



# Visitatie Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond

13 en 14 juni 2016

Managementraad  
Bevolkingszorg



 Raad  
Directeuren  
Veiligheidsregio

 **BRANDWEER**  
Nederland



# Visitatie Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond

**13 en 14 juni 2016**

**‘Samen groeien’**

## **Visitatiecommissie**

Peter L.J. Bos, voorzitter  
Marleen F. van de Kerkhof  
Frank C.W. Klaassen  
Tijs van Lieshout  
Arthur Nijlant  
Stephan J.M. Wevers

## **Ondersteuning**

Coen W. Lubberts  
Chiel G.H. Polman  
Monique M.W. van Rijen



# Voorwoord

Met genoegen bied ik u hierbij het rapport aan van de visitatie in de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond. De visitatiecommissie heeft het bezoek aan uw veiligheidsregio als zeer inspirerend en leerzaam ervaren. We hebben een uitstekend voorbereidingsdocument ontvangen met waardevolle informatie, dat getuigt van openheid, groot zelfkritisch vermogen en kracht om kwetsbaar te durven zijn. Dit heeft de commissie geholpen bij de uitvoering van het onderzoek.

Aan de totstandkoming van het voorbereidingsdocument is zichtbaar veel aandacht besteed. De rondetafelgesprekken die u met uw medewerkers gevoerd heeft zijn van grote waarde geweest. De zorgvuldige voorbereiding laat zien dat u de groei en ontwikkeling van uw veiligheidsregio uitermate serieus neemt. De Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond geniet in de ogen van de commissie regionaal en landelijk gezag en beschikt over de capaciteit om landelijk beleidsinitieërend te zijn.

De begeleiding tijdens de visitatie was uitstekend. Onze dank hiervoor. De commissie dankt tevens alle geïnterviewden voor de deelname aan de gesprekken, de openhartigheid en de bereidheid om veel te geven. Ik meen dat we als commissie tijdens de gesprekken de benodigde veiligheid hebben kunnen bieden.

De visitatie was rijk met een, naar mijn mening, mooie opbrengst. Ik wens u namens de visitatiecommissie een toekomst toe, waarin u uw ambities ten volle zult realiseren. Ik hoop van harte en vertrouw erop dat de observaties en aanbevelingen in dit rapport hieraan een bijdrage zullen leveren.

Peter L.J. Bos  
Voorzitter visitatiecommissie



# Hoofdstuk 1: Inleiding

**Dit rapport bevat de observaties en aanbevelingen naar aanleiding van de collegiale visitatie in de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (VRR) op 13 en 14 juni 2016.**

**De VRR is de zevende veiligheidsregio die deelneemt aan een visitatie. Door deelname aan de visitatie voldoet de veiligheidsregio aan de wettelijke verplichting die voortvloeit uit artikel 56 van de Wet veiligheidsregio's.**

**De visitatie is gericht op spiegelen, reflecteren en leren; niet op verantwoorden, afvinken en scoren. Het gaat om het verbeteren van de (prestaties van de) organisatie door een blik van buiten, van gelijkwaardige gesprekspartners. De visitatiecommissie komt op bezoek als een 'kritische vriend'.**

Tijdens de visitatie heeft de commissie met 35 mensen van binnen en buiten de organisatie gesproken. Hierbij zijn verschillende hiërarchische echelons geïnterviewd.

Ter voorbereiding op de interviews heeft de commissie documentatie bestudeerd, in het bijzonder het document "We zijn er altijd!", organisatiebeschrijving Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond', (hierna te noemen: de organisatiebeschrijving). Deze organisatiebeschrijving heeft als belangrijke bron voor (de feitelijke gegevens in) dit rapport gefungeerd. Ook is een introductiefilm bekeken die de VRR gemaakt heeft voor nieuwe medewerkers.

Dit visitatierapport is een reflectie op hetgeen de commissie tijdens de voorbereiding en tijdens de visitatie heeft aangetroffen.

De visitatie richt zich op de VRR-organisatie, bestaande uit brandweer, risico- en crisisbeheersing (inclusief GHOR), meldkamer, het publieke deel van de ambulancezorg en de ondersteunende afdelingen.

Het functioneren van het bestuur en de samenwerkingspartners valt buiten de scope van de visitatie. Bestuur en samenwerkingspartners zijn echter wel bevraagd over hun verwachtingen en ervaringen met betrekking tot de veiligheidsregio. Voor de samenwerkingspartners geldt dat alleen partners die al langere tijd met de VRR samenwerken geïnterviewd zijn. Dit besluit is tijdens het intakegesprek op 11 mei 2016 door de directie van de VRR toegelicht.

Bij elke visitatie, in elke regio, worden de volgende thema's strategisch beschouwd:

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

De VRR heeft tijdens het intakegesprek de volgende centrale vraag voor de visitatie geformuleerd, waaraan de visitatiecommissie vervolgens extra aandacht heeft besteed:

*Twee jaar geleden is de VRR een nieuwe weg ingeslagen, waarbij 'de Bedoeling' en Rijnlands denken sleutelbegrippen vormen. Zijn we als VRR-organisatie op de goede weg? Zijn de effecten van de kanteling merkbaar in de buitenwereld? Merk je het op straat? Wat gaat er anders? Voelt iedereen zich eigenaar van de kanteling? Pakt niet alleen de directie, maar ook het management het werken naar de Bedoeling en het Rijnlands denken op? Draagt iedereen bij vanuit het adagium 'ik werk voor de veiligheid op straat'?*

De visitatiemethode is vastgesteld door de raad directeuren veiligheidsregio, raad van brandweercommandanten, raad van directeuren publieke gezondheid en de managementraad bevolkingszorg.

### Opzet rapportage

Het rapport bestaat uit drie hoofdstukken. Hoofdstuk 1 bevat deze inleiding. Hoofdstuk 2 bevat, na een beknopte kenschets van de veiligheidsregio, de observaties en aanbevelingen per visitatiethema en sluit af met een samenvattend beeld. Het rapport eindigt met een overzicht van de aanbevelingen per thema in hoofdstuk 3.



# Hoofdstuk 2: Observaties en aanbevelingen

## Kenschets op hoofdlijnen van de VRR

De VRR is een openbaar lichaam op basis van een gemeenschappelijke regeling van 15 gemeenten: Albrandswaard, Barendrecht, Brielle, Capelle aan den IJssel, Goeree-Overflakkee, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Lansingerland, Maassluis, Nissewaard, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen en Westvoorne.

De regio kent een jarenlange traditie van multidisciplinaire samenwerking. Zo ontstond in 1991 al de Regionale Hulpverleningsdienst Rotterdam-Rijnmond. De VRR ging op 1 juli 2006 als nieuwe organisatie van start. Vanaf dat moment maakt ook de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR) onderdeel uit van de VRR.

