

Spiegelverslag visitatie

12 maart 2025

"In der beschränkung zeigt sich der meister*"

(In de beperking toont zich de meester)

*J.W. Goethe



**Veiligheidsregio
Drenthe**



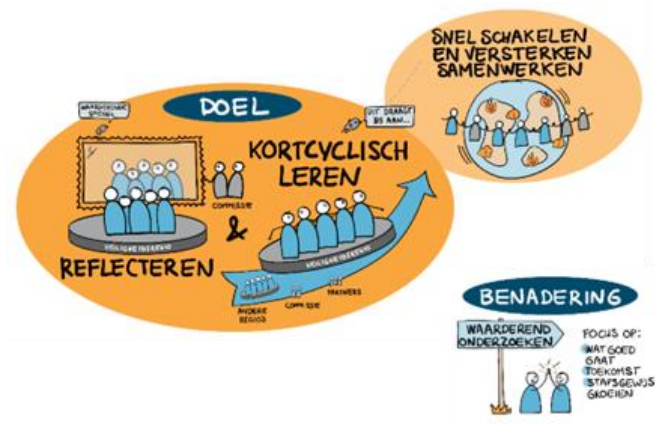
**Raad van Commandanten
en Directeuren
Veiligheidsregio**

Voorwoord

De visitatiecommissie wil de VRD danken voor de fantastisch verzorgde visitatie en de warme ontvangst. Alle medewerkers en vrijwilligers willen we danken voor hun openhartige antwoorden op onze vragen. Hoewel het gezegde stelt dat "Drenten te aardig zijn om eerlijk te zijn" heeft de visitatiecommissie echt wel de indruk gekregen dat we mee mochten kijken in de werkingwereld van de VRD. Daarom een welgemeend dankjewel van de mensen van de klei aan jullie, de mensen van het veen en het zand.

1. Inleiding

1.1 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

1.2 Aanpak algemeen

De compacte visitatie bij veiligheidsregio'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 de VRD op 12 maart 2025 met de focus op de hoofdvragen van de VRD.

1.3 Hoofdvragen en doel VRD

In het reflectieverslag heeft de VRD aangegeven wat de focus is van deze visitatie. Om stappen te kunnen zetten in onze plannen uit de beleidsvisie is het van groot belang dat er binnen de organisatie draagvlak is voor de stappen en richtingen die zijn/worden gekozen. De visitatiecommissie wordt daarom gevraagd om een spiegel voor te houden op de richtingen die worden gekozen binnen de Beleidsvisie 2025-2028.

De VRD wilde daarbij specifiek antwoord krijgen op de onderstaande vragen:

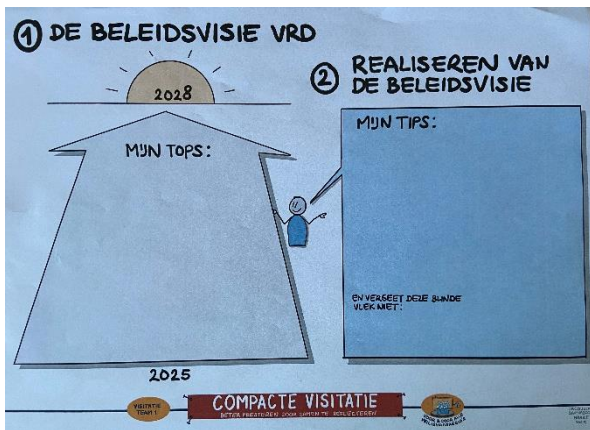
1. Wordt de richting die is beschreven in de meerjarenbeleidsvisie herkend en doorleeft?
2. Is de richting die beschreven is in de meerjarenbeleidsvisie realiseerbaar?
3. Is er draagvlak voor de richting die de VRD als visie heeft?
4. Bewandelen we het goede pad?

Gezien de grote hoeveelheid informatie en vragen is een nadere uitvraag gedaan bij de VRD. Daarbij is de focus vooral gelegd op de uitvoerbaarheid van de beleidsvisie. Het leidde tot de volgende aanscherping van de vragen:

1. Is de beschreven richting volgens de medewerkers uitvoerbaar?
2. Zijn er blinde vlekken waardoor we gaan vastlopen?
3. Zijn de medewerkers er klaar voor en kunnen ze met de richting uit de voeten?

1.4 Werkvorm

Tijdens de voorbereiding van de visitatie is gekozen om de inhoud van de gesprekken te ondersteunen met de mogelijkheid om tips en tops mee te geven via een gerichte, geschreven, uitvraag. In de bijlagen is een woord wolk opgenomen met daarin op hoofdlijnen de weerslag van de input.



