



## **Plan van Aanpak Emergo**

Datum: 4 mei 2017

Versie 1.0 (eindconcept)

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding plan van aanpak Emergo .....	3
2.	Visie plan van aanpak.....	6
3.	Plan van aanpak.....	11
3.1	Emergo: in uitvoering .....	11
3.2	Ontwikkelmodel Emergo.....	11
3.3	Leeswijzer Emergo in uitvoering .....	12
3.4	Team Emergo: kom in actie en doe mee! .....	12
3.5	Thema 1: de operationaliteit.....	13
3.6	Thema 2: bestuur en gemeenten.....	15
3.7	Thema 3: de organisatie-inrichting .....	16
3.8	Thema 4: de ontwikkeling van mens en organisatie.....	18
3.9	Kritische randvoorwaarden.....	21
3.10	Procesbeschrijving.....	22
3.10.1	Rollen, taken en procesverantwoordelijkheden .....	22
3.10.2	Planning Emergo.....	23
3.10.3	Financiën Emergo .....	23
3.10.4	Tijdsbesteding en prioritering .....	23
3.10.5	Communicatie Emergo .....	23

# 1. Inleiding plan van aanpak Emergo

Beste collega's,

Veiligheidsregio Zeeland heeft een roerige tijd achter de rug. Het is een jonge organisatie die in een complexe a-typische regio mede verantwoordelijk is voor de veiligheid. Dat betekent hard werken om moeilijke veiligheidsvraagstukken vorm te geven.

In de afgelopen jaren was de organisatie volop in opbouw en moest zich nog zetten. Mensen moesten aan elkaar wennen, (bestuurlijke) opdrachten gingen vaak gepaard met efficiency-opdrachten en taakstellingen, terwijl incidenten zich bleven voor doen. Met andere woorden, tijdens deze verbouwing ging de verkoop gewoon door, werd een organisatie opgebouwd en werden incidenten opgelost. Dat heeft een hoop inspanning en flexibiliteit gevraagd van de mensen. Ik zie dat in deze fase door de organisatie een knap stukje werk is geleverd.

In die ontwikkelfase ging het op een aantal punten ook minder goed. Dat uitte zich in een aantal kritische signalen die zich in 2016 vertaalden in veel negatieve publiciteit.

In opdracht van het bestuur startte Twynstra Gudde een onafhankelijk onderzoek om helderheid te krijgen over deze signalen en om de 'onderste stenen' boven te krijgen. Door dit onderzoek zijn veel zorgpunten aan het licht gekomen en deze zijn in duidelijke taal verwoord in de conclusies in het eindrapport met de titel 'Samen kunnen en moeten we beter'. Conclusies waaruit bleek dat er op veel fronten veel moet verbeteren, maar ook conclusies die vele mensen binnen en buiten de organisatie geraakt hebben.

In het rapport gaven de onderzoekers aan dat iedereen bijgedragen heeft aan de situatie waarin we nu verkeren. Ik hoorde dat mensen dit vertaalden als 'mede schuldig zijn aan de situatie'. Dat is zeker niet wat er mee werd bedoeld. De meesten van jullie hebben erg hard gewerkt om juist ook in deze moeilijke tijd je beste beentje voor te zetten. De onderzoekers hebben er mee willen aangeven dat een aantal normen zodanig is vervaagd dat niet meer duidelijk is wat nu wel en wat niet meer 'normaal' is.

Daarnaast heeft de organisatie in de afgelopen jaren mensen veel pijn gedaan. Ondanks de suggestie om een streep onder het verleden te zetten, gaan we de komende tijd goed aandacht besteden aan die oude pijn. Vooruitkijken naar de toekomst moet, maar wel met respect voor het verleden.

De onderzoekers concluderen dat de kwaliteit van de mensen in de organisatie voldoende hoog is en dat de organisatie de veranderopgave zelf kan uitvoeren, ondanks dat ze nog niet voldoende op orde en nog kwetsbaar is. Ze schreven dat de organisatie aangeeft er behoefte aan te hebben en klaar staat om de veranderopgave in te zetten.

Het bestuur wil naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek van Twynstra Gudde een plan van aanpak dat kan rekenen op een brede inbreng vanuit en een breed draagvlak in de organisatie. Ze gaf daarvoor een zogenaamd 'richtinggevend perspectief' mee. In maart (2017) vonden zogenaamde ophaalbijeenkomsten plaats waarin ik de mensen (medewerkers van VRZ, bestuur, raden, Veiligheidsdirectie, OR) heb meegenomen in mijn visie op de nieuwe organisatie en heb aangegeven dat ik de veranderopgave niet zonder hen voor elkaar kan krijgen. Deze bijeenkomsten leverden vele inzichten, initiatieven en maatregelen op.

Vanuit dit richtinggevend perspectief en de oogst van de brede inbreng is het voorliggende plan van aanpak vormgegeven. Daarbij richten we ons allereerst op de organisatie die we willen zijn.

Ik noem twee fundamenteën die voor de ontwikkeling van de organisatie leidend zullen zijn:

### 1. De operationaliteit staat centraal

De kerntaak van de veiligheidsregio blijft de veiligheid voor de burger. De operationaliteit moet altijd in orde zijn en de hoogste prioriteit hebben. Operationaliteit bestaat zowel uit risicobeheersing als incidentbestrijding en de voorbereiding daarop door zowel de brandweezorg als de crisisbeheersing.

### 2. Een gezonde organisatie om in te werken

De organisatie moet een plaats zijn waar het plezierig werken is, waar normen en waarden helder zijn, we elkaar respecteren en waar aan randvoorwaarden is voldaan om de medewerkers in hun kracht te krijgen en te houden.

De veranderopgave geven we vorm door het project Emergo. Dit is het laatste woord van de Zeeuwse wapenspreuk 'Luctor et Emergo oftewel 'ik worstel en kom boven'. De tijd van worstelen is voorbij en nu wordt het tijd dat we boven komen, vandaar de naam Emergo.

Operationaliteit zal dus als een 'rode draad' door de organisatie in ons doen en laten tot uitdrukking komen. Iedereen draagt hier zijn steentje aan bij. Ik zou zelf graag zien dat alle medewerkers in de toekomst een operationele rol vervullen en bij wijze van spreken alles uit handen laten vallen als de operationaliteit dat vraagt. De Segeerssingel biedt, na het afstoten van het kantoor aan de Buitenruststraat in Middelburg en na aanpassingen, onderdak aan de nodige kantoorfuncties, maar ook aan het vernieuwde regionale coördinatiecentrum voor grote calamiteiten.

Ook de brandweervrijwilliger draag ik een warm hart toe. Het is een groot goed dat collega's die de veiligheid in een dorp of stad en omgeving waarborgen ook die collega's zijn die in hetzelfde gebied wonen en / of werken en zich daarvoor dag en nacht beschikbaar stellen. Ik zal mij daarom sterk maken dat deze vrijwilligers hun passie voor het vak behouden en dat we hun capaciteiten zo goed mogelijk benutten. Daar hoort bij dat we een aantal zaken weer decentraal op de kazerne gaan organiseren. Wat noodzakelijk is regelen we centraal, maar veel zaken kunnen beter lokaal worden uitgevoerd. Om de operationaliteit goed te laten draaien, moet de faciliterende organisatie wel op orde zijn.

De operationaliteit dus voorop, maar daarnaast komt de prioriteit te liggen bij de ontwikkeling van medewerkers en de organisatie, zodat we met plezier het werk kunnen doen. We investeren ook in het versterken van de verbinding tussen de gemeenten en de veiligheidsregio. Veiligheid is en blijft het domein van de gemeenten, waar de veiligheidsregio bij zal helpen. De band tussen de gemeenten en de veiligheidsregio moet daarom stevig en vertrouwd zijn. Is deze goed, dan doet de veiligheidsregio vanzelf de goede dingen voor de gemeenten en omgekeerd maken de gemeenten de randvoorwaarden mogelijk om de werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Het voorliggende plan van aanpak gaat eerst in op de organisatie die we willen zijn. We nemen jullie mee in de visie op de organisatie die we voor ogen hebben wanneer het verandertraject achter de rug is, gebaseerd op de twee fundamenteën. De visie biedt een kijkje in de toekomst en is op een losse, voor iedereen herkenbare manier geschreven op basis van een incident dat we vanuit verschillende invalshoeken belichten. Het beantwoordt de vragen: als we bereiken wat we belangrijk vinden, hoe ziet de organisatie er dan over twee jaar uit? Welke stappen moeten we dan nemen om tot de gewenste situatie te komen?

