

# SPIEGELVERSLAG VISITATIE SAMENWERKENDE VEILIGHEIDSREGIO'S FLEVOLAND & GOOI EN VECHTSTREEK

MEI 2024

**DROOM, DURF, DOE!**

Samen één, voor een sterkere toekomst



Raad van Commandanten  
en Directeuren  
Veiligheidsregio

VISITATIE  
TEAM 1

**COMPACTE VISITATIE**

BETER PRESTEREN DOOR SAMEN TE REFLECTEREN



24 juni 2024, versie 2.0

## Voorwoord

### Samenwerking actueel thema

In 2019 is er een samenwerkingsoverkomst afgesloten tussen VR Flevoland en VR Gooi en Vechtstreek. Daarbij lag de focus op 3 doelen, de 3K's:

1. Verbeteren kwaliteit taakuitvoering
2. Verminderen kwetsbaarheid
3. Verminderen kosten.

Op dit moment is de doorontwikkeling van de samenwerking een actueel thema. In 2024 wordt er ambtelijk en bestuurlijk verder richting gegeven aan deze samenwerking. Om die reden is de visitatiecommissie gevraagd om collegiaal en waarderend op de samenwerking te reflecteren. En wat was dan logischer om dit te doen in de vorm van één visitatie bij beide regio's. Daar waar in het verleden nog twee separate visitaties in Gooi en Vechtstreek (2014) en Flevoland (2019) plaatsvonden.

### Open houding

De visitatiecommissie heeft met veel plezier het reflectieverslag en diverse andere beleidsdocumenten gelezen. De open en transparante wijze waarop informatie en persoonlijke beelden en ervaringen werden gedeeld, zowel voor als tijdens de visitatie, zijn zeer waardevol geweest om onze rol als kritische vriend voor te bereiden en uit te voeren. Wij willen jullie daarvoor bedanken, net zoals we dat op de visitatiedag hebben gedaan door een visitatietaart mee te nemen.

In het bijzonder onze complimenten voor de heldere animatie, waarmee de visitatiedag werd gestart.



### Mooie spiegelgesprekken, die aanzetten tot denken

Op 16 mei 2024 zijn wij hartelijk ontvangen in beide regio's. Om ook letterlijk meer beeld te krijgen bij beide regio's vond de visitatie deels in Flevoland en deels in Gooi en Vechtstreek plaats.

De commissie heeft 5 prettige en boeiende spiegelgesprekken gevoerd met de doelgroepen: directie, VR-brede adviseurs (verdeeld over 2 gesprekken), brandweerszorg en GHOR/bevolkingszorg/crisisbeheersing. In twee gesprekken was afvaardiging vanuit de beide OR-en aanwezig. In totaal is met iets meer dan 25 personen gesproken, waarvan veel leidinggevend. In elk gesprek is de deelnemers gevraagd hun droombeeld en urgentie van de ideale samenwerking op te schrijven op een persoonlijk invulblad. Daarna is gezamenlijk doorgepraat over deze persoonlijke beelden en wensen voor de toekomst en over de noodzaak tot doorontwikkeling van de samenwerking.

Gedurende de visitatiedag constateerde de commissie dat de vragen en gesprekken de mensen al direct hebben aangezet tot een extra blik op de samenwerking. Men is samen met de commissie in de 'helikopterstand' gestapt. De commissie zag dat het reflecteer- en leerproces aan de gespreks- en koffietafels al direct een impuls kreeg.

### Afronding visitatie → samenwerkingsreis gaat verder

Op 16 mei 2024 heeft de commissie de dag afgesloten met een beknopte mondelinge terugkoppeling. In dit spiegelverslag staat een uitgebreidere weergave van wat we hebben gezien en gehoord en het beeld dat we daar als commissie zelf over hebben gevormd. Het gaat om een beeld op basis van een korte en krachtige blik in VRFGV, van ons als eendaagse passant.

De kern van de bevindingen staat in het beeldverslag, dat kan worden gezien als visuele managementsamenvatting. En waar wij deze visitatie afsluiten als commissie, gaat voor jullie de reis van samenwerking verder. Wij wensen jullie veel succes bij alle volgende stappen, waarbij wij jullie het volgende motto meegeven:

**Droom ,durf, doe!**

#### Visitatiecommissie

Stephan Wevers (VRT), voorzitter

Caren Frentz (VRZH)

Iwan Schaap (VRZW)

