



Raad van Commandanten
en Directeuren
Veiligheidsregio

Brabantse cultuur: “Juichen met de handen in de zakken”

Spiegelverslag visitatie Veiligheidsregio Brabant-Noord

9 november 2023
Wim Kleinhuis
Job Kramer
Frank Kuntz
Suzanne Roijackers

Insteek gesprekken

- ▶ De commissie kan gezien worden als een vriend die feedback geeft.
- ▶ Met deze gesprekken leren de commissieleden én de organisatie van elkaar.
- ▶ De visitatiecommissie luistert met een ander oor.
- ▶ Wat de organisatie heeft gedeeld in de gesprekken, geeft de visitatiecommissie in dit spiegelverslag weer terug.
- ▶ De commissie heeft gekeken naar de plannen van de organisatie vanuit de focus; wat is daarvan te zien en hoe wordt de leercirkel hierin doorlopen.
- ▶ Gespreksgroepen zijn op basis van de thema's genoemd in het Beleidsplan 2024-2027 samengesteld.



Raad van Commandanten
en Directeuren
Veiligheidsregio

Wat werkt er goed?



Sinds 2018 positieve lijn

De commissie ziet een mooie duidelijke ontwikkeling sinds de vorige visitatie.

- ▶ De organisatie beweegt zich van binnen naar buiten.
- ▶ De organisatie is verbreed van brandweer naar regionale crisisorganisatie.
- ▶ Er is bestuurlijk vertrouwen gewonnen. Dit komt onder andere door het huidige profiel van de directeur veiligheidsregio. Zij investeert veel in de externe omgeving.
- ▶ De relatie met gemeenten is verbeterd.
- ▶ In het gesprek met bestuur is de focus verschoven van geld naar inhoud.
- ▶ De regio doet er ook landelijk meer toe.
- ▶ Er is meer trots in de organisatie.

In haar opgave wordt eerst collectief afgewogen: “Is dit van ons?” Met dit principe als leidraad, kan ook worden gestopt met de beeldspraak van het “duizend dingen doekje”.



Bossche bol

- ▶ De commissie is zeer gastvrij ontvangen in Brabant-Noord.
- ▶ De voorbereiding en organisatie van de visitatiedag is zeer zorgvuldig en professioneel opgepakt.
- ▶ De voorbereiding is vanuit een gezamenlijk belang voor de regio en de visitatiecommissie vormgegeven.
- ▶ Het reflectieverslag is met zorg opgesteld en bood een goed handvat voor de gesprekken.



Zeer betrokken, bevlogen, enthousiaste medewerkers

De commissie sprak met een brede vertegenwoordiging van de organisatie. Er was vertrouwen, openheid, loyaliteit en zorg voor de organisatie. Veel mensen zijn trots op de aandacht voor de volle breedte van de organisatie. Door de ontwikkeling die de organisatie heeft doorgemaakt, telt zij nu ook mee op landelijk niveau. Ook dat zorgt voor trots. Er is een positief beeld van de toekomst.

“Heel veel dingen gaan goed” werd gesteld.



Veel ruimte voor eigen initiatief ervaren

“Vertrouwen” kwam als woord vaak terug in de gesprekken die zijn gevoerd. Dit wordt door een belangrijk aantal medewerkers zo gevoeld en geeft hen ruimte.

Eigen initiatief leidt tot successen. Zoals in de ontwikkeling van het Fieldlab met Zuid6. Er is in dit proces ruimte geboden om gewoon aan de slag te gaan en te pionieren. Met wederzijds begrip en oog voor onderlinge relaties. Dat heeft mooie producten opgeleverd die ook buiten de regio succesvol zijn.

Ook bij de Brandweerschool wordt veel ontwikkeld en gepionierd. De groep bevlogen collega’s is trots op de doorlopende leerlijn. “Wij leiden op voor het vak, niet voor het examen”.

Regelruimte voor de lokale brandweerposten

Collega's zijn trots op de paraatheid van de brandweervrijwilligers.

Er is keuzevrijheid en inspraak voor de lokale posten. “De post bepaalt wat er gaat rijden”.

De lokale verbondenheid geeft kracht aan de post. Burgemeesters willen zich graag laten zien bij het korps. Er wordt wederzijds waardering gevoeld.

In het functioneren van de post en het schakelen naar de rest van de organisatie is de rol van postcommandant cruciaal. Dit spreekt ook uit de vaste aanstelling die postcommandanten hebben voor 8 uur per week. Er is duidelijk geïnvesteerd op deze rol. “Ik weet niet eens wie de clustercommandant is. En dat maakt ook niet uit”.

Zichtbaar verbindend samenwerken



De werkwijze “verbindend samenwerken” komt over als een succesvolle werkwijze. Medewerkers geven aan dat het hen ook een manier biedt om in gesprek te gaan als dingen niet goed gaan. En collega’s geven elkaar complimenten in hun werk.

In gesprekken werd toegelicht dat met een externe partij reconstructies worden uitgevoerd van samenwerkingen. Daarin wordt onderzocht wat hierin wel en niet goed gaat en welke patronen hieronder liggen. “We worden geholpen open en eerlijk te zijn met elkaar”. Dit komt op de commissie over als een mooie werkwijze om verbetering in te zetten.

Werken vanuit coalities

In de gesprekken komt een grote wil tot samenwerking terug. Hierbij wordt gewerkt in gelegenhedencoalities, zoals met de buurregio's. Het zoeken naar samenwerkingsverbanden kwam in diverse gesprekken aan bod.

