwe functie met een nieuw generiek functieprofiel. Voor de beroepsfuncties werd afgesproken dat de



huidige functiebeschrijvingen vooralsnog van toepassing zouden blijven. Omdat de regionalisering per 1 januari 2014 moest zijn afgerond, zou er onvoldoende tijd zijn om het functiehuis voor de beroepsmedewerkers meer vanuit de Rijnlandse visie te beschouwen. Met de portefeuille beroeps 2.0 gebeurt dit nu. We hebben gekozen voor generieke functies met een logische opbouw die opnieuw worden gewaardeerd. Naast het opschonen van het oude functiehuis is een belangrijk doel om medewerkers inhoudelijk meer perspectief te bieden. Door taakverrijking moet het vakmanschap van de ploegen meer worden benut voor de rest van de organisatie. Een bijkomend voordeel is dat we de mensen beter kunnen voorbereiden op hun tweede loopbaan. We zijn hierin schoorvoetend op weg. De beroepsmedewerkers pakken steeds meer nieuwe taken op, maar onze ambities reiken verder. Bijvoorbeeld de deelname aan de portefeuilles. Capaciteitsdenken staat nog in de kinderschoenen. 'Regels' vormen vaak een (onnodige?) belemmering voor bereidwillige brandweercollega's.

Informatiegestuurd werken en technologie

Op gebied van technologie en digitale mogelijkheden volgen we ontwikkelingen nauwlettend en zullen we de techniek maximaal inzetten om te werken aan 'slimme' veiligheid. We willen meer informatie-gestuurd werken, wat betekent dat het relatief nieuwe vakgebied business intelligence op de kaart is gezet. Door aan de voorkant van ontwikkelingen te staan en informatie in context te plaatsen, moeten we beter kunnen inspelen op de daadwerkelijke veiligheidsri-

sico's. De relatie met het risicoprofiel moet dan zeker worden gelegd. We gaan zo snel mogelijk experimenteren met drones t.b.v. incidentverkenning uit te voeren, we introduceren nu webbased paraatheids-ondersteuners en verkennen digitale mogelijkheden om de zelfredzaamheid van inwoners te activeren. De landelijk geprezen Aardbevingsmonitor is een mooi voorbeeld om met behulp van het publiek snelle informatievoorziening en handelingsperspectief te bieden tijdens aardbevingen. Ook leveren we een bijdrage aan het 'Internet of Things'. Dit is een IT-infrastructuur die een snelle en 'connected' maatschappij mogelijk maakt. Met sensortechnologie kunnen bestaande en nieuwe innovatieve oplossingen extra bijdragen aan hulpverlening en crisisbeheersing. Denk aan 'smart' rookmelders die ons automatisch statusupdates geven, sensoren die gevaarlijke stoffen meten en monitoren of de impact van aardbevingen exact bepalen. Samen met (kennis)instellingen en bedrijven zal worden geëxperimenteerd. De veiligheidsregio heeft aangeboden om 'Long Range WIFI' gateways te plaatsen op de 39 brandweerkazernes om het overgrote deel van onze provincie te dekken.

Terwijl we veranderingen in gang zetten of ze ons 'overkomen', vraagt een aantal medewerkers en leidinggevendenden zich af of de basis al wel op orde is. Dit blijft vragen om een gezonde balans.

Organisatie in samenwerking

Wat is onze visie?

VRG wil als netwerkpartner samenwerken met vele partijen, zowel op gebied van brandweezorg en crisisbeheersing als op andere relevante thema's. De overheidsorganisatie die 'veiligheid brengt' bestaat natuurlijk al lang niet meer. Samenwerking is een voorwaarde om faciliterend, verbindend, initiërend, structurerend en stimulerend te kunnen zijn. Beter intern (horizontaal) samenwerken moet uiteraard leiden tot beter samenwerken met de omgeving. Co-creëren van veiligheid is het uitgangspunt. De portefeuille Partners & Allianties stimuleert en monitort deze beweging. We zien veel verschillende partnerschappen. Er zijn 9 goed samenwerkende partners in crisisbeheersing met een rijke en langdurige traditie, andere overheidsorganisaties (we willen aansluiten op de gemeentelijke processen), vergelijkbare partijen om een product of dienst te leveren (bijv. 3-Noord, Brandweer Nederland, IFV), de klant (inwoners, bedrijven, instellingen) of andere maatschappelijke partijen (bijv. Brandwondencentrum, Hanzehogeschool en Rijksuniversiteit). Samenwerking leidt tot concrete mooie resultaten in de lijn van onze strategische visie.



Voorbeeld van technologische vernieuwing met de ontwikkelingen van een app



Waar staan we nu?

Interne samenwerking

Samenwerken en verbinden was het belangrijkste thema in de Proatrondes. Daaruit blijkt het belang dat medewerkers er aan hechten, maar ook dat het nog lastig is in deze nieuwe en grotere organisatie. Deze beelden worden zeer herkend, wat reden is om hier specifiek aandacht aan te besteden. Binnen VRG vinden al diverse verbindende activiteiten plaats²², maar dit moet nog meer op vakinhoud gebeuren. We gaan bijvoorbeeld ondersteuning bieden om het projectmatig en procesmatig samenwerken te versterken. Vanuit sommige clusters komt het geluid dat vraag (vanuit clusters) en aanbod (vanuit sectoren) nog lang niet altijd op elkaar aansluit. En dit begint soms te knellen. Een vergelijkbaar beeld, maar met een iets andere invalshoek, komt terug in de opmerkingen in de Proatrondes over sturing, eigenaarschap en (rol-) onduidelijkheid. Verder moeten klankbordgroepen in de clusters en/of 'Proatrondes nieuwe stijl' bijdragen aan de verticale informatievoorziening. Ook een nieuw intranet is broodnodig, zo blijkt uit de Proatrondes. Dit wordt dan ook met prioriteit opgepakt vanuit de portefeuille 'Media'.

Samenwerking tijdens incidenten

Het is goed om er bij stil te staan dat tijdens incidenten continu en intensief wordt samengewerkt. Onze stakeholders zijn van mening dat VRG op dit aspect goed presteert.

