



MEERJARIGE CONCERN-AGENDA

VRK

2020-2023

Versie 1.0

Inhoudsopgave

	Inleiding	3
1.	Huidige situatie	4
2.	Een veranderende omgeving: relevante ontwikkelingen	7
3.	Strategie en beleid	17
4.	Leiderschap / medewerkers	20
5.	Bedrijfsvoering	23
6.	Resultaten en termijncalender 2020-2023	27
	Bijlage 1 Overzicht geïnventariseerde maatschappelijke ontwikkelingen/trends	29
	Bijlage 2 Criteria gezonde bedrijfsvoering	30

Inleiding

Voor u ligt de meerjarige concern-agenda VRK voor de periode 2020-2023.

Als uitvoeringsorganisatie van de gemeenten in Kennemerland moet én wil de VRK meebewegen met de behoeften van de samenleving en die van haar opdrachtgevers om aan haar maatschappelijke opdracht invulling te kunnen (blijven) geven. Maar ook met de behoeften van de medewerkers om een maatschappelijke rol te spelen, en hun kennis en kunde in te zetten op plaatsen waar die van meerwaarde is. De behoefte en de bereidheid om de handen uit de mouwen te steken past bij het karakter van onze organisatie.

Om hieraan invulling aan te kunnen geven is een flexibele organisatie vereist, die uiteindelijk wel ondersteunend moet blijven aan de robuustheid van de VRK als (crisis)organisatie van de gemeenten in Kennemerland. De 24/7-paraatheid is en blijft een belangrijk kenmerk van grote delen van de VRK.

Deze concernagenda is een intern document voor medewerkers en leidinggevenden, waarin de belangrijkste aandachtsgebieden en resultaten voor de middellange termijn benoemd staan die bepalend zijn voor de toekomst van de organisatie. Oftewel, het schetst die onderwerpen, die de organisatie weer een stap verder brengt in haar ontwikkeling ('growing concern') en op een kwaliteitsniveau dat van een (crisis)organisatie mag worden verwacht. De agenda beoogt daarmee dus niet *het* allesomvattend beleidsinhoudelijk kader te zijn voor alle beleidsvelden binnen de organisatie. Wel dient het als input voor de jaarwerkplannen en het kwaliteitsbeleid.

Op sommige onderwerpen zal nog de instemming van de gemeenten verkregen moeten worden in de rol van opdrachtgever. Dat is nodig om de activiteiten van de organisatie legitimiteit te geven.

Evaluaties

De meerjarige concernagenda is een dynamisch document met in tijd geplande acties. Om te bezien of alle acties daadwerkelijk en volgens planning en de gewenste kwaliteit worden uitgevoerd (plan-do-check-act) vindt er een periodieke evaluatie plaats aan de hand van de resultatenkalender (pagina 27).

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van de huidige situatie, om vervolgens in hoofdstuk 2 inzicht te geven in de veranderende omgeving en de daarmee samenhangende ontwikkelingen. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op die zaken die bepalend zijn voor de strategie van de organisatie en het daarbij te ontwikkelen beleid. Dat leiderschap en medewerkers essentiële factoren zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren en welke stappen daarvoor gezet moeten worden wordt beschreven in hoofdstuk 4. Ten slotte wordt in hoofdstuk 5 uiteengezet welke processen op het gebied van de bedrijfsvoering binnen de organisatie moeten worden ingericht om de geformuleerde resultaten en doelstellingen waar te kunnen maken.

De hoofdstukken 2 tot en met 5 eindigen met een activiteitenoverzicht, waarin de activiteiten en op te leveren producten voorzien van een planning (in jaren) zijn opgenomen. Een integraal overzicht van de te realiseren resultaten in de periode 2020-2023, is terug te vinden in de resultatenkalender in hoofdstuk 6.

Bijlage 1 omvat een overzicht van maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de VRK, bijlage 2 een lijst met criteria voor een gezonde bedrijfsvoering.

De directie van de Veiligheidsregio Kennemerland

Bert van de Velden

Frans Schippers

1. Huidige situatie

De VRK dateert uit 2008 en bestaat inmiddels ruim een decennium. In deze periode heeft de organisatie een aantal ontwikkelingsfasen doorlopen, met een aantal fusies in 2008 en de regionalisering van de brandweer als meest in het oog springende. Na de daarop volgende periode van financiële onrust en bezuinigingen, is de organisatie de laatste jaren in rustiger vaarwater gekomen en heeft het kunnen werken aan de verdere (door)ontwikkeling als organisatie waarin zorg en veiligheid hand in hand gaan.

Vanuit de organisatie is aangegeven dat er behoefte bestond aan een koers voor de toekomst, waarin ruimte was voor vernieuwing en verbreding van activiteiten en waarmee medewerkers zich verbonden voelden. Bij de directie en het bestuur was inmiddels voldoende vertrouwen in de organisatie ontstaan om die ruimte ook te bieden. Dit heeft geresulteerd in het succesvol verlopen traject Samen Koers Kiezen, waarin medewerkers met elkaar zijn gekomen tot een koers voor de organisatie, gericht op het jaar 2023. De uitkomsten en de uiteindelijk gekozen speerpunten zijn gepresenteerd aan het bestuur, dat heeft meegegeven hierin een goed startpunt te zien voor verdere uitwerking.

Naast het herijken van de koers van de organisatie zijn management en medewerkers in de achterliggende periode aan de slag gegaan met een aantal uitdagingen, zoals:

- Het zorgen voor een concrete doorvertaling van de koers voor alle geledingen met daarbij behorende prestaties en doelstellingen.
- Het stimuleren van een cultuur van innovatie en continu leren en verbeteren.
- Het voeren van strategisch personeelsbeleid als een belangrijk instrument voor de organisatieontwikkeling.
- Aandacht voor de wijze van invulling van integraal management door de leidinggevenden, met meer accent op sturing op basis van vertrouwen en persoonlijke leiderschap en meer ruimte voor eigenaarschap bij medewerkers (waarbij ook 'elkaar aanspreken' een aspect is).
- Verbetering van de afstemming tussen repressie- en preventietaken, waardoor op basis van een goed geborgde informatie-uitwisseling en de wederzijdse ervaringen effectiever handelen mogelijk wordt.
- Verkrijgen van duidelijkheid over de positionering van publieke gezondheid in relatie tot het sociale domein.
- Rond maken van de plan-do-check-act cirkel en het stimuleren van het zogenoemde 'tweede orde leren'.
- Werken aan verdere transparantie en digitalisering van informatievoorziening.
- Bevorderen van duurzaamheid als basis voor beleid en bedrijfsvoering.
- Het realiseren van een organisatie waarin op een zorgvuldige en rechtmatige wijze met (persoons)gegevens wordt omgegaan en waarin informatieveilig wordt gewerkt.

2. Een veranderende omgeving: relevante ontwikkelingen

Ontwikkelingen en een veranderende omgeving bieden kansen. Zo kunnen nieuwe taken (bijv. inhoudelijke en regietaken, specialismen en innovatie), het versterken van de samenwerking met de huidige partners en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden (ook publiek-privaat) een toegevoegde waarde aan de organisatie geven. Maar het is goed om ons te realiseren dat er ook bedreigingen zijn die aan de verdere (door)ontwikkeling van de organisatie in de weg kunnen staan.

De belangrijkste ontwikkelingen voor de komende jaren, die van invloed kunnen zijn op de ontwikkeling van de organisatie en haar onderdelen GGD, brandweer, Veilig Thuis (vanaf januari 2020) en de crisisorganisatie (Veiligheidsbureau) worden hieronder op hoofdlijn beschreven. Daarbij is getracht een onderscheid te maken tussen algemene ontwikkelingen, ontwikkelingen gericht op het voorkomen/ beperken van de gevolgen van bepaalde gebeurtenissen/activiteiten, ontwikkelingen die de komende periode extra aandacht vragen en waarbij het voor de organisatie van belang is dat de voortgang wordt bewaakt en ten slotte ontwikkelingen die bijdragen aan het bevorderen van bepaalde activiteiten.

ALGEMEEN / CONTEXT

- ***Maatschappelijke ontwikkelingen/trends***

Decentralisatie van taken, duurzaamheid, toenemende informatiebehoefte, participatie-samenleving, zelfredzaamheid, nieuwe wet- en regelgeving, terreurdreiging, vergrijzing en de arbeidsmarktsituatie zijn voorbeelden van ontwikkelingen en trends die van invloed (kunnen) zijn op wijze waarop de VRK zich ontwikkelt. Bijlage 1 bevat een overzicht van relevante maatschappelijke ontwikkelingen.

- ***Evaluatie Wet veiligheidsregio's (Wvr)***

Voor de evaluatie van de wet is een commissie ingesteld die tot taak heeft de doeltreffendheid en de effecten van de Wvr en onderliggende regelgeving in de praktijk te onderzoeken en daarbij ook te bezien of de huidige wet bruikbaar is in het licht van actuele en toekomstige dreigingen, maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in de crisisbeheersing. Het is de bedoeling dat de evaluatie zo wordt uitgevoerd dat deze inzicht biedt in wat goed werkt, waar er verbetermogelijkheden zijn, en wat bij knelpunten de oplossingsrichtingen zijn. De evaluatiecommissie brengt uiterlijk eind 2020 haar onderzoeksrapport uit.

- ***Netwerkfunctie***

Horizontale verhoudingen en horizontale samenwerkingsverbanden winnen aan kracht. Door technologische ontwikkelingen, internet en sociale media is kennis vrij en breed toegankelijk en weten burgers, bedrijven en instellingen elkaar eenvoudiger te vinden. Deze verschuiving past bij het gedachtegoed van de participatiesamenleving, waarin burgers in beginsel verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leven en hun eigen omgeving. Een bijkomende ontwikkeling is dat de rijksoverheid veel taken decentraliseert en bij gemeenten (of nog dichter bij burgers) neerlegt. Ook voor de veiligheidsregio's is de verschuiving naar meer horizontale verhoudingen een aandachtspunt. Er wordt een steeds groter beroep gedaan op de netwerkfunctie en het verbindend vermogen van veiligheidsregio's. Het samen met partners werken aan veiligheid en gezondheid is een speerpunt. Daarbij zien veiligheidsregio's steeds meer noodzaak tot het beter verbinden met hun stakeholders. Ze willen ophalen wat stakeholders van hen verwachten en slimme samenwerking zoeken. Het gaat dan niet alleen om samenwerking met de bedrijven in de regio met de zwaardere risico's en andere instellingen, maar juist ook om kleinschalige partners op wijk- en buurniveau. Daarnaast is voor de slagkracht en de robuustheid van de organisatie met een breed portfolio ook ketensamenwerking en samenwerking met de omliggende veiligheidsregio's van groot belang.

- **Groeiende samenwerking veiligheidsregio's, GGD'en en groei landelijk beleid**
Deze ontwikkelingen doen zich o.a. voor bij Brandweer Nederland, GGD/GHOR Nederland, Ambulancezorg Nederland (CAO, landelijke protocollen) en het Veiligheidsberaad. De groeiende samenwerking tussen veiligheidsregio's is er op operationeel niveau bijvoorbeeld bij de invulling en uitvoering van piketfuncties en bij het Interregionale Bijstandsbureau. Ook wordt op meer beleidsmatig niveau afgestemd en samengewerkt, bijvoorbeeld middels de strategische agenda van het Veiligheidsberaad en de Raad van Directeuren Veiligheidsregio's (RDVR), waarin een aantal gezamenlijke thema's is benoemd.. Deze ontwikkelingen worden steeds belangrijker en bepalen ook steeds vaker de agenda. Het gegeven dat de regio Kennemerland een hoog risicoprofiel heeft, maakt het van belang goed aangehaakt te blijven op de landelijke ontwikkelingen en mee te bewegen waar dat wenselijk wordt geacht..
- **Aantoonbaarheid maatschappelijk rendement**
De maatschappij wordt kritischer, gemeenten sturen steeds vaker op budget. Dit geldt ook voor de gemeenten als opdrachtgevers van de VRK. Wil de VRK de (keten)regie in eigen hand houden, dan zal ze (beter) moeten aantonen waar haar toegevoegde waarde ligt. Dit vraagt om transparantie en communicatie over het effectief en efficiënt optreden van de VRK. Hierbij is het cruciaal dat we in staat zijn professioneler data te verzamelen, te bundelen en te analyseren om vervolgens beter te kunnen presteren en te sturen.
- **Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra)**
Op 1 januari 2020 treedt de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) in werking. De ambtelijke rechtspositie wordt dan gelijkgetrokken met de rechtspositie van werknemers in het bedrijfsleven. De Wnra is ook van toepassing op personeel van de veiligheidsregio's, echter de wetgever heeft de inwerkingtreding van de Wnra voor veiligheidsregio's uitgesteld. Reden is de complexe situatie met verschillende soorten personeel binnen de veiligheidsregio's. Vooralsnog is politiek voorzien in uitstel met 1 jaar (2021). De datum van inwerkingtreding voor de veiligheidsregio's wordt bij koninklijk besluit bepaald. Het uitstel geldt niet voor het ambulancepersoneel dat een eigen CAO heeft en dat op 1 januari 2020 de ambtelijke status verliest.
- **Vrijwilligheid in perspectief**
De samenleving is aan het veranderen. Flexibilisering en individualisering hebben invloed in het vrijwilligerslandschap. Dit is ook merkbaar op het gebied van vrijwilligheid in het veiligheids- en zorgdomein. Naast de aandacht voor brandweervrijwilligers, is dit ook relevant voor de politie en de zorgwereld. Ook kan hierbij gedacht worden aan (meer) burgerparticipatie. Maatschappelijke tendensen spelen bij dit thema een rol, zoals de wens vrijwillige taken meer flexibel op zich te kunnen nemen. een flexibelere kijk op vrijwilligheid. Het vraagt daarmee om een uitwerking in brede zin, vanuit alle disciplines.

