



Masterthesis MCPM

De vaartocht naar één reddingsvloot

Versie: 1.0
Datum: 31 januari 2022

MAH Huijbrechts
363634
MCPM VII

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Afkortingen	5
Samenvatting	6
1 Inleiding	7
1.1 Achtergrond onderzoek	7
1.2 Doelstelling.....	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Relevantie	9
1.5 Afbakening	9
1.6 Leeswijzer	10
2 Huidige organisatie en samenwerking	11
2.1 De organisatiestructuur NRV	11
2.2 Reddingsbrigade	12
2.3 Waterhulpverlening	13
2.4 Nationale reddingsvloot.....	14
2.5 Veiligheidsregio, de brandweer	16
2.6 Meerlaagsveiligheid	16
3 Onderzoeksmethode	18
3.1 Onderzoeksmethodologie en technieken	19
3.2 Fase 1: Literatuuronderzoek	19
3.3 Fase 2: Enquête	19
3.4 Fase 3: Interviews	20
3.5 Navolgbaarheid	20
3.6 Beperkingen.....	20
4 Theoretisch kader	21
4.1 Ambitie.....	25
4.2 Belangen	26
4.3 Relatie	28
4.4 Organisatie	33
4.5 Proces.....	34
5 Onderzoeksresultaten	36
5.1 Ambitie en de NRV	37
5.2 Belangen en de NRV.....	42
5.3 Relatie en de NRV	43
5.4 Organisatie en de NRV.....	47
5.5 Proces en de NRV	49
6 Conclusies	51

6.1	Deelvraag 1	51
6.2	Deelvraag 2	52
6.3	Deelvraag 3	53
6.4	Deelvraag 4	55
6.5	Centrale onderzoeksvraag	56
7	Discussie	58
8	Aanbevelingen	60
9	Literatuurlijst, rapportages en beleidsdocumenten	61
10	Bijlagen	61
10.1	Resultaten van de enquête	65
10.2	Overzicht van de geïnterviewde personen	89
10.3	Interviewvragen en resultaten	90
10.4	Plan van aanpak	94

Voorwoord

Voor u ligt een rapportage van het onderzoek naar de samenwerking binnen de Nationale Reddingsvloot (NRV) tussen de veiligheidsregio's en de reddingsbrigade en de verbeteringen op deze samenwerking. De NRV is in de loop van de jaren veranderd van een reddingsvloot die beheerd werd door de reddingsbrigade naar een eenheid die geleverd wordt door de reddingsbrigade en de veiligheidsregio onder begeleiding van het IFV. Persoonlijk ben ik vrijwillig betrokken bij de reddingsbrigade met werkzaamheden op lokaal en regionaal, maar vooral op landelijk niveau. Tijdens deze werkzaamheden heb ik zelf ervaren hoe de samenwerking verloopt in de huidige organisatievorm van de NRV en ook ervaringen aangereikt gekregen door de mensen vanuit de veiligheidsregio en de reddingsbrigade. Deze samenwerking verloopt niet soepel en kent daarbij verbeteringen. De opgehaalde resultaten uit dit onderzoek ondersteunen dit ook. Het zoeken naar verbeteringen in deze bijzondere bovenregionale samenwerking tussen 2 hulpdiensten heeft mij doen besluiten dit probleem op te pakken als de centrale onderzoeksvraag voor deze thesis.

Dit onderzoek is gestart in januari 2021 waarbij alle data, op 1 interview na, opgehaald zijn voor 15 juli 2021. Op die bewuste dag en de dagen daarna is de NRV ingezet voor het hoogwater in Limburg en België. De meningen van de respondenten kunnen veranderd zijn na deze daadwerkelijke inzet van de NRV. De laatste overstromingsinzet van de reddingsvloot was namelijk in 1995. De resultaten van dit onderzoek kunnen daarom gezien worden als een foto van de samenwerking binnen de NRV. De evaluatie van deze inzet van de NRV in juli 2021 vindt nu plaats waarbij de conclusies en aanbevelingen in februari 2022 verwacht worden. De aanbevelingen uit deze rapportage zullen invloed hebben op de afspraken binnen de NRV en de samenwerking.