Die stappen beschrijven we zo concreet mogelijk in initiatieven en maatregelen. Deze lees je terug in het plan van aanpak. Ik hoop dat medewerkers, vrijwilligers, partners, gemeenten, etc. voldoende ruimte nemen en krijgen om zelf initiatieven te ontwikkelen die bijdragen aan de verbetering van de organisatie. Het plan van aanpak is geen afgebakend document, maar een weergave van de gestolde werkelijkheid, met ruimte voor voortschrijdend inzicht en nieuwe ideeën. Emergo is een veranderproces dat enkele jaren de tijd nodig heeft om de verandering naar onze visie mogelijk te maken. Dit plan van aanpak is (slechts) de 'paraplu' die richting geeft aan dit proces. Met Emergo wil ik het initiatief in onze medewerkers aanwakken en oproepen om samen met onze partners en gemeenten de schouders eronder te zetten en datgene aan de orde te stellen dat onze organisatie, en waar wij voor staan, sterker te maken.

*"..Het zijn de medewerkers die het verschil maken, ik niet.."*

Gelet op de brede inbreng ben ik er van overtuigd dat dit plan, met de nadrukkelijke ruimte voor verdere initiatieven, ons de veiligheidsregio brengt die we willen zijn. Een veiligheidsregio waar het fijn is om te werken. Een veiligheidsregio van en voor de gemeenten. Een veiligheidsregio die er voor zorgt dat inwoners, bedrijven en bezoekers zo veilig mogelijk wonen, werken en recreëren.

Elie van Strien

Wvd. directeur / commandant Brandweer Veiligheidsregio Zeeland

## 2. Visie plan van aanpak

*De visie biedt een kijkje in de toekomst en is op een losse, voor iedereen herkenbare, manier geschreven op basis van een incident dat we vanuit verschillende invalshoeken belichten. Als we bereiken wat we belangrijk vinden, hoe ziet de organisatie er dan over twee jaar uit?*

### **Zomaar een dag...**

Het is donderdag 16 mei 2019. Zeeland ontwaakt op een mooie, zonnige lentedag. Medewerkers van Veiligheidsregio Zeeland stappen fluitend - sommigen ook nog wel wat gapend - op de fiets of in hun auto richting het werk. Veiligheidsregio Zeeland is na een aantal roerige jaren uit het dal gekropen en heeft zich ontwikkeld tot een slagvaardige, professionele organisatie met een duidelijke missie waar alle medewerkers dagelijks een bijdrage aan leveren: samen sterk voor een veilig Zeeland.

Werken bij VRZ is iets om trots op te zijn. Die trots voelen de medewerkers al terwijl ze naar het werk rijden en hun buurtbewoners groeten. Juist voor hen doen we het! Op het werk aangekomen gaat iedereen ontspannen aan de slag. De operationele zaken zijn op orde, het vertrouwen in elkaar is groot en verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. En niet onbelangrijk: de lijntjes met het bestuur zijn kort. Projecten worden integraal opgepakt en iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht om bij te dragen aan dat ene doel: Zeeland veilig maken en houden. De liefde voor het vak is groot. Dat voel je en dat proef je uit de gesprekken die collega's met elkaar voeren.

De ruim 1.100 Zeeuwse brandweervrijwilligers zijn ondertussen grotendeels aangekomen op hun reguliere werk. Een aantal posten heeft vanavond oefenavond. Niet alleen nuttig en nodig, maar vaak ook erg gezellig. De kazerne voelt voor velen als een tweede thuis. Ploegen vormen een hechte club. Maar eerst nog een dagje werken. Met de nieuwe, slimme pieper op zak. Het blijft toch altijd spannend. 'Zou 'ie vandaag gaan?'

---

**Naam:** Klaas  
**Leeftijd:** 39 jaar  
**Functie:** Medewerker MTL, lid Ondernemingsraad  
**Standplaats:** Post Koegors, Terneuzen

“Vanochtend mocht ik weer eens de tunnel door, richting onze hoofdstad. Ik moet zeggen dat het hoofdkantoor aan de Segeerssingel goed opgeknapt is. Mooie werkruimtes. Al kan het natuurlijk niet tippen aan het uitzicht dat we in de Koegors hebben. Het overleg met de Ondernemingsraad over het veranderproces was nuttig. Want ondanks dat we met de organisatie inmiddels op de goede weg zijn, moeten we niet blijven stilzitten en ons blijven ontwikkelen. Ik kon het overleg gelukkig combineren met een multidisciplinair projectoverleg over schoon werken, samen met collega's van Vakbekwaamheid, een aantal Clustercommandanten en de Beleidsadviseur Brandweer. Mijn ideeën voor een andere kleedkamerindeling werden zeer op prijs gesteld. De aansluitende lunch in het nieuwe bedrijfsrestaurant smaakte goed. De kroketten heb ik deze keer wel laten staan. Ik moet toch een beetje aan mijn gezondheid denken hè? Gezellig gesprek had ik trouwens, met de Regionaal Commandant. Na de lunch ben ik nog even bij Personeelszaken binnengelopen om afspraken te maken over mijn leiderschapstraining. Ik ben echt blij dat ik de kans krijg om mezelf op te werken tot teamleider.

Bij terugkeer op de Koegors ging mijn pieper af. Grote industriebrand in Terneuzen, die uiteindelijk zelfs werd opgeschaald tot GRIP 3. De adrenaline giert dan toch telkens weer door je lijf. Dankzij goede aanwijzingen van de centralist op de meldkamer konden we via een alternatieve route vlot bij het incident komen. Tijdens de rit praatte hij ons ook al zeer nauwkeurig bij over wat er gaande was. Het was een enorm felle brand. Uitdagend, mede door de nabijheid van gevaarlijke stoffen. Gelukkig wisten we de brand relatief snel onder controle te krijgen. Ik merkte wel dat de communicatie via

onze portofoons soms wat haperde. Dat breng ik volgende week zeker nog even ter sprake bij de uitgebreide evaluatie. Het belangrijkste is dat we erger leed hebben voorkomen en de inwoners van Terneuzen veilig thuis konden blijven. Ik haal daar veel voldoening uit!”

---

**Naam:** Norman  
**Leeftijd:** 51 jaar  
**Functie:** AOV'er bij de gemeente Middelburg

“Het was een prachtige ochtend. Tijdens de fietstocht naar mijn werk over het Jaagpad langs het Kanaal door Walcheren, was het genieten van de opkomende zon. Ik begin altijd lekker op tijd, zodat ik het eerste uur nog even ongestoord mijn mail kan bijwerken. Om 9 uur stond mijn eerste overleg al in de agenda. Een gesprek met de burgemeester, om hem voor te bereiden op de raadsvergadering. Tijdens de raadsvergadering komt de directeur van de veiligheidsregio zijn jaarlijkse toelichting geven op ontwikkelingen in het vak. Er moeten keuzes gemaakt worden die van invloed zijn op het regionale veiligheidsbeleid en de begroting. Het is fijn om te horen wat de voor- en nadelen zijn van de alternatieven, zodat we een weloverwogen keuze kunnen maken. De burgemeester had nog behoefte aan aanvullende informatie. Die heb ik even opgevraagd bij het team Bestuursondersteuning van de Veiligheidsregio. Schakelt lekker vlot. We kennen elkaar inmiddels door en door. Omdat het ‘technisch weer’ was, ben ik ’s middags te voet van het Stads kantoor naar het kantoor van de Veiligheidsregio gelopen. Er stond een overleg in de agenda met een adviseur van risicobeheersing. Een BRZO-bedrijf wil zich vestigen in onze gemeente. Positief natuurlijk, maar vergunningtechnisch een hele klus. Het overleg was koud klaar toen ik gebeld werd door mijn collega AOV'er uit Terneuzen. GRIP 3. Of ik hem ’s avonds eventueel kan aflossen in het COPI als Officier van Dienst Bevolkingszorg bij het incident. Uiteraard! In het Zeeuwse helpen we elkaar graag. Moet ook wel, met relatief kleine gemeentes. En een Gemeenschappelijke regeling is er niet voor niks. Achteraf bleek het gelukkig niet meer nodig. Na een heerlijke Italiaanse maaltijd met mijn vrouw, ben ik om 19.30 uur naar het Stads kantoor gegaan voor de raadsvergadering. Interessant en goed verhaal van de VRZ-directeur. Morgen ga ik gelijk mijn advies richting het college op papier zetten. In bed overdenk ik nog even tevreden de dag. Mooie, verantwoordelijke baan heb ik toch: dagelijks werken aan de veiligheid van onze inwoners.”