De regio kent een hoog risicoprofiel. Op het grondgebied wonen 1,2 miljoen mensen. Verstedelijkte gebieden, havens en industriële complexen worden afgewisseld met plattelandsgebieden. In oude stadswijken spelen grootstedelijke problemen. De aanwezigheid van het haven- en industriegebied bepaalt voor een aanzienlijk deel het risicovolle karakter van de regio. Er zijn ongeveer 100 bedrijven die onder het Besluit Risico Zware Ongevallen (BRZO) vallen. Een groot deel van het gebied ligt bovendien beneden zeeniveau.

Rotterdam-Rijnmond is een belangrijk verkeersknooppunt voor personen, goederen en gevaarlijke stoffen. Vervoer vindt plaats via de weg, het water, het spoor, door de lucht en door ondergrondse buizen. Charter- en lijnvluchten vliegen van en naar Rotterdam The Hague Airport. Er zijn veel bruggen en tunnels in het gebied. Bovendien vinden regelmatig grootschalige evenementen plaats. In 2015 vonden 62.149 inzetten van de hoogste prioriteit plaats.

Bij de VRR werken ruim 2.000 mensen, waarvan ruim 900 brandweervrijwilliger zijn. Het primaire proces van de VRR is onderverdeeld in vier directies: de gemeenschappelijke meldkamer, het publieke deel van de regionale ambulancedienst, de brandweer Rotterdam-Rijnmond en risico- en crisisbeheersing, waaronder de GHOR valt. De afdelingen kwaliteit, control en audit (KCA), human resources, beheer en concerttaken ondersteunen het primaire proces. De directeursportefeuilles zijn verdeeld over drie directeuren.

## Thema 1: maatschappelijke opdracht

### De Bedoeling is passend, relevant en op de samenleving gericht

Op 1 juli 2016 bestaat de VRR tien jaar, een mijlpaal voor de organisatie. De organisatie uit 2006 is niet meer te vergelijken met de organisatie van nu. De VRR heeft zich in de tijd verder ontwikkeld en is veranderd, niet in de laatste plaats door de reorganisatie van de brandweer in 2012.

Twee jaar geleden is de VRR doelbewust een nieuwe weg ingeslagen. Sindsdien vormt 'de Bedoeling' een sleutelbegrip. De directie heeft de overtuiging dat de focus van de organisatie 'op straat' moet liggen. De toegevoegde waarde voor

de samenleving en de burger moet centraal staan bij alles wat de organisatie onderneemt.

De organisatiebeschrijving omschrijft het als volgt: “De Bedoeling drukt uit dat in ons werk de hulp- en zorgverlening aan de burger voorop staat: 24 uur per dag, alle dagen van de week, het hele jaar door. We zijn een operationele organisatie die midden in de samenleving staat. Vakmanschap, eigen verantwoordelijkheid en het zoeken naar verbinding staan daarbij centraal. Het geheel van regels, afspraken en protocollen dat we binnen de organisatie hanteren, moet daaraan ondersteunend zijn. De Bedoeling helpt ons te (blijven) focussen op onze maatschappelijke opdracht.”

De directie is ervan overtuigd dat, als de Bedoeling op orde is, veerkracht en ruimte ontstaan voor aanvullende ambities en initiatieven.

De VRR is er voor de burger, de VRR is er altijd en staat midden in de samenleving. De commissie vindt dit een krachtig beeld, naar buiten gericht en relevant. De regio kent grote risico's en uitdagingen. Er is veel zinvol werk te doen, elke dag weer.

### **De Bedoeling is gefocust in beeld en leeft**

Tijdens de interviews is veel over de Bedoeling gesproken. Veruit de meeste geïnterviewden (her)kennen de term. Gesprekspartners die de term niet (her)kennen vinden dat niet bezwaarlijk, immers allen ondersteunen de achterliggende gedachte. De beweging van de Bedoeling is bij de geïnterviewden gefocust in beeld en leeft door alle echelons heen. Dit is in de ogen van de commissie een sterk punt.

Medewerkers denken mee over de Bedoeling en hoe zij hun toegevoegde waarde ‘op straat’ verder kunnen versterken, bijvoorbeeld door meer aandacht te besteden aan preventie, door aan de voorkant van de keten samen te werken aan het voorkomen van incidenten.

Uit de visitatie komt naar voren dat de VRR zich sterk bewust is van en een scherp oog heeft voor de maatschappelijke impact van incidenten in buurten en wijken en naar aanleiding hiervan onderwerpen op de agenda weet te zetten. Geïnterviewden spreken hier lovend over.

Verschillende malen is bovendien benoemd dat het bundelen van de krachten, de verbindende factor van de VRR, de prestaties ‘op straat’ ten goede komt.

### **Groot gevoel van trots en passie**

Het leveren van toegevoegde waarde ‘op straat’ roept een groot gevoel van trots en passie op. Dit blijkt niet alleen uit de gesprekken die de commissie gevoerd heeft, maar ook uit de film die de VRR in beeld brengt onder de titel ‘We zijn er altijd’. Directie en medewerkers zijn trots op de organisatie en het vakmanschap dat in grote mate binnen de VRR aanwezig is. De rol in de opvang van vluchtelingen, de prestaties van de brandweer, het vermogen om steeds meer en beter verbindingen te leggen, zijn als voorbeelden genoemd, zonder hiermee andere voorbeelden uit te sluiten. De afdeling ‘Brandveilig Leven’ werkt sinds 2014 samen met de Ambulancedienst op het gebied van voorlichting over gezondheid, een mooi voorbeeld van verbinding. De naam is dan ook veranderd in Veilig Leven. Medewerkers van de VRR, die de commissie gesproken heeft, voelen zich betrokken bij het product veiligheid en zien in veel gevallen nadrukkelijk de bijdrage die ze hier zelf aan leveren. Op 14 juni kon de visitatie ongehinderd en in

alle rust doorgang vinden, ondanks het feit dat diezelfde dag sprake was van een GRIP 1 situatie en rapporten verschenen over de brand in Hellevoetsluis en het aantal brandweervrijwilligers. Dit zegt veel over de veerkracht van de organisatie. De commissie beveelt aan om deze trots en passie voor de organisatie, het vak en het vakmanschap vast te houden.

Er zijn geluiden gehoord dat er veel stappen gezet zijn in de verdere professionalisering van de organisatie. Tegelijkertijd zijn geïnterviewden zich er terdege van bewust dat er nog veel mogelijkheden ter verbetering zijn. Dit vermogen tot zelfreflectie valt in de ogen van de commissie te prijzen.