3-Noord

De in 2011 opgerichte gemeenschappelijke meldkamer in Drachten is het meest zichtbare positieve resultaat van de samenwerking met in het Noorden in het algemeen en met VR Fryslân en VR Drenthe in het bijzonder. Het vraagt om blijvende aandacht om de kwaliteit en continuïteit van de meldkamer te borgen, zeker met de ontwikkelingen richting een landelijke meldkamerorganisatie. Sinds kort is dit ook bestuurlijk geborgd met een portefeuillehouder Meldkamer in het DB. Andere voorbeelden van samenwerking zijn vakbekwaamheid (ambitie is één vestiging op Noord Nederlandse schaal, maar dit gaat in een langzaam tempo), BRZO²³, planvorming, netcentrisch werken, Specialistische Technische Hulpverlening vanuit Drachten, gezamenlijk brandonderzoek en met Fryslân de gezamenlijke aanschaf van een Mobiele Commando Unit. Er is een brede samenwerking wanneer het voordeel oplevert. Het kan dus ook worden stopgezet, zoals gebeurde met de samenwerking met Fryslân op het gebied van salarisadministratie. Ook op andere terreinen wordt noordelijk de verbinding gezocht. De eerste stappen in interregionale mobiliteit worden gezet en het Noorderlink-netwerk wordt ingezet voor thema's als werving & selectie, mobiliteit, kennisuitwisseling, opleidingen etc.

Landelijk en andere veiligheidsregio's

De 25 veiligheidsregio's hebben als collectief twee strategische doelen (versterken risicobeheersing en versterken crisisbeheersing) en zes ambities geformuleerd, namelijk Continuïteit, Water & Evacuatie, Nucleaire Veiligheid, Kwaliteit en Vergelijkbaarheid, Versterking Bevolkingszorg, Versterking samenwerking Veiligheidsregio's & Defensie²⁴. We doen graag mee aan hetgeen landelijk wordt ontwikkeld, mits het concreet toepasbaar is in onze regio. We zijn positief kritisch ten aanzien van de landelijke aanpak²⁵. Vanuit het vakgebied crisisbeheersing zijn onze prioritaire thema's Aardbevingen (zie hiervoor), Water & Evacuatie, Continuïteit van de samenleving, Nucleaire Veiligheid en Terrorisme. Ook relatief nieuwe thema's als de vluchtenproblematiek en terrorisme krijgen aandacht. Als het gaat om het thema Kwaliteit en Vergelijkbaarheid, willen we mede door de vormgeving van dit visitatietraject onze visie op dit onderwerp graag uitdragen, ook om het risico op een papieren tijger of paarse krokodil te voorkomen.

Uiteraard is Brandweer Nederland een belangrijke samenwerkingspartner, waar we veel halen en brengen. Tegelijk 'bestaat' Brandweer Nederland eigenlijk niet, omdat het een optelsom is van 25 nogal verschillende veiligheidsregio's / brandweerkorpsen. Dit maakt het soms lastig om positie en ambitie te bepalen. VRG kiest voor de positie van samenwerking (coöperatief) in plaats van centraliseren. Ook in dit verband zijn we positief kritisch ten aanzien van de landelijke aanpak. Een voordeel is dat we in noordelijk verband steeds vaker met één stem spreken.

Samenwerken doen we uiteraard niet pas sinds 2014. Met de crisispartners wordt al langer samengewerkt, zoals in hiervoor toegelicht. Ook wordt al sinds 2004 samengewerkt met VR Fryslân, VR Noord-Holland-Noord, Kustwacht en Rijkswaterstaat op gebied van incidentbestrijding op de Waddenzee²⁶.

Samenwerking op gebied van (brand)veiligheid

Hiervoor werd al besproken hoe de thema's Brandveilig Leven en Brandveilig Ondernemen samen met partners vorm krijgen. Enkele andere voorbeelden worden hier uitgelicht. Op het gebied van externe communicatie is VRG vooruitlopend en goed in verbinding. Zie

²² Denk aan lunchbijeenkomsten vanuit 'Pitstop', maar ook aan teambuilding en sociale binding, een personeelsblad, activiteiten op gebied van Fit & Gezond etcetera.

²³ VRG voert de taken vanuit het Besluit Risico's Zware Ongevallen ook uit voor VR Drenthe en VR Fryslân.

²⁴ Strategische Agenda Versterking Veiligheidsregio's 2014-2016

²⁵ Zie bijvoorbeeld de brief die de Veiligheidsregio's Groningen, Fryslân en Drenthe in 2014 samen hebben verstuurd aan het Veiligheidsberaad.

²⁶ Dit is vastgelegd in de Coördinatie Regeling Waddenzee.

de campagnes '3 minuten is niks' en eerder 'je hebt meer in huis dan je denkt' die goed aansloegen bij onze inwoners. Met de Omgevingsdienst Groningen vindt afstemming plaats op het gebied van toezicht en handhaving. Het is hier nog best complex wie waarvoor verantwoordelijk is. Deze zoektocht wordt door zowel bestuurders, leidinggevendenden als medewerkers ervaren.

Via de Noordelijke Productiviteitsalliantie (NPAL) hebben VRG, Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta (SBE), CASOS en Omgevingsdienst Groningen een Safety Deal gesloten. Doel is om bij NPAL aangesloten bedrijven te ondersteunen in hun inspanningen om (brand) veilig te werken. Met het Centrum Veilig Wonen is een slim rookmelderproject opgezet en uitgevoerd. Hiermee zijn aardbevingsproblematiek en brandveiligheid gecombineerd. Er is een convenant gesloten met het Brandwondencentrum in het Martiniziekenhuis. Een uitwerking hiervan is het samen optrekken in voorlichting over brand en brandwonden (meestal veroorzaakt door kokend water). Met de Hanzehogeschool wordt een convenant gesloten en wordt samen een crisisapp voor studenten en leerkrachten ontwikkeld. Met de Rijksuniversiteit Groningen wordt (via de GHOR) een onderzoek uitgevoerd naar sociaal maatschappelijke impact en publieke gezondheidsaspecten van aardbevingen.