---

**Naam:** Jaap  
**Leeftijd:** 42 jaar  
**Functie:** Brandweervrijwilliger  
**Standplaats:** Post Mauritsfort

“Doordat ik in ploegendienst werk bij Dow, heb ik redelijk veel vrije tijd. Die besteed ik graag aan mijn grote passie: de brandweer. Ik was al op jonge leeftijd gefascineerd door brandweervagens en kom uit een echte brandweersfamilie. Het was voor mij dus een logische stap om vrijwilliger te worden. Toen ik vanmiddag om half 3 thuiskwam na mijn vroege dienst, heb ik mijn computer aangezet. Ik kijk vrijwel elke dag even op ViaDesk of er nog brandweernieuws is. De tips en ervaringsverhalen van collega's die er gedeeld worden vind ik altijd leuk om te lezen. Daarnaast moest ik nog een presentatie voorbereiden. Vrijdagmiddag ga ik namelijk preventietips geven in een zorgcomplex in Hoek. Door oudere bewoners en hun verzorgers te wijzen op gevaarlijke situaties draag ik mijn steentje bij aan een veiliger Zeeland. Waardevol werk. En de contacten zijn ook erg leuk. Net toen ik op het punt stond om een collega van Personeelszaken te bellen in verband met een aanstaande open dag die we organiseren op onze post, ging mijn nieuwe slimme pieper: ‘P1 industriebrand (Zeer grote brand) (GRIP3) Terneuzen 5632 – Blusgroep Mauritsfort’. Mijn buurvrouw is ook vrijwilliger in ons korps, dus gezamenlijk zijn we richting de kazerne gesneld. Onze post heeft momenteel gelukkig voldoende vrijwilligers die in de buurt wonen en werken. We kunnen vrijwel altijd binnen no-time uitrukken. We vormen een hechte groep en voelen ons sterk verantwoordelijk voor de veiligheid in de regio. Dat bleek nu ook wel tijdens de inzet. Een industriële brand met gevaarlijke stoffen in de buurt, is vaak onvoorspelbaar en tricky. Maar we zijn allemaal goed

opgeleid, zodat iedereen precies wist wat 'ie moet doen. We nemen elkaar serieus en corrigeren elkaar waar nodig. Als ik zie dat iemand zijn ademluchtbescherming te vroeg afdoet, dan wijs ik hem daarop. We moeten na een incident natuurlijk wel allemaal veilig en gezond terug thuiskomen!”

---

**Naam:** Marieke  
**Leeftijd:** 28 jaar  
**Functie:** Specialist operationele voorbereiding  
**Standplaats:** Segeerssingel, Middelburg

“Weet je, ik ben niet zo’n fan van langdurende vergaderingen. Doe mij maar kort, krachtig en effectief. Zoals het in de warme fase eigenlijk ook gaat. Vanochtend had ik een overleg met een aantal netwerkpartners in de crisisbestrijding. Gisteravond las ik de stukken nog eens goed door en klokslag 10.00 uur liep ik binnen. We zijn het crisisplan aan het actualiseren. Daarin staan de verschillende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij een crisis omschreven. Op mijn initiatief hebben we deze keer staand vergaderd. De nieuwe overlegruimtes in ons onlangs verbouwde hoofdkantoor zijn daar prima geschikt voor. Ik vond het heerlijk. Iedereen was veel alerter en het overleg ging veel vlotter dan normaal. En ondanks dat we niet met alles op 1 lijn zaten, zijn we tot goede afspraken gekomen. Met respect voor elkaars belangen en standpunten! Na afloop ben ik gelijk even binnengelopen bij mijn teamleider voor een korte terugkoppeling. Zo blijft hij op hoofdlijnen goed bij, en kan hij de dag erna het MT en de Veiligheidsdirectie bijpraten over de gemaakte afspraken. De vertegenwoordiger van Zeeland Seaports was helaas verhinderd bij het overleg, dus die heb ik telefonisch nog even om input gevraagd. Mijn middag verliep wat anders dan ik gewend ben. Binnenkort ga ik meedraaien in het piket communicatie. Daarom loop ik een aantal dagdelen stage bij team Communicatie. Zo krijg ik wat meer gevoel bij de processen en werkwijzen in het piketteam. Uitgerekend vanmiddag ging om 15.15 uur de pieper voor een grote industriebrand in Terneuzen. De piketmedewerker communicatie moest vol aan de bak als publieksvoorlichter. Super leerzaam voor mij, dus we hebben afgesproken dat ik tijdens het incident op de achtergrond mee mocht kijken en luisteren. Ik heb het hele opschalingsproces meegekregen. Het was indrukwekkend om te zien hoe binnen een korte periode een heel communicatieteam operationeel was. De inwoners in het effectgebied werden goed op de hoogte gehouden en waren tevreden met de manier waarop ze geïnformeerd werden. Dat onderdeel van het crisisplan werkt dus goed. Ik ben blij dat ik de kans krijg om mijn koude takenpakket uit te breiden met een warme functie in het piketteam communicatie. Goed voor mijn eigen ontwikkeling. En daardoor kan ik een nog grotere bijdrage leveren aan een veilig Zeeland!”

---

**Naam:** Anneloes  
**Leeftijd:** 37 jaar  
**Functie:** Medewerker financiën  
**Standplaats:** Segeerssingel, Middelburg

“Mijn collega’s noemen me wel eens een wandelende rekenmachine. Geef mij maar cijfertjes. Rapportages opstellen, begrotingen narekenen. Ik kan me goed focussen, ondanks dat ik in een crisisorganisatie werk waar het soms best druk en hectisch kan zijn. Zeker als er een incident gaande is. Vanochtend was ik in een van de nieuwe concentratieruimtes bezig met een pittige rapportage. Ik had mijn agenda een paar uur geblokt en mijn telefoon op stil gezet, omdat ik me goed moest concentreren op het belangrijke stuk. Collega’s respecteren dat gelukkig. Meestal staat de deur bij mij overigens open hoor. Ik heb intensief contact met andere teams binnen de veiligheidsregio. Regelmatig vraag ik collega’s om input. Maar dat geldt ook andersom. Ik ken de mensen als geen ander en wordt regelmatig door collega’s om raad gevraagd. De lijntjes zijn kort. Toen ik vanmiddag bijna klaar was met mijn cijferklus, ging plots mijn pieper. Tegelijkertijd zag ik op de op-poppende informatiebanner op mijn laptop dat er een GRIP-3 incident in Terneuzen was. Toch handig, die banner. Hebben ze leuk bedacht bij ICT! Zo blijven ook medewerkers die niet rechtstreeks betrokken zijn bij de crisisorganisatie op de hoogte van wat er speelt. Zelf moest ik vanmiddag wel aan de bak.



Naast mijn functie als medewerker financiën ben ik bij grote incidenten namelijk ondersteuner in de sectie van de GHOR. In het Regionaal Coördinatie Centrum werd ik bijgepraat door het hoofd taakorganisatie van de GHOR. Dankzij de trainingen die mijn collega's van MOTO regelmatig organiseren, wist ik al snel precies wat ik moest doen. Omdat bij het incident gelukkig geen gewonden zijn gevallen, was het redelijk rustig. Ik heb alle acties die ondernomen zijn op het gebied van geneeskundige zorg gerapporteerd. De financiële rapportage waar ik mee bezig was, liet ik op dat moment even voor wat het was. First things first. Het succesvol afhandelen van een incident is op zo'n moment prioriteit 1. Juist dat onvoorspelbare maakt het werken bij de veiligheidsregio zo leuk."

---

**Naam:** Simon  
**Leeftijd:** 58 jaar  
**Functie:** Burgemeester van de gemeente Terneuzen

"Wat een dag. Een groot incident als vanmiddag hoop je niet vaak mee te maken. Al weet je dat het risico er is. We wonen, werken en verblijven hier in een risicovolle regio; de nabijheid van het water, de aanwezige industrie, de ligging aan een belangrijke scheepvaartroute. Toen ik vanmiddag gebeld werd door de meldkamer met de melding dat een grote industriebrand gaande was, heb ik gelijk het Gemeentelijk Beleidsteam bij elkaar geroepen. Door de oostenwind leek het effectgebied zich te verspreiden naar onze buurgemeente. Met mijn collega-burgemeester heb ik de dilemma's afgestemd. Evacueren of niet? Gelukkig was de brand op tijd onder controle en bleken er geen gevaarlijke stoffen, die een gevaar vormen voor de volksgezondheid, te zijn vrijgekomen. De regionaal operationeel leider hield ons gedurende het incident goed op de hoogte. Ik heb altijd veel vertrouwen in de adviezen die ik krijg van de experts. Daardoor kon ik mezelf tijdens het incident focussen op mijn rol als burgervader. Het is belangrijk om in zo'n situatie vertrouwen uit te stralen. Als burgemeester moet je je gezicht laten zien. Toen het incident onder controle was ben ik ter plekke gegaan om bij te praten met de directeur van het bedrijf. En ik heb nog even complimenten gegeven aan de hulpverleners en de brandweervrijwilligers in het bijzonder, die hun werk uitstekend hebben gedaan. Ik merk wel dat de zelfredzaamheid in onze provincie de afgelopen jaren gestegen is. Inwoners zijn zich meer en meer bewust van de gevaren. Ze weten dat ze zelf ook een taak hebben als er iets gebeurt en hebben ook meer oog voor de minder-zelfredzamen in onze samenleving. De risicocommunicatie-aanpak die we sinds een aantal jaar hanteren werpt dus zeker zijn vruchten af!"