De commissie heeft zich gebaseerd op de gevoerde gesprekken, waarbij het dagprogramma bestond uit een gesprek met het MT, 3 gespreksronden met 2 parallelle sessies en een gezamenlijke terugkoppeling. De gesprekken waren voor het overgrote deel van gemengde aard. Diverse taakvelden waren vertegenwoordigd. In totaal hebben we zo'n 30 mensen gesproken.

1.5 Leeswijzer

In de onderstaande hoofdstukken beschrijft de visitatiecommissie haar observaties en het daaruit ontstane beeld ten behoeve van de beantwoording van de hoofdvragen. We richten ons bij de beantwoording op de beantwoording van de drie aangescherpte vragen.

1. Is de beschreven richting volgens de medewerkers uitvoerbaar?
2. Zijn er blinde vlekken waardoor we gaan vastlopen?
3. Zijn de medewerkers er klaar voor en kunnen ze met de richting uit de voeten?

De observaties worden gevolgd door het beeld dat de commissie zich heeft gevormd. Tot slot volgt de reflectie van de commissie om te komen tot de beantwoording van de drie kernvragen.

2. Spiegelgesprekken

2.1 Observaties

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen van deze visitatie vastgelegd. Deze observaties zijn verwoord langs twee hoofdlijnen uit die uit de bespreking kwamen:

- Reflecties op de beleidsvisie (herkenbaar en uitvoerbaar/kansen)
- Blinde vlekken en vastlopers (bedreigingen)

In deze paragrafen behandelen we de observaties en daarmee het opgehaalde beeld van de commissie. Wat is gelezen, gehoord en gezien?

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met onze overall-reflectie: Wat is het algehele reflectiebeeld van de commissie? Daarmee geeft de commissie antwoord op de drie hoofdvragen.

Reflecties op de beleidsvisie

Tijdens alle gesprekken en uit de beschreven input van de uitvraagformulieren, blijkt dat de beleidsvisie compleet is. Er worden geen onderwerpen benoemd in de gesprekken, die niet opgenomen zijn in de visie. Dat wat beschreven staat wordt herkend. Men is er trots op dat de kernwaarden zoals die eerder zijn doorleeft, behouden blijven voor deze beleidsperiode. Bovendien wordt er gewerkt in de geest van de beleidsvisie. Dat wat nodig is wordt opgepakt en dat ligt meestal wel in lijn met de visie.

Citaat: "Nee zeggen, kennen we niet. Er is altijd een manier om het wél te doen"

Er is veel trots in de organisatie. Deze trots wordt uitgesproken over het werk en het vakmanschap. Er is een cultuur van aanpakken, doeners en "we fixen het, altijd". Daarnaast is er grote trots op de balans tussen werk en privé en de kansen voor (persoonlijke) ontwikkeling. De VRD-ers geven aan dat er alle ruimte is om eigen initiatieven te ontplooiën die passen bij de missie en waarden van VRD. Je wordt dan in de gelegenheid gesteld om een onderwerp zelf op te pakken en uit te werken. De

ruimte die er is, om zelf vorm en inhoud te geven aan deze balans, op basis van de eigen behoefte wordt op grote waarde geschat.

Citaat: “Ben je niet trots om hier te werken? Dan werk je hier niet”

Er is ook trots op de “eigenzinnige” werkwijze en structuur conform het Baarda model. Medewerkers onderstrepen de voordelen van deze werkwijze en de ruimte die het biedt. Medewerkers zijn wel overtuigd dat het Baarda model werkt of kan werken. Ieder weet zijn met zijn kwaliteiten en competenties zodanig te positioneren dat dit het werk optimaal faciliteert. Aandachtspunten zijn er ook, met name daar waar het gaat over het objectiveren van de waardering. De wijze waar de waardering tot stand komt is soms moeilijk navolgbaar voor medewerkers. Toch doet dit geen afbreuk aan de keuze om voor de organisatie te willen werken. Overall overheerst een positieve houding.