Gemeenten

Omdat VRG een vorm van verlengd lokaal bestuur is, blijft de samenwerking met gemeenten van groot belang. Naast de relaties met burgemeesters en gemeenteraden, zoals hiervoor benoemd, wordt er samengewerkt in functionele netwerken. Voorbeelden zijn risicobeheersing (samen met de omgevingsdienst) en financiën. Ook thematisch wordt samengewerkt, zoals bij huisvesting en aardbevingen. Op het gebied van financiën is een auditcommissie ingesteld die een belangrijke adviesrol vervult richting het bestuur. Dat deze commissie haar goedkeuring gaf voor de nieuwe begroting wordt gezien als een grote prestatie in samenwerking met onder andere de gemeenten. Maar samenwerking blijft aandacht vragen. De gemeentelijke kolom gaf in de evaluatie terecht aan dat het van groot belang is dat VRG blijft investeren in contacten met raden, gemeentesecretarissen en wethouders financiën.

Zie bijlage 6 voor een samenvatting van de evaluatie met de samenwerkingspartners.





5

De volgende etappe: hoe gaan we verder?

Nu al zien wij relevante ontwikkelingen op ons afkomen, die betekenis hebben voor onze volgende etappe. Wij vinden het van belang om hierbij richting te vinden én ruimte te creëren, zowel voor organisatie als medewerkers. Het dichtplannen van de toekomst is niet doelmatig en doeltreffend. Het beperkt flexibiliteit en improvisatievermogen. Eigenschappen die hoogst noodzakelijk zijn om te kunnen blijven manoeuvreren in een complexe, onzekere en daardoor onrustige samenleving, die naar een nieuw evenwicht zoekt.

De volgende etappe kenmerkt zich door:

- Het 'ferm' doorzetten en uitdragen van de Rijnlandse organisatiekoers. Doorwerken aan een passende eigentijdse, professionele en integere cultuur. Communicatie en concretisering zijn sleutels tot succes in de dagelijkse praktijk. Blijven bestrijden van de onwenselijke systeemwereld en zoveel mogelijk blijven vertoeven in de leefwereld van burgers en medewerkers.
- Verdere versterking van het lokaal en integraal organiseren van veiligheid. Concreet en zichtbaar. Uitgangspunt: lokaal waar het kan en op grotere schaal (Noord-Nederland en eventueel landelijk) waar het moet.
- Gemeentelijke herindeling: we zullen de verhoudingen met de gemeentelijke organisaties en de omgevingsdienst moeten herijken. De gemeentelijke herindelingen in Groningen medio 2018 zijn daartoe een geschikt moment. Waar eindigt de rol van de gemeenten en begint die van VRG. Het vervolgen van het 'samen op weg' proces met gemeentelijke kolom, GHOR en eventueel de publieke gezondheidszorg.
- Het ontwikkelen van de organisatie door middel van portefeuilles vasthouden en verder uitbouwen. Voorbereiding en gewenning heeft zijn tijd gehad; nu komt de tijd om meer (tastbare) resultaten te boeken. Handen en voeten geven aan de innovatie- en veranderkracht van de brandweezorg en crisisbeheersing.
- Verder versterken van de maatschappelijke (politieke) legitimatie van ons werk door meer informatiegestuurd te gaan werken. Ontsluiting en beschikbaar stellen van relevante informatie aan maatschappij, politiek/bestuur en professionals om de goede dingen te doen en de dingen goed te doen. Inzet van capaciteit van medewerkers en prioriteit in het werk beter aan elkaar koppelen.
- Een verdere uitbouw en meer heldere positionering van het 'groene' VRG merk, mede in relatie tot een robuust 'brandweer' merk.
- Een meer stabiele financiële positie als resultante

van een fundamentele takendiscussie medio 2016. In dat kader tevens het 'updaten' van onze visies op brandweezorg en crisisbeheersing en een nieuwe strategische koers voor de organisatie.

- Een stevig vervolg op de verdere vermaatschappelijking van VRG (4e dimensie). Maken van stappen in deze beweging met name als het gaat om concrete vormen van cocreatie van veiligheid met inwoners, bedrijven en instellingen.

Al deze en toekomstige stappen doen een stevig beroep op het verandervermogen en de flexibiliteit van onze medewerkers. We begrijpen dat dit gepaard kan gaan met onzekerheid en zoektochten, maar we hebben veel vertrouwen in onze medewerkers. Want we gaan voor bezieling, uitdaging, ontspanning en vreugde in het werken bij VRG. En als je het druk hebt, gewoon even stil staan.... zoals we nu hebben gedaan....





Bijlagen (reisgenoten)

Bijlage 1. Formatie sectoren en diensten en indeling in teams

Sector / dienst en bijbehorende teams

Formatie 2016 en 2017 in fte

Directieteam (directie, secretariaat en programmacoördinatoren)	7
Risicobeheersing Brandveilig Leven & Toezicht Specialistisch Advies	41,5
Incidentbestrijding*	117,7
Operationele ondersteuning Vakbekwaamheid Expertise Communicatie	63
Bedrijfsvoering Financiën en control IM/ICT Facilitaire Zaken	52,5
Personeels- en Organisatieontwikkeling	15,5
<i>Totaal</i>	297,2

* Inclusief circa 85 beroepsmedewerkers in cluster Groningen. Daarnaast werken circa 700 brandweervrijwilligers in deze sector.

Bijlage 2. Processtappen zelfevaluatie



Bijlage 3. Proatrondes met medewerkers

Onderstaand is een samenvatting van de beelden en opmerkingen van medewerkers, gerangschikt naar vier thema's:

- Wat gaat goed?
- Visie
- (Persoonlijk) leiderschap
- Procesmatig samenwerken

Wat gaat goed?

Medewerkers geven in de mini-enquête en in de Proatrondes aan dat er ook heel veel goed gaat. "90% van het werk in de post gaat goed". Medewerkers zijn positief over hun vak, over de werksfeer en het contact met directe collega's en het contact met hun direct leidinggevende. Velen kijken positief terug op het regionaliseringsproces en de visie. Ook de Rijnlandse filosofie wordt door veel medewerkers positief gewaardeerd. De organisatie wordt ervaren als laagdrempelig. Medewerkers zien ook de meerwaarde van de regionalisering, zoals meer uniformiteit, verbetering van de kwaliteit, meer specialistische kennis, gezamenlijke inkoop en automatisering zoals AG5. Er is ook veel waardering van de kwaliteit van de ondersteunende diensten, zoals de salarisadministratie, DPOO, TD en IM/ICT. Medewerkers zien dat de organisatie van goede wil is. Andere zaken die als 'goed' genoemd worden, zijn: het budget voor sociale binding, doorgroeimogelijkheden, de individuele ruimte, flexibele werktijden, de verzekeringen, het materieel, de arbeidsvoorwaarden en de uitvoering van veel taken.