---

**Naam:** Arie  
**Leeftijd:** 46 jaar  
**Functie:** Fruitteler en raadslid gemeente Kapelle

"Als fruitteler ben ik veel buiten. Heerlijk, zeker op een dag als vandaag. In het voorjaarszonnetje komt de gekleurde bloesem in onze appel- en perenboomgaard nog beter tot zijn recht. 's Ochtends loop ik meestal met de hond een rondje door de boomgaard. Kijken hoe alles er bij hangt. En het is een perfect moment om zaken te overdenken. Mijn gedachten gingen vanochtend uit naar de heldere raadsinformatiebrief die we gisteren ontvingen van Veiligheidsregio Zeeland. De informatieverstrekking is de afgelopen jaren gelukkig flink verbeterd. Alle raadsleden in Zeeland worden door VRZ nu op regelmatige basis van dezelfde informatie voorzien. Door nieuwsbrieven, maar ook door persoonlijke presentaties van de directeur. Het stelt ons in staat om betere besluiten te nemen over het te voeren veiligheidsbeleid. En het zorgt voor meer wederzijds begrip. We dienen immers een gezamenlijk belang. In de brief die we gisteren kregen, werden kandidaten gevraagd voor een speciale commissie die mee wil denken over het nieuwe meerjarenbeleidsplan. Ik denk dat ik me ga aanmelden. Ik praat regelmatig met brandweervrijwilligers uit het dorp en vind het belangrijk om ook signalen die ik van hen ontvang, terug te koppelen. Wellicht kunnen we daar in het nieuwe beleidsplan iets mee. Ik moet mijn voornemen om in die commissie te stappen nog wel even thuis bespreken. Een gezin, een eigen bedrijf, de reguliere raads- en commissievergaderingen; het

vergt wel de nodige tijd. Maar ik vind het zeer waardevol om zo mijn steentje bij te dragen aan de maatschappij!”

CONCEPT

### 3. Plan van aanpak

Met de visie in gedachten, welke stappen moeten we dan nemen om tot de gewenste situatie te komen? Die stappen beschrijven we zo concreet mogelijk in initiatieven en maatregelen in het plan van aanpak. Het heeft een belangrijk onderdeel in zich, namelijk dat medewerkers, vrijwilligers, partners, gemeenten, etc. voldoende ruimte nemen en krijgen om zelf initiatieven te ontwikkelen die bijdragen aan de verbetering van de organisatie. Het plan van aanpak is geen afgebakend document, maar een weergave van de gestolde werkelijkheid, met ruimte voor voortschrijdend inzicht en nieuwe ideeën.

#### 3.1 Emergo: in uitvoering

Emergo is een veranderproces dat voortkomt uit de nieuwe visie. Het is de bedoeling dat deze visie terugkomt in de uitvoering van de initiatieven en maatregelen in dit plan van aanpak (PvA). Het veranderproces valt en staat met de bereidheid, de inspanningen en het vertrouwen van alle medewerkers, vrijwilligers, bestuur, gemeenten en (netwerk)partners die deel uitmaken van en samenwerken met onze veiligheidsregio. De juiste richting in veranderen gaat niet vanzelf. Zowel technische als organisatorische maatregelen zijn belangrijk, zoals het op orde krijgen van de begroting. Maar niets is zo belangrijk als het herstellen van het vertrouwen in onze veiligheidsregio, zodat we trots kunnen zijn op waar wij voor staan, op wat wij doen en wat wij met elkaar presteren.

#### 3.2 Ontwikkelmodel Emergo

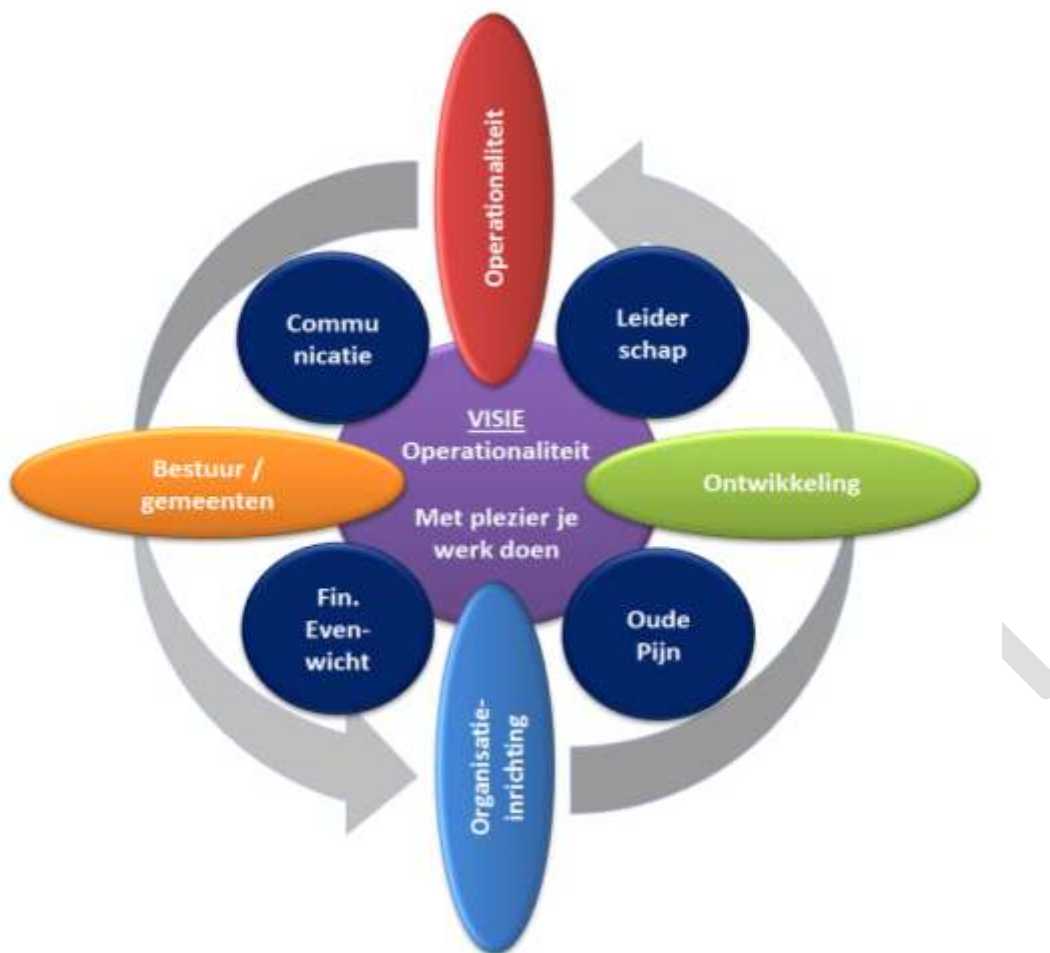
Onderstaand figuur laat zien waar we de komende periode mee aan de slag gaan. De visie is het centrale hart dat uitstraalt naar de vier thema's:

1. operationaliteit;
2. bestuur / gemeenten;
3. organisatie inrichting en
4. ontwikkeling van mens en organisatie.

Binnen Emergo worden vier kritische randvoorwaarden:

1. communicatie;
2. leiderschap;
3. financieel evenwicht en
4. oude pijn

benoemd, die we moeten invullen om Emergo te laten slagen. Deze thema's en kritische randvoorwaarden zijn naar voren gekomen tijdens de ophaalbijeenkomsten voor het PvA (maart 2017), raadsnoties en raadsvragen. De pijlen illustreren dat de thema's een afhankelijkheidsrelatie hebben en in samenhang met elkaar analyse en uitvoering vragen.



### 3.3 Leeswijzer Emergo in uitvoering

We lichten de vier thema's en de kritische randvoorwaarden toe, zoals deze in het genoemde ontwikkelmodel Emergo staan. Ieder thema start met een omschrijving wat we hiermee bedoelen en wat we willen bereiken met elkaar. Per thema noemen we initiatieven en maatregelen die we voor ogen hebben en deels al in gang zijn gezet. Ieder initiatief en/of maatregel is toegelicht en voorzien van een (indicatieve) planning en eigenaar. Tussen diverse initiatieven en maatregelen bestaan relaties en is er sprake van een volgorde in aanpak. Dit werkt het team Emergo in het vervolgstadium verder uit.

Na de vier thema's benoemen we de vier kritische randvoorwaarden. Hieraan moet tenminste voldaan zijn om de voorgestelde initiatieven en maatregelen succesvol te kunnen afronden. De tien punten uit het richtinggevend perspectief zijn verwerkt in de initiatieven en maatregelen. In de kolom nummering is een verwijzing aangebracht corresponderend met het nummer van het punt of punten uit het richtinggevend perspectief (RP).