Bij de brandweer is de vrijwilligheid een actueel onderwerp. Er is een lichte terugloop van het aantal vrijwilligers merkbaar, doordat er niet altijd voldoende aanwas van nieuwe vrijwilligers is om het vertrek van vrijwilligers te kunnen opvangen. Naast de afname van de instroom van personeel moet er ook voor de komende jaren met een verhoogde uitstroom rekening gehouden worden. Dit laatste heeft onder andere te maken met de vergrijzing en de maatschappelijke ontwikkeling dat sociale verbanden sneller wisselen dan vroeger, waardoor men niet meer een (arbeids)leven lang vrijwilliger blijft. Tot slot kunnen de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA) en Europese regelgeving implicaties gaan hebben op de beschikbaarheid en inzetbaarheid van vrijwilligers. Er zal een beleidsvisie en programma Vrijwilligheid opgesteld worden met als doel antwoord te geven op de vraag hoe de beschikbaarheid en de inzet van vrijwilligers in de toekomst gegarandeerd kan blijven en welke veranderingen of maatregelen daarvoor nodig zijn

- ***Uitbreiding taken.***

Transitie Veilig Thuis naar VRK

De gemeenschappelijke regeling VRK biedt de mogelijkheid aan de regiogemeenten om de uitvoering van bepaalde taken op te dragen aan de VRK. Van deze mogelijkheid hebben de gemeenten Haarlem, Haarlemmermeer, Velsen, Beverwijk, Heemskerk, Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort gebruik gemaakt door het Algemeen Bestuur in juli 2019 te laten besluiten de taken van Veilig Thuis per 1 januari 2020 als zelfstandige sector onder te brengen bij de VRK. Belangrijke redenen hiervoor waren dat de gemeenten meer invloed en betrokkenheid willen hebben bij de uitvoering en meer sturing op de bedrijfsvoering door Veilig Thuis meer in de nabijheid van het lokaal bestuur te positioneren. Voor het onderbrengen van Veilig Thuis is een traject gestart waarbij een aantal zaken voor 1 januari 2020 dient te zijn afgerond en andere zaken in 2020 hun beslag zullen krijgen. De transitie zal ook in 2020 een aantal inspanningen van de organisatie vragen, waarbij aandacht zal worden geschonken voor de binnen de organisatie beschikbare personele capaciteit.

Taken voor de GGD binnen de Wet verplichte GGZ (Wvvggz)

Per 1 januari 2020 wordt de Wvvggz van kracht. De daaruit voortvloeiende taken zijn door de regiogemeenten opgedragen aan de GGD. Voor de invoering is door de regiogemeenten een implementatieplan opgesteld, waarmee de bestuurscommissie Publieke Gezondheid en Maatschappelijke Zorg voor wat betreft de daarin beschreven richting akkoord is gegaan. In dit plan wordt de rol beschreven voor de GGD Kennemerland, met name voor wat betreft de uitvoering van de volgende twee wettelijke taken: 1. Meldpunt Wvvggz en 2. Uitvoeren van verkennend onderzoek.

Versterken OGGZ

De bestuurscommissie Publieke Gezondheid en Maatschappelijke Zorg heeft in april besloten een pilot van twee jaar te starten voor het 'versterken bereikbaarheid en beschikbaarheid Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGZ)'. Dit omhelst een uitbreiding van het aantal uren van de bereikbaarheid en beschikbaarheid van het meldpunt Zorg & Overlast van de GGD, op de donderdag- en vrijdagavond en in het weekend. Bedoeling hiervan is beter aan te sluiten bij de behoeften van het netwerk, waaronder niet in de laatste plaats de politie, aan inzet van de OGGZ.

BESCHERMEN

- ***Verbinding zorg en veiligheid***

De verbinding tussen gezondheid en veiligheid is voor de VRK altijd belangrijk geweest. De laatste jaren is de GGD ook betrokken geraakt bij ontwikkelingen op het grensvlak van zorg en veiligheid. Vanaf 1 januari 2020 wordt Veilig Thuis Kennemerland een sector binnen de VRK. De GGD heeft verder taken gekregen in het kader van de zorg voor verwarde personen, de OGGZ is meer nadrukkelijk in beeld gekomen als verbinder tussen zorg en veiligheid en de GGD krijgt taken in het kader van de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg (Wvvggz), die in 2020 van kracht wordt. Met het toedelen van deze taken hebben gemeenten uiting gegeven aan vertrouwen in de VRK als uitvoerder van dergelijke taken. De uitdaging voor de komende jaren ligt in het goed incorporeren van deze taken binnen de organisatie, het invullen van de relaties met alle partners en het vormgeven van de (bestuurlijke) aansturing op dit grensvlak.

- ***Terrorismegevolgbestrijding***

Dreiging van terrorisme en terrorismegevolgbestrijding (TGB) zijn actuele thema's. Aanslagen in diverse Europese steden en ook in Utrecht laten zien dat deze dreiging niet afneemt. De VRK heeft hier direct mee te maken gezien het algemene dreigingsbeeld en de specifieke risico-locaties in onze regio: Schiphol, Noordzeekanaal, tunnels etc. Daarom zijn binnen de VRK (zowel bij brandweer als GHOR) diverse activiteiten gestart om de hulpdiensten voor te

bereiden op dreiging van terrorisme en bestrijding van de gevolgen ervan, zowel in mono-als multidisciplinair verband (o.a. formuleren 'commanders-intent' en maatregelen om goed toegerust te zijn). Deze activiteiten moeten verder worden uitgebouwd en geborgd in de organisatie.

- **Nieuwe crisistypen**

De samenleving wordt complexer en confronteert ons met nieuwe crisistypen.

Klimaatverandering, energietransitie, ondermijning en digitale ontwrichting zijn voorbeelden die een nieuw ('onbekende') type crisis met zich mee kunnen brengen. Hoewel de oorzaak en het directe gevolg van nieuwe crises niet bekend zijn, zijn de verwachte effecten dat wel. Ze zijn namelijk ontwrichtend voor de samenleving. Dergelijke nieuwe crises vragen om samenwerking met bestaande en nieuwe crisispartners, zowel binnen als buiten de grenzen van onze regio of land. Het vraagt ook om toegang tot internationale kennis en expertise voor duurzame versterking van de professie crisisbeheersing

- **Digitale ontwrichting**

De beschikbaarheid van informatie biedt kansen, maar maakt onze samenleving tegelijkertijd ook kwetsbaar. Uitval van onze digitale systemen, door een ongeluk of door een doelbewuste aanval, kunnen een verstorende of zelfs ontwrichtende uitwerking hebben in de maatschappij en/of in de fysieke omgeving ('maatschappelijke ontwrichting'). Daarnaast kan een digitale verstoring ook het optreden van hulpdiensten belemmeren. Daarom werkt de VRK de komende jaren samen met onder meer de crisispartners aan een programma 'Cyber', waarin enerzijds wordt gewerkt aan de maatschappelijke weerbaarheid en awareness bij (crisis)partners van het thema cyber. Anderzijds vergroot het programma Cyber het bewustzijn van de (rol van de) Veiligheidsregio op dit thema en helpt het de VRK bij de voorbereiding op (nu nog onbekende) crisis en de rol die de VRK heeft ten aanzien op de effecten van een dergelijke verstoring in de openbare orde en veiligheid. In 2020 wordt gestart met het tweejarig programmaplan 'Cyber'.

Ook intern is er binnen het vastgestelde informatiebeveiligingsbeleid aandacht voor cyber en het voorkomen daarvan. Trainingen, periodieke phishing -simulaties, het inschakelen van ethical hackers en e-learning-programma's zijn instrumenten die moeten bijdragen aan het verhogen van de awareness van de medewerkers.

- **Bluswater**

Bij het bestrijden van brand is voldoende bluswater essentieel. De zorg hiervoor is de verantwoordelijkheid van gemeenten. Een knelpuntenanalyse heeft inzichtelijk gemaakt dat de gemeentelijke bluswatervoorziening in bijna 10% van de gevallen ('objecten') niet op orde is. Ook blijkt het systeem van brandkranen niet toekomstbestendig. Hierop hebben de gemeenten in 2019 besloten over te gaan tot een systeemwijziging, door de bluswatervoorziening aan de VRK op te dragen. De VRK geeft hieraan uitvoering door de aanschaf en inzet van watertankwagens in eigen beheer. Voor het realiseren van de systeemwijziging is een Programma Bluswater opgesteld. De realisatie vraagt om een aantal investeringen, maatregelen en aanpassingen. Hierin gaat het met name om de aanschaf van materiaal en de plaatsing van materiaal, de aanpassing van kazernes om de watertankwagens te kunnen stallen en de bijscholing en opleiding van huidig en nieuw te werven personeel (vrijwilligers). Met deze oplossing kunnen de brandkranen op termijn worden afgestoten.

- **Verschuiving van repressie naar preventie**

Ook voor de brandweer geldt dat er meer accent op preventie komt te liggen. De brandweer richt zich (naast innovatie van de repressie) meer op het voorkomen van branden (pro-actie/preventie), conform de landelijke visie 'Brandweer over Morgen' en 'Samen Paraat' het beleidsplan 2019-2022 van Brandweer Kennemerland. Zelfredzaamheid en

brandveiligheidsbewustzijn van burgers, bedrijven en instellingen is daarvoor noodzakelijk. Dat vraagt een andere vorm van brandweezorg en daarmee rol van de brandweer. Brandweezorg zal meer in een vraag- en risicogericht vorm moeten worden verleend. Hierdoor zullen er verschuivingen optreden in de structuur, de cultuur en het vak van de brandweerman/-vrouw

- **Brandrisicoprofiel en het dekkingsplan**

Voor het voeren van regie maar ook om te prioriteren op basis van risico's brengen worden de brandrisico's in Kennemerland systematisch en periodiek in kaart gebracht en geanalyseerd met behulp van een brandrisicoprofiel. Dit profiel maakt inzichtelijk waar prioriteiten liggen en welke keuzes aan de orde zijn. Het risicoprofiel dient als de basis voor het nieuwe repressief dekkingsplan. In het dekkingsplan gaat het om de repressieve mogelijkheden van de brandweer: de organisatievorm en de snelheid van eenheden en middelen waarmee de brandweer ter plaatse kan zijn. Daar waar de repressieve maatregelen niet het gewenste resultaat hebben, worden aanvullende maatregelen meegenomen in het dekkingsplan. In deze beleidsperiode ontwikkelt Brandweer Kennemerland als pilotregio, een nieuw dekkingsplan in lijn met de nieuwe landelijke systematiek op basis van gebiedsgerichte opkomsttijden met onderscheid in risiconiveaus.

- **Modernisering repressie**

Binnen de brandweer is landelijk, onder aanvoering van het lectoraat Brandweerkunde van het IFV, het inzicht ontstaan dat een hernieuwde kijk op brandbestrijding noodzakelijk is. In die nieuwe visie voert de brandweer minder vaak een binnen-aanval uit. Hierdoor worden de risico's voor brandweermensen gereduceerd. Om een brand te bestrijden zonder een pand te betreden zijn nieuwe brandbestrijdingstechnieken en materieel nodig.

- **Programma herziening / heroriëntatie specialismen**

Brandweer Kennemerland voert van oudsher een aantal specialistische taken uit, zoals waterongevallen, gaspakkeninzet en hulpverleningsvoertuigen. Daarnaast kan de noodzaak bestaan om voor nieuwe of gewijzigde risico's ook een specialisme te organiseren, bijvoorbeeld scheepsbrandbestrijding voor het Noordzeekanaal of de specialistische binnen-aanval die onder het onderwerp 'modernisering repressie' is beschreven. Taken worden complexer, gespecialiseerder aan de ene kant, aan de andere kant is het vinden van geschikt personeel en dit personeel vervolgens te behouden een grotere uitdaging geworden. Dit vraagt een kritische heroverweging van de taakinfilling versus de beschikbare soorten repressieve medewerkers. In 2019 is gewerkt aan een totaalplan, waarna in deze beleidsperiode een aantal keuzes zal worden voorgelegd aan het bestuur. Specifiek spelen hierbij de landelijke visie op technische hulpverlening vanuit het IFV en enkele andere landelijke ontwikkelingen een rol. Ook de systeemwijziging van Bluswater is hierin opgenomen. Het totaalplan kan leiden tot het afstoten van specialismen, het uitbesteden van specialistische taken en/of het oprichten van een nieuw specialisme. Voor Brandweer Kennemerland ligt er een bestuurlijke vraag voor meer inzicht in het specialisme duiken en de daaraan verbonden kosten versus de opbrengst.