Deze masterthesis vormt de laatste handeling van mijn opleiding MCPM-7. Een woord van dank ben ik verschuldigd aan mijn thesisbegeleiders Clemon Tonnaer en Veerle Gaspar en mijn docenten van de opleiding MCPM. Allen dank voor jullie geduld, vertrouwen en scherpte. Naast dank aan mijn thesisbegeleiders en docenten ook dank aan Reddingsbrigade Nederland in het bijzonder de landelijk coördinator NRV. Naast procesmatige begeleiding ondersteunde hij me ook met inhoudelijke feedback op de samenwerking binnen de NRV.

Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn thuisfront, mijn vrouw Karlien en mijn zoons Jens en Nout voor alle steun, ruimte en geduld.

Marcel Huijbrechts

31 januari 2022, Zwijndrecht

Afkorting

BOS	Programma Bovenregionale Operationele Samenwerking
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
GBO/SO	Grootschalig Brandweer optreden/ Specialistisch Optreden Brandweer Nederland
IFV	Instituut Fysieke Veiligheid
KNBRD	Koninklijke Nederlandse Bond tot het Redden van Drenkelingen
LVR	Landelijke Voorziening Reddingsvloot
MCPM	Master of Crisis and Public order Management
RN	Reddingsbrigade Nederland
NRF	Nationale Reddingsfonds
NRV	Nationale Reddingsvloot
OVD-B	Officier Van Dienst- Brandweer
OVD-RED	Officier Van Dienst- Reddingsbrigade
RCDV	Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio
RDVR	Raad van Directeuren VeiligheidsRegio
RVR	Regionale Voorziening Reddingsbrigade
VB	Veiligheidsberaad
V&J	Ministerie van Veiligheid & Justitie
VR	Veiligheidsregio
VRZHZ	Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid
WMO	World Meteorological Organisation
USAR	Urban Search and Rescue

Samenvatting

Een goed functionerende Nationale Reddingsvloot (NRV) zorgt voor een effectieve verkenning, redding & evacuatie en ondersteuning bij een overstroming. Een goed functionerende NRV heeft als basis een voorbereiding waarvoor samenwerking tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade noodzakelijk is. Deze samenwerking is complex door de verdeling van de verantwoordelijkheden over 22 regio's, het samenwerken met verschillende diensten in één eenheid en de moeilijke start. Deze thesis beschrijft een onderzoek naar de samenwerking binnen de NRV en geeft adviezen voor de verbetering van deze samenwerking. Hiervoor is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe kan, binnen de huidige afspraken voor de Nationale Reddingsvloot, de samenwerking met de veiligheidsregio's en de reddingsbrigade verbeterd worden?

De dataverzamelingmethoden bestaan uit een studie van literatuur, beleidsdocumenten en rapportages, een landelijk uitgezette enquête bij sleutelfunctionarissen (de regionaal verantwoordelijken voor de NRV) op operationeel en tactisch niveau en interviews met sleutelfunctionarissen (veelal de stuurgroep NRV) op strategisch niveau.

Uit de resultaten blijkt dat er in de regionale samenwerking binnen de NRV grote verschillen zijn en dat de governance (aansturing) van de NRV verbeteringen kent. De samenwerking kan verbeterd worden door tijd te nemen voor het samenwerkingsproces en daarbij gezamenlijk een landelijke ambitie te bepalen met regionaal maatwerk. Pas de governance aan naar een aansturing met draagvlak, daadkracht en met een landelijke bestuurlijke verantwoording over de NRV.

