



Reflectieverslag

Visitatie 15 november 2023

Veiligheidsregio Fryslân

Voorwoord

Thuis doe je de dingen zoals je gewend bent. Je hebt je vaste weekindeling, en je weet wie welke taak in het huishouden heeft.

In een organisatie is dat niet veel anders. Ook daar wordt gewerkt volgens vaste patronen, rituelen misschien wel. Volgens vastgelegde protocollen en plannings, maar ook volgens de binnen de organisatie geldende – soms ongeschreven – regels. En dat gaat meestal gewoon goed.

Hoe fijn is het daarom wel niet, om een ander eens bij je in de keuken te laten kijken. Het kan je op andere ideeën brengen, en dat kan heel verfrissend werken. Je komt tot inzichten die je anders eenvoudig over het hoofd ziet, door de routine waarin je je begeeft.

Daarom is een visitatie zoals we dat met alle veiligheidsregio's doen ook zo waardevol. We noemen het een 'collegiale kijk in de keuken'. En zo zien we dat ook. Met als hoofddoel de collegiale reflectie: van elkaar leren en ontwikkelen.

Voor u ligt het reflectieverslag. Hierin vindt u op welke wijze we de aanbevelingen van de vorige visitatie hebben toegepast, maar ook waar we nu staan en hoe we anticiperen op toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen in de razendsnel veranderende wereld.

Wij nodigen u van harte uit bij ons in de keuken te kijken en dit document tot u te nemen. We zien uit naar onze ontmoeting op 15 november en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen voor Veiligheidsregio Fryslân.

Hartelijke groet,

Wim Kleinhuis
Algemeen directeur

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Follow-up aanbevelingen	5
3. Ontwikkelingen op hoofdlijnen	8
4. Waar ligt onze trots?	9
5. Welke kansen zien we of zijn er beren op de weg?.....	11
6. Extra thema: procesgericht werken	12
Bijlage 1.....	13
Bijlage 2.....	15

1. Inleiding

Veiligheidsregio Fryslân (VRF) is een gemeenschappelijke regeling van Brandweer Fryslân, Crisisbeheersing GGD Fryslân en Bedrijfsvoering. Samen met de 18 Friese gemeenten werkt de VRF aan een gezond en veilig Fryslân. Een regio die gelijk is aan de provinciegrens inclusief vier Waddeneilanden, met bijna 660.000 inwoners, jaarlijks ruim twee miljoen toeristen en een verdeling tussen land en water van 58% - 42%.

In deze visitatie ligt de focus op Brandweer Fryslân, Crisisbeheersing en Bedrijfsvoering. De vorige visitatie vond op 6 en 7 april 2016 plaats. Toen viel GGD Fryslân ook binnen de scope.

Volgens het (landelijk) plan van aanpak voor een compacte visitatie heeft de VRF zich voorbereid door in dit reflectieverslag de vijf hoofdvragen te beantwoorden. Deze vijf hoofdvragen zijn:

1. Follow-up: wat is er gebeurd/ondernomen naar aanleiding van de adviezen uit de eerste visitatie?
2. Totaalbeeld: welke ontwikkelingen spelen er op hoofdlijnen?
3. Trots: waar is de regio trots op, wat gaat heel goed?
4. Kansen en zorgen: welke kansen ziet de regio of waar ziet de regio beren op de weg?
5. Wat is volgens veiligheidsregio's nodig om van de visitatie op een verdiepend thema een succes te maken?

Optioneel is het voor een veiligheidsregio mogelijk zelf één extra (reflectie)vraag aan te dragen. De VRF heeft gekozen voor het thema 'Procesgericht werken'. Een ontwikkeling die nog in de beginfase is, maar waarop wij graag door de visitatiecommissie worden bevraagd.

2. Follow-up aanbevelingen

De visitatie in april 2016 was een verdiepende visitatie. Er is toen van medewerker, netwerkpartner, ondernemingsraad tot voorzitter van de VRF gesproken over de thema's 'maatschappelijke opdracht', 'leiderschap en verandervermogen' en 'organisatie in samenwerking'. De visitatiecommissie heeft naar aanleiding van alle gespreken veertien waardevolle aanbevelingen aan de VRF meegegeven¹. Het directieteam heeft deze aanbevelingen omarmd en er samen met de organisatieonderdelen opvolging aan gegeven. Het is goed om ook kennis te nemen van het visitatierapport '*Samen in balans*' van april 2016 voor meer context over de gegeven aanbevelingen.