### **Bestuur heeft vertrouwen en staat pal achter de Bedoeling**

Het bestuur is trots op de VRR en heeft vertrouwen in de organisatie. Het bestuur waardeert de handen-uit-de-mouwen-mentaliteit en het vakmanschap. De VRR presteert goed, presenteert zich goed en werkt transparant, in de ogen van het bestuur. De begroting krijgt alle lof. Een aansprekend voorbeeld van transparantie vormen de publicatie en duiding van inspectierapporten over brandveiligheid van (risicovolle) bedrijven en instellingen op het online platform [www.rijnmondveilig.nl](http://www.rijnmondveilig.nl). Het bestuur staat eveneens pal achter de Bedoeling. Veiligheid, het veiligheidsgevoel van burgers en het vakmanschap dienen volgens het bestuur te allen tijde centraal te staan. Het bestuur wil dat het 'op straat' goed geregeld is. Het bestuur omarmt het concept van Veilig Leven. Burgers, bedrijven en instellingen moeten hun verantwoordelijkheid voor veiligheid voelen en nemen. De VRR heeft hierbij een ondersteunende rol en wordt geacht zo goed mogelijk in te spelen op de behoeften, aldus het bestuur. Het bestuur wil dat het gesprek over de inhoud gaat en over de toegevoegde waarde 'op straat'. Maatschappelijke zichtbaarheid van de VRR in de samenleving en een voortdurende dialoog met burgers zijn in de ogen van het bestuur van belang om samen, met elkaar, de veiligheid te vergroten. Uit het interview met het bestuur blijkt een groot gevoel van betrokkenheid bij veiligheid en bij de VRR. Het bestuur is pleitbezorger van actuele, innovatieve concepten als de SIV, de wijkbrandweerman en Veilig Leven. De bestuurders spelen ook zelf een stimulerende en proactieve rol in het aangaan van de dialoog met burgers. Deze opstelling helpt de VRR, in de ogen van de commissie. In Rotterdam bijvoorbeeld is sprake van een initiatief 'Industriële veiligheid in de wijk'. Regelmatig gaat de burgemeester de wijk in om in gesprek te gaan met bewoners en vertegenwoordigers van (risicovolle) bedrijven. De inspectierapporten liggen hierbij op tafel. De bedrijven stellen zich kwetsbaar op, waardoor het vertrouwen van de burgers groeit, is de overtuiging van de bestuurders. Ook de gemeente Schiedam is, net als vele andere gemeenten binnen de veiligheidsregio, onlosmakelijk met industrie verbonden. In deze gemeente is het concept van de Burenraad van Shell gekopieerd. In de opvatting van het bestuur werkt het goed om burgers en CEO's van risicovolle bedrijven rechtstreeks met elkaar te laten communiceren. De DCMR Milieudienst Rijnmond speelt bij dit initiatief volgens de geïnterviewden een belangrijke rol.

Samenwerking en verbinding achten de bestuurders van groot belang. Een duidelijk bewijs van de toegevoegde waarde van gezamenlijkheid is volgens hen de gemeenschappelijke meldkamer, waar alle disciplines direct met elkaar gegevens uitwisselen. In de ogen van het bestuur zijn stappen gezet als het gaat om samenwerking en verbinding. Met oud en nieuw zijn multidisciplinaire ploegen actief. Illustratief is ook de samenwerking die de brandweer realiseert

met nieuwe partners op het gebied van BRZO. Ook voor de GHOR is het zoeken naar verbinding een logische stap. De zorg voor minder zelfredzame personen bijvoorbeeld is een onderwerp waar brandweer en GHOR samen een rol in hebben, aldus het bestuur. De GHOR richt de blik meer naar buiten. Het bestuur waardeert deze ontwikkeling.

### **Bestuur verwacht op alle niveaus een proactieve en anticiperende veiligheidsregio**

Het bestuur heeft veel vertrouwen in de directie van de VRR. De directie beschikt over een proactieve houding en een grote drive. Deze houding verwacht het bestuur van de hele organisatie. Hier zijn verbeteringen mogelijk. Naar de mening van het bestuur krijgen visieontwikkeling en beleidsmatig denken in de VRR nog te weinig prioriteit. Het anticiperen op nieuwe wetgeving kan sterker. Ten aanzien van externe veiligheid, dat wil zeggen het beheersen van risico's door opslag, productie, gebruik en vervoer van gevaarlijke stoffen, is de VRR naar de mening van de bestuurders niet proactief genoeg. Het aanstellen van een procesmanager externe veiligheid is volgens het bestuur een te overwegen optie.

Naar de indruk van de commissie zijn de verwachtingen van het bestuur ten aanzien van de VRR hoog, zowel wat betreft ambitie als tempo. De directie geeft aan dat hier goede afspraken over te maken zijn. Er is voldoende ruimte voor dialoog met het bestuur, mits de VRR tijdig aan de bel trekt.

### **Steeds meer gelijkwaardigheid en gemeenschappelijkheid van gemeenten**

Gemeenten zijn, behalve crisispartners, opdrachtgevers van de VRR. De gemeente Rotterdam is de grootste gemeente en neemt als enige gemeente rechtstreeks deel aan de veiligheidsdirectie van de VRR, waarin ook de coördinerend functionaris gemeenten zitting heeft. De invloed van Rotterdam valt, zo bevestigen gesprekspartners, niet te ontkennen. Desondanks leeft het gevoel dat er sprake is van steeds meer gelijkwaardigheid en gemeenschappelijkheid van gemeenten. Portefeuilles zijn over de leden van het Dagelijks en Algemeen Bestuur van de VRR verdeeld; er is sprake van regionale spreiding. Bestuurlijke besluitvorming vindt vrijwel zonder uitzondering in consensus plaats, aldus geïnterviewden. Het is actief beleid van het bestuur dat het geluid van elke gemeente gehoord en gewaardeerd wordt.

In de organisatiebeschrijving is weinig over de relatie met de gemeenten terug te vinden. Toch zijn de gemeenten wel degelijk in beeld, blijkt uit de interviews. Op het niveau van de directie en de clustercommandanten bestaan stevige relaties met respectievelijk de burgemeesters en ambtenaren rampenbestrijding van de deelnemende gemeenten, aldus geïnterviewden.

### **Doorontwikkeling naar een toekomstgerichte, maatschappelijke Bedoeling samen met kernpartners en bestuur**

De Bedoeling - de visie dat bij alles wat de VRR onderneemt de hulp- en zorgverlening aan de burger voorop staat, waarbij de VRR midden in de samenleving staat - is naar de indruk van de commissie stevig neergezet. De vraag rijst: is het nu klaar? Uit het interview met een aantal kernpartners komt naar voren dat zij de maatschappelijke doorvertaling van de Bedoeling missen. De Bedoeling is in hun ogen een sterk concept, dat voortzetting verdient, maar dat meer moet zijn dan een concept. Zij zien graag een verdere uitwerking van de Bedoeling

in een meerjarig handelingsperspectief. Wat betekent de VRR nu en wat kan de organisatie over vijf of tien jaar voor de maatschappij en de burger betekenen? Hoe kan de VRR optimaal inspelen op voorspelde ontwikkelingen? Welke zaken kunnen partners en de VRR in gezamenlijkheid concreet oppakken? De commissie beveelt de VRR aan om na te denken over de vraag wanneer de VRR toe is aan deze 'tweede fase' van de Bedoeling. De kernpartners nodigen de directie uit om hier samen over na te denken en bij dit proces wellicht het voltallige bestuur van de VRR te betrekken. De kernpartners zijn graag bereid een rol te spelen bij de doorontwikkeling naar een toekomstgerichte, maatschappelijke Bedoeling. De commissie adviseert de VRR om op deze uitnodiging in te gaan en eigenaar- en/of ambassadeurschap binnen de veiligheidsdirectie te organiseren. Het accelererend vermogen wat dit oplevert kan van grote waarde zijn om de Bedoeling een stap verder te brengen.