Doordat de beleidsvisie alles omvat, zijn er ook twijfels over de realiseerbaarheid. Dat uit zich naar twee kanten:

1. De verbinding tussen visie en praktijk (sturing op het “Wat”)
2. De onderlinge binding (horizontaal en verticaal)

Ad. 1 Verbinding visie en praktijk

In de verbinding tussen beleidsvisie en uitvoeringspraktijk ligt een kans voor verbetering. De beleidsvisie is bekend en allesomvattend, maar biedt nog onvoldoende houvast voor de dagelijkse praktijk, geven de mensen aan. Enkele teams zijn daarom zelf gestart met de vertaling naar wat er te doen is om de hoofdrichting uit de visie te volgen. Daarbij mag er meer sturing worden gegeven. Mensen, doeners als ze zijn, gaan nu gewoon door op de weg waar ze gebleven waren. Gezamenlijk stilstaan bij wat er nodig is om de visie tot uitvoering te brengen, geeft rust, duidelijkheid en focus. Er is een roep om te kiezen: Wat doen we nu? Maar zeker ook “Wat doen we niet?”. Uit de gesprekken kwam naar voren dat “nee of nooit” niet in het woordenboek van deze organisatie voor komt. Veelal worden zaken door geschoven naar later of wordt het via een andere route tóch opgepakt. Als er niets van tafel gaat blijft de werkdruk onverminderd hoog, voor mensen die een grote loyaliteit en verantwoordelijkheid voelen naar de organisatie. Hierin schuilt een blinde vlek en een potentiële vastloper: door uitval steeds meer werkdruk bij de resterende collega's.

Citaat: “Sturing is geen vies woord.”

Een andere kans voor het verbeteren van de uitvoerbaarheid van de visie, is het inhoud geven aan containerbegrippen. Bijvoorbeeld: Wat is naoberschap eigenlijk? Wat betekent dit voor mij, in mijn werk? Wat verwacht ik dan van de collega's? Of de behapbare basis, wat is dat voor de organisatie? Wat wordt er dan van mij verwacht? En waarom? Door het hoge abstractieniveau van de beleidsvisie kunnen medewerkers zich moeilijk tot de gevraagde ontwikkeling verhouden. De basishouding is echter wel meewerkend.

Ad. 2. Onderlinge verbinding

Op de onderlinge verbinding (verticaal en horizontaal) vragen de mensen het MT en alle leidinggevenden om steeds de bedoeling uit te blijven dragen, het verhaal te vertellen op alle niveaus, in speciale (zeepkist) bijeenkomsten of als de directie aanschuift aan de koffietafel. Daarbij ligt de focus vooral op de directeur, maar er wordt ook gevraagd om nabijheid, zichtbaarheid en duidelijkheid van alle MT-leden. Daarbij wordt gevraagd om duidelijk aan te geven wat de bedoeling is (vertaling van het Waarom naar het Wat), maar het Hoe over te laten aan de vakmensen.

Citaat: “Help ons bij het Wat, maar laat het Hoe over aan de vakmensen. Dat weten we als geen ander.”

Verder is het beeld dat de MT-leden in het kader van verbinding de blik vooral extern richten. De verbinding naar de interne organisatie wordt gemist. Ook de onderlinge verbinding tussen de stamgroepen is geen vanzelfsprekend, organisch proces. Mensen hebben de neiging om ervoor te zorgen dat hun eigen proces, project of product gerealiseerd wordt. Het meenemen van collega's op de gezamenlijke (capaciteits)behoefte of een gezamenlijke prioriteitstelling vindt veelal niet plaats, of niet op basis van een gezamenlijk en gedeeld, belang. Ogenscheinlijk lijkt hier sprake te zijn van

“verdringing”. Degenen die het hardst lopen, krijgen de klus geklaard. De organisatie staat in een constante ‘doe-stand’ en lijkt voortdurend ‘brandjes’ te blussen. Mogelijk is hier sprake van een blinde vlek.

3. Reflectie commissie

In de onderstaande paragraaf reflecteert de commissie op de hulpvragen zoals die door de VRD zijn gesteld.

1. Wordt de richting die is beschreven in de meerjarenbeleidsvisie herkend en doorleeft?
2. Is de richting die beschreven is in de meerjarenbeleidsvisie realiseerbaar?
3. Is er draagvlak voor de richting die de VRD als visie heeft?
4. Bewandelen we het goede pad?

Deze vragen zijn nader geconcretiseerd in de volgende hulpvragen

1. Is de beschreven richting volgens de medewerkers uitvoerbaar?
2. Zijn er blinde vlekken waardoor we gaan vastlopen?
3. Zijn de medewerkers er klaar voor en kunnen ze met de richting uit de voeten?

Met de onderstaande reflectie hoopt de visitatiecommissie een antwoord te geven dat tegemoetkomt aan al deze hulpvragen. We hebben onze conclusies en aanbevelingen bewust kort en bondig gehouden, aangezien de VRD dat expliciet heeft verzocht.