De NRV wordt samengesteld uit 22 reddingsgroepen die bestaat uit 4 vaartuigen. Die vaartuigen kunnen afkomstig zijn van de brandweer, de reddingsbrigade of een combinatie. De samenstelling van de reddingsgroep heeft invloed op de samenwerking. Onderzoek welke invloed de samenstelling van de reddingsgroep heeft op de samenwerking en bepaal de welke afspraken nodig zijn bij die samenstelling voor de meest ideale vorm van samenwerking binnen de NRV.

De NRV is een bovenregionale samenwerking. Koppel de NRV aan het programma Bovenregionale Operationele Samenwerking (BOS) van het IFV en werk de samenwerking uit in een beheersmatig en operationeel deel.

Om de verbetering in de samenwerking binnen de NRV te bereiken, dient vervolgonderzoek plaats te vinden op de governance van de NRV, de effecten van de samenstelling van reddingsgroep op de samenwerking en de wijze van aansturing en borging van bovenregionale samenwerking.

1 Inleiding

Een overstroming is geen ongekennde crisis. De watersnoodramp van 1953 maakt nog steeds deel uit van ons collectieve geheugen en de overstromingen in 1993, 1995 en de laatste van 2021 in Limburg zijn nog kort geleden. Het wordt steeds duidelijker dat we met het verhogen van dijken en het bouwen van terpen niet alle risico's van een overstroming kunnen wegnemen (Wing, 2013). Rutger Bregman (Bregman, 2020) spreekt in zijn brief aan alle Nederlanders over het risico dat we in 2100 op een bijna 3 meter hogere zeespiegel kunnen uitkomen, als we niet snel genoeg de uitstoot van broeikasgassen inperken. Een eeuw later kan dat 5 tot 8 meter zijn. De Deltawerken zijn gebouwd met een berekening voor slechts 40 cm verhoging van de zeespiegel (Bregman, 2020). In World Meteorological Organisation (WMO) Statement on the State of the Global Climate in 2019 wordt dit eveneens aangetoond (World Meteorological Organization, 2020). De deltacommissaris gebruikt dit ook als onderbouwing van zijn deltaplan 2021 om Nederland te beschermen tegen deze invloeden (ministerie van Infrastructuur en Waterstaat & het ministerie van Landbouw, 2020). De NRV is daarbij de eenheid die hulpverlening moet gaan ondersteunen voor redding, evacuatie en transport te water tijdens van een overstroming (RDVR, 2018b).

1.1 Achtergrond onderzoek

De start voor de Nationale Reddingsvloot (NRV) ligt in 2011 toen het ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V) de politieke keuze heeft gemaakt om het toenmalige covenant voor de reddingsvloot met de Reddingsbrigade Nederland gaan te beëindigen. Deze keuze heeft geleid tot een bredere inbedding van de NRV over de veiligheidsregio's en een operationele decentralisatie (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2016). De directeuren veiligheidsregio hebben vervolgens in 2018 samen afspraken gemaakt over het aanpassen van de NRV naar een structuur die wordt gevuld door eenheden van de brandweer en de reddingsbrigade (RDVR, 2018b). De brandweer en de reddingsbrigade dienen door deze keuze te gaan samenwerken binnen de NRV. Bij de start van deze samenwerking zijn de volgende besluiten de basis voor het tot stand gekomen van de huidige NRV:

1. De (politieke) keuze voor de samenwerking tussen de reddingsbrigade en de veiligheidsregio/de brandweer waarbij de eenheid al direct inzetbaar is (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2016)
2. De organisatorische verdeling (versnippering) van de NRV in de samenwerking met 22 veiligheidsregio's (Reddingsbrigade Nederland, 2019)
3. De noodzaak voor samenwerking om in rampomstandigheden gezamenlijk in pelotons op te kunnen treden als een samengestelde eenheid bij overstromingen (RDVR, 2018b).