Roïs van der Tuin (VNOG), secretaris

Johan Veldman (VNOG), secretaris

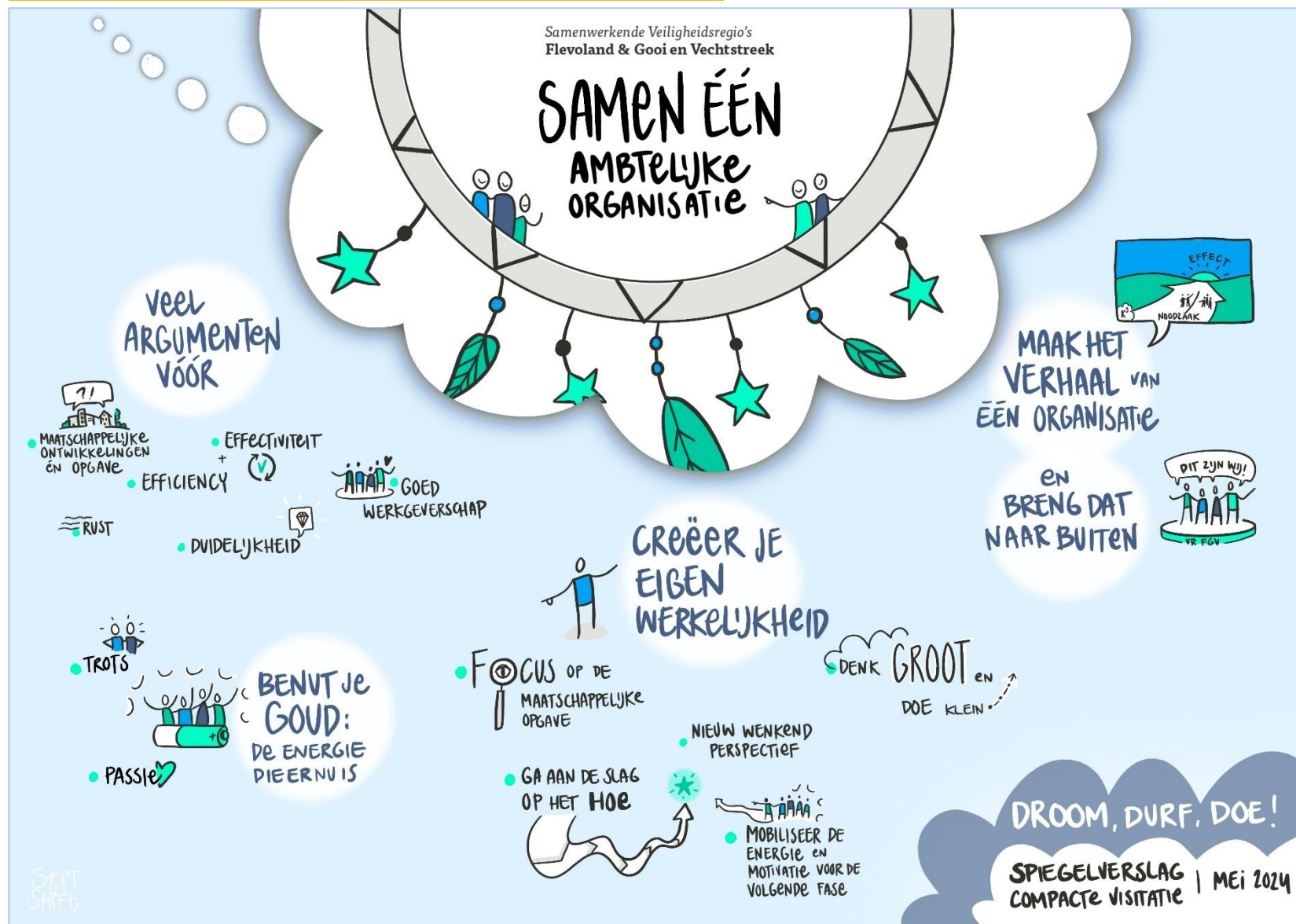
Jacqueline Barnasconi (VGGM), secretaris

## Inhoud en leeswijzer

Dit reflectieverslag kent 6 hoofdstukken:

- |  |   |
|--|---|
| Voorwoord                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Persoonlijk woord vanuit de visitatie-commissie, met duiding hoe de visitatie is uitgevoerd</li></ul>   |
| 1. Managementsamenvatting:<br>Beeldverslag   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kern van de bevindingen, visueel in een beeldverslag weergegeven</li></ul>  |
| 2. Inleiding                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Algemene achtergrondinformatie over visitaties</li><li>• Hoofdvraag en doel van deze visitatie</li></ul>  |
| 3. Opgehaald beeld en<br>reflectie commissie | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inhoudelijke bevindingen: observaties, conclusies en tips van de visitatiecommissie</li><li>• Overzicht met belangrijkste reflectiebevindingen van de commissie</li></ul> |
| 4. Woordwolk:<br>Droombeeld samenwerking     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Opgehaald droombeeld van samenwerking, in een woordwolk weergegeven</li></ul>   |
| 5. Woordwolk:<br>Urgentie samenwerking       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Opgehaalde urgentie van samenwerking, in een woordwolk weergegeven</li></ul>  |

## 1. Managementsamenvatting: Beeldverslag



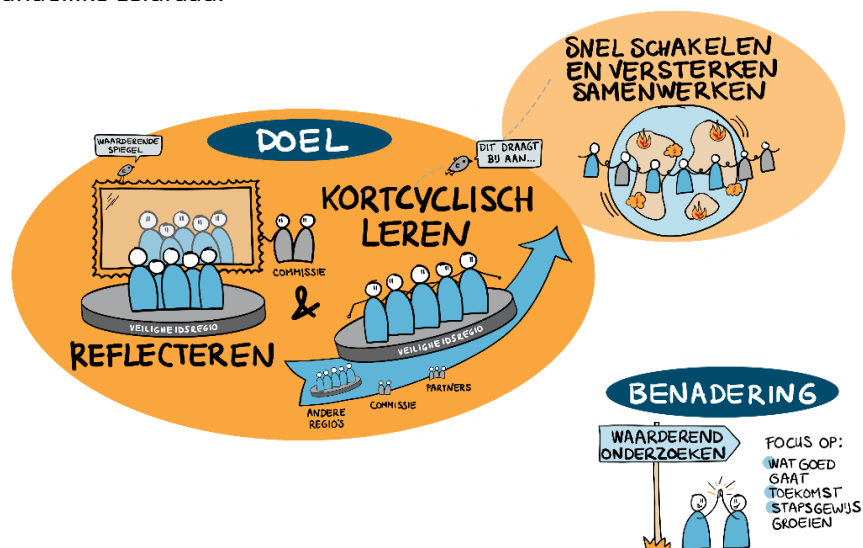
## 2. Inleiding

In dit hoofdstuk is het volgende toegelicht:

- Wat is de algemene achtergrond van de visitatie? Deze informatie komt uit de landelijke Leidraad Compacte visitatie (april 2024).
- Wat is de hoofdvraag en daarmee het doel voor deze visitatie VRFGV<sup>1</sup>?

### 2.1 Doel visitaties algemeen

Het hoofddoel van de visitaties bij veiligheidsregio's (VR's) is het faciliteren van een robuust leerproces gebaseerd op reflectie en feedback, waarin VR's elkaar 'een bushalte verder brengen' in het ontwikkelproces. Het gaat om een collegiale, compacte visitatie volgens een waarderende benadering. De leerbehoefte van de regio staat centraal. Zie hieronder een figuur uit de landelijke Leidraad.