- **Gezondheid en leefomgeving**

De gezondheidseffecten van luchtvervuiling, geluid en gevaarlijke stoffen in de leefomgeving en ongerustheid hierover zijn in Kennemerland een blijvend punt van aandacht, zeker door de aanwezigheid van Schiphol, een complex wegennetwerk en Tata Steel. Dit geldt ook voor milieu-incidenten in onze regio. Gezondheid wordt binnen het thema milieu steeds belangrijker. De Omgevingswet wordt in 2021 van kracht. Gemeenten krijgen hierbij een grotere beleidsruimte en verantwoordelijkheid bij de inrichting van een gezonde fysieke leefomgeving. Daarbij is met name voor de GGD een rol weggelegd, waarbij de focus ligt op de advisering

over de gezondheidseffecten van omgevingsfactoren, zowel wat betreft gezondheidsbescherming als -bevordering en het inbrengen van de landelijke kernwaarden voor de gezonde leefomgeving bij opstellen van ambities, visies en plannen.

- **Overgang Tijdelijke Wet Ambulancezorg (TWAZ) naar Wet Ambulancezorg (WAZ)**

De TWAZ die is ingegaan op 1 januari 2013 heeft een geldigheidsduur van vijf jaar. Deze duur is - in afwachting van de komst van de WAZ - een aantal keren door de minister van VWS verlengd. Naar het zich thans laat aanzien vindt de overgang van TWAZ naar WAZ plaats per 1 januari 2021.

In 2019 heeft de minister van VWS een concept-WAZ opgesteld en gedeeld met alle betrokken partijen. Na het afronden van de inspraakronde wordt de WAZ voorgelegd aan de Tweede Kamer. De concept-WAZ beschrijft een inrichting van de Ambulancezorg die in veel opzichten lijkt op de TWAZ. De minister is voornemens per regio (RAV, congruent met de veiligheidsregio) één vergunning te verlenen aan een leverancier van Ambulancezorg. Voor de RAV Kennemerland zou dat betekenen dat de Coöperatieve Vereniging RAV Kennemerland de vergunning krijgt. De vergunning wordt verleend voor onbepaalde tijd, mits aan allerlei voorwaarden (met name op het gebied van kwaliteit) wordt voldaan. De minister wil wegblijven van aanbesteding door de Ambulancezorg als een niet-economische dienst van algemeen belang (NEBAD) te beschouwen. Uiteraard is het van belang de ontwikkelingen nauwlettend te blijven volgen, maar vooralsnog lijkt de WAZ voor de GGD Ambulancezorg, als onderdeel van de RAV Kennemerland, geen nadelige gevolgen te hebben.

- **Toename infectiedruk en antibioticaresistentie (ABR)**

Ziekten krijgen de kans zich wereldwijd snel te verspreiden, door de toename van het internationale verkeer. Dat brengt dreigingen van infectieziekten met zich mee met mogelijk effecten voor gezondheid en veiligheid in de regio. Daarom zal infectieziektebestrijding ook de komende jaren een prominente plaats innemen binnen de GGD.

Bijkomend aspect is dat er ook risico's van antibioticaresistentie (ABR) worden gesignaleerd, waarbij infecties zeer moeilijk of zelfs onbehandelbaar zijn. Preventie van infectieziekten vraagt daarom blijvend aandacht. De GGD is gestart met het opleiden en inzetten van een Deskundige Infectiepreventie, met als doel zorgprofessionals meer bewust te maken van de risico's en hoe uitbraken van infectieziekten te voorkomen. Op dit vlak is nog veel werk te verzetten en op termijn meer winst te behalen. Het is – gelet op de binnen Kennemerland aanwezige risico's (Schiphol/havens NZK) – van belang dat infectieziektebestrijding goed is geborgd, waarbij gebruik wordt gemaakt van een landelijk en regionaal goed functionerend netwerk (LCI/RIVM/ omliggende GGD-en). Ook de continuïteit van de levering van vaccins staat onder druk. Leveranciers geven aan dat het in de toekomst vaker zal voorkomen dat een bepaald vaccin voor een langere periode niet geleverd kan worden en dat de kosten van vaccins hoger worden.

- **Zorgcontinuïteit**

Het vraagstuk van zorgcontinuïteit wordt steeds belangrijker, zeker bij gebeurtenissen die grote invloed hebben op de zorgvraag en daarmee op de continuïteit binnen de hele zorgsector (bijv. bij langdurige uitval nutsvoorzieningen, griepgolf). Ten tijde van een calamiteit, ramp of crisis is iedere zorginstelling verantwoordelijk voor het verlenen van verantwoorde zorg en een goede balans tussen de vraag en het aanbod van zorg. Het is van essentieel belang dat de zorgcontinuïteit altijd - ook onder bijzondere omstandigheden - geregeld en geborgd is. Om dit te realiseren dient iedere zorgorganisatie adequate voorbereidingen te treffen in de vorm van een zorgcontinuïteitsplan. De GHOR is het loket waar zorgorganisaties met vragen over zorgcontinuïteit terecht kunnen, zowel in de voorbereiding als tijdens een incident. De GHOR heeft daarbij een ondersteunende, adviserende en faciliterende rol.

BEWAKEN / MONITOREN

- ***Vergrijzing/krapte arbeidsmarkt***

De vergrijzing en de meer moeizame instroom van nieuwe medewerkers als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt vormen aandachtspunten voor de organisatie en maken daarom onderdeel uit van het vastgestelde Strategisch Personeelsbeleidsplan 2019-2022. De trend is in de breedte van de organisatie waarneembaar. Zo is medisch geschoold personeel steeds lastiger te vinden. De aanwas van studenten voor specialistische medische beroepen is lager dan de vraag. Het is voor de GGD een uitdaging vraag en aanbod van medische geschoold personeel in balans te houden. Ook voor de brandweer geldt dat de krapte op de arbeidsmarkt en de beperkte aanwas van vrijwillig brandweerpersoneel risico's voor wat betreft de paraatheid en daarmee de toekomstvastheid met zich meebrengt. Reden om de komende periode blijvend aandacht aan het werven van nieuw geschoold personeel te schenken.

- ***Landelijke Meldkamer Samenwerking (LMS)***

Nu de Meldkamer Noord-Holland sinds 14 mei 2019 een feit is en de overdracht van het beheer van aan de Landelijk Meldkamer Samenwerking van de Nationale Politie aanstaande is (1 januari 2020/inwerkingtreding Wijzigingswet meldkamers voorzien op 1 juli 2020), kan gewerkt worden aan die aspecten die van belang zijn voor het 'samenwonen' en 'samenwerken' (o.m. versterking samenwerking en cultuur). Bij de overdracht van het beheer blijven zaken die aan het beheer van het gebouw (eigendom van de VRK) gerelateerd zijn tot het takenpakket van de VRK behoren. De LMS huurt het gebouw van de VRK.

- ***Versterking toezichtstaken***

Het toezicht op de kinderopvang verandert en focust zich meer op de kwaliteit van de opvang en minder op structurele randvoorwaarden. De nieuwe benadering geeft toezichthouders meer professionele ruimte om de kwaliteit van de kinderopvang te beoordelen en meer handvatten om het gesprek over de kwaliteit aan te gaan met de kinderopvangvoorzieningen. Afgelopen jaren is er merkbaar meer publieke aandacht voor de inspectierapporten kinderopvang en de handhavingsactiviteiten door gemeenten als gevolg daarvan. De GGD heeft meer toezichtstaken gekregen, waaronder het toezicht op de WMO instellingen voor de gemeenten Haarlem, Zandvoort, Beverwijk en Haarlemmermeer. Het heeft meerwaarde deze taak voor alle gemeenten uit te gaan voeren.

- ***Veranderende visie participatie burgers bij de eigen gezondheid en veiligheid***

De komende jaren zal steeds vaker afgewogen moeten worden of een taak geheel of gedeeltelijk door partners of door burgers zelf uitgevoerd kan worden. Dit vraagt om heroverweging van onze producten, de structuur van de organisatie, de benodigde kwaliteiten van medewerkers met als doel het creëren van een organisatie die dichterbij de burgers staat en gemakkelijk toegankelijk is.

- ***Sociale media***

Het gebruik en de inzet van sociale media bij voorlichting, werving en crisiscommunicatie is een belangrijk middel om bepaalde (organisatie)doelstellingen en resultaten te bereiken. Binnen de organisatie is er continu aandacht voor de vraag hoe de organisatie deze middelen, zoals Twitter en Facebook, zo effectief mogelijk kan inzetten.

BEVORDEREN

- **Duurzaamheid**

De VRK vindt duurzaamheid een belangrijk thema en heeft de ambitie om thema's vanuit het klimaatakkoord van Parijs en het tegengaan van verspilling van grondstoffen een plek te geven in de organisatie, dit alles met als doel het behoud van onze 'aarde'.

Deze ambitie kan alleen worden gerealiseerd als de organisatie een beleid gericht op duurzaamheid voert en de VRK-medewerkers - waar mogelijk in samenwerking met de stakeholders - vanuit hun 'drive' en waarden een bijdrage aan de duurzame organisatie leveren. Dat kan door het hergebruik van producten en het voorkomen van verspilling van water en energie (gebouwen en voertuigen). Daarbij is het benutten van kennis en innovatieve kwaliteiten van de medewerkers een onmisbare schakel.

De VRK beschikt inmiddels over een projectgroep Duurzaamheid. Afspraak is dat de projectgroep begin 2020 een uitvoeringsnotitie duurzaamheid oplevert. Inmiddels heeft het Algemeen Bestuur incidenteel en structureel budget beschikbaar gesteld, mits er uiterlijk eind 2020 een plan voorligt.

De directie heeft aangegeven duurzaamheid als basis te zien voor haar beleid en bedrijfsvoering, waarbij verduurzaming van het gebouw aan de Zijlweg (minimaal A-label) en circulaire inkoop als ambitie zijn benoemd.

- **Kritische burger en beschikbaarheid van informatie**

De ontwikkelingen in de informatietechnologie gaan razendsnel en bieden steeds weer nieuwe mogelijkheden. De praktijk toont aan dat burgers een toenemende behoefte hebben aan (digitale) informatie, onder meer voor het maken van keuzes. Zo gebruiken ouders bijv. de beschikbare informatie bij de afweging om hun kind wel of niet te laten vaccineren.

Ook hebben burgers behoefte aan digitale beschikbaarheid van diensten, bijvoorbeeld het maken van een afspraak voor een consult. Sociale media nemen een prominente plek in, maar ook het gebruik van e-health; allerlei slimme hulpmiddelen voor het monitoren van de eigen gezondheid. De verwachting is dat de ingezette trend zal doorzetten. De organisatie zal op deze toenemende behoefte aan informatie moeten inspelen.

- **Publieke Gezondheid**

Publieke gezondheid is de zorg die collectief door de overheid wordt georganiseerd, actief en deels ongevraagd wordt aangeboden en een sterk accent legt op preventie. Gemeenten zijn, volgens de Wet Publieke Gezondheid (Wpg), bestuurlijk verantwoordelijk voor taken op het gebied van de publieke gezondheidszorg zoals: algemene bevorderingstaken (o.m. curatieve gezondheidszorg, epidemiologie, gezondheidsbevordering, technische hygiëne zorg, medische milieukunde etc.), jeugdgezondheidszorg tot 19 jaar (monitoren, signaleren, adviseren en voorlichten), ouderengezondheidszorg vanaf 65 jaar (monitoren, signaleren en voorkomen van gezondheidsproblemen) en tenslotte infectieziektebestrijding.

De toekomst van de publieke gezondheid – en dan met name de onderdelen preventie, gezondheidsbevordering en kwaliteit van het leven – staat in de spotlights. Zo is er van de zijde van het ministerie van VWS veel aandacht voor de borging van de publieke gezondheid en de rol en positie van de GGD-en in Nederland, mede door de decentralisaties van de WMO, Jeugdzorg en Participatiewet naar de gemeenten. Voor de rol van de overheid speelt dat het accent meer dan voorheen op de eigen verantwoordelijkheid van de burgers is komen te liggen. Daarbij is het van belang dat de zorg zo dicht mogelijk bij de burger georganiseerd wordt en een bijdrage levert aan de zelfredzaamheid. Tegelijkertijd speelt dat de burger niet altijd rationele keuzes maakt op basis van objectieve informatie; informeren alleen is niet voldoende om burgers tot gezonde en veilige keuzes te verleiden. Deze ontwikkelingen hebben ook invloed op de rol en positie van de GGD in het sociaal domein en noopt tot een

heroriëntatie op de taken van de GGD als uitvoeringsinstantie van de regiogemeenten op het gebied van publieke gezondheid.

- **Meer aandacht voor gezondheidspreventie**

Mede door de vergrijzing is de prevalentie van de meeste ziekten in het afgelopen decennium gestegen en die stijging zet naar verwachting door. Vroege opsporing van ziekten plus een betere behandeling maken dat mensen langer leven met ziekte. Er is aantoonbaar meer aandacht voor gezondheidspreventie, hetgeen geborgd is in het Nationaal Preventieakkoord.. Patiëntenorganisaties, zorgaanbieders, zorgverzekeraars, gemeenten, sportverenigingen en -bonden, bedrijven en maatschappelijke organisaties zetten in op de beïnvloeding van de leefstijl: roken, alcoholgebruik, bewegen, ongezonde voeding etc. Relatief nieuw is de aandacht voor het bereiken van gedragsverandering via de inrichting van de leefomgeving (bijvoorbeeld beweging bevorderende inrichting, groen in de leefomgeving, gezonde voeding in de buurt).