"90% gaat goed in de posten."
 "Gelukkig hebben we ontzettend leuk werk en ontzettend leuke collega's."
 "Er zijn ook heel veel goede dingen."

Visie

In de gesprekken hebben wij een aantal keren terug gekregen dat medewerkers het lastig vinden om de visie van de organisatie te vertalen naar hun eigen werksituatie. Verder vinden sommige medewerkers dat de organisatie te veel tegelijk wil ontwikkelen en dat de kerntaken (mede) daardoor onder druk komen te staan. Daarnaast geven mensen aan dat er binnen de organisatie verschillen zijn in de prioriteiten die worden gesteld.

Een aantal medewerkers ervaart dat hun 'rode' identiteit onder druk staat in de groene Veiligheidsregio. Je werkt bij VRG en doet taken voor de Brandweer en/of voor de Veiligheidsregio. Vroeger was het duidelijk: Je had de Brandweer en Crisismanagement. Nu loopt het door elkaar heen.



Er bestaat in de organisatie grote onduidelijkheid over Rijnlands organiseren. Medewerkers geven er een eigen invulling aan. Sommige medewerkers vinden dat de organisatie niet trouw is aan haar eigen organisatiefilosofie en zijn teleurgesteld

over de uitwerking ervan in onze organisatie. Medewerkers geven aan dat leidinggevendens moeite hebben om deze manier van werken over te dragen. Medewerkers geven aan dat ze graag getraind willen worden in deze manier van werken.

Er is een brede beleving van chaos en onduidelijkheid. Men ervaart de organisatiestructuur als ingewikkeld en heeft grote behoefte aan duidelijkheid, zowel in de structuur als in de werkwijze. Wat op dit punt meespeelt, is het gevoel (bij met name de ploegen) dat de organisatie maar uitdijt, terwijl er op andere zaken wordt bezuinigd. Sommige medewerkers geven aan liever een 'rayonstructuur' te willen met meer zeggenschap voor de clustercommandant. Er is ook behoefte aan rust. In de organisatie wordt veel in wij en zij termen gesproken: Beroeps en vrijwilligers, boven en beneden, rood en groen, Sontweg en clusters. Er leeft zorg dat er te weinig rekening gehouden wordt met en aandacht is voor de vrijwilliger. Daarnaast krijgen we terug dat clusters, diensten en sectoren soms langs elkaar heen werken. Medewerkers spreken over verschillende bloedgroepen, eilandencultuur en van een directie op afstand. Bij sommige medewerkers bestaat de angst dat in de nieuwe organisatie geen ruimte is voor de eigen identiteit. Verder hebben mensen duidelijk behoefte aan persoonlijk contact. Ze willen graag werken in een organisatie waar mensen elkaar persoonlijk kennen.

Portefeuilles zijn met name in de algemene Proatrondes onderwerp van gesprek geweest. Er is veel cynisme (gebeurt er wel iets?) en er zijn veel vragen, zoals over de structuur, het aantal (teveel is de mening), de verhouding tot de lijn, de samenhang tussen portefeuilles, de inhoud, deelname, betrokkenheid van vrijwilligers en beroeps, tijdsinvestering. Het beeld is dat het vooral iets van de staf is. Beroepscollega's hebben weinig beeld bij de portefeuilles. Sommige willen wel meedenken, anderen helemaal niet. Dit geldt ook voor vrijwilligers. Medewerkers vragen zich af waarom er ontwikkeld wordt, terwijl de basis nog niet op orde is. Het thema programma's speelt voornamelijk bij het team Expertise. Medewerkers in dit team hebben te maken met de complexiteit van hiërarchische aansturing en functionele aansturing vanuit programma's en portefeuilles. In de mini-enquête wordt de (her)invoering van een bureau voor crisisbeheersing gesuggereerd.

(Persoonlijk) leiderschap

Allereerst hebben medewerkers twijfels of alle leidinggevendens wel geschikt zijn voor hun functie. Is er bij hen wel voldoende visie, sturing, onderlinge verbinding en aandacht voor de mens?

Een aantal van deze twijfels komt expliciet bij de beroeps vandaan. Medewerkers vragen zich verder af hoe hun leidinggevende wordt beoordeeld en waarom zij daar niet op bevraagd worden. Medewerkers beseffen dat zij hun leidinggevende kunnen aanspreken, maar doen dat niet (voldoende) uit angst voor het effect of om overruled te worden.

Het jaargesprek is een thema. Enerzijds benadrukken medewerkers de positieve mogelijkheden van het jaargesprek en vragen ze om feedback. Anderzijds vinden ze dat het jaargesprek in veel gevallen onvol-

"De organisatie wil veel te veel tegelijk."

"We missen visie. Veel dingen moeten we zelf uitvinden"

"Er is geen heldere lijn te ontdekken voor Groen en Rood."

"Iedereen verwijst naar elkaar."

"Onduidelijk wie waarover gaat. Het is een zesbaans snelweg"

"De organisatie werkt helemaal niet Rijnlands. Wanneer wij initiatief nemen, worden wij teruggefloten."

"We missen een echte toelichting op Rijnlands denken en werken."

"De manier waarop we met elkaar omgaan. Met regelmaat zie ik een bepaalde ruwheid in de wijze waarop we met elkaar communiceren."

"Er zijn nog steeds allemaal eilandjes."

"Overleggen vinden altijd plaats aan de Sontweg."

"Waar is de directie?"

"Er zit weinig leven in de portefeuillegroep(en)."

"Is bij de start wel voldoende besproken waarom we eigenlijk met portefeuilles werken?"

"Is er wel tijd voor de portefeuilles?"

"Zitten de juiste leidinggevendens wel op de juiste plek?"

"Leidinggevendens staan niet naast de mensen."

"Leidinggevendens hebben geen verbinding met elkaar."

"Hoe worden de leidinggevendens beoordeeld? Mogen wij daar een rol in hebben als medewerkers?"

"Hebben al onze leidinggevendens voldoende visie?"

"Veel leidinggevendens beschikken niet over de competenties om een goed jaargesprek te voeren."

"We missen daadkracht in de organisatie. Besluitvormingsprocessen duren lang."