3.1 Conclusies commissie

Richting uitvoerbaar

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de beleidsvisie compleet is. Het geeft op hoofdlijnen ‘het Waarom’ en op enkele punten ‘het WAT’ weer. Kansen voor verbetering liggen er in het verbinden van visie en praktijk. De medewerkers zijn in staat om de beoogde richting waar te maken als duidelijk is wat er bedoeld wordt en het te vertalen naar concrete doelen en acties. Daarbij is focus en inhoud geven aan de containerbegrippen van belang. De blik is gericht op het leidinggevendenniveau om dit te initiëren.

Blinde vlekken

De visitatiecommissie constateert twee potentiële blinde vlekken.

Ten eerste het grote commitment en de loyaliteit van de medewerkers aan de organisatie in combinatie met de grote hoeveelheid aan ontwikkelingen en het feit dat nooit ‘nee’ wordt gezegd. Dit is een potentieel reëel afbreukrisico.

Ten tweede de voortdurende doe-stand van de organisatie. Er lijkt nu sprake van constante doe-stand, waarbij slechts incidenteel wordt gekeken of het in de visie past. Er wordt veel opgestart, vanuit de organisatie en vanuit eigen initiatieven, maar dit wordt vaak niet afgemaakt. Er wordt nauwelijks tijd of ruimte genomen om te reflecteren, evalueren en te plannen op basis van een gemeenschappelijk belang.

3.2 Aanbevelingen commissie

Draag de visie (voortdurend) uit

Klim, intern, op de zeepkist op alle mogelijke momenten. Wees zichtbaar en aanspreekbaar. Blijf voortdurend uitdragen waarom de richting van belang is. Daarnaast is nodig om aan te geven wat de bedoeling is. Van het Waarom naar het Wat dus. Vooral intern. Daarbij zijn de leidinggevendenden aan zet om koers te bepalen (commanders intent). Ook het geven van inhoud aan de containerbegrippen draagt bij aan de betekenisgeving voor de medewerkers. Wat betekent bijvoorbeeld 'naoberschap' voor mij, in mijn werk? Wat heb ik dan te doen?

Kies

Wat doe je? En wat doe je niet? Zeg 'nee' en doe 'nee'. Focus helpt, om met elkaar verder te komen in de bedoelde richting. Het versterken van de Plan-do-check-act cirkel verbetert de kwaliteit van het werk en hierdoor blijft het hoofddoel in beeld.

Stop en denk na

Bewust stilstaan bij, al dan niet, behaalde resultaten versterkt de binding, de trots en de kwaliteit. Het bewust afsluiten en evalueren van een project, een periode of een product helpt in de onderlinge band. Waarderende woorden, een klein gebaar of bijstellen van (niet gelukke) acties, gaat hand-in-hand met de "schouders-eronder-mentaliteit". Zelfs bij Drenten die het nut van iets vieren, niet erg inzien. Het is niet voor niets dat bouwvakkers het hoogste punt altijd vieren, ook al is de klus daarmee nog niet geklaard. Dit versterkt de binding en geeft energie voor het vervolg.

4. Slotwoord

De commissie heeft zich tijdens de eindpresentatie laten inspireren door een uitspraak van J.W. Goethe: "In der Beschränkung, zeigt sich der Meister". In de beperking toont zich de meester. Daarmee hebben we willen zeggen dat mensen en de organisatie zullen floreren, door te focussen op de essentie. Daar waar je de essentie weet te raken, weet je dat je op de goede weg bent. Zo heeft de VRD met haar visie het "Waarom" geschetst. De commissie geeft de VRD een duwtje in de rug om naar de volgende bushalte "Wat" te gaan. De medewerkers kunnen vervolgens zelf aan de slag met "Hoe" zij verder gaan in de richting van de visie.

De commissie:

Arjen Littooi
Carla Kats
Iwan Schaap
Jacqueline Barnasconi
Marjet van den Berg

In deze woordwolk is de input van de deelnemers aan de spiegelgesprekken samengevat. Deze input is samengesteld uit de input van de invulbladen voor het onderdeel “De beleidsvisie: mijn tops:”



In deze woordwolk is de input van de deelnemers aan de spiegelgesprekken samengevat. Deze input is samengesteld uit de input van de invulbladen voor het onderdeel “Realiseren van de beleidsvisie: mijn tips”



De blinde vlekken

In deze woordwolke is de input van de deelnemers aan de spiegelgesprekken samengevat. Deze input is samengesteld uit de input van de invulbladen voor het onderdeel “vergeet deze blinde vlek niet”