Maatschappelijke opdracht

De visitatiecommissie gaf in 2016 mee om aandacht te blijven besteden aan het verder uitkristalliseren van de maatschappelijke opdracht van de veiligheidsregio. Wat toen al gold, geldt ook nu nog; de maatschappelijke opdracht van de VRF is in beweging. De taken verschuiven door langdurige crises en nieuwe risico's die (tijdelijk) een extra rol van een veiligheidsregio vragen en moeten integreren in onze dienstverlening. Samen met onze netwerkpartners spelen Brandweer en Crisisbeheersing in op deze ontwikkelingen en de maatschappelijk impact. Dit doen wij onder andere door middel van een verfrizing van de landelijke toekomstverkenning om ook in de toekomst voor een gezond en veilig Fryslân te kunnen blijven staan. Bij deze toekomstverkenning, maar ook het vorm geven aan het hoofd bieden aan langdurige crises en nieuwe risico's worden medewerkers betrokken. Als adviseur in een vakgebied en/of als crisisfunctionaris. Door het gezamenlijk ontwikkelen van een toekomstvisie is er meer kennis om in te zetten, hoger draagvlak om te ontwikkelen, en op een breder vlak verbinding met onze crisispartners.

Een andere aanbeveling ging over het goed communiceren en meenemen van betrokkenen in de maatschappelijke opdracht van VRF. Het meenemen van de betrokkenen doet de VRF inmiddels breed. Mooie tastbare voorbeelden zijn het Brandweermagazine 02 en het werkgeversmagazine 'Brandweerkraft'. Dit versterkt de verbinding en informatiedeling met de Brandweer, VRF, brandweervrijwilligers en hun hoofdwerkgevers. Crisisbeheersing maakt filmpjes en animaties over risico's, ontwikkelingen en specifiek voor de crisisfunctionarissen. Voor de werving & selectie, maar ook als vakbewaamheidsactiviteit. Daarnaast is de verfrizing van de landelijke toekomstverkenning tot stand gekomen met input van medewerkers, gemeenten, netwerkpartners en burgers.

Een derde aanbeveling ging over het scherp blijven op de financiële doorontwikkeling van de regio en daarbij met name de balans tussen ambities en (financiële) uitvoerbaarheid in de gaten te houden. Sinds de visitatie in 2016 is hier veel aan gedaan. Naast de doorlopende processen als de kaderbrief en de begroting, hebben we een bestuurlijke afspraak om eens per vier jaar een doorlichting van de begroting te maken. In vervolg op 2019 is dit jaar opnieuw getoetst of wat we doen en behoren te doen past binnen de financiële kaders. Daarnaast zijn we erin geslaagd meer grip op ons vastgoed te krijgen. Risico's hebben we beter in beeld en afwijkingen overkomen ons steeds minder. Een voorbeeld hiervan is dat we steeds beter zicht krijgen op de staat van onderhoud van de kazernes en dat deze informatie, samen met de vereisten uit de wet- en regelgeving, wordt gebruikt in de ranking van de bouwagenda. Zo kunnen we de onvoorziene onderhoudskosten en schades minimaliseren. Ook heeft adviesbureau Berenschot in 2019 onderzoek gedaan naar welke risico's de organisatie loopt, nadat door een benchmark in 2018 bekend werd dat de overhead 'knap en krap' georganiseerd was. Onder de noemer Toekomstbestendige Bedrijfsvoering besloot het Algemeen Bestuur tot een structurele investering in de bedrijfsvoering (€ 1,3 miljoen voor basistaken en € 1,2 miljoen voor separate beleidsvoorstellen op het gebied van informatiemanagement).

¹ Enkele aanbevelingen waren specifiek gericht aan de GGD. Deze aanbevelingen zijn niet opgenomen in dit hoofdstuk.

Voor Crisisbeheersing geldt dat het fundament met capaciteit en inzicht in de taken de laatste jaren steviger is neergezet. Het is belangrijk om dit fundament te blijven behouden. De extra BDUR-gelden hebben hieraan bijgedragen. Tijdelijk ingevulde functies zijn medio dit jaar bestendig en er is nieuwe capaciteit aangetrokken. Crisisbeheersing kan zo nog meer inzetten op de ontwikkelingen zoals het Veiligheids Informatie Knooppunt (VIK) met een verbinding met het KCR2, het kennischakelpunt, het borgen van het kwaliteitsniveau van de crisisorganisatie, het verder verbeteren van onze informatiemanagement en het voorwaarts denken.

Bij de brandweer is een project doorontwikkeling & kwaliteitsverbetering financiën gedraaid, waarbij de focus lag op de 'basis op orde' en op toekomstbestendige financiën. Concreet heeft dit bijvoorbeeld een analyse op budgetten en realisatie, en definitiedocumenten met proces- en rolduidelijkheid over zaken als huisvesting en formatie opgeleverd. Het project heeft dingen in beweging gezet, want ook daarna zijn grote stappen gezet. Zo heeft Materieelbeheer de meerjareninvesteringsplanning herijkt en wordt er gewerkt volgens een vaststaand proces. Een ander voorbeeld is dat er een aangepaste blauwdruk voor nieuwbouw is ontwikkeld, met als doel om investeringen beheersbaar te houden. Ook is er extra capaciteit op financiën georganiseerd en is afgelopen jaar de begroting opnieuw opgebouwd. Al deze inspanning hebben ertoe geleid dat we nu beter in control zijn. Bovendien zijn bepaalde activiteiten zodanig geborgd dat ze periodiek worden herhaald. Een voorbeeld hiervan is dat clusterhoofden beter in positie zijn gebracht om met hun kennis over de inhoud inzicht in financiën te verschaffen.