"niet op alle plekken is er teamoverleg. Daardoor mis je dingen, die je eerder wel hoorde."

doende benut wordt. Het is nu nog vaak te oppervlakkig, te weinig resultaatgericht en soms word je beoordeeld terwijl je leidinggevende je niet heeft zien functioneren. Ten aanzien van ruimte ervaren medewerkers dat er ruimte is en dat wordt positief gewaardeerd. In een aantal gevallen ervaren medewerkers teveel ruimte. Ze geven aan wel behoefte te hebben aan kaders en feedback. Ruimte moet ook niet ten koste gaan van veiligheid (werken volgens procedures).

De aanwezigheid van functioneel en hiërarchisch leidinggevend wordt als logisch, maar ook als ingewikkeld ervaren. Er is ook begrip voor de lastige rol van leidinggevend. Er zijn vragen over leidinggevend die ziek zijn en de communicatie daarover.

Gebrek aan daadkracht is een veelgehoorde klacht. Medewerkers missen daadkracht, iemand die verantwoordelijkheid neemt voor een besluit. Besluitvorming gaat ook over teveel schijven, teveel mensen die er iets van moeten vinden. Soms worden beloftes niet nagekomen of komen we te laat in actie (arbeidshygiëne). Als er wel een besluit wordt genomen, missen medewerkers de verbinding met en het luisteren naar de werkvloer (top-down). Het effect is dat medewerkers zich ergeren en hun motivatie verliezen. In het verlengde hiervan zien medewerkers ook dat zaken niet goed afgerond worden.

Medewerkers ervaren in meer of mindere mate een informatieachterstand in de lijncommunicatie. Informatie slijpelt niet goed door naar de werkvloer. Uit de algemene Proatrondes bleek dat werkoverleg niet overal plaatsvindt en dat informatie soms niet bij de medewerker terecht komt, terwijl dat wel had moeten. In de beginperiode was er ook sprake van teveel informatie (lees: mail) richting de vrijwilligers. Er zijn klachten over Regionet (traag, content, wachtwoorden) en er leven vragen over het twitter beleid van de voorlichters. Gezamenlijk ploegchefoverleg (in het cluster) wordt gewaardeerd. In de regionale ploegchefsbijeenkomsten willen ploegchefs meer met elkaar in gesprek over hun vak als ploegchef. Tot slot geven medewerkers veel terug dat het fijn was dat er in de Proatronde echt naar hen werd geluisterd.

Procesmatig samenwerken

Er bestaan bij de medewerkers (vooral bij vrijwilligers) irritaties en onduidelijkheden over welke zaken centraal geregeld/aangeschaft moeten worden en waar de ruimte ligt om zaken zelf aan te schaffen of in te regelen. Medewerkers zien ook dat clusters en blusgroepen verschillend omgaan met centrale afspraken. Verder geven medewerkers aan dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de onderlinge verschillen tussen clusters en blusgroepen.

Mensen willen betrokken worden in aanbestedingen. Ze willen invloed hebben op de keuzes die gemaakt worden. Dat zijn ze ook gewend om te doen, met name wanneer het om brandweer gerelateerd materiaal gaat. De kazerne is een belangrijke plek voor de vrijwilliger. Mensen klagen er over dat ze soms niet goed schoon worden gehouden, dat zaken niet gerepareerd worden, dat er niet geïnvesteerd wordt etc. Ze willen het graag zelf oplossen, maar weten niet hoe dit moet.

Medewerkers irriteren zich aan het feit dat het lang duurt om klein materiaal zoals kabeltjes, lampjes, tassen, rugzak, bezemsteel etc. te vervangen. Vroeger hadden medewerkers hier een eigen budget voor of mochten het zelf bestellen. Het beeld bestaat dat medewerkers geen klein materiaal mogen bestellen en vervangen. Met betrekking tot de kleding zijn er klachten over het passen, wassen en repareren van kleding.

Wat betreft het kledingproces is er rolonduidelijkheid. De kledingcoördinator wordt bijvoorbeeld direct door medewerkers gebeld, terwijl de medewerker brandweezorg een regierol hierin heeft. Verder is het proces ook niet goed op papier uitgewerkt.

Tot slot zijn er opmerkingen gemaakt die betrekking hebben op de diensten/ producten van verschillende sectoren en diensten, zoals over: paraatheid, meldkamer/kvt, werving & selectie van vrijwilligers, schoon werken, jeugdbrandweer, verzekeringen, wifi, fitpas en PPMO.

Bijlage 4. Brief RMO n.a.v. Proatrondes

Groningen, 18 maart 2016

Beste collega, In de periode oktober 2015 tot en met januari 2016 zijn er diverse Proatrondes gehouden in onze organisatie. Deze Proatrondes waren bedoeld om terug te kijken op het proces van regionalisering en om met elkaar de vraag te beantwoorden in hoeverre we nu een organisatie zijn die past bij het beeld dat we in de visie 'Brandweer Groningen over morgen' voor ogen hadden. Daarnaast waren de Proatrondes bedoeld als informatiebron voor de zelfevaluatie die we in de voorbereiding op de visitatie (mei 2016) moeten uitvoeren.

Wij hebben kennis genomen van de uitkomsten van de Proatrondes waar ruim 500 van jullie aan mee hebben gedaan. We hebben veel waardering voor het grote aantal mensen dat de moeite heeft genomen aan hieraan bij



te dragen. In de Bieproatrondes die begin maart gehouden zijn, hebben we samen met het projectteam verteld wat de rode draad van de Proatrondes was en hoe we daarmee verder willen gaan. Omdat lang niet iedereen in staat was om een Bieproatronde bij te wonen, doen we dat ook nog een keer door middel van deze brief.

In de Proatrondes hebben jullie laten weten wat er goed gaat, maar ook wat er beter kan. We herkennen de benoemde punten - grote en kleine zaken - die beter kunnen. De reacties passen in het beeld van de fase waarin we als jonge organisatie zitten. Bij de oprichting van VRG hebben bijna alle collega's een nieuwe functie gekregen, veel van ons hebben ook een nieuwe werkplek gekregen én we zijn op een andere manier gaan samenwerken. Wat dat betreft, mogen we onszelf ook tijd gunnen om alles opnieuw in te regelen. We willen echter wel dat het nog beter gaat. Verderop in deze brief vertellen we hoe we dat willen doen en wat we al hebben gedaan.