- **Flexibel uitrukken en inzetten**

Doeltreffend optreden en doelmatig werken staan hoog in het vaandel van de brandweer. Om dit mogelijk te maken is het noodzakelijk om voor elke taak vraaggericht uit te rukken. Dit maakt het nodig het uitrukken met een variabele voertuigbezetting (TS4) op de posten die daarmee werken te continueren. De opgedane ervaringen worden geëvalueerd en de uitkomsten daarvan te gebruiken voor het verkennen van de mogelijkheden tot maatwerk binnen onze andere vormen van hulpverlening. Daarnaast verzamelt Brandweer Kennemerland met de brandweer uit negen andere regio's data over de inzetten van de TS4. Doel is te bepalen wat het maatgevend incidentscenario is voor de inzet van een TS4.

- **Huisvesting brandweer**

Bij de regionalisering van de brandweer is het brandweerpersoneel en -materieel van de regiogemeenten overgegaan naar de VRK. Dat gold niet voor de brandweerposten en kazernes. In de loop van de tijd heeft de VRK een aantal posten en kazernes in eigendom en beheer overgedragen gekregen. Redenerend vanuit het regionaal dekkingsplan ligt het op de weg dat de VRK ook het eigendom van de overige posten en kazernes overgedragen krijgt om daarmee een einde te maken aan de huidige hybride en suboptimale huisvestingssituatie voor wat betreft eigendom en beheer. De huisvesting van de brandweer maakt onderdeel uit van de in ontwikkeling zijnde VRK-visie op duurzaamheid, huisvesting en de vastgoedstrategie.

- **Alliantievorming**

Een onderdeel van het landelijke uitvoeringsprogramma Brandweer is het voor en met elkaar samenwerken als korpsen, om op effectieve en efficiënte wijze het grootschalig en specialistisch brandweeroptreden te organiseren. Voor het bestrijden van risico's met een kleine kans en groot (maatschappelijk/bestuurlijk) effect wordt een landelijke samenwerking op het gebied van grootschalig (GBO) en specialistisch brandweeroptreden (SO) voorgestaan. Binnen het programma GBO SO zijn afspraken gemaakt over interregionale samenwerking en worden de (bestuurlijk vastgestelde) specialismen uitgewerkt in visies en operationele structuren.

- **(Brand)veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid burgers en bedrijven vergroten**

De overheid heeft en houdt een toezichthoudende verantwoordelijkheid op het gebied van brandveiligheid. Hoe de overheid daar invulling aan geeft, is aan verandering onderhevig. Regeldruk verminderen, initiatieven ruimte geven, een risicogerichte benadering, een transparantere werkwijze, het zijn ontwikkelingen die we de komende jaren in onze houding en werkprocessen gaan vormgeven. Bedrijven, burgers en evenementenorganisatoren zijn primair verantwoordelijk voor hun eigen (brand)veiligheid. Hierbij wordt risicogericht opgetreden door te anticiperen op een groeiend aantal burgers die minder zelfredzaam zijn.

Gezamenlijk met andere disciplines vanuit de VRK wordt vanuit een regierol samengewerkt met risicogroepen in de samenleving. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de participatiesamenleving - waarin burgers in beginsel verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leven en hun eigen omgeving - biedt.

- **Benutten lokale positie posten**

Door de lokale inbedding van brandweerposten in hun verzorgingsgebied vormen ze een potentiële laagdrempelige verbinding tussen bewoners/bedrijven en de brandweerorganisatie. De ambitie is om deze unieke positie beter te benutten en te onderzoeken wat hierbij mogelijk is. Daarbij gaat het om de beantwoording van de vraag wat de post meer kan betekenen voor de inwoners, vanuit maatschappelijke betrokkenheid en hulpvaardigheid. Brandweer Kennemerland wil hiervoor een algemeen kader opstellen, zodat brandweerposten ruimte krijgen hieraan invulling te geven.

- **Versterking vakmanschap**

Brandweer Kennemerland wil als onderdeel van de VRK een toekomstbestendige organisatie, zijn. Om dat te bewerkstelligen is het noodzakelijk het vakmanschap te versterken en dit aan te laten sluiten bij dat wat de veranderende samenleving van ons verlangt. Er liggen voor de medewerkers van de brandweer grote uitdagingen om de ambities op dit onderdeel te realiseren. Hierdoor wordt het brandweerwerk veelzijdiger en ook complexer. Dat vraagt om een breder scala aan competenties en de doorontwikkeling naar een vakmanschap nieuwe stijl. Belangrijk aspect daarbij is dat deze ontwikkeling mag niet leiden tot een ongecontroleerde stapeling van opleiden, bijscholen, trainen en oefenen, dit omdat er al een opgave ligt de al lopende stapeling te vereenvoudigen. De vakman (in wording) is steeds meer zelf aan zet bij het vakbekwaam worden en blijven. Daarbij is er ruimte te differentiëren in inhoud, leermiddelen, werkvormen, toetsing, tijdstip, tempo en/of plaats.

Van belang is om effectief te leren, zowel qua inhoud als proces. Persoonlijk leren, teamleren en organisatieleren dienen in balans te zijn. Een andere uitdaging is het optimaliseren van de kenniscirculatie: het proces van kennis ontwikkelen, makelen, overdragen en erop reflecteren binnen de organisatie als ook in de keten van partners in veiligheid. Daarom introduceert de brandweer de ontwikkelgerichte toetsing (gebruikmakend van een vakbekwaamheidsportfolio) voor verschillende functies binnen de brandweer. Verder wordt ingezet op het verhogen van het eigenaarschap door de repressieve medewerker, waarbij de medewerker zelf de regie voert door actief keuzes te maken op wat hij / zij wel of niet beoefent.

De vakbekwaamheidsprogramma's worden risicogericht ingericht op basis van de risico's van het verzorgingsgebied.

Ten slotte wordt in de beleidsperiode 2020-2022 de Elektronische Leeromgeving (ELO) binnen vakbekwaam conform de landelijke uitrol geïmplementeerd.

- **Omgevingswet**

In 2021 treedt de Omgevingswet in werking. De wet – die de wet- en regelgeving voor ruimte, wonen, infrastructuur, milieu, natuur en water bundelt – heeft als doel om door minder regels en meer samenwerking meer verantwoordelijkheid te beleggen bij burgers en een andere gelijkwaardiger rol voor de overheid. De wet is daarmee de basis voor een integrale benadering van de fysieke leefomgeving, waarbij ruimte voor ontwikkeling en het waarborgen van kwaliteit leidende principes zijn. Deze laten zich vertalen in de volgende doelstellingen:

- Een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit bereiken en in stand houden.
- De fysieke leefomgeving doelmatig beheren, gebruiken en ontwikkelen om er maatschappelijke behoeften mee te vervullen.

Voor de VRK een belangrijke ontwikkeling, onder meer vanwege de verplichting voor gemeentes tot het opstellen van een lokale omgevingsvisie (binnen het kader van de nationale

omgevingsvisie, die nog in ontwikkeling is). Daarom is het noodzaak dat de VRK zich in dit speelveld oriënteert op haar rol en positie en daarbij aansluiting zoekt bij de speerpunten van Samen Koers Realiseren op dit aspect. Om te onderzoeken op welke wijze publieke gezondheid en fysieke veiligheid in de leefomgeving een expliciete positie te geven is, is aan het kernteam Omgevingswet de volgende projectopdracht verstrekt:

‘Werk voor het van kracht worden van de Omgevingswet uit hoe de VRK haar rol en positie, als aangewezen partner en adviseur voor veiligheid en gezondheid in het veranderende omgevingsrecht, kan waarmaken en geef aan wat nodig is om dit te realiseren’.

De resultaten (visie, kernwaarden en handreiking) worden in oktober 2020 gepresenteerd. Belangrijk bij dit alles is dat de VRK haar proactieve positie als betrouwbare partner blijft behouden en uitvoeren ook na de invoering van de Omgevingswet.

- **Regionale Omgevingsdiensten**

De regionale omgevingsdiensten nemen een steeds belangrijker plaats in bij onderwerpen die veiligheid, milieu en gezondheid aangaan. Ook krijgen zij van de regiogemeenten taken op het gebied van (brand)preventie toebedeeld, hetgeen van invloed kan zijn op de werkzaamheden van de VRK. Adequate en heldere afspraken over afstemming en/of samenwerking met de omgevingsdiensten zijn daarom van cruciaal belang. De afspraken die in de vorige beleidsperiode met de omgevingsdiensten zijn gemaakt, worden voor de komende periode gecontinueerd, waarbij het van belang is om de gewenste positie van de VRK als kenniscentrum voor veiligheid en gezondheid goed op de kaart te zetten. Daarbij is het van belang dat de VRK in staat is om de schakels in de maatschappelijke keten (burger-gemeenten-omgevingsdiensten en andere overheden) te verbinden. Door het verzamelen en analyseren van data is de VRK in staat om ervaring te koppelen aan advies over fysieke veiligheidsissues en gezondheidsbelangen.

- **Wet Kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb)**

De Wkb treedt tegelijkertijd met de Omgevingswet in 2021 in werking en heeft als doel het verhogen van de bouwkwaliteit. De belangrijkste verandering is het op een andere manier borgen van de vergunningverlening voor het bouwen en het verzwaren van de aansprakelijkheid en plichten van de aannemer. Dit alles heeft grote impact op de rol van de huidige werkprocessen bij de gemeenten (bouwtoezicht en vergunningverlening) en indirect ook gevolgen voor de rol die de sector Risicobeheersing van de brandweer daarbij heeft als adviseur.

- **Decentralisaties in het sociaal domein**

Gemeenten zijn enige jaren geleden geconfronteerd met een stelselwijziging in de vorm van de zogeheten ‘decentralisaties’ van zorg, werk en jeugdhulp. Doel van deze decentralisatie was onder meer het gericht mensen sneller helpen bij zorg- of ondersteuningsvragen, zorg en ondersteuning te bieden, die zoveel mogelijk aansluit bij de (thuis)situatie en het sociale netwerk en de omvang en de kosten van de verzorgingsstaat te beperken. Uitgangspunt was dat een ieder wordt gestimuleerd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving. Dat sluit aan bij de veranderde kijk op gezondheid. Positieve gezondheid; meer in termen van veerkracht, kwaliteit van leven, functioneren en participatie in plaats van alleen in somatische of psychische zin. In de afgelopen jaren is gebleken dat de in gang gezette decentralisatie bij een aanzienlijk aantal gemeenten tot de nodige (financiële) druk en uitvoeringsproblemen leidt.

- **Jeugdzorg**

Gemeenten zijn vanaf 2015 verantwoordelijk voor het organiseren van de jeugdzorg en het inkopen daarvan. Dit kan indirect van invloed zijn op de GGD die een rol speelt bij de preventieve kant van de jeugdzorg. Door de preventiekant goed te regelen wordt de kans op ontwikkelproblemen bij kinderen en jongeren gereduceerd, waardoor er minder aanspraak

wordt gemaakt op de voorzieningen vanuit het sociale domein. De praktijk wijst echter uit dat het voor de gemeenten ingewikkeld is om uitvoering te geven aan de specialistische jeugdzorg. Reden voor de minister om de uitvoering van deze vorm van jeugdzorg op regionaal niveau te willen gaan organiseren.

3. Strategie en beleid

De maatschappelijke en dienstverlenende taak van de VRK dient mee te bewegen met de ontwikkelingen in de samenleving. Dat is nodig om de bij de organisatie belegde taken professioneel te kunnen blijven uitvoeren. Om richting te geven aan de doorontwikkeling van de organisatie is het beschikken over een gedragen koers een voorwaarde. Voor de uitwerking van de koers geldt een aantal uitgangspunten zoals:

- De koers moet passen binnen de maatschappelijke opdracht van de VRK.
- De VRK is een democratisch gelegitimeerde organisatie.
- De VRK wil een goede werkgever zijn.
- De VRK is een organisatie met een versterkte bedrijfsvoering.
- De VRK is een strategische en betrouwbare partner voor regiogemeenten, samenwerkingspartners en (boven)regionale partners/netwerken.
- De VRK is een robuuste (operationele/uitvoerings)organisatie, zowel in de dagelijkse dienstverlening als tijdens crises.
- De VRK speelt in op de behoefte en zelfredzaamheid van burgers.
- De VRK is een organisatie waarin duurzaamheid centraal staat.

Visie- en koerstraject: Samen Koers Kiezen/Samen Koers Realiseren

Vanuit een binnen de organisatie al lang levende behoefte aan de herijking van de in 2010 vastgestelde missie en visie is in 2018 door medewerkers gestart met het traject Samen Koers Kiezen. Het traject heeft geresulteerd in een aantal speerpunten die richtinggevend zijn voor en antwoord geven op de vraag waar de organisatie in 2023 wil staan. In 2019 is onder de noemer Samen Koers Realiseren het vervolgetraject gestart dat inzicht moet geven in vragen als: Welke weg moet de organisatie daarvoor bewandelen? En wat is nodig om er te komen?

De vier speerpunten voor de periode tot 2023 zijn:

Regionaal kennis- en expertisecentrum

De VRK wil hét regionale kennis- en expertisecentrum voor Veiligheid en Gezondheid in Kennemerland zijn. Dit vraagt om adequate interne kennisdeling, samenwerken met de buitenwereld en een goede profilering als kennis- en expertisecentrum. Op die manier wordt de VRK gezien als een betrouwbare spin in het web, als een snelle en actiegerichtte organisatie die proactief inspeelt op behoeften en vragen vanuit de samenleving. De VRK is toegankelijk en makkelijk vindbaar. De organisatie is samenwerkingsgericht en staat open om de aanwezige kennis te delen. De VRK werkt parallel aan externe en interne activiteiten.