Leiderschap en verandervermogen

Dit thema heeft betrekking op de wijze waarop richting wordt gegeven, hoe de interne organisatie en de (externe) omgeving worden geïnspireerd en uitgedaagd om te leren en te ontwikkelen, hoe wordt gezorgd voor voortgang in de gewenste richting en hoe wordt geleerd en ontwikkeld.

Een van de aanbevelingen betrof de brandweer en ging over prioriteiten stellen en keuzes maken, om verdere belasting van beroepsmedewerkers en vrijwilligers te voorkomen of te doen afnemen. De organisatie maakt hier steeds meer vorderingen, hoewel het nog wel een uitdaging blijft. Wat eraan bijdraagt is dat er de laatste jaren een verbeterde samenwerking in het MT is en op het managementniveau met clusterhoofden en MT. Steeds vaker en beter wordt het integrale gesprek gevoerd om prioriteiten af te stemmen. Daarnaast is het project 'Brandweer in Beweging' geweest, waarbij de topstructuur van de organisatie herschikt is en een wijziging in het organisatiemodel heeft plaatsgevonden. Hierdoor is er meer aandacht gekomen voor de aansturing van de brandweer. Bovendien is een waardevolle constatering dat in de afdelingen meer in gezamenlijkheid wordt gewerkt. De hiervoor genoemde meerjareninvesteringsplanning van Materieelbeheer is ook hier een mooi voorbeeld: het is in samenspraak opgesteld, zodat er een lijst ligt waar iedereen zich senang bij voelt.

Daarnaast is de brandweer geadviseerd te onderzoeken of de interne communicatie verbeterd zou kunnen worden, vooral door het persoonlijk contact te versterken en beter benaderbaar te zijn. Hier is onder andere uitvoering aangegeven door tweewekelijkse MT-terugkoppelingen te organiseren, waarbij iedere medewerker uit eerste hand te horen krijgt wat er in het MT besproken is. Ook is onderzocht hoe het gebruik van communicatiemiddelen beter gestroomlijnd kon worden, zodat het toegankelijker en overzichtelijker zou zijn. Per doelgroep is een middelenmix geadviseerd. Een concreet resultaat hiervan is bijvoorbeeld dat er tweewekelijks een nieuwsbrief verschijnt waarin alle onderwerpen worden gebundeld; zo worden onze vrijwillige collega's niet meer overstelpt met een verscheidenheid aan nieuwsbrieven, maar kunnen ze op één plek terecht voor nieuws. Ook wordt momenteel onderzocht hoe vrijwillige collega's toegang te geven tot het intranet, zodat hen eenzelfde informatiepositie als beroepsmedewerkers geboden kan worden.

Tot slot was een van de adviezen om met brandweervrijwilligers in gesprek te gaan of ze voldoende formele inspraak ervaren. Expliciet is dit gesprek niet gevoerd. Tegelijkertijd is formele inspraak wel geregeld. Zo zitten er vrijwilligers in de ondernemingsraad, worden ze betrokken bij grote projecten als de kazernevolgordetabel en het dekkingsplan, en zijn er twee keer per jaar tours waarbij ze worden bijgepraat en in gesprek kunnen met het management. Bij thema's die een post rechtstreeks raken worden ze ook betrokken (een actueel voorbeeld is natuurbrandbeheersing).

Organisatie in samenwerking

Dit thema gaat over de wijze waarop VRF de samenwerking in taakuitvoering heeft vormgegeven. De visitatiecommissie gaf in 2016 mee om blijvend aandacht te besteden aan het versterken van de band met gemeenten. Het contact met gemeenten is geïntensiveerd door zogenaamde roadshows langs gemeenteraden en het op thema bijpraten van ambtenaren. Uit het bestuurstevredenheidonderzoek van 2021 blijkt dat bestuurders tevreden zijn over de bestuurlijke inrichting. De brandweer heeft sinds 2022 accounthouders aangewezen die het contact op ambtelijk niveau intensiveren, en afdelingshoofden en clusterhoofden spreken de burgemeesters in hun regio periodiek.

Crisisbeheersing heeft op verschillende niveaus frequent overleg ten behoeve van afstemming en samenwerking. Met ambtenaren openbare orde en veiligheid van gemeenten over diverse thema's binnen de afdeling. In het periodiek overleg met de gemeentesecretarissen over met name Bevolkingszorg en Crisiscommunicatie, en uiteraard met de Bestuurscommissie Veiligheid. In gezamenlijkheid bereiden we onze strategische en bestuurlijke vertegenwoordigers voor op landelijke netwerken en vergaderingen. Deze samenwerking en voorbereiding wordt al jaren positief ontvangen, en draagt waardevol bij aan de regionale en landelijke ontwikkelingen. Ook heeft het een positieve weerslag op onze crisisorganisatie.