Terugkijkend op de Proatrondes zien we drie centrale thema's:

Visie: medewerkers ervaren onduidelijkheid over de richting en inrichting van onze organisatie. Zo zijn er veel vragen over de visie, over Rijnlands werken, over onze prioriteiten, over de identiteit van de veiligheidsregio en over portefeuilles.

(persoonlijk) Leiderschap: medewerkers twijfelen aan de competenties van sommige leidinggevendenden, er zijn op een aantal plaatsen klachten over de kwaliteit van de werkbegeleiding en de jaargesprekken, over daadkracht van leidinggevendenden en collega's, over het werkoverleg, over communicatiestijlen en over de informatiestroom van directie naar werkvloer (en andersom).

Samenwerken: het lukt ons nog niet altijd om goed samen te werken. We ervaren dat de verbinding tussen Sontweg en clusters, binnen clusters, tussen medewerkers, leidinggevendenden, directie en tussen sectoren nog niet optimaal is. Blusploegen voelen zich soms niet goed ondersteund vanuit de organisatie. We weten niet wie waarover gaat, waardoor zaken niet worden opgepakt en we informeren elkaar onvoldoende of niet op de juiste manier.

Tegelijkertijd blijkt uit de Proatrondes dat er ook heel veel dingen goed gaan. Er is in de afgelopen twee jaar heel veel werk verzet en er zijn mooie dingen bereikt, zoals bijvoorbeeld de aardbevingsmonitor, uitrukken, oefenweken, programma schoon werken, etc. Medewerkers ervaren collegialiteit en we houden van ons vak. Ook het regionaliseringsproces en de ondersteuning vanuit de diensten worden veelal positief gewaardeerd. En misschien wel het belangrijkste: er is een positieve grondhouding en een wil om er samen iets moois van te maken.

Vanuit die positieve houding gaan we samen met een aantal zaken aan de slag. Dat doen we op drie manieren:

1. Aan de slag in de clusters: de clustercommandanten zetten zich in voor het verbeteren van de concrete verbeterpunten uit de Proatrondes.
2. Aan de slag met quick wins: verbeterpunten die we snel konden oplossen, hebben we opgepakt.
3. Aan de slag met organisatieontwikkeling. Hiervoor hebben we een plan van aanpak ontwikkeld dat aansluit op de drie centrale thema's uit de Proatrondes en waarin we zoveel mogelijk gebruik maken van de dingen die we al doen.

Het plan van aanpak organisatieontwikkeling ziet er in het kort als volgt uit: Jullie kunnen van ons verwachten dat we meer duidelijkheid gaan geven over de visie van onze organisatie en hoe die visie doorwerkt in onze dagelijkse werkzaamheden. Dat willen we doen door vaker te vertellen over wat er op ons afkomt, waarom we dingen doen en hoe we dat willen doen. Daarnaast willen we met jullie in gesprek over hoe we met elkaar willen samenwerken (Rijnlands denken en doen). Daar gaan we aparte bijeenkomsten voor organiseren.

We waren al aan de slag met de ontwikkeling van *leiderschap* en daar gaan we ook mee verder. Leiderschap is niet alleen iets van leidinggevendenden. Van iedere collega vragen we ook persoonlijk leiderschap. We gaan expliciet aandacht besteden aan de werkbegeleiding van medewerkers die te maken hebben met een hiërarchisch en functioneel leidinggevendende en aan de kwaliteit van het werkoverleg en/of de klankbordgroep. Dit laatste ook in samenwerking met de OR. We gaan ook iets nieuws invoeren, namelijk dat we medewerkers vragen feedback te geven op het functioneren van hun leidinggevendende. Hoe we dat gaan doen weten we nog niet precies. We weten wel dat we dit willen doen op een veilige manier die recht doet aan leidinggevendenden en medewerkers.

Als het gaat om het *samenwerken* zijn we al begonnen met het verbeteren van concrete werkprocessen die in de Proatrondes genoemd zijn, zoals het aanbestedings- en het inkoopproces. Vanuit de portefeuille zelforganiserende teams worden drie pilots opgezet op het gebied van paraatheid, vakbekwaamheid en inkoop. Doel is om



te experimenteren met meer ruimte voor vrijwillige blusploegen om zelf zaken te organiseren. Mocht je zelf aan de slag willen met het verbeteren van een werkproces dan kun je contact opnemen met het team kwaliteit via kwaliteit@vrgroningen.nl.

Wij verwachten dat deze aanpak (in de clusters, met de quick wins en door organisatieontwikkeling) zal leiden tot zichtbare verbetering. Als leidinggevend bewaken we de voortgang van de activiteiten en we nodigen jullie uit om dat met ons te doen. Dat kun je doen via je eigen werkoverleg of klankbordgroep. We nodigen je ook uit om te kijken wat je zelf of met collega's zou kunnen doen. De Proatrone blijft bestaan, dus mocht je een Proatrone willen of toch nog ergens 'vast' lopen, dan kun een berichtje sturen naar kwaliteit@vrgroningen.nl. Zij gaan dan samen met jou aan de slag.

Wij hopen dat we zo duidelijk hebben kunnen maken hoe we verder gaan met de uitkomsten uit de Proatrondes. Op regionet vind je meer informatie, zoals de presentatie van de Bieproatrondes en de notitie "Van Proat'n naar Doun" met daarin meer informatie over de Proatrondes en het plan van aanpak. Als RMO zullen we zo nu en dan terugkomen op de voortgang van de verbeterpunten, bijv. via een blog. Als je meer wilt weten over wat er zoal in de Proatrondes is gezegd, bijv. op het gebied van jouw takenpakket, dan kun je bij je teamleider of clustercommandant terecht. Zij hebben een document waarin alle opmerkingen uit de Proatrondes per thema geclusterd zijn. Mocht je je ideeën willen delen of naar aanleiding van deze brief nog een vraag willen stellen, dan horen we dat graag.

Vriendelijke groet,

Ingrid van Elst, Maria Bos, Hans Foekens, Kees Odenkirchen, Eric van den Bosch, Roelf Knoop, Erik van Zuidam

Bijlage 5. Bestuurlijke evaluatie

Samenvatting van de gesprekken met de burgemeesters.