1.2 Doelstelling

Deze thesis beschrijft een onderzoek naar de samenwerking binnen de NRV en de mogelijke adviezen voor verbetering van deze samenwerking tussen de reddingsbrigade en de veiligheidsregio. Een goed functionerende NRV is wenselijk om bij een overstroming de tijdsduur van de reddingsoperatie zo veel mogelijk te verkorten. Deze kortere reddingsoperatie verkleint de blootstelling aan onderkoeling of verdrinking tijdens reddingsoperaties met enkele dagen (HKV, 2016). Naast een verbeterde inzet bij overstromingen heeft de expertise van de NRV ook een positief effect op de samenwerking met de veiligheidsregio en de hulpdiensten in het reguliere werk van de reddingsbrigades (HKV, 2016).

1.3 Probleemstelling

De samenwerking binnen de NRV is in oprichting en gestart op de basis zoals aangegeven in hoofdstuk 1.1. Deze samenwerking richt zich op de voorbereidingen die nodig zijn om de NRV operationeel te hebben en te houden. Signalen uit het netwerk reddingsbrigade en het netwerk veiligheidsregio over de samenwerking binnen de NRV geven te kennen dat de samenwerking niet soepel verloopt. Deze signalen zijn afkomstig uit gesprekken en gespreksverslagen van betrokkenen, veiligheidsregio en reddingsbrigade, bij de NRV. Bij de start van dit onderzoek zijn er geen rapporten uit eerdere onderzoek over deze samenwerking. Gedurende het onderzoek is de leerevaluatie van de hoogwater inzet 2021 in de veiligheidsregio Zuid-Limburg beschikbaar gekomen. De leerevaluatie hoogwater 'Voorbij het ergste scenario' van de Veiligheidsregio Zuid-Limburg geeft aan dat het belangrijk is inzicht te hebben in elkaars processen bij de bestrijding van deze ramp en dat het naast het organiseren van het ontvangen van hulp ook relevant is om elkaars taal en structuur te kennen. Investeer in de koude fase in het breder en nationaal leren kennen van relevante stakeholders in het geval van een hoogwatercrisis (Zuid-Limburg, 2022). Daarnaast vindt er in opdracht van de stuurgroep NRV een onderzoek plaats naar de inzet van de NRV bij de overstroming in Limburg en België in juli 2021. Het rapport van dit onderzoek wordt in februari 2022 verwacht. De signalen uit het netwerk en de later ontvangen resultaten uit het onderzoek van Zuid-Limburg (Zuid-Limburg, 2022) geven de onderzoeker voldoende aanleiding om de volgende centrale onderzoeksvraag op te stellen en te onderzoeken:

Hoe kan, binnen de huidige afspraken voor de Nationale Reddingsvloot, de samenwerking met de veiligheidsregio's en de reddingsbrigade verbeterd worden?

Deze centrale onderzoeksvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de huidige afspraken over de Nationale Reddingsvloot?
2. Hoe verloopt de huidige samenwerking tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?

3. Wat wordt er wetenschappelijk verstaan onder (verbeterde) samenwerking?
4. Welke verbeteringen in de samenwerking kunnen bereikt worden tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?

1.4 Relevantie

Een overstroming is vaak een langdurige en grensoverschrijdende crisis waarin schaarste zeer waarschijnlijk zal voorkomen. Het efficiënt omgaan met de middelen voor hulpverlening is daarbij van belang. De hulpverlening is bij een overstroming beperkt in haar capaciteit voor vervoer over het water. De NRV kan een invulling geven aan het vervoer en heeft de kennis om te varen in bijzondere wateren zoals bij een overstromingen. De NRV heeft ook de mogelijkheid voor het bieden van de eerste noodzakelijke hulpvraag (Kolen et al., 2017). Een goede samenwerking binnen de NRV zorgt voor een efficiënte invulling van deze hulpvraag bij een overstroming en sluit daarbij aan bij de volgende ontwikkelingen:

- Vanuit het principe van meerlaagsveiligheid levert de NRV een bijdrage aan de derde laag de crisisresponse (Wing, 2013).
- In de evaluatie op de Wet veiligheidsregio's wordt gesproken over de netwerkfunctie van de veiligheidsregio, de maatschappelijke veerkracht en de rol van de burger. De reddingsbrigade wordt hierin genoemd als een van de crisispartners waarmee op landelijk niveau afspraken kan worden gemaakt met het collectief van veiligheidsregio's. De NRV is hier een voorbeeld van (Evaluatiecommissie Wet op de veiligheidsregio's, 2020).
- Dit onderzoek is voor de crisisbeheersing relevant omdat het aandacht besteedt aan een samenwerking in een structuur die in Nederland weinig voorkomt. De organisatiestructuur NRV richt zich op een bovenregionale samenwerking met één landelijke afspraak door een collectief van veiligheidsregio's met één externe crisispartner. Deze thesis kan een bijdrage leveren aan de aandachtspunten voor een bovenregionale samenwerking.

1.5 Afbakening

De probleemstelling richt zich op de samenwerking tussen de reddingsbrigade en de veiligheidsregio's binnen de NRV en de mogelijke verbeteringen. Dit onderzoek kent ook een afbakening:

- Deze thesis heeft als uitgangspunt dat de noodzaak voor het hebben van een NRV is bepaald (Veiligheidsberaad, 2017). De waaromvraag van de NRV wordt niet ter discussie gesteld.
- Dit onderzoek richt zich op het strategische en tactische niveau van samenwerking en niet het operationele niveau. De reden voor deze keuze ligt in het feit dat de samenwerking vooral wordt bepaald in de voorbereiding (Scholtens, 2007) (van Fenema, 2012) (Sellnow & Seeger, 2001).

- De verbeteringen zijn gericht op de samenwerking binnen de NRV tussen de veiligheidsregio's en de reddingsbrigade vanuit een landelijk perspectief. Binnen een specifieke veiligheidsregio kan er ook samenwerking zijn met de reddingsbrigade voor andere taken, zoals toezicht op stranden, evenementen of uitruk naar calamiteiten. In dit onderzoek wordt deze regionale samenwerking alleen meegenomen in relatie met de NRV.

1.6 Leeswijzer

In het hoofdstuk 2, huidige organisatie en samenwerking, wordt een antwoord gegeven op deelvraag 1. In het hoofdstuk onderzoekmethode wordt vervolgens uiteengezet hoe het onderzoek vorm heeft gekregen. Het theoretisch kader geeft de basis van samenwerken weer en richt zich op deelvraag 3, wat wordt er verstaan onder (verbeterd) samenwerken. De resultaten geven vervolgens een inzicht in over hoe de samenwerking nu verloopt, de tweede deelvraag. De hoofdstukken conclusie en aanbevelingen geven uiteindelijk antwoord op de 4^e deelvraag en daarbij ook antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

2 Huidige organisatie en samenwerking

Om aanbevelingen te doen in het verbeteren van de samenwerking NRV is het noodzakelijk de huidige samenwerking te kennen. De huidige samenwerking is in dit hoofdstuk beschreven.

2.1 De organisatiestructuur NRV

Om huidige samenwerking tussen de reddingsbrigade en de brandweer in de eenheid NRV te begeleiden is de NRV gepositioneerd binnen het programma GBO/SO (grootschalig optreden/ specialistisch optreden) van Brandweer Nederland (Brandweer Nederland, 2012). Het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) treedt hierbij op als gedelegeerd opdrachtgever (Reddingsbrigade Nederland, 2019). De lokale eenheden van de NRV worden hierbij ondersteund door een Landelijke Voorziening Reddingsvloot (LVR) die belegd is bij Reddingsbrigade Nederland (RDVR, 2018b). De volgende taken zijn weggelegd bij de LVR (RDVR, 2018a):