### **Medewerkers en leidinggevendenden zijn op onderdelen nog volop op zoek naar de vertaling van de Bedoeling**

Alle geïnterviewden hebben de Bedoeling helder voor ogen: de VRR is er 24 uur per dag, zeven dagen per week voor de burger en staat midden in de samenleving. Maar het waarom van de Bedoeling, de reden om een nieuwe weg in te slaan, is niet voor alle gesprekspartners helder. Daarnaast stellen medewerkers en leidinggevendenden de vraag: wat betekent de Bedoeling concreet voor mij en voor de invulling van mijn functie? Wat betekent het voor mijn team? Hoe kan ik aan de Bedoeling bijdragen? De betekenis van de Bedoeling voor het dagelijks werk is volgens veel geïnterviewden nog onvoldoende helder.

De commissie heeft in een enkel geval het geluid opgevangen dat er ontwikkelingen plaatsvinden die tegenstrijdig zijn aan de Bedoeling. Zo zijn er zorgen geuit over verminderde aandacht voor het vakmanschap doordat er volgens geïnterviewden minder specialistische kennis is en er zijn zorgen over het verloren gaan van regionale kennis en kunde, wat ook in de organisatiebeschrijving (zelfevaluatie) naar voren komt.

### **Rust en ruimte om de Bedoeling eigen te maken**

Zoals hiervoor beschreven beveelt de commissie de VRR aan om samen met kernpartners en bestuur na te denken over een toekomstgerichte Bedoeling in een meerjarig handelingsperspectief. De commissie adviseert nadrukkelijk om niet de hele organisatie meteen al in deze doorontwikkeling mee te nemen. Medewerkers voelen de behoefte om zich eerst de huidige Bedoeling, de huidige visie, eigen te maken. Ze willen dat hen de rust en ruimte gegund worden om te doorgronden wat deze visie concreet voor hen, voor hun team en voor hun dagelijks werk betekent. De commissie beveelt de VRR aan om aandacht te hebben voor het hiervoor benodigde veranderproces.

## **Thema 2: leiderschap en verandervermogen**

### **Volop in beweging**

De commissie beschouwt het als een sterk punt dat de VRR volop in beweging is en het lef heeft om een nieuwe, deels onontgonnen weg in te slaan. De commissie ziet leiderschap met ambitie, dat vooruit wil, voorop wil lopen en een organisatie

die elke dag opnieuw van betekenis wil zijn voor de burger en de samenleving. Om invulling te geven aan haar missie en visie heeft de VRR acht strategieën bepaald, die bol staan van verbeter- en vernieuwingsdrang, naar de mening van de commissie.

### Leiderschap intern

#### Verschillende beelden over de kanteling

De VRR richt doelbewust de blik naar buiten en legt de focus 'op straat'. Alle geïnterviewden staan achter deze veranderingen. Wat de aanleiding is voor deze veranderingen en wat ze concreet betekenen voor het dagelijks werk, daar kan niet iedereen de vinger op leggen.

Het begrip 'kanteling', dat in het intakegesprek voor de visitatie is genoemd, maar in de organisatiebeschrijving niet wordt gebruikt, roept bij de geïnterviewden heel verschillende beelden op. Voor sommigen staat de overgang van districten met een grote eigen verantwoordelijkheid, naar clusters die - volgens geïnterviewden - centraal worden aangestuurd symbool voor de kanteling. Anderen beschouwen de introductie van de Bedoeling als de kanteling.

De commissie beveelt aan om met elkaar het gesprek hierover aan te gaan. Als er verschillende beelden zijn, is het van belang om deze niet te laten bestaan. De commissie adviseert om naar elkaar te luisteren en met elkaar te kijken waar behoefte bestaat aan verduidelijking. Uiteindelijk is het streven dat iedereen voelt en beleeft waarom de organisatie een nieuwe weg bewandelt, welke rol hij of zij hierin speelt, en hoe deze rol er in de dagelijkse praktijk concreet uit ziet.

#### Oog voor de ontwikkeling van de mens. Ruimte voor ontmoeten, verbinden en inbreng van ideeën

Naar de mening van de commissie heeft de VRR niet alleen oog voor de ontwikkeling van de organisatie, maar ook voor de ontwikkeling van de mens. Via een management development traject beoogt de VRR om aan de ontwikkeling van leidinggevend en sturing en ondersteuning te geven, aldus de organisatiebeschrijving. Hier wordt onder meer invulling aan gegeven door workshops, een leiderschapstraject, het mobiliteitsbeleid, het VRR leiderschapscafé, coaching trajecten en uitwisselingen met andere regio's, blijkt uit hetzelfde document. Ook krijgt elke leidinggevende een individueel profiel en 360 graden feedback. Via het programma Organisatieontwikkeling wil de VRR stimuleren dat medewerkers en leidinggevend in dossiers eigenaarschap pakken, vertrouwen in elkaars deskundigheid hebben en de verbinding met elkaar actief opzoeken. De commissie hoort het geluid dat de aandacht vooral naar de ontwikkeling van het management gaat en minder naar de ontwikkeling van de overige medewerkers. Daardoor bestaat bij sommige geïnterviewden het gevoel dat de veranderingen vooral top down worden ingezet. De commissie adviseert om hier aandacht voor te hebben.

De VRR biedt daarnaast, naar de indruk van de commissie, ruimte voor ontmoeten, verbinden en de inbreng van ideeën. De rondetafelgesprekken waaraan 35 medewerkers van de VRR deelgenomen hebben, vormen hier een mooi voorbeeld van. Ook het vrijwilligersplatform, waarop vrijwilligers hun stem kunnen laten horen, wordt als een goed initiatief ervaren dat naar verluidt goed schijnt te werken.