Crisis als de MSC Zoë, Covid-19, Vogelgriep en de vluchtelingen hebben in de afgelopen jaren ook bijgedragen aan de onderlinge samenwerking en verbinding met bestuurders, gemeenten, crisisfunctionarissen en naastgelegen veiligheidsregio's. Landelijk gezien is er ook steeds meer op thema's, vakraden en in netwerken contact, en draagt de VRF met kennis en capaciteit bij aan landelijke en bovenregionale ontwikkelingen. De Inspectie laat weten tevreden te zijn over de uitvoering en verantwoording van onze werkzaamheden.

Een andere aanbeveling uit 2016 ging over het onderzoeken of betere onderlinge afstemming tussen veiligheidsregio's mogelijk en wenselijk is. De VRF werkt in 3Noord-verband op thema's nauw samen met Veiligheidsregio's Groningen en Drenthe. Voorbeelden hiervan zijn overleggen over hoe om te gaan met de meldkamer of over de positionering van het gaspakkenteam. Het aantal GHOR thema's is landelijk groot, waardoor het naast de reguliere GHOR-werkzaamheden niet lukt om overal een aanwezig te zijn of aan bij te dragen. Met 3Noord is er een verdeling gemaakt en zijn we toch op alle thema's vertegenwoordigd. Dit geldt ook voor de andere thema's van Crisisbeheersing en Brandweer. Er is in 3Noord-verband afstemming en worden de meeste overleggen gezamenlijk voorbereid. Periodiek is het directeurenoverleg 3Noord. Ten tijde van crises, acuut of langdurig, is er 3Noord contact voor afstemming en waar nodig worden crisisfunctionarissen uitgewisseld. Met vakbekwaamheidsactiviteiten trekken we met elkaar op. Wanneer nodig wordt ook de Mobiele Commando Unit (MCU) aan elkaar uitgeleend. Ook met veiligheidsregio Noord-Holland Noord zijn er contacten gezien onze gemeenschappelijke delers: de ligging ten opzichte van het wateren en een Waddeneiland. Het bovenstaande beschrijft een structurele, maar zeker ook waardevolle verbetering ten opzichte van 2016.

3. Ontwikkelingen op hoofdlijnen

Na een dynamische periode met meerdere langdurige crises is het fundament van VRF veelvuldig getest. Volmondig stellen we een robuuste en slagvaardige organisatie te zijn. Er is ruimte voor verdere professionalisering van de organisatie en daar ligt ook al een basis voor. Doordat we in een volgend volwassenheidsniveau zijn beland, is het passend en wenselijk dat we streven naar meer standaardisatie van processen en systemen. Dat er al een grotere mate van beheersing van bedrijfsprocessen is, levert de ervaring dat we efficiënter kunnen werken en middelen effectiever kunnen inzetten om doelen te bereiken. Projecten die bijdragen aan deze ontwikkeling zijn bijvoorbeeld VRF-governance, IM-governance, Procesgericht Werken en Optimalisatie projectmanagement.

De wereld verandert razendsnel en heeft allerlei ontwikkelingen tot gevolg. We zien nieuwe risico's op bijvoorbeeld het gebied van energietransitie en natuurbrand, en crises zijn vaker langdurig. Dit heeft zijn weerslag op de Friese leefomgeving en daarmee ook op hoe wij georganiseerd zijn. De landelijke toekomstverkenningen Brandweer en Crisisbeheersing hebben we daarom samen met Planbureau Fryslân vertaald naar een Friese variant. Trends en onzekerheden (DESTEP) zijn gebruikt om scenario's te vormen, zodat we weten waar we ons op voor te bereiden hebben. Het project zit nu in een volgende fase waarbij de acties geformuleerd worden die nodig zijn om de brandweer- en crisisorganisatie beter voor te bereiden op de toekomst.

Brandweer

Binnen Brandweer Fryslân zien we de ontwikkeling naar het steeds beter *in control* zijn. Waar een aantal jaren geleden meer ad-hoc gewerkt werd, is nu een grotere mate van beheersing van bedrijfsprocessen merkbaar. Zo is er grip op financiën en wordt er eigenaarschap getoond op budgetten, zijn werkwijzen beter op elkaar afgestemd en wordt besluitvorming integraal voorbereid. Dit blijkt onder andere uit dat de meerjareninvesteringsplanning op orde is, dat de bouwagenda loopt en dat de begroting opnieuw is opgebouwd met de collega's die er verantwoordelijk voor zijn.

Daarnaast is het feit dat we nu zo prominent met de toekomstverkenning bezig kunnen, ook een teken van positieve verandering. We zijn proactief, kijken vooruit en handelen daarnaar (bijvoorbeeld de start met het Dekkingsplan in 2023 is ter voorbereiding op dat het eind 2025 klaar moet zijn).

Tegelijkertijd is informatiegestuurd werken iets waar we nog een lange weg in te gaan hebben. Voor het gestructureerd verzamelen en organiseren van betrouwbare data loopt onder andere een project waarbij we onze ambities hebben vertaald naar databehoeftes, allereerst in de vorm van zes kritische prestatie indicatoren. De implementatie hiervan is niet eenvoudig, maar gaat gestaag voort.