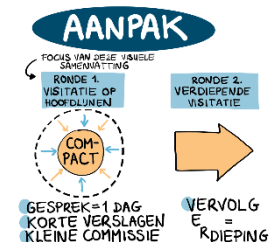
Bron: landelijke Leidraad Compacte visitatie

<sup>1</sup> In dit verslag worden de samenwerkende veiligheidsregio Flevoland en veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek vanwege de leesbaarheid afgekort tot VRFGV. Daar waar één van de regio's wordt bedoeld, wordt dit aangeduid met VRF of VRGV.

### 2.2 Aanpak algemeen

De compacte visitatie bij VR's wordt uitgevoerd in twee rondes. Een visitatie op hoofdlijnen en een verdiepende visitatie. Dit spiegelverslag is opgesteld in het kader van ronde 1: het gaat om de visitatie op hoofdlijnen bij VRFGV op 16 mei 2024.

In het reflectieverslag heeft VRFGV haar wensen aangegeven voor ronde 2, de verdiepende visitatie, die over ca. twee jaar zal volgen.



Bron: landelijke Leidraad Compacte visitatie

### 2.3 Hoofdvraag en doel VRFGV

In het reflectieverslag heeft VRFGV aangegeven wat het thema is van deze visitatie en de vraag aan de commissie, zie onderstaand kader.

“Omdat de (door)ontwikkeling van de samenwerking tussen beide regio's een actueel thema binnen de organisaties is hebben de twee veiligheidsregio's ervoor gekozen om het thema 'samenwerking' bij de compacte visitatie centraal te stellen. In 2023 is er door onderzoeksbureau Lysias een onderzoek gedaan naar de governance van de samenwerkende organisaties Veiligheidsregio's Flevoland en Gooi. Deze doorlichting dient als basis om bestuurlijk richting te geven aan de uitwerking van de toekomstige organisatie. De besturen van Veiligheidsregio's Flevoland en Gooi en Vechtstreek bepalen in de loop van 2024 hoe zij de (door)ontwikkeling van de samenwerking vorm willen geven.

**We willen de visitatiecommissie vragen om kritische vragen over dit thema te stellen en met ons mee te denken over de aandachtspunten die wij bij de (door)ontwikkeling van de samenwerking verwachten tegen te komen.”**

Bron: reflectieverslag

Later is dit thema nog verder gespecificeerd tot de onderstaande hoofdvraag. De hoofdvraag was de basis voor deze visitatie.

#### Hoofdvraag visitatie

Geef ons argumenten om de stap te zetten naar:

- Harmonisatie; en/of
- Ambtelijke fusie.



### 3. Opgehaald beeld en reflectie commissie

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen van deze visitatie aangegeven, verdeeld over zeven onderwerpen.

- Observaties: Wat is het opgehaalde beeld van de commissie? Wat is gelezen, gehoord en gezien?
- Reflectie: Wat zijn de conclusies en tips vanuit de commissie, vanuit de rol van collegiale, kritische vriend?

Het hoofdstuk wordt afgesloten met:

- Overall-reflectie: Wat is het algehele reflectiebeeld van de commissie? Hier is tevens een opsomming van belangrijkste reflectie-bevindingen van de commissie opgenomen.

*Mooie voorbeelden en denkbeelden vanuit VRFGV zijn uitgelicht in de gele kaders*

*De belangrijkste reflectiebevindingen van de commissie zijn blauw gemarkeerd in de tekst*

#### 3.1 Al veel en intensieve samenwerking

Als eerste is ingezoomd op de samenwerking van de afgelopen jaren en in het hier-en-nu.

##### Observaties

Uit zowel het reflectieverslag als uit de spiegelgesprekken blijkt dat er intensief wordt samengewerkt. En dat er al heel veel stappen in de samenwerking tussen beide regio's zijn gezet. De samenwerkingsovereenkomst met de 3K's (kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten) vormden en vormen nog steeds de basis.

Er is de afgelopen periode veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van een visie en identiteit voor de samenwerkende veiligheidsregio's.  
*Bron: reflectieverslag*

"Brandweer heeft steeds meer werkgroepen, dat verhoogt de kwaliteit."  
*Bron: spiegelgesprek*

Inmiddels is de brug tussen de twee culturen gelegd en komen deze steeds meer overeen.  
*Bron: reflectieverslag*

"Bij het maken van het jaarplan RB is samen een nieuwe opzet uitgewerkt. We zijn naar elkaar toegroeid."  
*Bron: spiegelgesprek*

Mensen zijn trots op de wijze waarop nu wordt samengewerkt. En zijn blij met deze samenwerking. Uit de gesprekken blijkt dat het verantwoordelijkheidsgevoel erg groot is. Mensen werken hard en met passie voor hun vak en willen dat deze samenwerking werkt en dat de organisatie en samenwerking succesvol is. En zij zijn van mening dat de samenwerking zijn vruchten afwerpt.

Het instellen van éénhoofdige leiding per team draagt bij aan de succesvolle samenwerking. Terwijl de samenwerking geïntensiveerd is, voelt men nog wel op dossiers dat er een tweedeling is. De medewerkers betreuren het bijvoorbeeld dat er dit jaar twee risicoprofielen zijn opgesteld, dat voelt als een stap terug in de tijd.

De commissie ziet eveneens dat er factoren zijn die leiden tot een andere 'bril' op de samenwerking. De werkgebieden van VRF en van VRGV zijn divers en kennen andere uitdagingen. Er zijn sinds 2019 diverse personele en bestuurswisselingen geweest. Al deze factoren zorgen ervoor dat niet alle belanghebbenden op eenzelfde wijze de urgentie van een nauwe samenwerking zien, geven de geïnterviewden aan. De spiegelgesprekken resulteerden echter vooral in het beeld dat bestaat uit energie op de samenwerking en uit de behoefte de samenwerking uit te bouwen.