Veelal is de ruimte om ideeën in te brengen naar de mening van de geïnterviewden groot, volgens sommigen zelfs te groot. In een enkel geval heeft de commissie gehoord, dat er ruimte gegeven wordt, maar dat een idee of initiatief dat van beneden naar boven wordt gebracht, uiteindelijk toch stopt. In het algemeen kan de commissie hier het volgende over zeggen. Er kunnen gegronde redenen zijn om een idee of initiatief uiteindelijk niet uit te (laten) voeren. Het is raadzaam om een besluit hieromtrent altijd goed te onderbouwen en te communiceren, zodat de motivatie bij medewerkers en leidinggevenden om in de toekomst opnieuw initiatieven en ideeën in te dienen aanwezig blijft.

De commissie adviseert daarnaast om medewerkers of leidinggevenden die ideeën of initiatieven hebben gerealiseerd die sterk bijdragen aan de Bedoeling gelegenheid te geven om deze concrete resultaten te laten zien en te delen met collega's. Er zou een modus ontwikkeld kunnen worden om zulke successen regelmatig met elkaar te delen en het niet bij een eenmalig initiatief te laten. Sommige leidinggevenden ervaren de ruimte die de directie geeft niet als ruimte. Deze leidinggevenden willen graag verantwoordelijkheid nemen, maar hebben de ervaring dat de directie het lastig vindt om zaken los te laten. Naar hun mening bemoeit de directie zich nog te veel met details. Ook bestaat de indruk bij een aantal geïnterviewden dat de directie de verantwoordelijkheid weer volledig naar zich toetrekt wanneer zij daar aanleiding toe ziet. Dit kunnen leidinggevenden of medewerkers - naar de mening van de commissie - als een gebrek aan vertrouwen ervaren. De commissie beveelt aan om hier oog voor te hebben en hierover met elkaar in gesprek te gaan.

### **Behoeftte aan duidelijkheid, houvast en handelingsperspectief**

Naast behoefte aan ruimte, zo blijkt uit de interviews, is er ook behoefte aan duidelijkheid, houvast en handelingsperspectief. Dit lijkt een paradox, maar de vraag is of dit zo is. Alleen daarom al verdient het aanbeveling om dit met elkaar nader te onderzoeken. Er is behoefte aan heldere lijnen, duidelijke verantwoordelijkheden, heldere rolinvulling en eenduidige communicatie. Bij de brandweer bijvoorbeeld worden grote verschillen waargenomen tussen clusters. Wat in het ene cluster niet is toegestaan, kan in het andere cluster gangbare praktijk zijn. Nieuwe initiatieven worden in het ene cluster als innovatie gepresenteerd, in het andere cluster als bezuiniging. Deze vorm van diversiteit is in de ogen van velen ongewenst.

De commissie adviseert de directie om deze observatie met alle leidinggevenden te bespreken. Door leidinggevenden hierover met elkaar en met hun medewerkers in de lijn in gesprek te laten gaan, kan winst geboekt worden.

### **Vermogen leidinggevenden en match van verantwoordelijkheden en bevoegdheden**

Naar aanleiding van de gevoerde gesprekken rijst de vraag of alle leidinggevenden het vermogen bezitten om goed leiding te geven. Vermogen is een breed begrip. Beschikken leidinggevenden over de capaciteiten, de vaardigheden, de tools, het budget, de bevoegdheden? Meerdere geïnterviewden geven het advies om te blijven investeren in de ontwikkeling van het middenmanagement. Het versterken van beleids- en managementvaardigheden, het vermogen om te verbinden en samen te werken zijn hierbij genoemde aandachtspunten. De directie heeft een ambitieuze, door de organisatie breed gedragen koers uitgezet. Het is van belang

dat het management in staat is en voldoende geoutilleerd is om deze koers handen en voeten te geven. Tijdens de interviews is meerdere malen aangegeven, dat verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden belegd, maar dat daarmee gepaard gaande, noodzakelijke bevoegdheden dikwijls ontbreken. Dit brengt leidinggevendenden in moeilijke, zelfs onwerkbaar positities. De commissie adviseert om ervoor zorg te dragen dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden, ook budgettaire bevoegdheden, te allen tijde exact met elkaar matchen.

### **Persoonlijk leiderschap en aanspreekcultuur**

De VRR streeft ernaar om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten, het innovatief denken te stimuleren en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen, aldus de organisatiebeschrijving. Zoals hiervoor ook al aangegeven, verdient in de ogen van de commissie niet alleen de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden, maar van elke individuele medewerker blijvend aandacht. Bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap hoort het elkaar durven en kunnen aanspreken als zaken beter kunnen of beloften niet worden waargemaakt. Uit de interviews komt naar voren dat het ontbreken hiervan als een gemis wordt ervaren. Er is behoefte aan een zekere strakheid, aan voornemens die worden waargemaakt, aan een cultuur van elkaar aanspreken in plaats van gedogen. Naar de mening van de commissie kan de organisatie op dit punt nog groeien.

### **Betrekken van medewerkers en leidinggevendenden bij ontwikkelingen en duiden van besluiten**

Voor medewerkers en leidinggevendenden is vaak niet helder, waarom bepaalde besluiten genomen worden, wat de aanloop naar een besluit is geweest en of een besluit al dan niet op hen van toepassing is. Uit de interviews komt naar voren, dat medewerkers en leidinggevendenden het gevoel hebben dat ze onvoldoende bij de totstandkoming van besluiten betrokken worden, dat het wiel vaak onnodig opnieuw wordt uitgevonden en dat besluiten en de consequenties ervan 'over de schutting gegooid worden'.

Er zijn diverse voorbeelden ter sprake gekomen van producten die zijn ontwikkeld en/of ingekocht die niet aan de behoeften voldoen van de professionals die uiteindelijk met de producten worden geacht te werken, omdat deze professionals simpelweg niet of onvoldoende bij het proces betrokken zijn. De commissie adviseert om medewerkers en leidinggevendenden vaker aan de voorkant bij ontwikkelingen te betrekken en aandacht te besteden aan interne communicatie en duiding van besluiten.

### **Rolverdeling directie – directeuren – tweede echelon**

Geïnterviewden noemen stevast de directie als collectieve leiding van de VRR en zelden of niet de algemeen directeur of de afzonderlijke directeuren in de lijn. Dit geeft de indruk dat de lijnfunctie van (algemeen) directeur door de werkvloer als minder relevant dan de directie als geheel wordt gezien. Volgens de VRR is dit het gevolg van een bewust ingezette ontwikkeling die erop gericht is dat het tweede echelon (afdelingshoofden) meer verantwoordelijkheid mag en moet nemen. Het roept bij de commissie de vraag op of de verschillende rollen en verantwoordelijkheden voor het tweede echelon helder gescheiden en bekend zijn. Het verdient aanbeveling om hier aandacht aan te besteden.