### 3.4 Team Emergo: kom in actie en doe mee!

Om Emergo tot uitvoering te brengen stellen we, onder leiding van de wvd. directeur een team, (zogenaamd: team Emergo) met betrokken medewerkers samen met verschillende competenties. Dit team gaat in overleg met alle 'eigenaren' uit het PvA. In dit PvA zijn de eigenaren toegewezen vanaf

directieniveau. Het is de bedoeling dat initiatieven en verantwoordelijkheden op de plekken belegd worden waar denk- en actiekraft van medewerkers aanwezig is. Team Emergo gaat in overleg met de eigenaren op zoek naar deze plekken, naar deze mensen, om te vragen mee te werken aan Emergo. De eventuele consequenties en alternatieven voor de huidige werkzaamheden, het beleidsplan veiligheidsregio en onze wettelijke taken worden inzichtelijk gemaakt. Samen gaan we aan de slag om te komen tot het voorbereiden en in gang zetten van de initiatieven en maatregelen. Van de nieuwe 'eigenaren' verwachten we dat ze andere teams, collega's en (netwerk)partners betrekken om de initiatieven en maatregelen tot een goed einde te brengen.

Het team Emergo houdt de voortgang van het verbetertraject in de gaten en staat in verbinding met alle 'eigenaren'. De wvd. directeur houdt de medewerkers, de brandweervrijwilligers, het bestuur, de raden, de begeleidingscommissie Emergo, de veiligheidsdirectie, de ondernemingsraad en de raadsklankbordgroep op de hoogte over de voortgang van het verandertraject.

Het PvA en 'de geest' die het wenst uit te stralen is van ons allemaal. Daarom kiezen we er expliciet voor om Emergo in de bestaande organisatie en tussen en naast de dagelijkse werkzaamheden vorm en inhoud te geven. Dit is ingewikkeld en vraagt begrip van ons allen om hieraan mee te werken en te zoeken naar de juiste maat van inspanning. Door met elkaar in gesprek te zijn, visiegerelateerde prioriteiten te stellen en het net even anders te doen dan anders treedt de verandering werkendewijs in. Dit is een inspanning die wij met elkaar opbrengen. Met elkaar samenwerken en begrip opbrengen voor elkaar zijn belangrijk om Emergo tot een mooi resultaat te brengen. Dit zal zeker niet altijd vanzelf gaan, maar met onze schouders eronder en onze visie in het vooruitzicht gaat het ons lukken.

### 3.5 Thema 1: de operationaliteit

#### OPERATIONALITEIT

Operationaliteit is aan de ene kant het voorkomen en beperken van incidenten en/of de gevolgen daarvan. Dit gaat over risicobeheersing waar we samen met de gemeenten in blijven investeren. Aan de andere kant is het inzetten, leiden en coördineren van doeltreffend en daadkrachtig operationeel optreden van de hulpdiensten samen met hun (netwerk)partners. Onze veiligheidsregio is een professionele hulpdienst, waar de burger op mag en kan vertrouwen. We staan altijd klaar als 112 wordt gebeld. Hier richt de veiligheidsregio, in overleg met haar bestuur, de organisatie op in en hiervoor komen de medewerkers bij nacht en ontij uit hun bed.

Dit vraagt om een doorleefde visie, een collectief gedachtegoed, waarbij het voor iedereen duidelijk is dat operationaliteit is waar het bij ons om draait. Het is immers het bestaansrecht van onze veiligheidsregio. Als de operationaliteit hapert, doen we er met elkaar alles aan om dat te herstellen, omdat wij dat ons niet laten gebeuren. En 'ons' zijn niet alleen de operationele medewerkers. Ook de medewerkers van bedrijfsvoering die bijvoorbeeld werken aan de verbetering van informatievoorziening. Iedereen draagt zijn of haar steentje bij, of je nu bij het team financiën werkt, brandweervrijwilliger bent of in de dagdienst zit en ga zo maar door. Operationaliteit is het gesprek van de dag en bepaalt de prioriteit in ons werk. Operationaliteit loopt als een 'rode draad' door onze organisatie en is voelbaar op iedere plek en, voor zover dat kan, vervult iedereen een operationele rol. Mono- en multidisciplinair opleiden, trainen en oefenen (MOTO) staat als een huis en van vrijblijvendheid is geen sprake. Opleiden, trainen en oefenen is het fundament onder operationaliteit en bereidt ons voor op die momenten dat wij in actie moeten komen. Naast dat het leuk en leerzaam is om deel te nemen, zijn de opleidingen, trainingen en oefeningen alsmede de evaluaties van kwalitatief hoog niveau en vernieuwend.

Elkaar kunnen vertrouwen is de basis, het fundament, van samenwerken. Het maakt niet uit of dit op

kantoor is of tijdens een inzet. Door met elkaar in gesprek te zijn en te oefenen gaan we dit versterken. Kan iets slimmer, beter of efficiënter dan hebben we het er met elkaar over en gaan we kijken wat de mogelijkheden zijn. Het mag niet zo zijn dat we iets in stand houden wat niet goed werkt of, nog erger, dat we het er helemaal niet meer met elkaar over hebben.

Om dit alles in goede banen te leiden is een aantal initiatieven en maatregelen bedacht. Deze dragen bij aan verbetering van positie-, structuur- en procesniveau, maar nog belangrijker het stimuleren van de intentie en het collectieve gedachtegoed, dat als de burger om hulp vraagt, wij draaien en dat we de hulpverlening samen zo goed als mogelijk voor elkaar krijgen. Ook de brandweervrijwilligers voorzien bij nacht en ontij in het verlenen van hulp. Zij vormen de ruggegraat van de brandweer. In het faciliteren van deze belangrijke taak mag niets ontbreken. De passie van de brandweervrijwilliger blijven we koesteren en we gaan meer gebruik maken van de kennis en kunde ('know how') van de brandweervrijwilligers.

Nr.	Initiatief / maatregel	Planning	Eigenaar
O.1	In samenwerking met Bevolkingszorg, GHOR, en partners versterken van de positie van het proces crisisbeheersing, zowel in de koude als de warme fase.	Q3 2017	Veiligheidsdirectie
O.2 (RP:10)	Versterken van de positie van de Veiligheidsdirectie, en het Strategisch Veiligheidsoverleg Zeeland, binnen de organisatie.	Q3 2017	Veiligheidsdirectie
O.3	Door onderzoek de mate van vakbekwaamheid vaststellen van de functionarissen die deel uitmaken van de hoofdstructuur en de brandweer. De resultaten en de hieruit voortvloeiende adviezen worden ter besluitvorming voorgelegd aan de veiligheidsdirectie.	Q4 2017 en Q1 2018	Veiligheidsdirectie
O.4	Versterking van de positie van het multidisciplinair opleiden, trainen en oefenen om nog beter bij te dragen aan de operationaliteit. Hierin komen o.a. vernieuwing van methodieken en verbetering van het imago aan de orde.	Q3 2017 t/m Q1 2018	Veiligheidsdirectie
O.5	Werving van een Regionaal commandant brandweer Zeeland. Eerste opdracht vanuit leiderschap bouwen aan samenwerking en vertrouwen, zowel binnen de brandweerkolom als met partners daarbuiten.	Q2 2017	Bestuur & Managementteam
O.6	Het regelmatig organiseren van onaangekondigde systeemtesten. Dit om inzicht te geven in de operationaliteit van VRZ en haar partners om indien nodig te kunnen sturen op verbetering (stimuleren van lerend vermogen).	Continue	Veiligheidsdirectie
O.7	Dagbezettingen brandweer garanderen. Hiervoor wordt een voorstel uitgewerkt in het tweede kwartaal van 2017.	Q3 2017	Regionaal commandant brandweer
O.8	De Regionaal commandant brandweer gaat tijdens duur van Emergo 2 x per jaar in overleg met de ploegleiders. Onder andere om de visie te delen, op te halen en in gesprek te gaan en te voelen hoe het gaat en wat (nog) beter kan.	Q3 en 4 2017	Regionaal commandant brandweer

0.9	Voor zover mogelijk heeft iedere medewerker VRZ een operationele rol.	Q2 2018	Managementteam
0.10	Het aannamebeleid van de veiligheidsregio is er op gericht dat nieuwe medewerkers ook een rol vervullen in de operationele organisatie.	Q3 2017	Managementteam

### 3.6 Thema 2: bestuur en gemeenten

#### BESTUUR EN GEMEENTEN

Onze veiligheidsregio is van en voor de gemeenten. Het motto is de afgelopen jaren wat op de achtergrond geraakt. Onze veiligheidsregio is zich de afgelopen jaren een 'weeskind' gaan voelen.