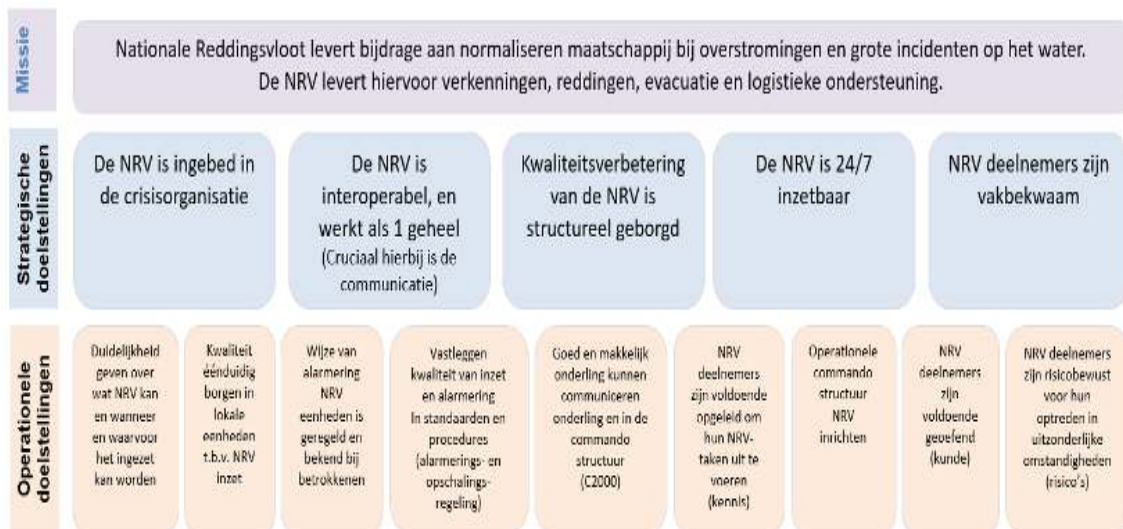
- Voert de coördinatie van de NRV
- Faciliteert de regio's
- Borgt dat de NRV in groter verband met elkaar kan optreden en oefenen
- Waarborgt dat de NRV 24/7 ingezet kan worden bij een landelijke watercrisis en/of overstroming.



Figuur 1: Organisatie NRV (Reddingsbrigade Nederland, 2019)

In figuur 1 is de verdeling van de eenheden te zien die gekoppeld zijn aan de brandweer en die gekoppeld zijn aan de reddingsbrigade.

In de periode 2019-2021 loopt er een impulsprogramma dat moet zorgen voor een goede samenwerking en kwaliteitsontwikkeling. Om dit programma en het beheer van de NRV te begeleiden is er een kerngroep en een stuurgroep ingesteld. De samenwerking binnen de NRV vindt plaats op strategisch niveau (stuurgroep), tactisch niveau (kerngroep en in de regio's) en operationeel niveau (de eenheden). In de huidige samenwerking binnen de NRV is de ambitie uitgewerkt door de landelijk coördinator NRV samen met het IFV. Deze ambitie wordt uitgewerkt in het impulsprogramma. Dit heeft geleid tot de volgende DIN (Doelen, inzet en netwerk) te zien in figuur 2:



Figuur 2: Overzicht van opgestelde DIN: Doelen, Inzet en Netwerk binnen de NRV (Reddingsbrigade Nederland & Instituut Fysieke Veiligheid, 2019)

2.2 Reddingsbrigade

De reddingsbrigades en Reddingsbrigade Nederland zijn verschillende organisaties die verband hebben met elkaar. In dit onderzoek worden beide organisaties benoemd. De verbinding en verschillen worden hier daarom toegelicht.