### **Juiste maatvoering en tijd/tempo: zonder rust geen progressie**

Tijdens de visitatie is naar voren gekomen, dat het tempo waarmee de VRR wil veranderen door sommigen als erg hoog, soms als te hoog ervaren wordt. Voor het gevoel van een aantal geïnterviewden volgt de ene verandering de andere op en is er weinig tijd en ruimte om zaken eerst goed af te maken, voordat nieuwe initiatieven starten. Tegelijkertijd realiseren gesprekspartners zich dat de VRR niet stil kan blijven staan, omdat de omgeving ook voortdurend in beweging is en veel vraagt.

De commissie is van mening dat het belangrijk is om rust in de organisatie te creëren. Dat betekent niet, dat de organisatie en de mensen stil moeten blijven staan. Rust kan ook mentale rust zijn. Het kan betekenen dat een bepaald organisatieonderdeel of bepaalde functionarissen ergens niet mee worden belast, omdat een onderwerp voor hen niet ter zake doet of niet op het juiste moment komt. Rust kan ook betekenen dat het tempo iets wordt aangepast, voor de een misschien iets meer dan voor de ander. Rust kan ook betekenen het zoeken van wegen om ergens nog eens over te praten en bepaalde dingen een tweede impuls te geven. Die rust, denkt de commissie, kan belangrijk zijn om de beweging die de VRR heeft ingezet te kunnen voortzetten en de regio verder te versterken. Zonder rust geen progressie, is een motto dat de commissie de VRR wil meegeven.

De VRR is, net als andere veiligheidsregio's, een samenwerkingsverband van verschillende soorten en groepen collega's, met andere behoeften, interesses en achtergronden. Ook kan de belasting van afdelingen en medewerkers verschillen. In het kader van de beweging die de VRR maakt, beveelt de commissie de directie aan om nog eens na te denken en met de organisatie te bespreken wanneer het zinvol is om de VRR als één groep te zien en wanneer maatwerk gewenst is. Sommige initiatieven zijn voor de ene groep medewerkers heel urgent, voor de andere groep medewerkers hebben ze geen toegevoegde waarde of zijn ze prematuur. Dat is een realiteit en dat is ook niet erg. Toepassen van de juiste maatvoering en de juiste tijd/tempo verhouding kost aan de voorkant misschien iets meer tijd en inspanning, maar leidt uiteindelijk tot meer rust in de organisatie.

### **Rijnlands denken**

Tijdens het intakegesprek is door de directie van de VRR aangegeven dat, naast de Bedoeling, ook het Rijnlands denken een sleutelbegrip vormt voor de organisatie. De directie wil een antwoord op de vraag of niet alleen de directie, maar ook het management het werken naar de Bedoeling en het Rijnlands denken oppakt.

Over de Bedoeling is in dit rapport al het nodige gezegd. Tijdens de interviews heeft de commissie ook aandacht aan het Rijnlands denken besteed. De directie geeft aan dat het Rijnlands denken eigenlijk het 'Rijnmonds denken' is. Voor de directie houdt het vooral in dat medewerkers en leidinggevenden uitgedaagd worden om hun rol te pakken en verantwoordelijkheid te nemen. Niet meer elk initiatief hoeft 'naar boven' voor goedkeuring. Medewerkers en leidinggevenden krijgen ruimte om zaken zelf te regelen. Ook over het geven van ruimte is in dit rapport al gesproken.

Feit is wel dat uit de interviews naar voren komt, dat het Rijnlands denken voor geen van de geïnterviewden, met uitzondering van de directie, volledig betekenis heeft. Men reageert in veel gevallen zelfs kritisch op de term. De term wordt niet of nauwelijks gebruikt of het is een loze term zonder inhoud, geeft een aantal mensen

aan. De gedachte erachter lijken mensen echter wel degelijk te omarmen. De commissie adviseert om met elkaar na te gaan of de term Rijnlands denken niet meer verwarring dan gemak veroorzaakt. Mogelijk is het verstandig om de term überhaupt niet meer te gebruiken, maar wel de elementen uit het Rijnlands denken die voor de organisatie betekenis hebben eruit te pikken en te vertalen naar concrete afspraken over bijvoorbeeld houding en gedrag voor de Rotterdamse werkpraktijk. De VRR kan de principes van het Rijnlands denken omzetten naar een concreet, Rijnmonds handelingsperspectief.

De commissie wil in overweging geven of ditzelfde dilemma niet ook geldt voor de term de Bedoeling. Waar het uiteindelijk om gaat is dat de VRR er 24 uur per dag, zeven dagen per week is voor de burger en midden in de samenleving staat. Het werkt mogelijk krachtiger en verhelderend om dit voortdurend expliciet te benoemen.

### Leiderschap extern

#### **Deskundigheid en capaciteit om innovaties op landelijk niveau te brengen**

Extern leiderschap gaat over de mate waarin en de wijze waarop de VRR in staat is om haar omgeving te inspireren en te beïnvloeden om bepaalde doelen te bereiken. De commissie heeft hier tijdens de visitatie eveneens aandacht aan besteed. De VRR geniet niet alleen regionaal, maar ook landelijk gezag, is de stellige overtuiging van de commissie. Op een aantal dossiers spant de VRR zich op landelijk niveau nadrukkelijk in, niet alleen vanwege het maatschappelijk belang dat de regio aan deze onderwerpen hecht, maar ook omdat de VRR over specifieke deskundigheid beschikt die landelijk ingezet kan worden. Voorbeelden van dossiers waarvoor de VRR zich op landelijk niveau hard maakt zijn BRZO, transportveiligheid, de omgevingswet en variabele voertuigbezetting. Landelijke communicatiesystemen en waterveiligheid zijn door het bestuur van de VRR genoemd als voorbeelden van onderwerpen die op landelijk niveau nog meer aandacht verdienen, gezien de ermee gepaard gaande risico's.

In de ogen van de commissie is de VRR een deskundige regio met de capaciteit om innovaties op landelijk niveau te brengen. De commissie adviseert om het landelijke, maatschappelijke belang hiermee te blijven dienen en de landelijke inspanningen te blijven voortzetten.

Onder het thema maatschappelijke opdracht is gesproken over het samen met kernpartners en bestuur ontwikkelen van een toekomstgerichte maatschappelijke opdracht. Deze beweging zal de invloed van de VRR op de omgeving naar de verwachting van de commissie alleen maar doen toenemen en het extern leiderschap verder versterken.

### Thema 3: organisatie in samenwerking

#### Interne samenwerking

#### **Kloof tussen operatie en staf**

Uit de interviews komt naar voren dat er een grote behoefte is binnen de organisatie om optimaal met elkaar samen te werken. Mensen zijn er bijvoorbeeld

trots op dat jaarplannen en kwartaalrapportages nu met elkaar worden afgestemd. De commissie constateert echter, dat binnen de VRR tussen operatie en staf een kloof wordt gevoeld. De kloof wordt niet overal gevoeld, niet overal in dezelfde mate of zwaarte, maar meerdere gesprekspartners hebben dit geluid laten horen. Sommigen hebben de indruk dat de staf alles centraal bepaalt, over de bevoegdheden en het budget beschikt, soms zonder te weten wat er speelt of nodig is 'op straat'. Anderen zijn van mening dat het momenteel noodzakelijk is om de ondersteunende diensten en faciliteiten zo veel mogelijk te centraliseren omwille van de beheersbaarheid. De commissie adviseert de directie om hier aandacht aan te blijven besteden en naar oplossingen te zoeken om de kloof kleiner te maken of zelfs te dichten.