##### Reflectie commissie

De commissie constateert dat er veel en intensief wordt samengewerkt. En dat dit de kwaliteit ten goede komt en de kwetsbaarheid vermindert. Het instellen van éénhoofdige leiding per team brengt duidelijkheid in aansturing en leiderschap, met bijkomend voordeel dat het kostenbesparend werkt.

*"We gaan steeds meer één koers varen."  
Bron: spiegelgesprek*

De commissie constateert ook dat het verhaal, waarom er samengewerkt wordt, verbreed kan worden. Ruimere samenwerkingsmotivatie is niet alleen in de 3K's te vinden. In de gesprekken kwam ook sterk naar voren dat samenwerking noodzakelijk is om flexibiliteit, robuustheid en slagkracht te realiseren. Er zitten mooie verhalen in de organisatie waaruit blijkt dat de beide regio's elkaar hard nodig hebben.

Er is geen belemmering om de samenwerking verder door te ontwikkelen, is het beeld van de commissie. Mensen willen graag vooruit en zien veel mogelijkheden én urgentie.

De commissie adviseert de energie die er nu is om de samenwerking door te ontwikkelen, ten volle te benutten. De commissie concludeert dat VRFGV goud in handen heeft.



Het universele beeld bij de mensen met wie is gesproken, leidt voor de commissie naar één advies: Werk toe naar één ambtelijke organisatie.

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de argumentatie en urgentie die mensen zelf onder deze keuze leggen.

### 3.4 Duidelijke urgentie en veel argumenten voor één organisatie

#### Woord vooraf

Tijdens de vijf spiegelgesprekken is gevraagd naar de urgentie van de ideale samenwerking. Waarom is dit echt nodig, was de vraag. Omdat velen hebben aangegeven dat één ambtelijke organisatie het gewenste plaatje is, zijn de genoemde argumenten van de mensen te zien als argumenten die gelden voor het kiezen voor één ambtelijke organisatie.

#### Observaties

De urgentie om te komen tot één organisatie is voor alle geïnterviewden hoog. Er zijn heel veel argumenten aangegeven om te werken naar het ideaalplaatje van samenwerking. Zie hier voor ook de woordwolk in hoofdstuk 5. De samenwerking niet verder doorontwikkelen is geen optie, geeft men aan.

“Laten we verder bouwen aan een krachtige organisatie.”  
Bron: spiegelgesprek

De belangrijkste argumenten die de mensen in de spiegelgesprekken aangaven om te werken naar één organisatie zijn:

- Maatschappelijke context/ontwikkelingen en focus op buitenwereld:

Het werkgebied Gooi en Vechtstreek en het werkgebied Flevoland kennen dezelfde, maar ook andere uitdagingen, zoals duidelijk uiteengezet is in het reflectieverslag. Denk bijvoorbeeld aan de grootstedelijke problematiek van Almere, evenementen en demografische ontwikkelingen. Er zijn dus verschillen in de twee werkgebieden. Daarnaast zijn er universele en landelijke thema's die spelen, die helder in het ontwerp-

“Laten we kiezen voor regionale versterking met ruimte voor lokale eigenheid.”  
Bron: spiegelgesprek

“Organisatie moet goed inspelen op couleur locale, dat doet VRFGV goed.”  
Bron: spiegelgesprek

beleidsplan zijn aangegeven. Goed inspelen op alle externe omstandigheden en ontwikkelingen is alleen mogelijk als de organisatie staat als een huis en er voldoende kwaliteit en kwantiteit is om hierop in te spelen. Risico's, zoals genoemd in de twee risicoprofielen, vragen om deze ene sterke organisatie.

- Effectiviteit, maatschappelijke opgave en kwaliteit:

Veel mensen geven aan dat het nodig is om voor één organisatie te kiezen vanwege de taak die uitgevoerd moet worden. Verdere samenwerking is een randvoorwaarde om de kwaliteit van de taakuitvoering blijvend te realiseren. VRFGV wil stappen zetten op de inhoud, dat kan niet zonder een stevige organisatie. De thema's kwaliteit en kwetsbaarheid gaan daarbij hand in hand. De mensen zijn blij met de vergaande samenwerking en/of integratie binnen hun teams.

“Er wordt goed samengewerkt met één ROT- en één CoPI-piket voor 2 regio's.”  
Bron: spiegelgesprek

- Efficiency:

Er worden goede stappen gezet om efficiënter te werken. Er is echter nog veel dubbel werk op het terrein van bijvoorbeeld ICT-systemen, facturering, hanteren van verschillende arbeidsvoorwaarden, planning&control-cyclus en gebruik van meerdere mail-adressen/agenda's. Processen verlopen hierdoor niet doelmatig en dit levert frustratie en ruis op.

“Op ICT-terrein worden goede eerste harmonisatiestappen gezet, zoals één financieel pakket en één geo-voorziening.”  
Bron: spiegelgesprek

- Duidelijkheid, rust en energie:

De verschillen die er nu zijn in de organisatie leveren onrust en ruis op. Men ervaart ongeduld. Dat komt het inhoudelijke werk en het werken naar één cultuur niet ten goede. Als ik werk voor de ene regio, mag ik dan werk voor de andere regio uitvoeren? Men heeft nu energie om te veranderen en geeft aan dat de energie en arbeidsvreugde vermindert als er niet snel geharmoniseerd wordt. Er is behoefte aan duidelijkheid intern, maar ook naar buiten toe is duidelijkheid wenselijk.