Crisisbeheersing

De ontwikkelingen rondom crisisbeheersing hebben elkaar de afgelopen jaren snel opgevolgd. Mede als gevolg van langdurige en sluimerende crises is er meer en meer inzet en ontwikkeling op informatiemanagement, netwerkmanagement, het robuust vormgeven van de crisisorganisatie voor flitsincidenten en langdurige crisis en voor een weerbaar en veerkrachtige samenleving. De landelijke agenda Crisisbeheersing 2024-2029 beschrijft ambities die invulling geven aan versterking van bovenregionale en landelijke crisisbeheersing via een robuuste regionale crisisbeheersing. Voor een deel zijn hiervoor extra BDUR-gelden beschikbaar gesteld. Dit past ook in de lijn van de steeds grotere rol van veiligheidsregio's en specifiek crisisbeheersing bij crisisvraagstukken die in de reguliere structuren niet opgelost kunnen worden.

4. Waar ligt onze trots?

Met 66 brandweerkazernes en circa 300 crisisfunctionarissen is Veiligheidsregio Fryslân bij uitstek een netwerkorganisatie. We zijn enorm trots op onze goede relatie met ons bestuur, de lokale gemeenschap, gemeenten, bedrijven en (keten)partners. We werken met hen samen en benutten elkaars expertise in de voorbereiding op-, tijdens- en na een incident. Voor de brandweer blijkt dit bijvoorbeeld uit trajecten in het kader van natuurbrand, Omgevingswet of het opzetten van de nieuwe post Oudega. Crisisbeheersing participeert in verschillende samenwerkingsconvenanten (bijvoorbeeld voor het IJsselmeer- en het Waddengebied) en werkt nauw samen met gemeenten, netwerkpartners en andere veiligheidsregio's. De Friese crisisorganisatie staat voor en door de inzet van crisisfunctionarissen en hun werkgevers.

Een ander punt van trots is dat we door medewerkersonderzoek al twee keer de titel Great Place To Work mogen ontvangen. De eerste uitvraag was in 2019, de tweede tijdens corona in 2021 en de derde uitvraag loopt nu. We doen mee omdat we regelmatig antwoord willen op de vraag of medewerkers ons een 'Great Workplace' vinden en om inzicht te krijgen in wat we kunnen verbeteren aan de organisatie.

Op het gebied van Informatiemanagement zijn in de afgelopen jaren ook mooie stappen gezet. Denk daarbij aan het Informatiemanagementplan en de implementatie van de BIO NEN. Ook is de cyberveiligheid robuuster in de organisatie geborgd.

Brandweer

Dat onze paraatheid altijd op orde is geweest is iets waar we heel trots op zijn. Zo was vorig jaar een uitzonderlijk druk jaar met een groot aantal incidenten. Dit vroeg veel van onze vrijwilligers. Ondanks de drukte en mindere beschikbaarheid in de vakantieperiode is het ons toch gelukt de paraatheid op peil te houden. Het aantal vrijwilligers (circa 1200) is al jarenlang stabiel en, vooral dankzij hun inzet, zijn we er wanneer dat nodig is. Dit gebeurt veelal ook binnen de gestelde normtijden in het dekkingsplan. We zijn een robuuste repressieve brandweerorganisatie en deze is gebouwd op het fundament van onze vrijwilligers. Het werk op straat gebeurt goed en veilig, en we hebben een goede reputatie. Dit geldt niet alleen voor onze repressieve taken, want ook op het gebied van advisering en toezicht is men tevreden over de kwaliteit van onze dienstverlening. Dit blijkt onder andere uit het klanttevredenheidsonderzoek dat vorig jaar nog is gehouden onder gemeenten. Dat wij onze dienstverlening met een sobere begroting vormgeven is ook iets waar we trots op mogen zijn. In de organisatie is sprake van collegiale verbondenheid en medewerkers hebben een grote loyaliteit aan het organisatiedoel. Men is trots om bij Brandweer Fryslân te werken.

Andere zaken waar we trots op zijn (uiteraard niet limitatief):

- De nieuw opgezette brandweerpost Oudega;
- Anticipatie op natuurbrandbeheersing (bestuurlijk convenant, gebiedsgerichte aanpak, versterking materiële slagkracht);
- Het management is de laatste jaren meer toegankelijk en benaderbaar geworden. Ook is de kwaliteit van leiderschap in brede zin toegenomen;
- Beleidsontwikkelingen rond onze kerntaak Incidentbestrijding krijgen steeds meer richting en focus, mede door de komst van de Programmaraad Incidentbestrijding;
- Het lukt steeds beter om de PDCA-cyclus betekenis te geven door ook te evalueren en daarop te acteren (een voorbeeld is het project 'Brandweer in Beweging');
- De Friese Toekomstverkenning Veiligheid, die we samen met Crisisbeheersing doen, en waar een aansprekend toekomstperspectief uit naar voren komt;
- Risicogericht oefenen (informatie over risico's in het verzorgingsgebied van een post wordt gebruikt om richter te kunnen oefenen).