## Externe samenwerking

### Breed en unaniem gedragen positief beeld bij samenwerkingspartners over de VRR

Uit de gesprekken met de samenwerkingspartners komt naar voren dat partners unaniem een positief beeld hebben van de VRR. Ze beschouwen de VRR als open, toegankelijk, deskundig, serieus en gericht op samenwerken. De directie levert hieraan een positieve, uitnodigende bijdrage. De VRR heeft in de ogen van de partners visie, geeft richting en is tegelijkertijd op zoek naar zichtbaarheid en erkenning. Bij uitdagingen weten partners en de VRR elkaar prima te vinden. Partners roemen de pragmatische houding van de directie.

### Versterking van de aansluiting tussen VRR en partners op tactisch en operationeel niveau

Op strategisch niveau beschouwen partners de aansluiting met de VRR als uitstekend. Op tactisch en operationeel niveau kan de aansluiting beter, vinden zij. Tijdens de interviews is, niet limitatief, een aantal voorbeelden genoemd:

- de gezamenlijke afstemming van logistieke of inkoopvraagstukken op het niveau van het middenmanagement kan sterker;
- soms pakken partijen initiatieven afzonderlijk op, terwijl ze dat achteraf beter samen hadden kunnen doen;
- partners voelen zich niet altijd aangesloten bij of meegenomen in ontwikkelingen die spelen, zoals (brand)veilig leven en veiligheid in de wijk;
- de gezamenlijke brandweer voert een aantal publieke brandweertaken uit voor de VRR en wil weten of ze dit goed doen. Dit inzicht ontbreekt nu;
- volgens partners lijkt het risicoprofiel van de VRR te verschuiven naar het stedelijke gebied. Partners vragen zich af of er nog voldoende aansluiting is met en aandacht is voor het haven-industrieel gebied;
- bevolkingszorg is belegd bij de gemeenten; de VRR speelt hierin nauwelijks een rol. Volgens de commissie zou de VRR wellicht op het gebied van bevolkingszorg voor gemeenten van extra toegevoegde waarde kunnen zijn. De commissie adviseert de VRR om te onderzoeken of gemeenten tevreden zijn met de huidige rolverdeling of dat zij kansen zien om samen met de VRR bevolkingszorg nog verder te versterken.

De commissie adviseert de VRR om met partners op strategisch, tactisch en operationeel niveau aansluiting te maken. In de ogen van de commissie is dit een proces van wederkerigheid. Partners hebben hier ook een rol en verantwoordelijkheid in, maar de commissie raadt de VRR aan om proactief naar openingen te zoeken om met en voor elkaar van toegevoegde waarde en betekenis te zijn. Dit betekent niet dat iedereen met iedereen contact heeft. Het is zaak om samen met partners weloverwogen stappen te zetten en selectief en realistisch te zijn.

Het verder versterken van de samenwerking met partners kan ook voor de medewerkers die hierin een rol spelen veel betekenen. De commissie verwacht dat dit hun rol in de samenleving en 'op straat' zal verbeteren en vergroten.

### Tot slot: samen groeien – een samenvattend beeld



Bron: BijzonderGeschenk

*'Samen groeien': dit beeldje is door de voorzitter van de visitatiecommissie aan de VRR uitgereikt tijdens de mondelinge terugkoppeling op hoofdlijnen van de visitatie op 14 juni 2016 te Rotterdam.*

De commissie ziet een organisatie die op de goede weg is, sterk in beweging is, vooruit wil en in ontwikkeling groeit. De VRR richt haar blik naar buiten, wil er 24 uur per dag, zeven dagen per week zijn voor de burgers en midden in de samenleving staan. Bestuur, partners en medewerkers omarmen deze visie en zijn trots op het vakmanschap en het gezag dat de VRR uitstraalt.

De VRR kan nog verder groeien door samen met bestuur en kernpartners vooruit te kijken en een toekomstgerichte, maatschappelijke Bedoeling te ontwikkelen. Medewerkers en leidinggevendenden zijn nog op zoek naar de concrete vertaling van de huidige Bedoeling voor hun dagelijks werk. De commissie beveelt aan om hen hiervoor rust en ruimte te gunnen, maar ook duidelijkheid, houvast en handelingsperspectief te bieden.

De commissie geeft de VRR als motto mee: zonder rust geen progressie. Rust kan op alle mogelijke manieren geboden worden. Het hoeft geenszins te betekenen dat de organisatie en de mensen stil komen te staan.

De commissie adviseert om in de communicatie scherp te zijn op taal: brede woorden als de kanteling, Rijnlands denken en de Bedoeling kunnen verschillende beelden en betekenissen oproepen.

De commissie raadt aan om de samenwerking en goede relatie met partners te koesteren en deze op alle niveaus verder te versterken.

De VRR geniet in de ogen van de commissie regionaal en landelijk gezag en is een deskundige regio met de capaciteit om innovaties op landelijk niveau te brengen en (meer) landelijk beleidsinitieërend te zijn en te blijven.

De commissie heeft een positief beeld gezien. Natuurlijk zijn er tijdens de visitatie ook geluiden gehoord die aandacht verdienen. De commissie beveelt aan om hier met elkaar over in gesprek te gaan en deze aandachtspunten niet te laten verdampen. Het is zaak om de aandachtspunten in lijn te brengen met de visie en zo de beweging die is ingezet nog beter tot zijn recht te laten komen. Het motto luidt om elkaar stevig vast te houden en verder te gaan met samen groeien.

# Hoofdstuk 3: Overzicht aanbevelingen

De aanbevelingen van de commissie worden in dit hoofdstuk kort en bondig op een rij gezet. De commissie adviseert om over de aanbevelingen met elkaar in gesprek te gaan. Het is zaak om de aandachtspunten in lijn te brengen met de visie en zo de beweging die is ingezet nog beter tot zijn recht te laten komen.