De veiligheid is primair de verantwoordelijkheid van de gemeenten waarbij de veiligheidsregio (conform het wettelijk kader) faciliteert. We zijn op elkaar aangewezen. Om deze rol uit te kunnen voeren is het belangrijk dat we van de gemeenten het vertrouwen krijgen en dat zij ons faciliteren om deze verantwoordelijkheid samen tot een goed resultaat te brengen. Maar dat geldt natuurlijk ook omgekeerd. Daar gaan we aan werken.

We streven ernaar om veiligheid en de veiligheidsregio hoger op de agenda van de gemeenten te krijgen en dit terug te zien in het gemeentelijk veiligheidsbeleid. We maken het motto weer levend en leidend in hoe onze veiligheidsregio samenwerkt met de gemeenten. Met name door vroegtijdig samen met de ambtelijke vertegenwoordigers van de gemeenten, in taak- en projectgroepen, het bestuurlijk afstemmingsoverleg (BAO) en de adviescommissie Financiën (ACF) aan de slag te gaan over de inhoud én wat dat betekent voor de gemeenten en de begroting. Hierbij wordt rekening gehouden met de vertaling van het rapport 'Goede samenwerking met gemeenschappelijke regelingen' van de Vereniging van Zeeuwse gemeenten (VZG)

Onvoorziene omstandigheden daar gelaten, kennen we geen 'verrassingen' (bijvoorbeeld bij beleid- en of begrotingsbehandeling in de raden of in het bestuur) meer. Beleid- en begrotingsvoorstellen leggen we in samenhang en in heldere taal aan het bestuur en de gemeenteraden voor. Bij belangrijke en/of complexe kwesties komt de directie graag op verzoek toelichting geven en eventuele vragen beantwoorden. Op basis van de bevindingen van het rapport Twynstra Gudde en de bijeenkomst van de raadsklankbordgroep investeren we intensief in een bestuurlijk ontwikkeltraject. De thema's: herstel van vertrouwen, reflectie op de afgelopen periode om daarvan te kunnen leren, hoe om te gaan met de bestuurlijke spagaat (burgemeester enerzijds en bestuurder van de veiligheidsregio anderzijds) en het opstellen van een bestuurlijke agenda worden de hoofdthema's van dit traject. Ook de relatie met de raden en hun informatiepositie krijgen hierin aandacht. De informatie die raden ontvangen van hun achterban is regelmatig anders of van andere 'kleuring' dan de informatie die zij van de bestuurder krijgen. Dit is een ongemakkelijke en onwenselijke situatie die om een oplossing vraagt. Hoe we dit gaat oplossen is een belangrijk thema, in het bijzonder in het bereiken van herstel van vertrouwen.

Nr.	Initiatief / maatregel	Planning	Eigenaar
B.1 (RP:1,3,9)	Bestuurlijk traject, onder meer met externe begeleiding. Reflectie op het collectief functioneren alsmede de bestuurlijke spagaat en herstel van vertrouwen komen hierbij aan de orde.	Q,2, 3 en 4 2017	Bestuur
B.2	Opstellen van een bestuurlijke agenda	Q2 t/m 4	Bestuur

	traject Emergo. In deze agenda worden een viertal acties benoemd, die de komende periode worden uitgewerkt.		
B.2 (RP: 2,3)	Opstellen van een bestuurlijke beleidsagenda 2017 – 2020, die tot stand komt in samenhang met de herijking van het meerjaren beleidsplan VRZ (2016-2020).	Q4 2017	Bestuur met Wnd. directeur
B.3 (RP:7)	Onderzoeken of het a-typische karakter van Zeeland op onderdelen vraagt om oplossingen die mogelijke afwijken van wet- en regelgeving (buiten de lijntjes kleuren).	Q4 2017	Bestuur (in overleg met CvdK & Ministerie)
B.4 (RP:5)	Uitwerken van de posities, rollen en verwachtingen van de bestuurder, DB, AB, bestuurlijke portefeuillehouders, de gemeenteraad, het college van B&W en de directie.	Q2, 3 en 4 2017	Bestuur
B.5 (RP:5)	Uitwerken van rollen en betrokkenheid van gemeenten, kring van gemeente-secretarissen, ACF en het BAO.	Q 3 en 4 2017	Veiligheidsdirectie in samenwerking met ACF en BAO.
B.6 (RP:4)	Beleids- en begrotingsvoorstellen ten behoeve van raadsbesluitvorming (waar nodig) in samenhang presenteren. Bij complexe vraagstukken zal de (wnd.) directeur of een vervanger het voorstel op verzoek toelichten in de gemeenteraden.	Q3 2017	Managementteam
B.7	Herziening van het proces tot (bestuurlijke) besluitvorming, waarbij we de cyclus afstemmen op de verwachtingen van management, bestuur, ACF, BAO, colleges en gemeenteraden.	Q3 2017	Managementteam (in overleg met BAO)
B.8	Evalueren raadsklankbordgroep en op basis hiervan beslissen over de continuering ervan. We vullen de bijeenkomsten tijdens het project themagewijs in, indien gewenst in bijzijn van een bestuurder.	Q1 2018	Raadsklankbordgroep

### 3.7 Thema 3: de organisatie-inrichting

#### ORGANISATIE-INRICHTING

Dit thema is ontsproten aan het veelvuldig herhaalde motto: 'liefde voor het vak, maar last van de organisatie'.

Uit de bijeenkomsten om input op te halen voor dit PvA kwam helder naar voren dat het allemaal nog niet zo duidelijk is. Elkaar vragen om verantwoordelijkheid te nemen, betekent dat verantwoordelijkheden duidelijk belegd moeten zijn. En de operationaliteit op '1' zetten betekent dat diverse organisatiethema's, waaronder de procesinrichting moeten volgen en dat de 'rugnummers' bekend zijn. Het is elementair dat iedereen 'klip en klaar' weet welk steentje hij/zij bijdraagt aan het totaal en welke taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en verwachtingen



daarbij horen.

Verantwoordelijkheid krijgen betekent ook verantwoording afleggen. Dit inrichtingsvraagstuk is nog niet voldoende op orde, waardoor onduidelijkheid, inefficiëncy en frictie ontstaan. Ook de vroegtijdige verbinding met de gemeenten en het bestuur is onderdeel van het inrichtingsvraagstuk.

Wij gaan hierin investeren door met elkaar in gesprek te gaan en op te tekenen hoe WIJ de visie, Wet veiligheidsregio's en het beleid gaan verwezenlijken en wat een ieders bijdrage daaraan is. De nieuwe inrichting staat in het teken van het vorm geven van een 'geoliede' machine waar straks ieder team, iedere functionaris, weet wat van hem/haar wordt verwacht, met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Integraal, met respect samenwerken, is de normaalste zaak van de wereld.

Wij zijn tevens een netwerkorganisatie en zoeken de samenwerking met buurregio's, Vlaamse partners, Rijkswaterstaat, Provincie en overige netwerkpartners. Regels, procedures en overleggen zijn bedoeld om bij te dragen aan de operationaliteit. Als we om wat voor reden dan ook hiervan afwijken is het de normaalste zaak van de wereld dat we dat met elkaar bespreken en weer terug op de rit komen van waar het bij de veiligheidsregio om draait.

Bureaucratie hoort er ook bij, zolang het werkt en ons niet belemmert, anders maken we het bespreekbaar en richten we het proces anders in. Overigens is dit thema niet alleen 'techniek', het blijft mensenwerk. Samen werken en samenwerken zijn twee verschillende grootheden. Investeren in elkaar, binnen de nieuwe norm en onder invloed van dienend leiderschap, is onontbeerlijk. Elkaar serieus nemen en helpen hoort hierbij.

Niet ieder verzorgingsgebied en iedere brandweerploeg/ kazerne zijn hetzelfde. Dat betekent dat we 'couleur locale' gaan terugzien op de wijze waarop de brandweerposten zijn georganiseerd. De ploegleider en zijn ploeg krijgen, binnen afgesproken kaders, meer ruimte en verantwoordelijkheid om hun brandweerploeg, hun kazerne en hun passie in leven te houden. "Decentraal, tenzij" wordt het leidende principe. Dat de brandweerposten qua materiaal en vakbekwaamheid gefaciliteerd worden door de centrale organisatie blijft, omdat dat gewoonweg efficiënter is. Hierin wordt, door werkgroepen, de denk- en actiekraacht van de brandweervrijwilligers meegenomen.