“Aanbestedingen bij brandweerzorg zijn succesvol vanwege centrale kaders én ruimte voor de werkgroep”  
Bron: spiegelgesprek

“Geef ons duidelijkheid en vasthoudendheid.”  
Bron: spiegelgesprek

“Er is nu energie om te veranderen.”  
Bron: spiegelgesprek



- Goede en aantrekkelijke werkgever: VRFGV wil graag een goede en aantrekkelijke werkgever zijn. Dat is één van de uitgangspunten die in het ontwerp-beleidsplan is opgenomen. Voor het behoud van medewerkers en aantrekken van nieuw personeel helpt het niet dat mensen in dienst komen bij één van beide organisaties. Dit levert soms (onnodige) onduidelijkheid op bij nieuwe mensen. Of huidig personeel wordt “rondgepompt” van de ene naar de andere organisatie, omdat in de andere organisatie de voorwaarden beter zijn. Terwijl men de wens heeft om de interne doorstroming te realiseren vanuit de gedachte van loopbaanontwikkeling. Daarnaast is een belangrijke vraag: Hoe positioneert VRFGV zich in de krappe arbeidsmarkt?

Als werkgever vinden we de waarden gelijkwaardigheid, vitaliteit en duurzaamheid heel belangrijk.  
*Bron: ontwerp-beleidsplan 2025-2028*

“We willen interne doorstroming vanuit loopbaanontwikkeling.”  
*Bron: spiegelgesprek*

“Door de samenwerking kunnen we betere mensen aantrekken.”  
*Bron: spiegelgesprek*

### **Reflectie commissie**

De noodzaak om te komen tot één ambtelijke organisatie is groot. Hoewel niet iedere geïnterviewde dezelfde argumenten aangeeft, is de ‘sense of urgency’ overduidelijk. De argumenten die worden aangegeven om te groeien naar een VRFGV-organisatie 2.0 zijn feitelijk een mix van belemmerende en succesbepalende factoren.

- Het belemmerende zit in de hinder die men nu ervaart, zoals verschillen, onduidelijkheid en inefficiency. Dit werkt demotiverend in de uitvoering van het werk, terwijl voor de commissie zichtbaar is dat mensen hart hebben voor de zaak.
- Het succesbepalende zit in dat wat nodig is om tot goede resultaten en successen te komen, zoals kwaliteit, kracht, goed werkgeverschap en focus op maatschappelijke opgave. Wat is nodig om de taak goed uit te voeren vanuit een fijne organisatiesetting?

De urgentie voor één organisatie komt volgens de commissie primair voort uit de maatschappelijke opgave die VRFGV heeft de komende jaren. Brandweer zit in de haarvaten van de samenleving, van dorpskern tot de grote stad. Weerbaarheid van de bevolking wordt een groot thema de komende tijd. Thema's als klimaatverandering, energietransitie, geopolitieke

verschuivingen, polarisatie in de samenleving en verschillen arm-rijk maken de noodzaak van een sterke basisvoorziening Veiligheidsregio groot. De urgentie qua interne organisatie is zo groot, dat de commissie wil spreken van een afbreukrisico op de factor mens als er geen gehoor wordt gegeven aan deze doorontwikkeling. Mensen willen de verschillen, frictie en inefficiency, die ruis en frustratie opleveren, achter zich laten.

De commissie heeft het hetzelfde uitgangspunt als de vele geïnterviewden als het gaat om de urgentie:

**Benut ten volle de kracht van de organisatie en van de medewerkers ten behoeve van de taak buiten: een goede brandweer- en crisisorganisatie, die er staat als het nodig is.**

Het gaat feitelijk om het nog meer versterken van de:

- Slagkracht op de taak: Snel, effectief handelen en wendbaar zijn als brandweer en crisisorganisatie, zodat de maatschappelijke opgave nu en in de toekomst kan worden gerealiseerd.
- Menskracht in de organisatie: Optimale en duurzame inzet van mensen vanuit hun vaardigheden, kennis en betrokkenheid.

Er ligt een ontwerp-beleidsplan 2025-2028, dat alleen op de vakinhoud al ambitieus is. In dit plan wordt nauwelijks ingegaan op de doorontwikkeling op samenwerking, terwijl dit ook energie van de beide organisatie vraagt. De commissie vindt dat een gemiste kans. Zij gunt VRFGV de ruimte om hier ook serieus tijd voor vrij te maken.

De commissie ziet dat de noodzaak om te komen tot één organisatie groot is. Argumenten als maatschappelijke context/ontwikkelingen, effectiviteit/maatschappelijke opgave, efficiency, duidelijkheid, rust en werkgeverschap spelen daarin de hoofdrol. Is de brandweer en crisisorganisatie van VRFGV klaar voor de opgave van de toekomst?

Het advies van de commissie is om zichtbaar en inzichtelijk te maken dat één organisatie echt nodig is en een randvoorwaarde is gezien de maatschappelijke opgave. Leg de focus op de taak buiten en redeneer dan terug naar belemmerende en succesbepalende factoren die als eerste aandacht behoeven.

### 3.5 Maak het verhaal van één organisatie

#### Observaties

Uit het reflectieverslag en tijdens de spiegelgesprekken wordt duidelijk dat de afgelopen vijf jaar het ‘verhaal’ van de samenwerking is gestoeld op de 3K’s: kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten. Op vele momenten wordt tijdens de visitatie teruggegrepen op de doelstelling van de samenwerking zoals vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst uit 2019, zie onderstaand kader.

“De samenwerking tussen Partijen heeft tot doel de kwetsbaarheid van de taakuitvoering van Partijen te verkleinen en de continuïteit ervan te borgen, een integrale werkwijze te bevorderen, de kwaliteit van de taakuitvoering op peil te houden en waar mogelijk te verhogen en minder meerkosten te realiseren. Partijen komen daartoe overeen om met ingang van 1 januari 2020 voor de duur van deze overeenkomst samen te (kunnen gaan) werken als vastgelegd in deze overeenkomst.”  
Bron: samenwerkingsovereenkomst VRF en VRGV

De 3K’s gaven en geven de medewerkers en het management een duidelijke richting voor de samenwerking.