## Aanbevelingen thema 1: maatschappelijke opdracht

Naar de mening van de commissie verdient het aanbeveling om:

- aandacht te besteden aan een op alle niveaus proactieve en anticiperende houding van de VRR. De proactieve en anticiperende houding van de directie verwacht het bestuur van de hele organisatie;
- op de uitnodiging van de kernpartners in te gaan om samen met kernpartners en bestuur na te denken over een toekomstgerichte, tweede fase van de Bedoeling. De Bedoeling is de visie dat bij alles wat de organisatie onderneemt de hulp- en zorgverlening aan de burger voorop staat, 24 uur per dag, alle dagen van de week, het hele jaar door en dat de VRR midden in de samenleving wil staan. De kernpartners zijn graag bereid om bij de doorontwikkeling van de Bedoeling naar een meerjarig handelingsperspectief een rol te spelen en de krachten te bundelen;
- niet de hele organisatie met deze doorontwikkeling van de Bedoeling te belasten. Medewerkers voelen de behoefte om zich eerst de huidige Bedoeling eigen te maken. Ze willen dat hen de rust en ruimte gegund worden om te doorgronden wat de Bedoeling concreet voor hen, voor hun team en hun dagelijks werk betekent. De commissie beveelt de VRR aan om aandacht te hebben voor het hiervoor benodigde veranderproces. Zonder rust geen progressie.

## Aanbevelingen thema 2: leiderschap en verandervermogen

Naar de mening van de commissie verdient het aanbeveling om:

- het gesprek aan te gaan over de verschillende beelden die leven bij het begrip 'kanteling'. Als er verschillende beelden zijn, is het van belang om deze niet te laten bestaan. De commissie adviseert om te luisteren en te kijken waar behoefte bestaat aan verduidelijking. Uiteindelijk is het streven dat iedereen voelt en beleeft waarom de organisatie een nieuwe weg bewandelt, welke rol hij of zij hierin speelt, en hoe deze rol er concreet uit ziet;
- te onderzoeken of de aandacht voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers voldoende is of kan worden aangescherpt. De commissie hoort het geluid dat de aandacht vooral naar de ontwikkeling van het management gaat en minder naar de ontwikkeling van de overige medewerkers;

- medewerkers of leidinggevenden die ideeën of initiatieven hebben gerealiseerd die sterk bijdragen aan de Bedoeling gelegenheid te geven om deze concrete successen te delen met collega's;
- indien de organisatie besluit om initiatieven of ideeën van medewerkers of leidinggevenden niet te honoreren en niet te (laten) uitvoeren, dit besluit zorgvuldig te onderbouwen en te communiceren, zodat de motivatie om in de toekomst opnieuw initiatieven en ideeën in te dienen aanwezig blijft;
- scherp te zijn of ruimte die de directie geeft ook echt als ruimte ervaren wordt. Sommige leidinggevenden hebben de ervaring dat de directie het lastig vindt om zaken los te laten. De commissie beveelt aan om hier oog voor te hebben en hierover met elkaar in gesprek te gaan;
- met elkaar het gesprek aan te gaan in hoeverre er behoefte is aan duidelijkheid, houvast en handelingsperspectief en aan deze behoefte vervolgens tegemoet te komen. Uit de gesprekken komt naar voren dat er behoefte bestaat aan heldere lijnen, duidelijke verantwoordelijkheden, heldere rolinvulling en eenduidige communicatie. De commissie adviseert de directie om deze observatie met alle leidinggevenden te bespreken;
- te blijven investeren in de ontwikkeling van het middenmanagement. De directie heeft een ambitieuze, door de organisatie breed gedragen koers uitgezet. Het is van belang dat het management in staat is en voldoende geoutilleerd is om deze koers handen en voeten te geven;
- ervoor zorg te dragen dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden, ook budgettaire bevoegdheden, te allen tijde exact met elkaar matchen, zodat medewerkers en leidinggevenden in positie gebracht worden;
- het persoonlijk leiderschap binnen de organisatie verder te versterken. Hierbij hoort het elkaar durven en kunnen aanspreken als zaken beter kunnen of beloften niet worden waargemaakt. Uit de interviews komt naar voren dat er behoefte is aan meer strakheid, aan voornemens die worden waargemaakt, aan een cultuur van elkaar aanspreken in plaats van gedogen;
- medewerkers en leidinggevenden vaker aan de voorkant bij ontwikkelingen te betrekken en aandacht te besteden aan interne communicatie en duiding van besluiten;
- aandacht te besteden aan de vraag of de verschillende rollen en verantwoordelijkheden voor het tweede echelon (afdelingshoofden) helder gescheiden en bekend zijn, mede in het licht van de rolverdeling tussen directie, directeuren en tweede echelon;
- rust in de organisatie te creëren om de beweging die de VRR heeft ingezet te kunnen voortzetten en de regio uiteindelijk nog verder te versterken. Rust kan op vele manieren worden georganiseerd. Het hoeft geenszins te betekenen dat de organisatie stil komt te staan;
- nog eens met elkaar na te denken in welke gevallen het zinvol is om de organisatie als één groep te benaderen en in welke gevallen maatwerk gewenst is. Sommige initiatieven zijn voor de ene groep medewerkers heel urgent, voor de andere groep medewerkers hebben ze geen toegevoegde waarde of zijn ze prematuur. Toepassen van de juiste maatvoering en de juiste tijd/tempo verhouding kost aan de voorkant misschien iets meer tijd en inspanning, maar leidt uiteindelijk tot meer rust in de organisatie;
- met elkaar na te gaan of de term Rijnlands denken niet meer verwarring dan gemak veroorzaakt. Mogelijk verdient het aanbeveling om de term niet langer

te gebruiken, maar wel principes van het Rijnlands denken, die voor de mensen betekenis hebben, te vertalen naar een concreet Rijnmonds handelingsperspectief;

- de commissie wil in overweging geven of ditzelfde dilemma niet ook geldt voor de term de Bedoeling. Waar het uiteindelijk om gaat is dat de VRR er 24 uur per dag, zeven dagen per week is voor de burgers en midden in de samenleving staat. Het werkt mogelijk krachtiger en verhelderend om dit expliciet te benoemen;
- de externe omgeving te blijven inspireren en beïnvloeden, landelijke inspanningen op veiligheidsdossiers te blijven voortzetten en het brede, maatschappelijke belang hiermee te blijven dienen. De VRR is een regio met gezag, met de deskundigheid en capaciteit om innovaties op landelijk niveau te brengen.

### **Aanbevelingen thema 3: organisatie in samenwerking**

Naar de mening van de commissie verdient het aanbeveling om:

- aandacht te blijven besteden aan en naar oplossingen te zoeken om de gevoelde kloof tussen operatie en staf kleiner te maken of zelfs te dichten;
- te onderzoeken of gemeenten tevreden zijn met de huidige rolverdeling met betrekking tot bevolkingszorg of dat zij kansen zien om samen met de VRR bevolkingszorg nog verder te versterken;
- met partners op strategisch, tactisch en operationeel niveau aansluiting te maken. In de ogen van de commissie is dit een proces van wederkerigheid. De commissie raadt de VRR aan om proactief naar openingen te zoeken om met en voor elkaar van toegevoegde waarde en betekenis te zijn. Het is zaak om samen met partners hierin weloverwogen stappen te zetten en selectief en realistisch te zijn.