Crisisbeheersing

Gedurende de coronacrisis heeft afdeling Crisisbeheersing en de crisisorganisatie laten zien dat wij een langdurige crisis het hoofd kunnen bieden. Het is ons gelukt om versneld een informatieknooppunt op te zetten, het bestuurlijk overleg langdurig te ondersteunen, evenals de verbinding met gemeenten en netwerkpartners te intensiveren. Voor de vluchtelingen crisis, Oekraïne en de reguliere stroom, is een projectorganisatie ingezet. Ook dat was nieuw, maar is in korte tijd gelukt. Crisisbeheersing laat als afdeling zien dit samen te kunnen. Een schouder eronder mentaliteit wanneer ons gevraagd wordt een (nieuwe) taak op te pakken. Wij noemen dit organisatiekracht.

De samenwerking met Planbureau Fryslân is waar we ook trots zijn. Tijdens de Covid-19 pandemie is de samenwerking gestart om inzicht te krijgen in de maatschappelijke impact. Inmiddels werken we intensiever samen aan onze toekomstverkenning en het opzetten van een Kennis Schakelpunt.

Andere zaken waar we trots op zijn (uiteraard niet limitatief):

- 11 jaar Crisisbeheersing in Fryslân;
- 11 jaar Bevolkingszorg als onderdeel van crisisbeheersing;
- De ontkleurdheid van leiding en coördinatie in de crisisorganisatie;
- De ontwikkeling van de Vogelgriep app die de Inspectie landelijk als best practice heeft aangedragen;
- Het opzetten van crisiscommunicatie als eigenstandige kolom in de crisisorganisatie;
- De invulling van de GHOR taken samen met alle netwerkpartners;
- Het HKZ-certificaat van de GHOR;
- De handreiking vrijwillige burgerinitiatieven;
- Het regionaal risicoprofiel;
- De opzet van evalueren van incidenten en crises, inclusief burgerbelevingsonderzoek;
- Het blended vakbekwaamheidsprogramma;
- De inzet van particuliere watersportondernemers op de Friese wateren bij een calamiteit.

5. Welke kansen zien we of zijn er beren op de weg?

Zowel binnen Crisisbeheersing als Brandweer Fryslân worden strategische uitdagingen ervaren. Er zijn meer langdurige crises en nieuwe risico's en wet- en regelgeving hebben impact op hoe we georganiseerd zijn. Kijkend naar de toekomst zien we de financiële onzekerheden bij gemeenten en we voorzien dat dit gaat doorwerken naar de veiligheidsregio. Aan de andere kant blijven kosten stijgen. Deze toenemende financiële druk kan leiden tot de grote uitdaging dat er keuzes gemaakt moeten worden in welke mate we ons voor opgaven inzetten. Een mogelijke bezuiniging leidt direct tot een aanpassing van taken, met alle onrust en onzekerheid van dien. Bovendien merken we regelmatig dat het lastig is om geschikt personeel te vinden en om dit personeel dan ook voor langere tijd aan ons te binden. Vanuit het licht van de vergrijzing is het belangrijk om onszelf de vraag te stellen of we voor jonge mensen een aantrekkelijke werkgever zijn. Hier hebben we momenteel onvoldoende zicht op. Een andere opgave die we hebben is om verder vorm te geven aan onze ambitie op het gebied van duurzaamheid. Een programma geeft de komende jaren richting en houvast aan wettelijke kaders, ambities en kansen.

Brandweer

Waar we enerzijds trots zijn op hetgeen we leveren met een sobere (formatie)begroting, ervaren we er anderzijds ook knelpunten door. Zo willen we meebewegen met ontwikkelingen als gevolg van klimaatverandering (energietransitie, natuurbrand, duurzaamheid), maar hebben we er niet altijd voldoende grip op doordat er te weinig financiën of capaciteit voorhanden is om dit vorm te geven. We kennen dus uitdagingen in ons vermogen om proactief op ontwikkelingen te reageren en daar een balans in inzet van capaciteit en financiële middelen in te vinden. Dit werkt ook door in dat het voor ons lastig is om door te ontwikkelen of te innoveren, terwijl we dat op bepaalde vlakken graag zouden willen doen. Het aantoonbaar maken van prestaties en het op orde krijgen van onze datahuishouding is voor ons een uitdaging. We vormen meer en meer een beeld van wat we willen weten; tegelijkertijd is het daadwerkelijk realiseren een intensieve klus. We zorgen dat we de juiste indicatoren hebben, schonen gegevens op en passen de systemen hierop aan. Bovendien roept de toekomstverkenning vragen op over de bestendigheid van het huidige model van brandweezorg, dat gebaseerd is op vrijwilligers. Dit dwingt ons ertoe, en hier zien we kansen, om na te denken over mogelijkheden voor meer differentiatie.