“Winst van de samenwerking zit op de 3K’s.”  
Bron: spiegelgesprek

#### Reflectie commissie

De 3K’s zijn een waardevolle, richtinggevende kapstok en een krachtig communicatie-instrument voor VRFGV. Voor de commissie is het waarneembaar dat VRFGV substantiële stappen heeft gezet op de 3K’s en dat mensen het gedachtegoed van de 3K’s op heel veel plekken herkennen, omarmen en hierop acteren. Er worden in het hier-en-nu nog steeds waardevolle stappen gezet, bijvoorbeeld op het terrein van leiderschap.

“Samenwerken is mensenwerk.”  
Bron: spiegelgesprek

Een belangrijke volgende stap is het maken van een verdiepingsslag, waarbij bepaald wordt welk leiderschapstype we als samenwerkende organisatie willen.  
Bron: reflectieverslag

De commissie adviseert een nieuw verhaal te maken, passend bij de wens om één ambtelijke organisatie te worden.

Volgens de commissie heeft de samenwerking in de huidige organisatievorm zijn optimum bereikt. In dit construct is eruit gehaald wat erin zat. Dat is een compliment voor VRFGV. En meteen het vertrekpunt voor een nieuwe fase van samenwerking.

In een volgende fase van de samenwerking is het goed om met een nieuw verhaal te komen: het verhaal van (toewerken naar) één ambtelijke organisatie. De 3K’s zijn daarmee niet van tafel. De commissie heeft het beeld dat een nieuwe (of op z’n minst een vernieuwde) kernboodschap nieuwe energie kan losmaken en duidelijkheid kan geven.

De commissie geeft daarbij de volgende tips voor deze ‘storytelling’ mee. De twee woordwolken in dit verslag kunnen behulpzaam zijn in de eerste twee stappen.

- **Boodschap:** De eerste stap is om de boodschap van het verhaal scherp voor ogen te hebben. Wat is het inspirerende, gezamenlijke doel waar VRFGV voor gaat? Wat levert dit op ten aanzien van de taak buiten? Wat zijn de stappen en de kaders? Bouw dit verhaal op vanuit de maatschappelijke opgave en zoom daarna in op de zachte en de harde kant van de organisatie (leef- en systeemwereld), te beginnen bij de zachte mens-kant. Voor de inhoud van de boodschap, zie ook paragraaf 3.7.
- **Doelgroep:** De volgende stap is aansluiting maken met de doelgroep van het verhaal. Waar staan zij nu in het veranderproces, wat vinden zij belangrijk? Ga hiervoor het gesprek aan met de betrokkenen, intern en extern. Sluit aan bij hun emoties, triggers en verwachtingen. Of weerleg verwachtingen die niet passen bij de boodschap. Zorg dat het verhaal geloofwaardig is. Hoe zorgt VRFGV dat managers, medewerkers, bestuurders en partners verbinden op de gezamenlijke ambitie? Is er vertrouwen op dit verhaal en de mensen die dit gaan bewerkstelligen? En kunnen specifieke doelgroepen optreden als ambassadeur van dit verhaal?
- **Wijze van communiceren:** Bepaal vervolgens via welke kanalen en op welke wijze je gaat en blijft communiceren over het verhaal. Op een begrijpelijke wijze. Zorg dat het geen eenmalige exercitie is. Essentieel is het gebruik van taal. Zowel in het reflectieverslag als in de spiegelgesprekken merkte de commissie op dat er nog vaak vanuit de twee organisaties VRF en VRGV wordt gedacht en gesproken. Advies van de commissie is om elk onderwerp altijd als eerste vanuit ‘samen’ en dus vanuit

de gedachte ‘we zijn één organisatie’ aan te vliegen. Frame de nieuwe organisatie dus echt als één. Zet standaard de ‘1 VRFGV-bril’ op, in plaats van de 2 afzonderlijke organisatiebrillen.

- **Blijf inspireren:** Blijf het verhaal delen en blijf mensen inspireren om hun rol te pakken in het verhaal.

### 3.6 Zorg voor goede PR op het verhaal

#### Observaties

De geïnterviewden geven aan dat er veel samenwerking schuilgaat achter de taakuitvoering, maar dat deze samenwerking naar buiten niet goed zichtbaar wordt gemaakt. De commissie hoort bijvoorbeeld terug dat de 3K's besproken zijn in gemeenteraden, maar dat de samenwerking achter de taak niet echt zichtbaar wordt gemaakt op lokaal niveau. Daarnaast lijkt de buitenwereld zich onvoldoende te realiseren dat de rol van VRFGV bij een veilig festival in Biddinghuizen of bij een veilig Lelystad Airport alleen kan worden waargemaakt door een sterke organisatie.

“Een groot festival in Biddinghuizen kan alleen plaatsvinden, omdat we een sterke VRFGV zijn. We mogen dit meer zichtbaar maken.”  
*Bron: spiegelgesprek*

De urgentie van de samenwerking is niet prominent zichtbaar.

Op de vraag aan enkele geïnterviewden wat er buiten gebeurt als de samenwerking nu zou worden teruggedraaid, geeft men aan dat alles op korte termijn wel zal blijven draaien, al is het op een lager pitje of op een lager kwaliteitsniveau. Op de (middel)lange termijn gaat het echter wel grotere scheuren in de dienstverlening opleveren. En dan zal VRFGV niet meer meekunnen in belangrijke ontwikkelingen in de maatschappij en de sector, is de verwachting van deze geïnterviewden.

#### Reflectie commissie

De huidige samenwerking wordt nog onvoldoende over het voetlicht gebracht naar buiten, constateert de commissie. De kunst is om bij het nieuwe samenwerkingsverhaal de noodzaak én het effect van de samenwerking nadrukkelijk over de Bühne te brengen. Ook hier weer

geredeneerd vanuit de primaire brandweer- en crisistaak buiten. Zet mooie en effectieve samenwerkingen in de etalage.