Er is betrokkenheid van gemeenten, zij zien de veiligheidsregio als een fijn platform.

De Veiligheidsdirectie straalt een eenheid van opvatting uit. Er wordt solidariteit gevoeld als samenwerkende partners.



Raad van Commandanten
en Directeuren
Veiligheidsregio

Kansen voor ontwikkeling



Doorvertalen van ideeën / opvattingen naar plannen in organisatie

De directeur en het MT geven een aardig beeld van de strategie van de organisatie, deze lijkt niet doorvertaald naar beneden in de organisatie. De commissie ziet dit ook terug bij de visie op leiderschap.

Werk plannen uit en vertaal deze door.

Er wordt vanuit het MT veel ruimte gegeven. Dat vraagt even goed om prioritering en keuzes.

De beleidsvisie is heel generiek: het leest als een visie die ook van een willekeurige andere veiligheidsregio kan zijn. Zijn er toch niet enkele regionale accenten in aan te brengen?

Leercirkel rondmaken

De organisatie kan aan kracht winnen door te leren en te reproduceren.

De commissie hoorde veel plannen langskomen: Hoe ziet dat er concreet uit en hoe worden de ontwikkelstappen hierin gevolgd?

De laatste ronde van het medewerkerstevredenheidsonderzoek tijdens COVID werd niet als zodanig herkend door medewerkers in de gesprekken. Ook zien medewerkers niet welke opvolging het onderzoek krijgt. Terwijl het een mooi instrument is om “mens en werk in balans” te volgen.

In één gesprek werd het gebruik van de Eisenhower matrix genoemd. Deze wordt gebruikt om prioriteiten te stellen en de werkdruk te verminderen. Kan zo'n middel ook breder in de organisatie van betekenis zijn?

Leiderschapsontwikkeling

De commissie heeft een mooie visie op leiderschap aangetroffen, maar heeft deze onvoldoende herkend in de gesprekken. Wel was er roep om zo'n visie.

Omarm de visie in de volle breedte en stuur hier op.

Er zijn zichtbaar verschillende stijlen van leiderschap in de organisatie, dat vraagt om aandacht. Maak ook hier de leercirkel rond.

Vanuit de Brandweerschool is een werkgroep gestart voor een Management Development traject voor postcommandanten. Hierin zit veel energie en bevoegenheid, maar is er ook een verbinding met het organisatiebrede leiderschap?

Er werd geschetst dat de organisatie een team P&O heeft zonder O. De programmatische kant van organisatieontwikkeling is binnen de organisatie niet belegd.

Verbinding brandweer / crisisbeheersing / bedrijfsvoering

Het is gelukt een veiligheidsregio van de organisatie te maken. De zoektocht ten aanzien van het merk en de rol van de brandweer zijn nadrukkelijk aan de orde. Mensen zijn trots op hun werk bij de brandweer en willen ruimte voor die entiteit en het beeldmerk.

De groeikans van team crisisbeheersing versterkt dit. “Het gaat zo snel, er is een balansverschil.” en “Wat moeten zij gaan doen, nemen zij ons over?”

“Veiligheidsregio is alles wat niet brandweer is.”

Het recente ICT-project is niet goed geland in de samenwerking tussen bedrijfsvoering en de brandweerposten. Het is het uitzoeken waard of dit een casus op zich is, of een patroon.

Weerbaarheid en veerkracht



De beleidsvisie en het reflectieverslag gaan uit van een rode draad “weerbaarheid en veerkracht”. De commissie heeft de vraag gekregen naar die rode draad te kijken.

Het zijn herkenbare thema's, ze missen nog wel een inhoudelijke lading. In de gesprekken werden de thema's niet herkend. Men gaf een veelheid aan eigen betekenissen aan de woorden. Het is onduidelijk waarom deze thema's de rode draad zijn.

Mens en werk in balans

Werkdruk kwam in de vorige visitatie duidelijk terug. In de aangereikte plannen leest de commissie er weinig over terug.

Er is weinig zicht op het welbevinden van medewerkers in concrete zin. In de gesprekken ging het vaak over werkdruk. De commissie doet de suggestie dit middels een medewerkerstevredenheidsonderzoek of ziekteverzuim te volgen.

Ook het portfolioboard heeft de potentie van een sturingsinstrument, daar waar het nu vooral als overzicht wordt gebruikt. Medewerkers zien graag dat hierop wordt doorgepakt en dat hiermee wordt gestuurd.

Ter afronding

- ▶ De commissie ziet mooie ontwikkelingen sinds de vorige visitatie in 2018 en ziet als toekomstige thema's: plannen uitwerken, de leercirkel rondmaken en sectoren verbinden.
- ▶ VRBN beet de spits af met de eerste visitatie in deze cyclus. Deze visitatie is onderdeel van een pilot met twee andere regio's. Ervaringen uit deze pilot worden meegenomen in de visitaties van de daarop volgende regio's.
- ▶ Het reflectieverslag was toekomstgericht ingestoken op de thema's uit het concept beleidsplan 2024-2027. Nadeel hiervan was dat sommige thema's minder herkenbaar waren voor medewerkers.
- ▶ De commissie heeft veel nieuwe medewerkers gesproken. Dat heeft invloed op de gesprekken. Het gaf veel enthousiasme, maar minder reflectie. Dat maakt dit verslag nog meer een momentopname.
- ▶ De visitatiecommissie kan in één dag slechts een impressie krijgen van de organisatie en wat er leeft, zij heeft niet de waarheid in pacht. In die context moet dit spiegelverslag ook worden gelezen.