Crisisbeheersing

De afgelopen jaren is het aantal flitsincidenten in Fryslân afgenomen, maar zien wij de inzet op sluimerende en langdurige crises juist toenemen. De containerramp met de MSC Zoë (2019), de Covid-19 pandemie, de vogelgriep en de opvang van (Oekraïense) vluchtelingen hebben impact (gehad) op de afdeling en de crisisorganisatie. De balans vinden tussen de landelijk opgave voor Crisisbeheersing, de behoeften van het bestuur en de gemeenten, en de inzet van de afdeling en/of crisisorganisatie, is niet altijd even gemakkelijk. Anderzijds zien wij ook kansen in ons dynamisch werkveld. Alle aandacht die er nu is voor crisisbeheersing geeft ons ruimte om het robuust op te zetten en meer in te kunnen zetten op informatiedeling, het veiligheidsinformatieknooppunt en netwerksamenwerking.

Het vinden en behouden van personeel voor de afdeling en de crisisorganisatie vraagt steeds meer inzet. Sluimerende crises vragen andere inzet van crisisfunctionarissen en hun werkgevers, dan flitsincidenten. Ook is de laatste jaren te zien dat jobhoppen en korter een nevenfunctie willen uitvoeren vaker voorkomt. Wendbaarheid is ook hier van belang. De wijze van werving en selectie, opleiden, inwerken en het aanbieden vakbekwaamheidsactiviteiten vraagt een andere aanpak. Gemeenten hebben gevraagd hier samen in op te trekken als het gaat om hun eigen crisisorganisaties.

6. Extra thema: procesgericht werken

De maatschappelijke context van VRF vereist dat we flexibel in kunnen spelen op snel veranderende omstandigheden. Hiervoor moeten we ons blijven ontwikkelen en oog houden voor kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit. Alleen op die manier kunnen we maximaal bij blijven dragen aan onze bedoeling en centrale opgaven. Met het oog op kwaliteit hebben wij de ambitie om een systeemgeoriënteerde organisatie te worden: een organisatie waarin klantfocus centraal staat, we op alle niveaus continu werken aan verbeteringen, we de plan-do-check-act-cirkel volledig doorlopen en we problemen voorkomen in plaats van verhelpen. Procesgericht werken zien we als één van de hulpmiddelen om systematisch aan deze ambitie te werken.



Om vorm te geven aan deze ambitie is in 2022 allereerst een visie op procesgericht werken vastgesteld en deze is vertaald naar verdere implementatie. Hierin is 'leren door te doen' het belangrijke motto. Procesgericht Werken betekent voor VRF een andere manier van werken. Daarom maken wij tijdens de implementatie gebruik van het ADKAR-model². Wij geloven erin dat de ontwikkeling alleen een succes wordt als we allemaal de ADKAR doorlopen. Vanuit bewustzijn en behoefte kun je werken aan kennisontwikkeling en acceptatie.

Daarbij geloven we erin dat het management voorgaat in de ontwikkeling naar procesgericht werken. In deze fase wordt het management dan ook bewust gemaakt en ondersteund bij hun sponsorrol. Het is van belang dat zij achter deze ontwikkeling staan, kunnen uitleggen waarom VRF procesgericht wil werken en het uitdraagt.

Om managers hierin te ondersteunen is een praatplaat ontwikkeld, zie bijlage 1. Voor afdelingshoofden zijn meerdere informatiebijeenkomsten geweest (zgn. MT-breed). Hier is ook de ervaring gedeeld over oefen-verbetertrajecten die reeds hebben plaatsgevonden.

De visitatiecommissie verzoeken we om samen met ons te reflecteren op de volgende vraag:
Welke kansen en uitdagingen zie je in de implementatie van procesgericht werken?

² Het ADKAR-model is ontworpen om medewerkers door organisatieveranderingen te leiden en helpt om een succesvolle verandering teweeg te brengen. Het kent vijf stadia en begint bij bewustwording (Awareness) en eindigt bij het versterken om de verandering in stand te houden (Reinforcement).

Bijlage 1



Procesgericht werken Beter, makkelijker en leuker werken



Wat is procesgericht werken?

Bij procesgericht werken kijken we naar de stappen die we moeten nemen en bedenken we hoe we deze het beste kunnen organiseren, zodat we de kwaliteit van ons werk continu kunnen verbeteren en ons snel kunnen aanpassen bij veranderende eisen en opgaven.



Waarom gaan we procesgericht werken?

In alles wat we doen staan onze inwoners centraal. Als het op de gezondheid en veiligheid van Fryslân aankomt willen wij goed werk afleveren, problemen voorkomen in plaats van verhelpen.

Als wij de beste manier vinden om dit te doen wordt ons werk niet alleen beter, makkelijker en leuker maar bovenal kunnen we betere resultaten bereiken. Procesgericht werken is hier een hulpmiddel voor.

Welke stappen zijn er?

Deze stappen nemen we om processen te verbeteren:



Wat levert het op?