Profileren en positioneren

De VRK wil haar identiteit als kennis- en expertisecentrum voor veiligheid en gezondheid uitdragen en haar positie uitbouwen als onmisbare partner in het veiligheids- en gezondheidsdomein. Hierbij zet de VRK vooral in op de meerwaarde van de combinatie van kennis en expertise.

Samenwerken

Om veiligheids- en gezondheidsvraagstukken vanuit de samenleving integraal op te pakken, is het voor de VRK nodig om te investeren in samenwerking over de grenzen van sectoren en afdelingen heen. Op die wijze kan er beter, sneller en efficiënter invulling worden gegeven aan de maatschappelijke opdracht van de VRK. Dat vraagt om openheid, vertrouwen en het veilig voelen in bekende en nieuwe werksituaties. Om dit te bewerkstelligen wordt afscheid genomen van oude patronen en wordt toegewerkt naar een gastvrije en uitnodigende sfeer. Daarvoor is het nodig om elkaar beter te leren kennen door de deur voor elkaar open te zetten, door stages, uitwisselingen en kijken in elkaars keuken. Deze werkwijze zet de VRK ook extern door. Er wordt meer geparticipeerd naast de adviserende en controlerende taken.

Leiderschap tonen

Leiderschap gaat over verantwoordelijkheid nemen voor eigen handelen en resultaten. Dat geldt voor alle medewerkers en dus ook de leidinggevendenden van de VRK. Binnen de VRK wordt gestreefd naar leiderschap gericht op vertrouwen, waardering, faciliteren, coachen, ontwikkeling en resultaten. Regie dient te worden genomen op basis van eigenaarschap en kwaliteiten. De focus ligt op elkaar aanspreken, evalueren en leren en stoppen met oordelen en afrekenen. De VRK verlangt voorbeeldgedrag van iedereen in het uitdragen en invullen van de gezamenlijke koers. Er wordt vanuit een constructieve houding geleerd om in oplossingen te denken. Daarbij richt de VRK de blik op de toekomst en wordt afscheid genomen van wat is gebeurd in het verleden (daar hebben we geen invloed meer op).

Er worden in het kader van Samen Koers Realiseren workshops georganiseerd die moeten leiden tot nadere concretisering van de speerpunten, waarbij aandacht wordt geschonken aan plannen en de vraag wat daarvoor nodig is.

Regionale beleidsvisies

De door de organisatie te volgen koers en strategie wordt mede bepaald door beleidsvisies op regionaal niveau. Zo hebben GGD Kennemerland, Brandweer Kennemerland en de crisisorganisatie zich vakinhoudelijk op hun toekomst op middellange termijn georiënteerd. De resultaten zijn vastgelegd in onder meer:

- a. Visiedocument GGD Kennemerland 2018-2022.
- b. Beleidsplan Brandweer Kennemerland 2019-2022 'Samen Paraat'.
- c. Beleidsplan Crisisbeheersing Kennemerland.

Ad.a het visiedocument geeft de koers aan van de GGD voor de periode 2018-2022 en benoemt de speerpunten waarop in de periode tot 2022 de focus gericht zal zijn en waaraan gewerkt gaat worden. Daarbij gaat het onder meer om onderwerpen als; preventie, gezondheid en de leefomgeving, toename infectiedruk en antibioticaresistentie, acute zorg, arbeidsmarkt-problematiek, versterking toezichtstaken etc. Leidende principes voor de te bepalen koers zijn:

- De GGD draagt bij aan de zelfredzaamheid van burgers
- De GGD is het kenniscentrum van de publieke gezondheid
- De GGD is de adviseur voor publieke gezondheid
- De GGD draagt bij aan de preventie van gezondheidsproblemen
- De GGD verbindt het netwerk van zorg en veiligheid.

Ad.b het Beleidsplan Brandweer richt zich op het realiseren van een viertal beleidsdoelstellingen te weten:

- Risicobeheersing
- Flexibele en duurzame inzetbaarheid van personeel
- Netwerksamenwerking
- Vakmanschap (professioneel en resultaatgericht).

De doelstellingen zijn gebaseerd op een uitgebreide inventarisatie van in- en externe ontwikkelingen op regionaal, districts en landelijk niveau, waarbij rekening is gehouden met de beleidsagenda van Brandweer Nederland. Daarnaast is rekening gehouden met de uitkomsten van diverse recente onderzoeken naar de beleving van het brandweerpersoneel. Twee elementen staan in het beleidsplan centraal: werken vanuit de bedoeling en innovatie.

Ad c Het Beleidsplan Risico- en Crisisbeheersing 2019-2022 geeft richting aan de verdere ontwikkeling van de multidisciplinaire samenwerking in de risico- en crisisbeheersing in de

regio Kennemerland. Het beleidsplan bevat naast het regionaal risicoprofiel. Voor de komende vier jaar zijn de volgende vijf ambities geformuleerd:

- Meer focus op risicobeperking
- Het in stand houden en borgen van een wendbare en robuuste crisisorganisatie
- Het delen van informatie
- Het versterken van de maatschappelijke weerbaarheid
- Het creëren van een platform voor samenwerking.

Visitatie

Op grond van de Wet veiligheidsregio's dient elke veiligheidsregio eens in de vijf jaar te worden gevisiteerd. Na de eerste visitatie van de VRK in 2014 staat er nu voor maart 2020 een volgende visitatie voor de VRK gepland. In deze visitatie houdt een onafhankelijke visitatiecommissie ('kritische vriend') onze organisatie een spiegel voor wat betreft het functioneren en ontwikkeling en geeft daarover een advies. Doel is om de organisatie verder te ontwikkelen en om van en met elkaar te leren. In de visitatiegesprekken gaat het over een 3-tal thema's die alle veiligheidsregio's raken, te weten: de maatschappelijke opdracht, leiderschap en verandervermogen en samenwerking. Centraal staat de eigen leerbehoefte van de regio. De VRK heeft ervoor gekozen om de komende visitatie zoveel mogelijk op de werkvloer te laten uitvoeren, waarbij gesprekken gevoerd worden met medewerkers over de 3 visitatiethema's en dan vooral in relatie tot het nemen van eigenaarschap in de ketens en netwerken. De uitkomsten van de visitatie worden in een rapport met conclusies en aanbevelingen vastgelegd en ter kennis van het bestuur gebracht. De GGD doet met deze visitatieronde mee.

Overzicht beleidsdocumenten

Om het beheer van nota's, plannen, regelingen en convenanten te bewaken en de evaluatie van deze documenten te borgen is door de SBD een overzicht van beleidsdocumenten opgesteld. Dit is een dynamisch document dat overzicht biedt over het geheel en inzicht biedt in de eigenaar, de datum van vaststelling, de frequentie van evaluatie en herziening en de daarbij behorende classificatie van de informatie (openbaar/vertrouwelijk). Daarmee wordt tegemoet gekomen aan de ambitie om een lerende organisatie te zijn..

Op het gebied van strategie en beleid ziet de VRK voor de komende jaren de volgende activiteiten

:Product / Activiteit	Wanneer
Resultaten Samen Koers Realiseren	2020-2021
Visitatie	2020
Actualisering meerjarensvisie GGD 2018-2022	2022
Actualisering integraal crisisplan Publieke Gezondheid 2018-2022`	2021-2022
Actualisering regionaal risicoprofiel Kennemerland	2022
Actualisering beleidsplan crisisbeheersing 2019-2022	2022
Actualisering regionaal dekkingsplan	2020
Actualisering crisisplan	2022
Actualisering beleidsplan MOTO 2019-2022	2022
Nieuw dekkingsplan cf. gebiedsgerichte opkomsttijden	2022
Programma Implementatie bluswatervoorziening	2020-2021
Programmaplan duurzaamheid	2020
Actualisering klachtenregeling VRK	2022
Actualisering algemeen mandaatbesluit 2020	2022
Analyse collegeprogramma's (verkiezingen gemeenteraad)	2022
Actualisering algemene privacyregeling	2021
Strategiebepaling (rol/positie) i.r.t. Omgevingswet	2020

4. Leiderschap / medewerkers

De Veiligheidsregio Kennemerland heeft als overheidsorganisatie een voorbeeldfunctie als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap en de zorg voor haar medewerkers. Landelijke ontwikkelingen (o.m. krapte arbeidsmarkt) en demografische trends (w.o. vergrijzing/diversiteit) maken dat het geen eenvoudige opgave is om hieraan invulling te geven. Daarom is het - ook met het oog op de samenstelling van het personeelsbestand - van belang om een structureel, strategisch en samenhangend levensfasebewust personeelsbeleid te ontwikkelen, in te voeren en te onderhouden. Dit beleid is vervat in de in 2019 geactualiseerde en vastgestelde nota 'Strategisch personeelsbeleid

- ⇒ Een evenwichtigere leeftijdsopbouw en het vergroten van de diversiteit in het personeelsbestand
- ⇒ Stimuleren van eigen verantwoordelijkheid voor mobiliteit en duurzame inzetbaarheid
- ⇒ Innovatie van de leiderschapsstijl, medewerkersparticipatie en -tevredenheid
- ⇒ Stimuleren van persoonlijk leiderschap, eigenaarschap en onderlinge samenwerking en daarmee het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid
- ⇒ Doorlopend ontwikkelen/opleiden, innovatief denken en flexibel gedrag versterken
- ⇒ Continuïteit in de beschikbare capaciteit bij schaarste-functies en t.b.v. de crisisorganisatie
- ⇒ Proactief werken aan een optimale capaciteit en kwaliteit van het personeelsbestand inspeland op (toekomstige) ontwikkelingen.

VRK 2019-2022'. Speerpunten op het gebied van personeel voor de komende jaren zijn:

De uitvoering van het strategisch personeelsbeleidsplan is gericht op betrokken en tevreden medewerkers, een goed arbeidsklimaat en ontwikkelingskansen voor de medewerkers. Maar er is meer nodig dan sec de uitvoering van het plan. Het stelt ook eisen aan de organisatiecultuur en de vorm van leiderschap. Tegelijkertijd brengt een goed personeelsbeleid ook kosten met zich mee die een uitdaging kunnen vormen wanneer de organisatie gevraagd wordt te concurreren met particuliere aanbieders.

De Veiligheidsregio wil een aantrekkelijke en moderne werkgever zijn. Hier is op ingezet, door onder meer de arbeidsvoorwaarden verder te moderniseren en harmoniseren. Dit heeft onder andere geresulteerd in een regeling Generatiepact, het vaststellen van vitaliteitsbeleid en flexibeler uitgangspunten op het gebied van stagebeleid en opleiding en ontwikkeling. Deze regelingen hebben onder meer als doel de medewerkers de kans te bieden om langer vitaal door te kunnen blijven werken, continu te leren en te ontwikkelen alsmede vrijkomende formatieruimte te kunnen gebruiken voor de instroom van jonge talentvolle medewerkers. Daarbij is er aandacht voor strategisch personeelsmanagement, waarbij elke medewerker wordt geschouwd in het licht van de verdere organisatieontwikkeling. Hierbij wordt op een integrale wijze gekeken naar ondersteunende aspecten als mobiliteit, loopbaanontwikkeling, arbeidsomstandigheden, vitaliteit en noodzakelijke of gewenste opleiding en ontwikkeling.

Leiderschap

Zoals in hoofdstuk 3 reeds is aangegeven gaat het bij leiderschap over het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen handelen en het behalen van resultaten. Dat betekent voor de leidinggevendenden een stijl van leidinggeven op basis van vertrouwen, waarderen, stimuleren, faciliteren, coachen, ontwikkeling en resultaten. Elkaar aanspreken, evalueren en leren en stoppen met oordelen en afrekenen zijn belangrijke voorwaarden om daaraan invulling te kunnen geven. Het is evident dat aan leiderschap ook bepaalde competenties verbonden zijn. De genoemde aspecten maken deel uit van de leiderschapsprogramma's van de VRK.

Integraal management

Met het traject Samen Koers Realiseren worden leidinggevendenden en medewerkers in staat gesteld om de koers van de organisatie mede te bepalen en daarbij de strategie en ambities/doelstellingen van de

organisatie te realiseren. Om hieraan inhoud te geven heeft de organisatie gekozen voor integraal management als sturingsconcept. In de praktijk betekent dat mandaat en vrijheid van handelen voor leidinggevers (en anderen met verantwoordelijkheden) bij het inzetten van PIOFACH-middelen (Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting). De vrijheid van handelen is echter wel gekoppeld aan kaders (wet- en regelgeving, mandaat, toegekende budgetten, intern beleid, e.d.), maar ook aan normen en waarden die gelden binnen de Veiligheidsregio Kennemerland.

Uitgangspunt van integraal management is dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd. Binnen de organisatie is dat door een aantal lopende ontwikkelingen – zoals Het Nieuwe Werken, digitalisering, projectmatig werken, zelforganiserende/zelfsturende teams, mandatering – mogelijk, alhoewel daarvoor wel een veranderende organisatiecultuur nodig is, waarbij de medewerker vanuit eigenaarschap invloed op het beleid kan uitoefenen en daarvoor verantwoordelijkheid (leiderschap) moet dragen. Dit zal ook moeten leiden tot het functioneel versterken en beperkt houden van de afstand in de relatie tussen leiding en werkvloer. Al deze ontwikkelingen brengen een cultuurverandering met zich mee, waarbij het van belang is dat medewerkers en leidinggevers daarvoor open staan en meebewegen.