Reddingsbrigade Nederland

Reddingsbrigade Nederland vertegenwoordigt in totaal 155 reddingsbrigades met in totaal ongeveer 23000 leden. Van deze 23000 leden zijn er zo'n 5000 actief als hulpverlener in Nederland (Reddingsbrigade Nederland, 2019)

De Reddingsbrigade Nederland is op diverse thema's en taken actief namelijk:

- Topsport in de vorm van lifesavingsport gekoppeld aan NOC*NSF
- Opleidingen voor de diverse functies binnen de reddingsbrigade en externen
- Verenigingsondersteuning aan reddingsbrigades
- Werkplaats voor opbouwen en onderhoud aan vaartuigen
- Waterhulpverlening

Reddingsbrigade Nederland voert taken uit die behoren bij bovenstaande thema's. Dit doen zij door het begeleiden en ondersteunen van de reddingsbrigades en de aangesloten partners met richtlijnen en adviezen. Reddingsbrigade Nederland doet dit met de hulp van vrijwilligers die veelal aangesloten zijn bij een van de reddingsbrigades die Reddingsbrigade Nederland vertegenwoordigt (Reddingsbrigade Nederland & Instituut Fysieke Veiligheid, 2020).

Reddingsbrigade

Een reddingsbrigade is een vereniging en bestaat uit vrijwillige leden die lokaal (meestal een gemeente) zijn activiteiten uitvoert. De reddingsbrigade richt zich op de doelstelling: 'Het voorkomen en bestrijden van de verdrinkingsdood in de ruimste zin van het woord' door middel van zwemmend en varende redden, toezicht op recreatiegebieden voorlichting en sport. De meeste reddingsbrigades werken samen in regionaal verband, de Regionaal Voorziening Reddingsvloot (RVR) (Reddingsbrigade Nederland, 2014).

2.3 Waterhulpverlening

Waterhulpverlening is een taak van de reddingsbrigade waarin de bijdrage van de reddingsbrigade aan de NRV is opgenomen. Deze taak wordt nader toegelicht ter verduidelijking voor het onderzoek. De waterhulpverlening bij de reddingsbrigade bestaat uit een viertal onderdelen.

1. 24/7 inzet met een alarmering vanuit de regionale meldkamer of de kustwacht
2. Toezicht bij stranden en recreatiegebieden
3. Toezicht bij evenementen
4. Inzet bij overstromingen of grootschalige waterincidenten, NRV

De inzetten en het toezicht onder 1 en 2 vinden veelal plaats onder de aansturing van lokale verenigingen van de reddingsbrigade (lokale reddingsbrigade) in samenspraak met de veiligheidsregio/ kustwacht en een opdrachtgever voor het toezichtgebied. Toezicht bij evenementen vindt veelal plaats onder verantwoording van een lokale reddingsbrigade, maar sommige evenementen worden landelijk opgepakt door Reddingsbrigade Nederland, zoals bijvoorbeeld SAIL Amsterdam (Reddingsbrigade Nederland, 2021).

Om de waterhulpverlening te begeleiden en te sturen is er een organisatiestructuur opgezet. De lokale reddingsbrigades met een afdeling waterhulpverlening kunnen zich verbinden aan een regionale structuur, de Regionale Voorziening Reddingsbrigades (Reddingsbrigade Nederland, 2014). Deze Regionale Voorziening Reddingsbrigades (RVR) is congruent aan het verzorgingsgebied van een veiligheidsregio en wordt gecoördineerd door een RVR-coördinator. Op het landelijk bureau werken diverse beleidsmedewerkers waarvan een de landelijke coördinator NRV vertegenwoordigt. De gehele structuur wordt ondersteunend door een waterhulpverleningsraad die advies geeft aan het landelijk bureau en het bestuur van Reddingsbrigade Nederland.

2.4 Nationale reddingsvloot

De NRV is opgericht voor ondersteuning in de bestrijding bij een overstroming. De crisisbestrijding bij een overstroming is complex. Voordat we de samenwerking voor deze bestrijding kunnen onderzoeken, is het belangrijk te weten hoe de NRV is ontstaan (Reddingsbrigade Nederland & Instituut Fysieke Veiligheid, 2019). Een tijdlijn van de historie van de NRV is te vinden in figuur 3 en wordt vervolgens toegelicht.