Nr.	Initiatief / maatregel	Planning	Eigenaar
OR.1 (RP:7)	Evaluëren van de organisatiestructuren de primaire en secundaire processen op basis van de nieuwe visie, beschikbare rapportages, het beleid veiligheidsregio en de wettelijke kaders. Dit in samenhang met de (strategische) personeelsplanning. Met hierbij aandacht voor zowel de technische als de sociale verbindingen tussen mensen, teams, directie, bestuur, gemeenten en de (netwerk)partners. Uitgangspunten hierbij zijn: verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, duidelijk belegd en decentraal wat decentraal kan.	Q3 2017 t/m Q2 2018	Managementteam & Veiligheidsdirectie
OR.2	Evaluëren van de PDCA-cyclus en op basis hiervan de cyclus aanpassen, zodat deze efficiënt en doeltreffend is.	Q4 2017	Managementteam
OR.3	Analyseer of de operationele hoofdstructuur past bij de bijzondere geografische kenmerken van Zeeland	Q1 2018	Veiligheidsdirectie

(RP:7)	(atypisch), en het feit dat Zeeland het tweede risicogebied van Nederland is. Op basis van deze analyse waar nodig verbeteren van de structuur.		
OR.4	Analyseer en, indien nodig, verbeter de samenwerking (de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en verwachtingen) binnen de brandweerkolom, met name tussen de ploegleiders, operationeel managers, teamleiders en de regionaal commandant. Hierbij staat het motto: 'decentraal, tenzij' centraal en de ploegen zijn in staat hun werk goed te kunnen doen. Korte lijnen, duidelijkheid en instandhouding van de 'brandweervrijwilligers passie' met ruimte voor 'couleur locale' zijn hierbij elementair.	Q2 en 3, 4 2017	Regionaal commandant

### 3.8 Thema 4: de ontwikkeling van mens en organisatie

#### ONTWIKKELING VAN MENS EN ORGANISATIE

Mensen en hun omgeving zijn (on)bewust altijd met elkaar in verbinding. Op het moment dat de omgeving (wat dat dan ook is) belemmerend werkt of er een cultuur heerst die niet bijdraagt aan waar we naartoe willen dan vraagt dat om verandering. Dit wordt vaak beseft, maar wie begint?

Deze verandering die vraagt om 'anders, dan anders' willen we met Emergo aanwakkeren. Deze verandering heeft weinig te maken met techniek of beleid, maar gaat over de 'collectieve programmering van hoe wij met elkaar omgegaan en wat de normaalste zaak van de wereld is'. Cultuur is in feite de reflectie van ons doen en laten. Kom in actie! Vertel waar je voor staat en wat je kunt bijdragen om Emergo te doen laten slagen. Stel een gevestigde norm ter discussie als je vindt dat die niet meer past.

We gaan investeren in de medewerkers en teams door te investeren in allerlei initiatieven en maatregelen. Centraal staat dat het de normaalste zaak van de wereld is om met elkaar in gesprek te gaan en opbouwende feedback te geven. Dat we elkaar serieus nemen, integer handelen maar ook elkaar durven aan te spreken als 'oud gedrag' de kop op steekt. Want er wordt niet meer gesproken over een ander, maar met die ander. We spreken elkaar aan over elkaars bijdrage aan de visie en aan de operationaliteit en nemen geen genoegen met minder. Hier gaat het om, dat verliezen we niet uit het oog. Het kan zomaar voorkomen dat de beste stuurder aan wal staan, maar we willen dat ze ook gaan meedoen. Hier geldt 'de daad bij het woord voegen'. We willen de cultuur beïnvloeden door te laten zien wat we samen kunnen bereiken, door de visie te doorleven, door te laten zien waar we voor staan en het samen afspreken en uitdragen van de 'nieuwe' normen. Het ontwikkelprogramma voorziet in allerlei initiatieven en maatregelen om de oude norm (bijvoorbeeld te laat komen, afspraak niet nakomen of onvoorbereid een overleg in gaan) vaarwel te zeggen en geleidelijk de nieuwe norm zich te laten ontwikkelen. Het 'normendebat' gaat vooral ook over respect. Als jij je respectvol opstelt, mag je het immers terug verwachten. Het geven van het goede voorbeeld door het bestuur, directie en leidinggevendenden is van groot belang in het veranderen van de cultuur. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit 2014 beschouwen wij als vertrekpunt, als ijkpunt, voor Emergo. Omdat we de tevredenheid van onze medewerkers en de mensen met wie wij samenwerken belangrijk vinden organiseren wij voorlopig jaarlijks een ETO, het Emergotevredenheidsonderzoek. Dit een soort van medewerkerstevredenheidsonderzoek aangevuld met een tevredenheidsonderzoek onder het bestuur, de gemeenten en de netwerkpartners. Dit om te kijken waar we staan, welke successen zijn behaald en wat nog nodig is. Ontwikkelen van medewerkers gaat verder. We hebben een complexe en verantwoordelijke taak en die voeren we uit met relatief weinig personele capaciteit. Om de kwaliteit te verhogen en hoog te houden, in de wetenschap dat de arbeidsmobiliteit laag is, vraagt dit om investeren in de

ontwikkeling en uitwisseling van medewerkers en teams.

Nr.	Initiatief / maatregel	Planning	Eigenaar
OM.1	Ontwikkelen van integriteitsbeleid. Tot stand gekomen in gesprek met medewerkers, leidinggevend en bestuur.	Q2 en Q3 2017	Managementteam
OM.2 (RP:1,8)	Opstellen van een ontwikkelprogramma voor alle medewerkers en teams. Onderwerpen die aan de orde komen zijn bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Waarden &amp; normendebat: introductie van de 'nieuwe' norm: zo doen wij dat hier...</li> <li>- Introductie en doorleven integriteit(beleid)</li> <li>- Na behoeftepeiling ontwikkeling van kennis en vaardigheden m.b.t. bijvoorbeeld projectmanagement, verandkunde enz.</li> </ul>	Q1 2018	Managementteam
OM.3 (RP:6)	Ontwikkelen van een mobiliteitsbeleid. Eventueel is samenspraak met vergelijkbare organisaties in Zeeland, zoals de GGD en RUD.	Q1 2018	Managementteam (in overleg met directie GGD & RUD)
OM.4 (RP:1,8,9)	Ontwikkelen van een aanvullend leiderschapsprogramma. Hierbij kijken we of de leidinggevenden voldoende in hun kracht staan en hun medewerkers kunnen faciliteren en begeleiden om hun werk goed en met plezier uit te kunnen voeren. Dienend leiderschap, integriteit en het goede voorbeeld geven spelen hierbij een belangrijke rol. Dit vanuit de intentie om de medewerkers in hun kracht op de juiste plek met plezier hun werk te kunnen laten doen.	Q4 2017	Managementteam
OM.5	Het bevorderen van het nemen van initiatieven (zoals de sportdag). We stimuleren medewerkers en brandweervrijwilligers om ideeën aan te dragen die bijdragen aan het verbeteren van de organisatie in de breedste zin van het woord. Doel is om de denken daadkracht binnen de organisatie zo optimaal mogelijk te benutten.	Q3 2017	Managementteam
OM.6 (RP:6)	In overleg met andere organisaties in Zeeland en de Zuidwestelijke Delta (bijvoorbeeld gemeenten, Rijkswaterstaat, GGD, RUD, Provincie, Hogeschool Zeeland) het idee uitwerken om in het kader van ontwikkeling en krachtenbundeling meer gebruik te gaan maken van elkaars kennis en kunde. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het oprichten van een projectleiderspool.	Q1 en 2 2018	Veiligheidsdirectie (in overleg met gemeenten en netwerkpartners)
OM.7	Het Emergotevredeheidsonderzoek (ETO) uitvoeren. Dit een soort van medewerkerstevredeheidsonderzoek aangevuld met een tevredenheidsonderzoek onder het bestuur, de gemeenten en de netwerkpartners. Dit om te kijken waar we staan, welke successen zijn behaald en wat nog nodig is.	Q2 2018	Managementteam

CONCEPT

### 3.9 Kritische randvoorwaarden

Kritische randvoorwaarden Emergo			
<p>In het PvA Emergo zijn vier thema's uitgewerkt, waarin initiatieven en maatregelen zijn opgenomen om de organisatieverandering mogelijk te maken. Het doen slagen van de initiatieven en maatregelen is verbonden aan vier kritische randvoorwaarden. Aan deze randvoorwaarden moet tenminste zijn voldaan.</p>			
Randvoorwaarden	Toelichting	Planning	Eigenaar
Ruimte voor 'oude pijn'	Uit de bijeenkomsten en gesprekken met de medewerkers, de OR/OC, het bestuur en de raadsklankbordgroep komt nadrukkelijk naar voren dat de medewerkers de ruimte en ondersteuning moeten krijgen om te kunnen spreken over wat zij hebben ervaren in het verleden en wat hun 'pijn' heeft gedaan. Dit is nodig om te leren van het verleden en gezamenlijk te komen met passende oplossingen die recht doen aan het verleden. Hiervoor ontwikkelen we een aantal initiatieven.	Ntb. (start Q2 2017)	Managementteam
Financieel evenwicht  (RP:4)	Voldoende financiële middelen zijn randvoorwaardelijk om de operationaliteit te kunnen waarborgen overeenkomstig de wettelijke kaders en het beleidsplan VRZ (2016-2020) en uitvoering te kunnen geven aan Emergo. Hiervoor is een uitgebalanceerde (meerjaren)begroting nodig.	Q2 en Q3 2017	Managementteam
Communicatie	Bijeenkomsten met medewerkers, bestuur en gemeenteraden en lessen uit het verleden maken duidelijk dat het cruciaal is voor het vertrouwen om doeltreffend te communiceren over Emergo: het proces, de initiatieven en maatregelen, de verwachtingen en de resultaten. We toetsen de communicatie regelmatig aan de doelgroepen (bijvoorbeeld de brandweerverwilligers) om vast te stellen of zij goed geïnformeerd zijn. Het ondersteunt het doel dat alle doelgroepen weten wat er gebeurt en wat er van hen wordt verwacht.	Continue	Managementteam & directie
Leiderschap	Om de visie (in dit PvA) tot leven te brengen, de nieuwe norm te delen en	Continue	Managementteam