De sterk veranderde samenleving noodzaakt overheidsorganisaties in het algemeen (en dus ook de VRK) om de besturingsfilosofie met enige regelmaat tegen het licht te houden. Meer horizontale verhoudingen en de noodzaak tot intensieve samenwerking met de omgeving (stakeholders) vereisen andere interne verhoudingen, rolopvattingen en eigentijdse kennis, vaardigheden en gedrag. Het centraal stellen van 'de bedoeling' van de organisatie wordt vaak gebruikt als inspiratiebron om de besturing van de organisatie aan te passen. De uitvoering van de primaire taken en de waardering van het vakmanschap van de medewerker worden centraal gesteld, waarbij professionals ruimte krijgen om vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en vakmanschap invulling te geven aan hun dagelijkse werkzaamheden. Een beweging van het sturen op controle naar het sturen op vertrouwen, het geven van vrijheid en het stimuleren van eigenaarschap en de eigen verantwoordelijkheid, is nadrukkelijk ingezet. Ook is er aanzienlijk meer focus op het betekenisvol zijn voor de burger en de samenleving. Systemen zijn hierin ondersteunend en niet leidend.

Om de gewenste situatie te bereiken ligt er een gezamenlijke opgave voor zowel de medewerkers als het management op het gebied van leiderschapsontwikkeling (w.o. persoonlijk leiderschap). Daarbij geldt dat iedere manager over een herkenbare en flexibele, faciliterende en coachende stijl van leidinggeven dient te beschikken om daarmee het functioneren en stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers te bevorderen. Voor sommigen impliceert dat een omschakeling van de stijl van leidinggeven, anderen hebben de stap naar de nieuwe stijl van leidinggeven reeds gezet.

Medewerkersonderzoeken

De VRK vindt het van belang om periodiek bij haar medewerkers te peilen hoe zij tegen een aantal aspecten van hun werk en de organisatie aankijken. Daarbij gaat het om onderwerpen als sturing, communicatie, cultuur, werkomstandigheden, ontplooiingsmogelijkheden en het omgaan met veranderingen. Daarvoor dient het medewerkersonderzoek (MO) dat eenmaal per drie jaar wordt uitgevoerd. Het onderzoek zal in 2020 weer plaatsvinden.

Bij de uitvoering van het onderzoek is er blijvend aandacht voor de effectiviteit, waarbij het gaat om zaken/aspecten als: het nut van de gevraagde informatie (in relatie tot het aantal vragen en de informatie die reeds binnen de organisatie aanwezig is) en de opvolging van de uitkomsten.

Medezeggenschap

Met de ondertekening van het Convenant Ondernemingsraad Veiligheidsregio Kennemerland 2017-2021 is de weg ingeslagen naar nieuwe vormen van medezeggenschap en medewerkersparticipatie. Doel is het vervullen van zowel een coöperatieve als een kritische rol bij de verdere ontwikkeling van de organisatie. De invulling van de medezeggenschap vindt zo veel en zo vroeg mogelijk plaats in het

reguliere proces en zo dicht mogelijk bij de medewerkers. Op die wijze worden de medewerkers in staat gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en kunnen zij meedenken over ontwikkelingen. Daarmee verandert de controlerende rol, zoals de OR strikt genomen vanuit de WOR opgevat zou kunnen worden in een meer proactieve en participerende rol. Nieuwe verkiezingen voor de OR zijn voorzien in 2021.

Op basis van het voorgaande zijn voor de komende jaren op het gebied van leiderschap/medewerkers de volgende activiteiten benoemd:

Product / Activiteit	Wanneer
Implementatie strategisch personeelsbeleid (uitwerking onderdelen uit het beleid)	2019-2022
Doorontwikkeling/invulling integraal management	2017-2020
Leiderschap, teamontwikkeling en coaching	2020-2023
Opleidingsplannen (sectoraal)	2020-2023
Medewerkersonderzoek (vh. MTO)	2020 en 2023

5. Bedrijfsvoering

De organisatie werkt vanuit de filosofie van 'de bedoeling'. Dat laat onverlet dat het voor een goede bedrijfsvoering van belang is dat sturing en beheersing plaatsvindt gericht op kwaliteit, doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid. Om dit te bewerkstelligen moeten onder meer de processen in de organisatie goed zijn ingericht. Daarbij zijn vele aspecten van belang. Een aantal daarvan passeert in dit hoofdstuk de revue.

Kostenbewustzijn

De VRK is een overheidsorganisatie die vanuit publieke middelen wordt gefinancierd. Deze maatschappelijke positie resulteert in de plicht om de beschikbaar gestelde middelen op een efficiënte en verantwoorde wijze te besteden voor de uitoefening van haar taken en de realisatie van haar doelstellingen. Verspilling dient te worden voorkomen. Uitgave van gemeenschapsgeld dient te allen tijde te kunnen worden verantwoord. Daarbij blijft ook de kwetsbare verhouding tussen taken vanuit de gemeenschappelijke regeling en de gesubsidieerde taken een aandachtspunt. Ook de toenemende financiële druk op de gemeenten is een aspect dat gevolgen voor de VRK kan hebben en noodzaakt tot het bewust omgaan met de ter beschikking staande middelen.

Huis van control

De VRK wil verder en meer continu in control komen. Annex daaraan zal de VRK vanaf 2021 zelf zijn rechtmatigheid moeten verklaren in de vorm van een zogenoemd In Control Statement (ICS), waarover de accountant vervolgens weer kwalitatief oordeel moet vellen. Met een ICS verklaart de organisatie dat ze hun zaken zodanig hebben geregeld dat doelstellingen op een efficiënte en effectieve wijze worden bereikt en dat de bedrijfsvoering daarbij in control is.

Rechtmatigheid impliceert voor een groot deel het voldoen aan wet- en regelgeving, hetgeen ook onvermijdelijk leidt tot controles om te kunnen verantwoorden dat de rechtmatigheidsprincipes worden nageleefd. Control daarentegen is dynamischer en past zich aan het bedrijfsvoeringsproces dat beheerst moet worden aan. Daarbij wordt veelal ook een vorm van risicoanalyse betrokken (wat gaat er bij een fout mis en wat kost een fout doorgaan). Los van het vraagstuk concerncontrol laat de praktijk van de VRK zien dat het meer invoeren van business control maakt dat problemen en afwijkingen aan de voorkant van processen worden gesignaleerd en aangepakt waardoor de stuurbaarheid van de organisatie en de voorspelbaarheid van de resultaten toeneemt.

Het opzetten van het mechanisme om zelf een rechtmatigheidsverklaring te kunnen afgeven en de opzet van een control framework als basis voor het huis van control zullen voor de jaren 2020 en 2021 belangrijke doelstellingen zijn, die het mogelijk moeten maken om in de toekomst een ICS bij de jaarrekening te kunnen voegen.

Vermindering administratieve regeldrukke

Er wordt gewerkt aan het verminderen van bureaucratie binnen de VRK-organisatie door het reduceren van de administratieve last en regeldrukke (zo weinig mogelijk regels), het veranderen van de vergadercultuur en het creëren van een efficiënt besluitvormingsproces hetgeen uiteindelijk resulteert in een meer efficiënte ondersteuning.

Informatievoorziening

Het beschikken over de juiste informatie is voor de VRK een van de belangrijkste voorwaarden om als organisatie succesvol te kunnen opereren en te sturen, zowel dagelijks in de reguliere taakuitvoering als tijdens incidenten en crises. Taken kunnen pas adequaat worden uitgevoerd als er goede en actuele informatie is. Er is een toenemende aandacht voor informatie en informatievoorziening door ontwikkelingen op ICT-gebied, de crisisorganisatie, digitalisering en sociale media. Voor de taakuitvoering van de VRK is het van belang in te zetten op adequate voorzieningen en een effectieve inzet daarvan. De komende periode blijven we aandacht geven aan de ontwikkeling van een gedegen

VRK-informatiearchitectuur. Voor wat betreft die informatiearchitectuur wordt aangesloten bij de landelijke ontwikkelingen ten aanzien van de informatiearchitectuur (Vera) en het Programmaplan Informatievoorziening van de veiligheidsregio's, waaraan de VRK zich heeft geconformeerd. Daarnaast werkt de organisatie aan een nieuw Informatieplan 2020-2021, waarin de op te leveren producten, planning, financiële consequenties en dekking worden beschreven alsmede een roadmap Informatievoorziening waarin een aantal thema's wordt beschreven en uitgewerkt.. Van het uitwerken van de processen informatievoorziening hangt veel af, zoals een betrouwbaar imago, een goed werkgeverschap en klanttevredenheid. Bovendien helpt het bij het realiseren van informatieketens binnen de organisatie, waardoor efficiënter en doelmatiger gewerkt kan worden. De huidige trajecten waaronder Zaakgericht Werken en de Kernregistraties Objecten, Medewerkers en Incidenten gaan hier de komende jaren een belangrijke bijdrage aan leveren.

Bestuurs- en managementinformatie

Goede en geborgde (bestuurlijke) informatievoorziening is een voorwaarde voor het voeren van een adequate en verantwoorde bedrijfsvoering. Zonder informatie, die vastgelegd wordt in eenduidige definities kunnen bestuur en organisatie niet functioneren en sturen.

Het gaat hier om alle activiteiten voor het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens. Deze leiden tot het verstrekken van informatie voor het besturen en functioneren van de organisatie en de verantwoording die daarover worden afgelegd. De aard van de informatievoorziening kan daarbij verschillen. Zo zal de in het kader van de interne informatievoorziening te leveren informatie qua aard en inhoud veelal samenhangen met de ontwikkelingsfase van de organisatie. Deze kan anders zijn dan de informatie die voor het bestuur relevant is. Ook afstemming met de gemeenten en andere klanten en partners is hierbij van belang. Het op de juiste wijze ontsluiten van informatie is cruciaal voor de werkprocessen binnen de VRK en met partners. De noodzaak om te beschikken over adequate sturings- en verantwoordingsinformatie speelt ook een belangrijke rol bij de uiteindelijk inrichting van het huis van control (zie hierboven).

Criteria 'gezonde' bedrijfsvoering

Om bij audits in het kader van control en kwaliteit te kunnen toetsen of er sprake is van een 'gezonde' bedrijfsvoering wordt een aantal criteria opgesteld dat als toetsingskader kan worden gehanteerd. Deze criteria (die in bijlage 2 zijn opgenomen) hebben betrekking op: financiën, personeel, management en organisatie, kwaliteit, huisvesting, Arbo en inkoop.

Digitalisering

Digitalisering is een belangrijke opgave voor de VRK om tot efficiënter ingerichte processen te komen. Zo wordt ingezet op digitalisering van het archief en op de verdere uitbouw van de digitalisering van de administratieve processen, hetgeen uiteindelijk resulteert in een verminderde belasting van de ondersteuning. Deze doelstelling draagt tevens bij aan de vermindering van de bureaucratie, regeldruk en innovatie. Daarbij komt dat we hierdoor beter en veiliger gegevens kunnen uitwisselen, waardoor de VRK een betrouwbare speler kan zijn in het netwerk van ketenpartners.

De organisatie oriënteert zich ook op de mogelijkheden van innovatieve trends als artificial intelligence en robotisering. Daarbij wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij bestaande initiatieven.

Privacy en informatiebeveiliging

Per 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. De AVG zorgt onder meer voor versterking en uitbreiding van privacy-rechten van derden en meer verantwoordelijkheden voor organisaties. In het kader van de AVG dient de VRK haar zaken op het gebied van privacy op orde te hebben om daarmee te voldoen aan de vigerende wet- en regelgeving (AVG, ISO 27001/27002 en NEN7510). Privacy vraagt binnen de organisatie extra aandacht bij de GGD omdat daar veel met cliënt- en patiëntgegevens wordt gewerkt. De organisatie beschikt over een Functionaris Gegevensbescherming. Er is een vastgesteld privacy-beleid (regeling) en zijn er acties uitgevoerd om de bewustwording voor privacy en informatieveiligheid onder medewerkers te vergroten, alsmede medewerkers handelingsperspectief te bieden in geval van

informatiebeveiligingsincidenten en datalekken. Ook op het gebied van informatiebeveiliging zijn er stappen gezet. Er is een informatiebeveiligingsfunctionaris (CISO) aangesteld en is eveneens informatiebeveiligingsbeleid vastgesteld. Voor de komende periode ligt de focus op nadere uitwerking van zowel privacy al informatiebeveiliging, waarbij het streven is om de GGD in 2021 te certificeren voor de NEN 7510. Daarnaast geldt dat overheidsorganisaties voor wat betreft informatiebeveiliging aan de normen uit de Baseline Informatieveiligheid Overheid (BIO) dienen te voldoen. Prioriteit is gelegd bij de maatregelen om grote risico's af te verkleinen en grote incidenten te voorkomen (2020). Zodra dit op orde is worden de overige maatregelen geïmplementeerd (2021).