Een goede PR zorgt ervoor dat belanghebbenden zien dat samenwerking (straks vanuit één organisatie) onontbeerlijk is. Vermarkt je successen, is het devies van de commissie. En betrek daarbij bestuurders en partners. Iedereen die intern of extern een belanghebbende is, kan in principe optreden als ambassadeur van het verhaal. Dat kunnen bijvoorbeeld ook de vrijwilligers en de inwoners zijn. Het gaat er niet om alles vanuit de directie van VRFGV te doen, maar op zoek te gaan naar slimme hefboomen en coalities. Zorg voor coalitievorming op het gedeelde doel en het verhaal van samen. Vertel het verhaal vanuit alle ambassadeurs.

De commissie realiseert dat VR-producten niet zozeer top-of-mind of aanspreekbaar/aantrekkelijk zijn voor bestuurders en inwoners. Zorg dat goede aansprekende producten of projecten optimaal in de PR worden gebruikt. En frame dit steeds vanuit één nieuwe organisatie.

### 3.7 Bepaal het perspectief en ga aan de slag op het ‘hoe’

#### Observaties

In het reflectieverslag staat aangegeven dat de besturen VRF en VRGV in de loop van 2024 bepalen hoe zij de (door)ontwikkeling van de samenwerking vorm willen geven. En bij het stellen van de hoofdvraag van deze visitatie heeft de directie al een eerste richting gegeven aan de organisatieverandering: men wil naar harmonisatie of een ambtelijke fusie werken.

Tijdens de spiegelgesprekken ving de commissie vooral het beeld op dat er nog geen duidelijk perspectief is gesteld voor de toekomst, als het gaat om de samenwerking. Dat is een vraag die dit jaar op de bestuurlijke en directie-tafel ligt. De roep om keuzes is groot bij de geïnterviewden. En de behoefte om ruis, onduidelijkheid en verschillen aan te pakken, is eveneens groot (zie ook paragraaf 3.4).

### Reflectie commissie

Het belangrijkste advies dat de commissie meegeeft, is: Creëer je eigen werkelijkheid. Bepaal een nieuw wenkend perspectief, een nieuw verhaal op samenwerking.

- Focus op de maatschappelijke opgave, zodat VRFGV klaar is voor de toekomst.
- Denk groot en doe klein.
- Mobiliseer de energie en de intrinsieke motivatie die er nu is bij de mensen om de volgende samenwerkingsfase in te gaan.
- Ga aan de slag op het 'hoe'.

Het bestuur gaat over het 'wat'. Als ambtelijke organisatie ga je over het 'hoe'. De directie kan daar haar eigen verantwoordelijkheid in nemen. En op dit 'hoe' kan VRFGV nu al zelf aan de slag. Creëer bestuurlijk comfort en ambtelijke duidelijkheid door als directie en management aan de slag te gaan op het 'hoe'.

Het is raadzaam om als eerste inhoudelijk het wenkend perspectief van de nieuwe ambtelijke organisatie te bepalen, door van buiten naar binnen te kijken. Het bepalen van dit nieuwe perspectief vraagt leiderschap en lef. Maak keuzes in vorm en inhoud. Bepaal waar één lijn geldt en waar verschillen/eigenheid/maatwerk op z'n plaats is. Waar zit de trots van mensen in de nieuwe organisatie?

"Van lief naar lef."  
Bron: spiegelgesprek

"Laten we binnen de brandweer lokale trots organiseren binnen een centraal vastgestelde bandbreedte."  
Bron: spiegelgesprek

Daarna kan de samenwerkingsreis uitgestippeld worden. Wat zijn de eerste mijlpalen in de samenwerking die de directie wil bereiken? Wat is echt nodig? En wat is dan stap één? Het is zinvol daar enkele slimme winstpakkers in te definiëren, denk aan één beleidsplan, één OR, één dekkingsplan en één risicoprofiel. En te bepalen wat oplossingen zijn voor de langere termijn: één ICT-systeem, één personeelssysteem en één functiehuis.

Op deze manier wordt het nieuwe verhaal en de nieuwe boodschap bepaald (zie ook paragraaf 3.5).

Tijdens de spiegelgesprekken gaf men aan dat de tijd nu rijp is voor de volgende samenwerkingsfase. Pak die kans. Juist omdat te zien is dat mensen er klaar voor zijn en door willen.

Belangrijke inhoudelijke aspecten van het perspectief zijn volgens de commissie:

- Focus op maatschappelijke opgave
- Leiderschapsstijl
- Cultuur en identiteit
- Innovatie en co-creatie
- Organisatiestructuur en verantwoordelijkheden
- Processen en systemen

**Advies is om niet aan de systeemkant, maar aan de menskant te beginnen.**

Tot slot adviseert de commissie om in het perspectief aandacht te schenken aan de brede context waarin VRFGV zich begeeft. En dus vanuit alle belanghebbenden de 'what's in it for me'-vraag te stellen. Hoe passen ontwikkelingen en behoeften in de werkgebieden en van de medezeggenschap, bestuurders en partners hierin? Wat betekent een ambtelijke fusie voor samenwerkingen met partners zoals de GHOR, GGD, andere zorgpartners, omgevingsdiensten, provincie en buurregio's? Wat betekent de nieuwe organisatie voor de relatie met en de invloed van de gemeenten en de gemeenteraden? Welk bestuurlijk commitment is nodig op dit nieuwe perspectief? Hoe werkt het financiële na-ijleffect binnen het werkgebied Flevoland door bij een ambtelijke fusie?