De ingezette trajecten in het reorganisatieproces zijn goed verlopen, ook al had regionalisering volgens de burgemeesters op zich niet gehoeven. Daarmee was de regionalisering van de brandweer bestuurlijk gezien geen gewenst kindje. Tijdens de reorganisatie werd op bestuurlijk niveau dan ook het adagium 'van moeten naar willen' geïntroduceerd. Daarnaast geven de burgemeesters aan dat de nog voorliggende majeure operatie van overdracht van de huisvesting (brandweerkazernes) niet moet worden onderschat. Ze zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met de clustercommandant. Enkel zien verbeterpunten op het gebied van informatievoorziening en beleidsmatige ondersteuning tussen burgemeester en clustercommandant. Men onderkent dat de veiligheidsregio nog zoekende is, bijv. vanwege een andere verhouding tussen vrijwilligers en (nieuwe) clustercommandanten en de nieuwe spelregels en verhoudingen in de organisatie. Over het algemeen is men tevreden over de dienstverlening van de veiligheidsregio. Wel zien ze de zoektocht om taken op gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving meer aan te laten sluiten bij gemeentelijke processen.

De burgemeesters omarmen de verbinding tussen de brandweer en lokale initiatieven, zoals de focus op thuiswonende ouderen en het oefenen in de wijk. Ze zien de brandweer graag dicht in de buurt van de gemeente en de bevolking en vinden een duidelijke profilering naar gemeenten en inwoners van belang. Daarbij heeft men zorgen over binding met vrijwilligers, want zij moeten niet op grotere afstand van de organisatie komen te staan. De veiligheidsregio moet blijven investeren in de verbinding, om te voorkomen dat in de toekomst een duurder beroepsmodel nodig is.

In 2012 is besloten om de directeur veiligheidsregio en plv. directeur veiligheidsregio uit dezelfde organisatie te benoemen, waarbij de directeur tevens regionaal commandant was en de plv. directeur veiligheidsregio tevens plv. regionaal commandant. In 2014 is in het Algemeen Bestuur besloten om de functies directeur veiligheidsregio en regionaal brandweercommandant te splitsen. Deze splitsing wordt gewaardeerd en wordt aangevuld met het advies van burgemeesters om de brandweer roder te maken en de multidisciplinaire dimensie van de veiligheidsregio verder uit te werken.

Een risico is dat onder invloed van landelijke sturing er een grotere afstand tot het (verlengd) lokaal bestuur ontstaat. Dit hangt samen met de bestuurlijke wens dat de veiligheidsregio van en voor de gemeenten blijft. Het huidige financieringssysteem sluit over het algemeen goed aan bij deze bestuurlijke wens. Gemeenten worden graag aan de voorkant betrokken bij beleidsvorming. Ze denken graag mee over actuele ontwikkelingen en willen potentiële politiek-bestuurlijke gevoelheden tijdig kunnen elimineren. De veiligheidsregio kan zelf duidelijker aangeven wat de lokale impact van haar beleidslijnen is. Een wens is dat de veiligheidsregio gemeenten maatschappelijke ontwikkelingen voor gemeenten vertaalt naar veiligheid en risico's.



Over het algemeen wordt de splitsing van de gemeenschappelijke regeling als positief ervaren doordat verantwoordelijkheden, bevoegdheden en onderlinge verhoudingen duidelijker zijn geworden.

Ten aanzien van de stemverhoudingen geven de burgemeesters over het algemeen aan zich daar in te kunnen vinden. Men vindt dat na de herindeling opnieuw moet worden gekeken of gewogen stemverhoudingen het juiste model is.

Bijlage 6. Evaluatie samenwerkingspartners

Een aantal leidinggevendenden van VRG heeft gesproken met in totaal 18 samenwerkingspartners. Hiervan zijn 9 partners die vallen binnen het samenwerkingsverband crisisbeheersing Groningen en 9 andere samenwerkingspartners. De vragen uit de handleiding visitatie veiligheidsregio's is als handreiking meegegeven. Het algemene beeld is een positieve waardering van de samenwerking. Er is met geen samenwerkingspartner gesproken die geen meerwaarde ervaart in de samenwerking en de samenwerking verloopt over het algemeen goed tot zeer goed.

Partners in crisisbeheersing

(geïnterviewd: Gemeentelijke Kolom, GHOR, Waterschappen Hunze & Aa's en Noorderzijlvest, Openbaar Ministerie, Politie, Omgevingsdienst Groningen, Defensie, Provincie Groningen)

Er gaat veel goed. De gesproken partners zijn positief over de samenwerking. De samenwerking binnen crisisbeheersing wordt als goed en waardevol ervaren. Ondanks dat een aantal organisaties (politie, VRG, GHOR, gemeentelijke kolom) de afgelopen jaren druk waren met interne ontwikkelingen heeft de onderlinge samenwerking daar niet onder geleden. Het dossier aardbevingen wordt door meerdere partners genoemd als een voorbeeld van de goede samenwerking.

Citaten:

Kijkend naar de samenwerking op het vlak van Brzo (Besluit Risico's zware ongevallen) werken beide organisaties dusdanig samen dat het haast gezien wordt als één organisatie. Complimenten voor de betrokken medewerkers!

Dossier aardbevingen: deze samenwerking is goed verlopen en was erg wenselijk vanuit behoefte om regionaal bestuurskracht te bundelen.

DBC overleg functioneert als een constructief, kritisch overleg.

Bij ieder vraagstuk moeten we ons goed blijven afvragen of we het over de Veiligheidsregio in enge zin of in de bredere zin hebben.

De samenwerking met VRG is voor NZV heel waardevol omdat we hiermee met alle partners actief samenwerken in crisisbeheersing.

Men noemt geen zaken die in de samenwerking echt niet goed gaan. Er wordt wel een aantal tips gegeven, zoals de verzendtermijn voor bestuursstukken of weer focussen op de essentie van de samenwerking. Sommige partners vinden de structuur van VRG ingewikkeld (bij wie moet ik zijn?) en soms roept de manier van werken vragen op, bijv. over Rijnlands of over programma's.

Voor de toekomst liggen er verschillende wensen, zoals: vormgeven aan afstemming tussen de vier directeuren die onderdeel zijn van de gemeenschappelijke regeling VRG, het opnieuw tegen het licht houden van de samenstellingen van het DBC, het gezamenlijk oppakken van nieuwe ontwikkelingen en de aandacht voor lokale betrokkenheid. Binnen het samenwerkingsverband zal nog verder verkend worden welke prioriteit aan de invulling van deze wensen gegeven gaat worden.