Zaakgericht- en objectgericht werken

Voor een transparante en efficiënte informatiedeling is besloten tot de aanschaf van een zaakstelsel (document management systeem/DMS). In een dergelijk systeem worden alle documenten (van diverse sectoren en afdelingen) die bij hetzelfde ruimtelijk object/onderwerp horen bij elkaar opgeslagen, zodat voor alle betrokkenen gemakkelijk een totaalbeeld van het onderwerp toegankelijk is. Bovendien draagt deze manier van werken bij aan de integraliteit van advisering en de besluitvorming. Na een lange periode van voorbereiding is de start van het zaakgericht werken nu voorzien in het tweede kwartaal 2020.

Kwaliteit

Het bestuur heeft medio 2014 besloten een integraal kwaliteitsbeleid en -systeem in te voeren gericht op het systematisch verbeteren en ontwikkelen van het functioneren van de organisatie en het voldoen aan de verwachtingen van onze klanten. Op deze wijze kan een belangrijke bijdrage worden geleverd aan de kwaliteit van de prestaties van de VRK. Een en ander sluit aan bij de aanbevelingen uit het eind rapport van de Cie. Hoekstra (evaluatie Wet veiligheidsregio's uit 2013) en de in de Wet veiligheidsregio's (art. 23) neergelegde eis dat 'het bestuur van de veiligheidsregio beschikt over een werkend kwaliteitssysteem'. Daarnaast draagt een dergelijk kwaliteitssysteem bij aan de mogelijkheid om veiligheidsregio's onderling te kunnen vergelijken. Sinds 1 januari 2016 is de kwaliteit van zorg geregeld in de Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Bij de vaststelling van het VRK-kwaliteitsbeleid ('Koers op kwaliteit') is besloten dat de hele organisatie in 2018 gecertificeerd dient te zijn. In 2018 is de hele VRK (inclusief de GGD) gecertificeerd op basis van de ISO-normering 9001:2015 (m.u.v. de Ambulancezorg die HKZ 2015-gecertificeerd blijft).. Daarvoor is het noodzakelijk dat het kwaliteitsbeleid binnen de gehele VRK is geborgd.

In 2019 is een nieuw kwaliteitsbeleid ontwikkeld, waarbij de nadruk ligt op het stimuleren van een kwaliteitscultuur binnen de VRK. Belangrijke accenten daarin zijn: het meer van 'buiten naar binnen kijken', het 'samen sturen' (met meerdere deskundige vanuit een gezamenlijk doel werken), eigenaarschap van medewerkers (verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen), aandacht voor vak

• *Leren en verbeteren*

De VRK ambieert een lerende organisatie te zijn. Daarvoor is het noodzakelijk om de geleverde prestaties continu te meten/monitoren op kwaliteit van uitvoering en beoogde en bewerkstelligde effecten. We stellen ons regelmatig vragen als: hebben we datgene wat we beoogden te bereiken ook daadwerkelijk bereikt? Wat ging er goed en wat moet er de volgende keer beter of anders? Wat vinden onze interne en externe klanten (w.o. de gemeenten) van de resultaten? Alle vragen die de organisatie zich in haar ontwikkelings- en leerfase moet stellen (handelen, monitoren en verbeteren en ontwikkelen) om te voldoen aan de verwachtingen en om zich als organisatie continu te verbeteren en ontwikkelen. Daarmee volgen we de PDCA-cyclus en ronden we die ook af..

De organisatie richt zich op permanent leren en verbeteren, waarbij gebruik wordt gemaakt van de resultaten van de evaluaties en de waarderings- en kwaliteitsmetingen zoals verschillende onderzoeken naar de tevredenheid van de klant. Reflectie kan ook worden gevonden in de beoordeling van de accountant van het jaarverslag, de interim-rapportages, visitatierapporten, het

jaarverslag van de onafhankelijke commissie Bezwaarschriften, inspectierapporten, evaluaties van incidenten en oefeningen, bezwaarschriften c.q. klachten van burgers en bedrijven, jaarverslag vertrouwenspersonen. Alle metingen geven input voor verbetering en zijn onmisbaar om noodzakelijke verbeteringen en ontwikkeling te signaleren en daarvan te leren. Cyclisch leren en verbeteren en ontwikkelen worden daarmee een normaal onderdeel van het werkproces. manschap, feedback geven en nemen en aandacht voor reflectie en zelfevaluatie.

Op het gebied van bedrijfsvoering zet de VRK voor de komende jaren in op de volgende activiteiten:

Product / Activiteit	Wanneer
Bewaken informatiewaarde jaarstukken	2020-2023
Vermindering administratieve regeldrukke	2020-2023
Vaststellen criteria gezonde bedrijfsvoering	2020
Invoering zaak- en objectgericht werken	2020
Informatieplan 2020-2021	2020
Roadmap Informatievoorziening	2020
VRK is AVG-compliant	2020-2021
Actualisering nota informatiebeveiligingsbeleid	2020 en 2022
Implementeren onderdelen informatiebeveiligingsbeleid	2020-2023
Uitwerking en implementatie Huis van Control	2020
Kwaliteitsbeleid 2020-2022 'Samen leren en sturen'	2020-2021
Certificering organisatie (ISO/HKZ)	2020-2023
Integrale invoering verbetercyclus	2020
Overdracht eigendom brandweerposten aan VRK	2020

6. Resultaten- en termijnkalender 2020-2023

Product/activiteit	Actie	2020	2021	2022	2023
Strategie en beleid					
Samen Koers Realiseren	Allen	X	X	X	X
Visitatie	SBD	X			
Actualisering meerjarenvisie GGD	GGD			X	
Actualisering risicoprofiel	VBK	X			
Actualisering beleidsplan crisisbeheersing	VBK		X		
Actualisering integraal crisisplan Publieke Gezondheid 2018-2022	GGD		X		
Actualisering regionaal risicoprofiel	VBK			X	
Actualisering beleidsplan crisisbeheersing 2019-2022	VBK			X	
Actualisering regionaal dekkingsplan	BRW/IB	X			
Actualisering crisisplan	VBK			X	
Actualisering beleidsplan MOTO 2019-2022	VBK			X	
Implementatie programma bluswater	BRW/IB	X	X		
Programmaplan duurzaamheid	AZ	X			
Actualisering klachtenregeling VRK	SBD			X	
Actualisering algemeen mandaatbesluit	SBDHS			X	
Actualisering algemeen privacyregeling	SBD		X		
Analyse collegeprogramma's veiligheid/gezondheid	SBD			X	
Strategiebepaling (rol/positie) Omgevingswet	BRW/RB PAC/THZ	X			
Leiderschap/medewerkers					
Implementatie strategisch personeelsbeleidsplan	FB/P&O	X	X	X	
Doorontwikkeling integraal management	FB/P&O	X	X	X	X
Managementdevelopmenttrajecten	Allen	X	X	X	X
Opleidingsplannen (sectoraal)	Allen	X	X	X	X
Uitvoering medewerkersonderzoek (MO)	FB/P&O	X			X
Convenant OR-Directie	SBD		X		
Bedrijfsvoering					
Bewaken informatiewaarde jaarstukken bestuur	SBD/FB	X	X	X	X
Vermindering administratieve regeldrukke	Allen	X	X	X	X
Vaststellen criteria gezonde bedrijfsvoering	SBD/FB	X	X	X	X
Invoering zaak en objectgericht werken	FB/FZ	X			
VRK is AVG-compliant	SBD	X			
Actualiseren nota informatiebeveiligingsbeleid VRK	SBD	X		X	
Implementeren onderdelen informatiebeveiligingsbeleid	SBD	X	X	X	X
Uitwerking en implementatie Huis van Control	FB/F&A	X			
Implementatie Kwaliteitsbeleid 2020-2022 'Samen leren en sturen'	SBD/Allen	X	X		
Certificering organisatie	SBD/Allen	X	X	X	X
Integrale invoering verbetercyclus	Allen	X			
Overdracht eigendom brandweerposten aan VRK	FB/F&A	X			

SBD : Staf Bestuur en Directie
FB : Facilitair Bedrijf
IB : Incidentbestrijding
RB : Risicobeheersing
VBK : Veiligheidsbureau Kennemerland

Bijlage 1

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat de VRK met tal van ontwikkelingen en trends te maken kan krijgen die van invloed (kunnen) zijn op de richting en wijze waarop de organisatie zich de komende periode ontwikkelt. Een greep uit deze maatschappelijke ontwikkelingen levert - mede op basis van de opbrengsten van Samen Koers Kiezen - het volgende beeld op:

Overzicht geïnventariseerde maatschappelijke ontwikkelingen/trends

- Schaalvergroting gemeenten (met als tegenhanger meer wijkgebonden werken)
- Bovenregionale samenwerking
- Versplintering politieke omgeving
- Decentralisatie rijkstaken
- Druk op (zorg)budgetten gemeenten
- Groeiende polarisatie in de maatschappij
- Toenemende bevolkingsdichtheid in de Randstad en groeiend toerisme
- Toenemend aantal mensen met migratieachtergrond (en groeiende diversiteit van herkomst)
- Globalisering
- Klimaatverandering en groeiende milieuproblemen (stikstof, fijnstof, geluidsoverlast)
- Toenemende kloof arm en rijk
- 24/7 economie
- Informatisering en verdere digitalisering
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Zorg en zelfredzaamheid (bijv. burgerhulp bij hulpverlening tijdens crises)
- Individualisering maatschappij, behoefte aan autonomie
- Cybercriminaliteit
- Terrorismedreiging
- Ondernijning
- Rol en positie social media
- Overvloed aan informatie
- Behoeftte aan betrouwbaarheid en geloofwaardigheid (tegenover invloed 'fake news')
- Inzicht dat burger meer nodig heeft dan alleen goede informatie om rationele keuzes te maken over financiën/gezondheid etc.
- Afkalven overheidsdomein (omvang en invloed).
- Tegelijkertijd afnemend vertrouwen in de markt als oplosser van alle problemen
- Vergrijzing
- Arbeidsmarktsituatie (krapte en moeilijk bemiddelbare groepen)
- Sociale verbanden wisselen sneller dan voorheen
- Gezagsposities en waarde van kennis/wetenschap niet meer vanzelfsprekend
- Van risicomijding en -beheersing naar risicoaanvaarding
- Wijzigingen wet en regelgeving (evaluatie Wvr / participatiewet / herziening wet gemeenschappelijke regelingen)
- Nieuwe rechtspositie ambtenaren en ontwikkelingen rond rechtspositie vrijwilligers
- Problematiek 'verwarde personen' door hogere drempels in de zorg
- Groeiende vervaging van grens tussen beleidsdomeinen 'zorg' en 'veiligheid'
- Privacywetgeving

Bijlage 2

Deze bijlage vloeit voort uit hoofdstuk 5 (bedrijfsvoering), waarin de behoefte aan criteria is aangegeven om bij audits in het kader van control en kwaliteit te kunnen toetsen of er sprake is van een 'gezonde' bedrijfsvoering.

Criteria gezonde bedrijfsvoering (versie 2019)

	VRK-niveau	Sector- / afdelingsniveau	
	Financiën		
1	Er is een goedkeurende accountantsverklaring voor getrouwheid en rechtmatigheid		
2	Er is een vastgestelde nota begrotingsbeheer, cyclus begroting en verantwoording en treasurystatuut	Budgetten zijn afgeleid van en passen binnen de kaders van de programmabegroting (zowel inhoudelijk als financieel), en worden via DT-besluit over de werkbegrotingen beschikbaar gesteld.	
3		Budgetten worden gebruikt waarvoor ze beschikbaar zijn gesteld.	
4		De afwijking tussen tussentijds afgegeven resultaatverwachtingen en jaarrekening verschillen marginaal (<1%)	
5		Aan externe inhuur gaat altijd een afweging vooraf of de taak ook (deels) in eigen beheer kan worden uitgevoerd (er wordt maximaal gebruik gemaakt van binnen de organisatie aanwezige talenten)	
6	Financiële beheersprocessen bevatten een kritische toets door de afdeling F&A (interne controle)	In de financiële beheersprocessen (waaronder de administratievoering) is het vier-ogen principe verankerd.	
	Rechtmatigheid		
1	De directie stelt een meerjarig rechtmatigheidsplan vast, dat de instemming heeft van de accountant.	Op basis van het rechtmatigheidsplan worden jaarlijks audits uitgevoerd. 95% van de verbeteracties van de	

		laatstgehouden audit zijn het jaar erna uitgevoerd.	
2		Bevindingen van inspecties (Archief, Belastingdienst, Arbeidsinspectie, Inspectie Gezondheidszorg e.a.) krijgen een plek in het jaarwerkplan. Over de voortgang/afdoening van de verbeterpunten is gerapporteerd.	
3		Afwijkende besluiten zijn deugdelijk beargumenteerd en de overwegingen zijn transparant vastgelegd (uitgangspunt is dat wordt gehandeld naar de bedoeling van wet- en regelgeving, niet naar de letter)	
4		Het gebruik van VRK-eigendommen is in overeenstemming met de fiscale vereisten	
	Personeel		
1	Er is een door het DB vastgesteld meerjaren personeelbeleidsplan		
2	Er is een actueel digitaal personeelsplein waar voor het management en de medewerkers toegang is tot de arbeidsvoorwaardenregelingen, c.a.		
3		Elke medewerker is geplaatst op een functie waarvan een vastgestelde functiebeschrijving beschikbaar is. Medewerkers zijn dan ook bekend met hun rol, taak en verantwoordelijkheid en zijn daarop toegerust. De betreffende functie is gewaardeerd.	
4		Met elke medewerker wordt tenminste een keer per jaar een functioneringsgesprek gevoerd en elke drie jaar vindt een beoordeling plaats	
5		Alle op een medewerker betrekking hebbende documentatie is volledig en juist opgeslagen in het personeelsdossier. Het dossier is digitaal voor medewerker en leidinggevende te ontsluiten	