### 3.8 Overall-reflectie visitatiecommissie

#### Eén en twee

Als de commissie van een afstand kijkt naar haar bezoek aan VRFGV op 16 mei dan lijkt het alsof het een visitatiebezoek was bij één organisatie. De mensen werken veel samen en dat kwam op vele fronten tot uitdrukking. Chapeau voor alle energie die de mensen van VRFGV in de onderlinge samenwerking steken! De spiegelgesprekken werden gevoerd met mensen uit beide regio's, die samen aan tafel zaten. Dat waren mooie gesprekken waarin mensen zich vrij voelden om vanuit hun eigen perspectief en vanuit hun eigen werkgever te praten.

Ergens bleef er ook het gevoel van tweedeling bij de commissie oppoppen, soms heel expliciet en soms meer als onderbuikgevoel. De commissie denkt dat dit het gevolg is van een organisatie die doorgroeit naar een volgende fase. De commissie ziet VRFGV als een gedreven club mensen die toe is aan de volgende levensfase.

“Laten we één organisatie bouwen, waarbij hoofd en hart één zijn.”  
Bron: spiegelgesprek

#### Overzicht belangrijkste reflectie-bevindingen

Hieronder een opsomming van de eerder genoemde belangrijkste reflectie-bevindingen van de commissie.

##### 3.1 Al veel en intensieve samenwerking

De commissie adviseert de energie die er nu is om de samenwerking door te ontwikkelen, ten volle te benutten. De commissie concludeert dat VRFGV goud in handen heeft.

##### 3.2 Meer dan twee scenario's doorontwikkeling samenwerking?

De commissie concludeert dat optie B “Ambtelijke fusie” veruit de grootste voorkeur heeft.

##### 3.3. Droombeeld samenwerking helder: één ambtelijke organisatie

Het universele beeld bij de mensen met wie is gesproken, leidt voor de commissie naar één advies: Werk toe naar één ambtelijke organisatie.

##### 3.4 Duidelijke urgentie en veel argumenten voor één organisatie

De commissie ziet dat de noodzaak om te komen tot één organisatie groot is. Argumenten als maatschappelijke context/ontwikkelingen, effectiviteit/maatschappelijke opgave, efficiency, duidelijkheid, rust en werkgeverschap spelen daarin de hoofdrol. Is de brandweer en crisisorganisatie van VRFGV klaar voor de opgave van de toekomst?

Het advies van de commissie is om zichtbaar en inzichtelijk te maken dat één organisatie echt nodig is en een randvoorwaarde is gezien de maatschappelijke opgave. Leg de focus op de taak buiten en redeneer dan terug naar belemmerende en succesbepalende factoren die als eerste aandacht behoeven.

##### 3.5 Maak het verhaal van één organisatie

Volgens de commissie heeft de samenwerking in de huidige organisatievorm zijn optimum bereikt. In dit construct is eruit gehaald wat erin zat. Dat is een compliment. En meteen het vertrekpunt voor een nieuwe fase van samenwerking.

In een volgende fase van de samenwerking is het goed om met een nieuw verhaal te komen: het verhaal van (toewerken naar) één ambtelijke organisatie. De 3K's zijn daarmee niet van tafel. De commissie heeft het beeld dat een nieuwe (of op z'n minst een vernieuwde) kernboodschap nieuwe energie kan losmaken en duidelijkheid kan geven.

##### 3.6 Zorg voor goede PR op het verhaal

De huidige samenwerking wordt nog onvoldoende over het voetlicht gebracht naar buiten, constateert de commissie. De kunst is om bij het nieuwe samenwerkingsverhaal de noodzaak én het effect van de samenwerking nadrukkelijk over de Bühne te brengen. Ook hier weer geredeneerd vanuit de primaire brandweer- en crisistaak buiten. Zet mooie en nuttige samenwerkingen in de etalage.

##### 3.7 Bepaal het perspectief en ga aan de slag op het 'hoe'

Het belangrijkste advies dat de commissie wil geven is: Creëer je eigen werkelijkheid. Bepaal een nieuw wenkend perspectief, een nieuw verhaal op samenwerking.

- Focus op de maatschappelijke opgave, zodat VRFGV klaar is voor de toekomst.
- Denk groot en doe klein.
- Mobiliseer de energie en de intrinsieke motivatie die er nu is bij de mensen om de volgende samenwerkingsfase in te gaan.
- Ga aan de slag op het 'hoe'.

#### Tot slot: Antwoord op de hoofdvraag

De commissie is gevraagd om antwoord te geven op de hoofdvraag “Geef argumenten om de stap te zetten naar harmonisatie of ambtelijke fusie”.

Deze vraag wordt beantwoord in paragraaf 3.4:

*Argumenten als maatschappelijke context/ontwikkelingen, effectiviteit/maatschappelijke opgave, efficiency, duidelijkheid, rust en werkgeverschap spelen de hoofdrol. Is de brandweer en crisisorganisatie van VRFGV klaar voor de opgave van de toekomst?*

Feitelijk wordt deze vraag niet alleen door de commissie beantwoord, maar vooral door de mensen van VRFGV zelf. Jullie weten zelf heel goed wat nodig is en waarom meer samenwerking noodzakelijk is.



De andere paragrafen in dit hoofdstuk 3 reiken verder dan de hoofdvraag. De commissie vond het nuttig om breder te kijken en was van mening dat deze andere observaties en reflecties helpend kunnen zijn in de ontwikkel-fase waarin jullie je nu begeven. Het raakt de verschillende aspecten uit het 4D-model van waarderend onderzoeken: discover-dream-design-destiny (ontdekken-dromen-ontwerpen-bestemming). En kan daarmee helpend zijn voor de verdere doorontwikkeling van de samenwerking. Of zoals net be-noemd: helpend op de weg naar jullie volgende levensfase.

Graag geeft de commissie jullie het volgende advies en motto voor de toe-komst mee:

**Droom, durf, doe!**

In deze woordwolk is input van de deelnemers van de spiegelgesprekken samengevat. Het is samengesteld op basis van alle invulbladen, onderdeel "Droombeeld". De eerste vraag aan de deelnemers was:

## Wat is mijn droombeeld van de ideale samenwerking binnen VRFGV?