Overige samenwerkingspartners

(geïnterviewd: Vereniging Groninger Dorpen, RTV Noord, NPAL, NAM, Groningen Seaports, Hanzehogeschool, RUG, stichting vrienden van de jeugdbrandweer, gemeente Slochteren)

De samenwerking met VRG wordt door alle samenwerkingspartners positief gewaardeerd. Dit heeft onder meer te maken met de manier waarop een concreet product tot stand is gekomen (zoals de Safety Deal) of met de uitgesproken doelstelling (jeugdbrandweer), de prettige samenwerking, de inspanningen en betrokkenheid van VRG (aardbevingen) en de meerwaarde voor het bedrijfsleven (NPAL, NAM).



Citaten:

Bij het tot stand brengen van de Safety Deal is het heel vlot en makkelijk gedaan. Heel snel zijn we (NPAL, Omgevingsdienst en VRG) bij elkaar gekomen en in staat geweest iets tot stand te brengen. Een bezoekje, paar telefoontjes en het was geregeld.

De verder invulling van deze samenwerking en de concrete winst van het nog te maken convenant ligt dus vooral in de toekomst, maar wordt door beide personen als zeer waardevol betiteld.

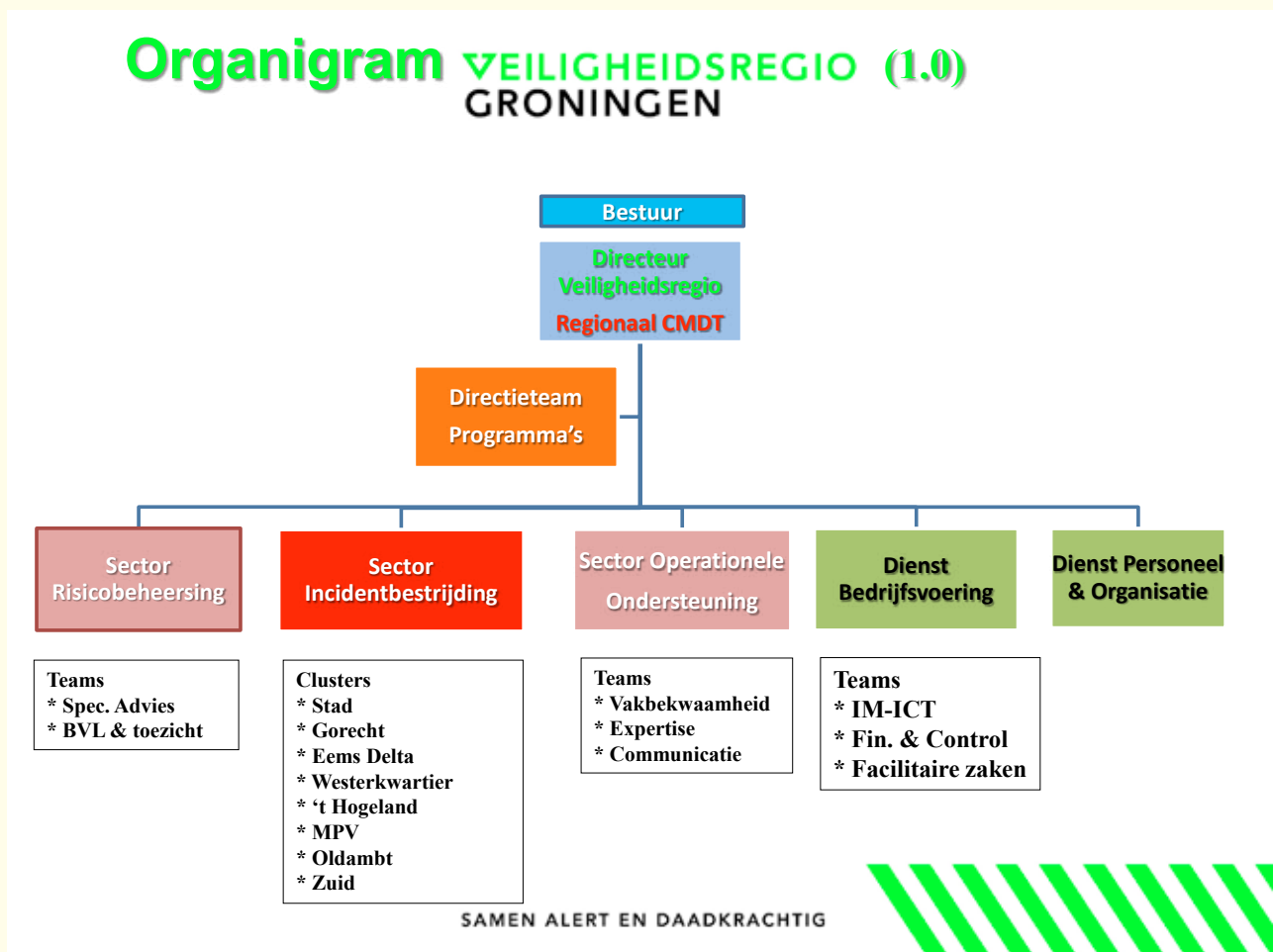
Veiligheidsregio Groningen zou op meer gebieden een belangrijke netwerkpartner van Groninger Dorpen kunnen zijn.

Het blijkt uit het gesprek wel dat het als lastig wordt ervaren wie we exact zijn en wat we doen en dat we hierin als organisatie nog een slag te maken hebben.

Punten die beter zouden kunnen zijn: de identiteit van VRG, het gebruiken van het sterke merk brandweer, de klantgerichtheid en de samenwerking op andere niveaus.

De meeste samenwerkingspartners komen met tips om de samenwerking in de toekomst te intensiveren of verder te ontwikkelen. Zo zien de vereniging Groninger Dorpen, de Hanzehogeschool en de RUG mogelijkheden om ook op andere thema's samen te werken. Een ander aandachtspunt dat vaker genoemd wordt is het versterken van de verbinding/ samenwerking met gemeenten dan wel het bedrijfsleven en de rol en positie van VRG daarin.

Bijlage 7. Organogrammen



Omgevings-/risicogericht presteren in fysieke veiligheid

Omgevings-/risicogericht presteren in fysieke veiligheid