6	Er is voor de organisatie een strategisch opleidingsplan vastgesteld, dat als basis dient voor meerjarige opleidingsplannen per sector	Op sectoraal niveau zijn de opleidingsplannen zichtbaar afgeleid van het strategisch opleidingsplan	
7		Binnen elke werkeenheid vindt frequent (vooraf afgesproken) werkoverleg plaats	
8	Elke drie jaar wordt de medewerkerstevredenheid gemeten.	De uitkomsten worden besproken met het personeel en in goed overleg wordt een verbeterplan vastgesteld. Over de voortgang van uitvoering van dat plan wordt periodiek in werkoverleg gesproken en als daar aanleiding toe is vindt bijsturing plaats.	
9		Medewerkers beschikken over het materiaal en de hulpmiddelen die nodig zijn om de opgedragen taken goed uit te kunnen voeren.	
10	Het ziekteverzuim in de organisatie bevindt zich maximaal op 5,3%. De ziekteverzuimfrequentie bedraagt maximaal 1,5.	Afgeleid van de organisatiedoelstelling wordt ieder jaar bij het JWP streefcijfers voor ziekteverzuim tussen directie en sectorhoofd afgesproken. In de jaarverantwoording wordt verantwoord op welke wijze het sectormanagement gestuurd heeft op het terugdringen van ziekteverzuim	
11	De samenstelling van de organisatie is een goede afspiegeling van de opbouw van de samenleving. Tenminste 50% van de leidinggevende functies worden door vrouwen bezet.		
12		Tenminste 15% van het personeel is afkomstig uit de groep burgers met een niet-westerse achtergrond.	
13	Jaarlijks krijgen scholieren de mogelijkheid om een (bliksem)stage te lopen bij de organisatie.	Afgeleid van de organisatiedoelstelling wordt ieder jaar bij het JWP streefcijfers voor stage tussen directie en sectorhoofd afgesproken. In de jaarverantwoording wordt hierover verantwoord	
14	Het bevorderen van interne	Afgeleid van de	

	arbeidsmobiliteit is een belangrijke conditie om enerzijds medewerkers een kans te bieden zich te ontplooiën en kan anderzijds helpen een antwoord te vinden hoe het voorzienbare vertrek van ervaringsrijke medewerkers op te vangen. De uitstroomratio bedraagt ..%	organisatiedoelstelling wordt ieder jaar bij het JWP streefcijfers voor mobiliteit tussen directie en sectorhoofd afgesproken. In de jaarverantwoording wordt hierover verantwoord	
15		95% van de medewerkers is bekend met het agressieprotocol.	
16	Binnen de organisatie worden elk jaar 3 tot 5 arbeidsplaatsen gecreëerd/gereserveerd voor jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De organisatie houdt tenminste 2 arbeidsplaatsen vrij voor mensen met een lichamelijke beperking.	Afgeleid van de organisatiedoelstelling wordt ieder jaar bij het JWP afspraken gemaakt tussen directie en sectorhoofd over realisatie van arbeidsplaatsen voor deze doelgroepen. In de jaarverantwoording wordt hierover verantwoord	
17		Met elke medewerker die uit dienst gaat wordt een exit gesprek gevoerd. Het gesprek vindt plaats op basis van een hiertoe ontwikkeld vragenformulier, zodat stelselmatig informatie wordt verzameld, die kan worden gebruikt voor de evaluatie van het personeelsbeleid.	
18		Elke medewerker heeft de ambtseed/belofte afgelegd.	
19	Er is een systeem van vertrouwenspersonen c.q. een klokkenluidersregeling, zodat medewerkers die zich niet voldoende gehoord of gezien voelen, uiting kunnen geven over hun opvatting (alles met de bedoeling een gesprek tussen leidinggevende en medewerker mogelijk te maken).		
	Management en organisatie		
1	Een besturingsfilosofie is vastgesteld.		
2	Een vastgesteld mandaatbesluit is aanwezig.		
3	Een directiestatuut is beschikbaar.		

4		Er wordt gewerkt op basis van de principes van integraal management.	
5		Het JWP (en/of een daarvan afgeleid teamplan) is een rode draad in het dagelijks werk van de afdeling/sector	
6		De organisatie denkt van buiten naar binnen en is gericht op samenwerking met bewoners, bedrijven	
7		Risico's zijn op systematische wijze inzichtelijk en beheersbaar gemaakt.	
8	Aan de publicatieplicht van besluiten wordt voldaan.		
9	Er is een actuele SWOT analyse voor de juridische kwaliteit binnen de organisatie beschikbaar en de uitkomsten zijn leidend voor de hieruit te destilleren verbeteracties.		
	Leiderschap		
1	De leidinggevende heeft een visie en brengt deze in de praktijk;	De visie is duidelijk herkenbaar verwoord in jaarwerkplan/afdelingsplan	
2	De leidinggevende stimuleert anderen om het beste uit zichzelf te halen; talentvolle medewerkers krijgen kansen om zich te ontwikkelen door samen met P&O actief te werken aan een goed loopbaanbeleid (bron: strategisch personeelsbeleid 2014-2018)	Medewerkers nemen deel aan projectleiderspool, coachpool, stages, etc.	
		Het ontwikkelingsbudget wordt zo veel mogelijk besteed.	
3	De leidinggevende fungeert als voorbeeldfunctie; hij/zij is integer en draagt de waarden van de VRK uit.		
	Kwaliteit		
	Er is een vastgesteld meerjarig kwaliteitsbeleid		
1	De organisatie is 24 uur per dag		

	bereikbaar. De openingstijden en (telefonische) bereikbaarheid worden hierop afgestemd. Kwaliteitshandvesten voor de telefonische contacten, de digitale en fysieke dienstverlening zijn beschikbaar.		
2		Aan elk te leveren product of dienst zijn prestatie-indicatoren gekoppeld.	
3	Uniformering en standaardisering prevaleren als het kan, maatwerk als het moet (in dat laatste geval noopt dat tot goede afstemming van processen, bereidheid van medewerkers om samen te werken en inspirerend leiderschap om verbindingen tot stand te brengen).	Uniformering en standaardisering prevaleren als het kan, maatwerk als het moet (in dat laatste geval noopt dat tot goede afstemming van processen, bereidheid van medewerkers om samen te werken en inspirerend leiderschap om verbindingen tot stand te brengen).	
4		Leren en verbeteren is een geïntegreerd onderdeel van het dagelijkse werk. De medewerkers worden in staat gesteld zich verder te ontwikkelen, te leren van elkaar en in te spelen op veranderende omstandigheden en werkrelaties.	
5		Kansen om te dereguleren en processen beter te stroomlijnen worden met twee handen opgepakt.	
6		Er is sprake van een proactieve houding in het werkproces m.b.t. doel, planning en resultaat	
7		Onderscheidenlijke taken en verantwoordelijkheden zijn functioneel verankerd (in het bijzonder voor wat betreft de administratieve organisatie en interne controle). Elk proces kent een eigenaar.	
8		Interne controle is een vanzelfsprekendheid	
9		Er is systematisch aandacht voor de mogelijkheden voor verbetering van de kwaliteit van zowel de hulpverlening/producten en diensten als van de bedrijfsvoering. Elke medewerker is bekend met de vraag c.q. de opdracht om	

		voortdurend attent te zijn op kansen om de dienstverlening in de meest brede zin van het woord te verbeteren, of sneller en goedkoper tot stand te brengen.	
10		Processen zijn doorgelicht op: de waarde van het proces op zichzelf (dient het proces een actueel gewild doel) externe oriëntatie (van buiten naar binnen) de meerwaarde in de te onderkennen processtappen de kansen op vernieuwing en verbetering ten aanzien van efficiency en effectiviteit de mate waarin de prestaties gemeten kunnen worden (doorlooptijden, bewerkingstijden, klachten, geld e.d.)	
	Huisvesting en arbo		
1	De kantooromgeving voldoet aan de eisen die hieraan conform de Arbowetgeving mogen worden gesteld.		
2	Periodiek vindt onderzoek plaats naar de arbeidsomstandigheden.		
3	Duurzaamheid is uitgangspunt in aanpassingen van de huisvesting		
	Communicatie		
1	Informatie wordt langs diverse kanalen met de buitenwereld gedeeld (website, sociale media, pers- en andere berichten e.d.)		
2	De website voldoet aan de volgende eisen: Toegankelijkheid Informatie op de website is voor 100% openbaar en te benaderen voor alle bezoekers; Bij informatie waarvoor authenticatie		

	is vereist (bv. DigiD) staat dit aangegeven; Op 95% van de zoekopdrachten binnen de site krijgt de klant een (actueel) resultaat; De klant waardeert de toegankelijkheid van de informatie met een 7,5. Duidelijkheid De teksten op de website zijn voor iedereen te begrijpen en voor één uitleg vatbaar (gemiddeld afgestemd op vmbo niveau – Taalschaal A2 en/of B1 - Raamwerk Nederlands); De klant waardeert de duidelijkheid van de informatie met een 7,3. Actueel, volledig en juist Alle informatie op de website wordt minimaal elke drie maanden beoordeeld en bij elke pagina staat de datum van de laatste wijziging (tijdsstempel); De informatie die erop staat is voor 99 % juist en de burger mag hieraan rechten ontlenen.		
	ICT en Informatiemanagement		
1	Er is een meerjarig beleid IM en Informatieveiligheid		
2	Er is een transparant beeld van het geheel van applicaties en gegevensverzamelingen, en hoe die zich tot elkaar verhouden		
3		Iedere applicatie kent een eigenaar, een functioneel beheerder en key-user(s)	
4		Voordat een aanschaf van een applicatie wordt overwogen, wordt eerst gezien of er applicaties in huis zijn die het al in zich hebben om de voorliggende vraag van een oplossing te voorzien (er worden geen nieuwe middelen aangeschaft als wat er al is toereikend is of	

		relatief eenvoudig geschikt gemaakt kan worden);	
5		Bij aanschaf nieuwe applicaties zijn de architectuurprincipes van de VeRA leidend;	
6		Bij oriëntatie nieuwe applicatie; netwerkbeheer adviseert en geeft akkoord;	
7		Bij oriëntatie nieuwe applicatie; Informatiemanagement (IM), Inkoop en ICT zijn betrokken;	
8		Als het besluit is genomen om een applicatie aan te schaffen, wordt een systeemeigenaar met rolomschrijving aangewezen;	
9		Als het besluit is genomen om een applicatie aan te schaffen, wordt een functioneel beheerder met bijbehorende rolomschrijving aangewezen of geworven (functioneel beheer wordt eenduidig uitgevoerd volgens BiSL);	
10		De key-users zijn in beeld en hun rol is omschreven;	
11		De benodigde middelen zijn beschikbaar en er is geautoriseerd budget voor aanschaf en beheer. De budgethouder is systeemeigenaar;	
12		De systeemeigenaar is verantwoordelijk voor het contractmanagement met de leverancier(s) en geeft dit in overleg met de functioneel beheerder en de key-users praktisch vorm;	
13		Er is een implementatieplan opgesteld hoe de uitrol van de applicatie wordt georganiseerd;	
14		Er vindt conform een vooraf bepaalde periodiciteit evaluatie/toetsing plaats of de applicatie de verwachte meerwaarde oplevert;	
15		Wijzigingen vinden plaats volgens afgesproken procedures, zoals een vastgelegd RFC (Request For	

		Change);	
16		Gebruikers van de in gebruik genomen applicatie zijn opgeleid, zodat zij het programma goed kunnen gebruiken en er is een opleidingsmogelijkheid voor alle nieuwe gebruikers die met deze applicatie gaan werken.	
17		Aangezien gebruikers een belangrijke factor zijn voor de effectiviteit van de nieuwe applicatie, de veronderstelde meerwaarde en een toets op de gebruiksvriendelijkheid een weging verdient, worden zij actief betrokken;	
18		Experimenten zijn mogelijk, maar worden uitgevoerd buiten de productieomgeving in een testomgeving dan wel proeftuin.	
19	Er is een informatiebeveiligingsuitvoeringsplan (IBUP)		
	Inkoop		
1	Er is een actueel vastgesteld inkoopbeleid		
2	Er wordt gewerkt met een op de begroting afgestemde meerjarige aanbestedingskalender		
3		Aanbestedingen vinden plaats in overeenstemming met Europese en nationale regelgeving, hetgeen blijkt uit aanbestedingsdossiers	
4		Contracteigenaren worden tijdig geïnformeerd over expiratie van de lopende contracten	
	Facilitaire Zaken		
1		Er zijn afdoende dienstvoertuigen beschikbaar	

2		De beschikbare mobiele devices (laptops, mobiele telefoons, e.d.) zijn toereikend en worden voor functionele doelen ingezet	
3		De levering van kantoorartikelen is adequaat. Kantoorartikelen worden voor functionele doeleinden benut.	
4	Duurzaamheid is zichtbaar in veranderingen in VRK-eigendommen		