- Toename van effectiviteit en efficiëntie
- Betere beheersbaarheid
- Groter lerend vermogen
- Hogere overdraagbaarheid
- Basis voor zelforganisatie
- Verbeterde samenwerking

Wanneer gaan we procesgericht werken?



Meer informatie? Kijk op Vera!



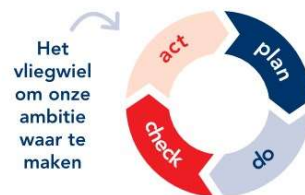
Visie op procesgericht werken samengevat

Samen leren door te doen!

Meer informatie? Kijk op Vera!

1. Ambitie

Met het oog op kwaliteit hebben wij de ambitie om een 'systeemgeoriënteerde organisatie' te worden: een organisatie waarin klantfocus centraal staat, we op alle niveaus continu werken aan verbeteringen, we de plan-do-check-act-cirkel volledig doorlopen en we problemen voorkomen in plaats van verhelpen. Procesgericht werken is als VRF-brede ambitie opgenomen in onze Meerjarenkoers 2023-2026. We zien procesgericht werken als één van de hulpmiddelen om systematisch aan deze ambitie te werken.



2. Organisatiefilosofie

Procesgericht werken duidt op de organisatiefilosofie waarbij sturing primair via de processen plaatsvindt. In procesgericht werken zijn niet de organisatiestructuur en de hiërarchie het vertrekpunt, maar de samenhang tussen uit te voeren werkzaamheden.



3. Procesmanagement

Procesmanagement is de tactisch- operationele uitwerking van procesgericht werken en richt zich op de doorlopende activiteiten waar alle betrokkenen van een proces iedere dag mee bezig zijn. Het is de manier waarop een organisatie (in het verlengde van strategie en beleid) processen identificeert, ontwerpt, beheerst en verbetert. De aanpak van procesmanagement bestaat uit het identificeren van processen, het prioriteren en het cyclisch voorbereiden, analyseren, ontwerpen, implementeren en borgen van procesverbeteringen.

4. Uitgangspunten

- ✓ We verbeteren continu op alle niveaus.
- ✓ Iedereen doet mee.
- ✓ Procesgericht werken is geen doel op zich, maar een hulpmiddel.
- ✓ We zoeken steeds een gezonde balans tussen uniformiteit en ruimte.
- ✓ Verbeteren is het vertrekpunt. Vastleggen helpt daarbij.
- ✓ Wij leren door te doen.

2023 - 2026



Zes ontwikkelsporen

1. De visie op projectgericht werken is bekend, gedragen en vertaald naar verdere implementatie.
2. Er is een centrale procesarchitectuur waarin de belangrijkste processen vastgelegd zijn.
3. Procesbeschrijvingen worden organisatiebreed volgens dezelfde conventies opgesteld.
4. Er is een uniforme methode voor procesanalyse en -verbetering.
5. Processen zijn voorzien van indicatoren. Er is sprake van een prioriteringsmethode en een escalatiestructuur om tijdig bij te kunnen sturen.
6. De rollen en verantwoordelijkheden in de uitvoering van procesmanagement zijn duidelijk belegd. De betrokkenen beschikken over voldoende kennis en kunde.

2027 en verder



Cultuur van continu verbeteren

In de doorontwikkeling van procesmanagement willen wij toegroeien naar een volwassenheidsniveau waarop onze processen 'gemanaged' zijn. Dit betekent dat processen niet alleen gestandaardiseerd, vastgelegd en werkend zijn, maar dat er wordt gestuurd op basis van gemeten procesprestaties. Dit niveau is noodzakelijk om onze ambities op het gebied van kwaliteit waar te maken.

Bijlage 2

De visitatie tot een succes maken

In de Wet veiligheidsregio's staat in artikel 56 dat het bestuur van de veiligheidsregio ervoor zorg draagt dat eenmaal in de vijf jaar een visitatie door een visitatiecommissie wordt verricht. Met deze visitatie op hoofdlijnen wordt voldaan aan dit artikel.

De visitatie van 15 november 2023 wordt over een aantal jaar opgevolgd door een verdiepende visitatie. Aan de veiligheidsregio's wordt gevraagd hoe deze verdiepende visitatie een succes kan worden. De VRF heeft de volgende tips:

- Begin tijdig met de opzet van de verdiepende visitatie. Denk aan een jaar. Zet gedurende dat jaar een projectleider en werkgroep in om samen de voorbereiding en uitvoering te pakken. Vergeet daarbij ook de opvolging van de aanbevelingen niet.
- Betrek alle lagen van de organisatie, van bestuurslid tot medewerker. Vergeet ook je netwerkpartners niet. Samen kun je een gedragen reflectieverslag voor een verdiepende visitatie maken, de gesprekken met de visitatiecommissie voeren en uiteindelijk opvolging geven aan de verkregen aanbevelingen.
- Werk bij een verdiepende visitatie met één of twee overkoepelende thema's zodat er nog gerichter rode draden uit de opbrengsten van de 25 visitaties gehaald kunnen worden. Bepaal deze als veiligheidsregio's samen.