	<p>de cultuur te beïnvloeden is dienend leiderschap nodig.</p> <p>Het gaat hier o.a. om het geven van het juiste voorbeeld, faciliteren en vertellen wat wordt verwacht. Elkaar serieus nemen, nemen van verantwoordelijkheid en mensen waar nodig helpen, corrigeren en in hun kracht zetten horen hierbij. Dit alles met de intentie dat we er met elkaar (weer) in gaan geloven en samenwerken om de visie te verwezenlijken.</p>		
--	--	--	--

### 3.10 Procesbeschrijving Emergo

Om het Plan van Aanpak succesvol te kunnen uitvoeren en de maatregelen en acties goed te kunnen implementeren is het van belang dat alle interne en externe partners actief betrokken en geïnformeerd zijn over de voortgang en de behaalde resultaten. Daarnaast is het belangrijk dat we het proces en de voortgang goed bewaken en waar nodig bijsturen. Eventueel noodzakelijke (bestuurlijke) besluitvorming verloopt, zoals gebruikelijk, via de reguliere lijnen.

#### 3.10.1 Rollen, taken en procesverantwoordelijkheden

De opdrachtgever voor de algemene uitvoering en implementatie van het PvA is het Algemeen Bestuur van Veiligheidsregio Zeeland. De aansturing vindt plaats door de heer E. van Strien. De heer van Strien wordt gedurende het gehele traject van uitvoering en implementatie ondersteund door het team Emergo. Dit team draagt onder andere zorg voor het bewaken van de procestappen, de hierbij behorende planning en de communicatie.

Over de voortgang van Emergo informeert de directeur op regelmatige basis de medewerkers en brandweervrijwilligers, het bestuur en de gemeenteraden. Waar nodig zal aan de gemeenteraden om een zienswijze of besluitvorming worden gevraagd.

De Ondernemingsraad en Onderdeelscommissie (het medezeggenschapsorgaan van de brandweervrijwilligers) betrekken we actief bij de uitvoering van het PvA. De OC vertegenwoordigt de vrijwilligers in het proces Emergo. Daarnaast zit een afvaardiging van de vrijwilligers in de begeleidingscommissie. We stellen voor om de komende periode Emergo als vast onderwerp aan de agenda toe te voegen.

De begeleidingscommissie, die is ingesteld tijdens de rapportage van Twynstra Gudde, zal ook het verdere traject van het PvA begeleiden. De commissie bewaakt het proces en adviseert inhoudelijk op onderwerpen aan de waarnemend directeur over het proces Emergo. De commissie is in samenstelling een dwarsdoorsnede van de medewerkers in de organisatie en vormt een integraal klankbord. Het voorzitterschap van de begeleidingscommissie is opgepakt door burgemeester Van der Velde. De begeleidingscommissie bespreekt gedurende het gehele traject tijdens een aantal bijeenkomsten de voortgang en tussenproducten. Daarnaast is er een bestuurlijke begeleidingscommissie proces Emergo ingesteld om vanuit het bestuur het proces Emergo goed te kunnen volgen.

De eerder geformeerde facultatieve raadsklankbordgroep blijft in stand tijdens het proces. De klankbordgroep heeft als doel, om de mogelijkheid te creëren om op een vrijblijvende manier met raadsleden uit verschillende gemeenten van gedachte te kunnen wisselen over hoe zaken anders of beter kunnen. En om de positie van de gemeenteraden ten opzichte van de Veiligheidsregio Zeeland, waar nodig, te verbeteren en te versterken. Aan het einde van dit traject bespreken we met elkaar of het waardevol is om een dergelijk facultatieve raadsklankbordgroep ook in stand te houden na afronding van proces. We zien overigens dat op dit moment nog niet alle gemeenten zijn vertegenwoordigd in de klankbordgroep.

De Deltagroep, bestaande uit het management en de leidinggevenden, vormt de schakel tussen het team Emergo en de medewerkers die uitvoering gaan geven aan het plan van aanpak. De Deltagroep draagt de visie, zoals eerder beschreven, uit in de richting van de medewerkers, brandweervrijwilligers en netwerkpartners en vervult daarbij een voorbeeldfunctie richting de medewerkers. De Deltagroep komt periodiek bijeen om de voortgang van Emergo te bespreken.

### **3.10.2 Planning Emergo**

In het PvA staan bij de verschillende acties indicatieve einddata. We zijn al met een aantal genoemde acties gestart. De waarnemend directeur, ondersteund door het team Emergo, monitort de planning stelt deze zo nodig bij. Als hiertoe aanleiding is, vindt afstemming plaats met het bestuur.

We starten Emergo met een horizontot en met april 2018. Ook hierna zal Emergo doorlopen. In maart 2018 bouwen we een evaluatiemoment in combinatie met een ETO (Emergotevredenheidsonderzoek) in. Op basis hiervan stemmen we met het bestuur af hoe we het traject vanaf april 2018 verder vormgeven.

### **3.10.3 Financiën Emergo**

Binnen de begroting van de veiligheidsregio is een bedrag opgenomen voor de uitvoering van dit PvA. De besteding van de hiervoor gereserveerde budgetten is belegd bij de waarnemend directeur. Waar van toepassing zal het bestaande inkoopbeleid worden gevolgd. Bij dreigende overschrijdingen informeren we het bestuur vroegtijdig.

### **3.10.4 Tijdsbesteding en prioritering**

De werkzaamheden die voortkomen uit dit PvA zijn van invloed zijn op de (reguliere) werkzaamheden van alle medewerkers van de veiligheidsregio. Maar willen we waarmaken waar Emergo voor staat, is het nodig om samen de initiatieven en maatregelen op te pakken en waar mogelijk aan te laten sluiten bij de reguliere werkzaamheden. Dit betekent dat dit kan leiden tot prioritering van werkzaamheden of herijking van het beleidsplan veiligheidsregio 2016-2020, waarbij vanzelfsprekend de operationaliteit centraal staat. Voor een aantal medewerkers betekent het dat in de uitvoering van dit PvA, ze een (groot) deel van hun reguliere werkzaamheden tijdelijk niet of zeer beperkt kunnen uitvoeren. In overleg met de waarnemend directeur zullen hier, waar nodig, oplossingen dan wel keuzes in worden gemaakt. Indien de menskracht niet (verder) vrijgemaakt kan worden en/of deskundigheid ontbreekt (bv. begeleiding cultuurverandering, bestuurlijk traject, ontwikkeling van mensen en teams) zal, binnen de mogelijkheden, inhuur plaatsvinden.

### **3.10.5 Communicatie Emergo**

Het is belangrijk dat we (interne en extern) een eenduidige, gezamenlijke boodschap en informatiestroom aanhouden als het gaat om communicatie over het project Emergo. De regio

hierop ligt bij het projectteam Emergo ondersteunt door en in samenspraak met Team Communicatie. Er zijn basismiddelen beschikbaar zoals nieuwsbrieven, Viadesk en website. We houden hierin rekening met de verschillende doelgroepen waarmee we communiceren. Medewerkers bij VRZ met een grote 'achterban', zoals leidinggevend en OR-leden, faciliteren we desgewenst in de (lijn)communicatie over (onderdelen van) Emergo met deze doelgroep. Team Communicatie gaat hierover met hen in overleg.

De externe communicatie vraagt in de loop van het proces aandacht. Naast media informeren we partners en andere stakeholders over de stand van zaken. Bestuur en raden informeren we via de daarvoor al bestaande nieuwsbrieven. Partners en stakeholders informeren we periodiek over de voortgang via bestaande overleggen en, indien nodig, informatiebrieven.

Intern ontvangen de medewerkers en vrijwilligers periodiek en persoonlijk een nieuwsbrief over de vorderingen van Emergo. Op Viadesk delen we deze informatie binnen de speciaal daarvoor aangemaakte rubrieken binnen Brandweer en Veiligheidsregio. Hier bieden we de mogelijkheid tot reacties en discussie. Naast de genoemde middelen, zullen we ook, naar behoefte, informatiebijeenkomsten organiseren.