Figuur 3: tijdlijn ontwikkeling NRV

Watersnoodramp 1953

De oorsprong van de NRV ligt in 1953 bij de watersnoodramp. Tijdens deze watersnoodramp zijn er boten ingezet van reddingsbrigades. Om er voor te zorgen dat in het geval van een nieuwe overstromingsramp voldoende capaciteit aanwezig is voor het evacueren van mensen, is er door het Nationaal Rampenfonds (NRF) besloten geld beschikbaar te stellen voor de aanschaf van 65 (reddings)boten, de vlettenvloot. (Lieshout, 2006).

Overstromingen van 1993 & 1995

Na de overstromingen van 1993 en 1995 in Limburg en Gelderland en na jaren van lobby door Reddingsbrigade Nederland kwam er weer geld beschikbaar voor nieuw materieel. Deze keer was naast het NRF ook het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) de financier voor 90 reddingseenheden (vletten inclusief trailer en bepakking). De taken gekoppeld aan dit convenant richten zich op evacuatie en redding bij een overstroming, aangevuld met het zijn van de eerste schakel met de geneeskundige hulpverlening bij het ramptype overstroming. (Lieshout, 2006). Deze boten zijn verdeeld over reddingsbrigades in Nederland die zorgden voor de bemanning van deze eenheden.

Reorganisatie van de vlettenvloot naar de NRV

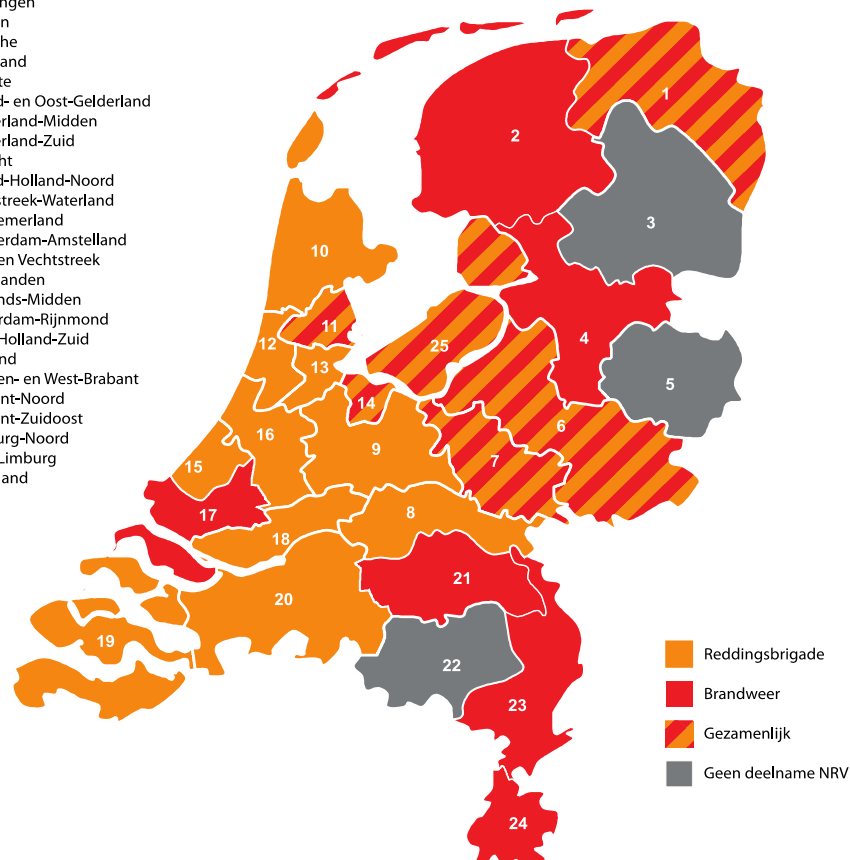
In 2011 is er een overeenkomst gesloten tussen Reddingsbrigade Nederland en het ministerie van Veiligheid & Justitie (V&J) samen met de NRF om te zorgen dat de vlettenvloot getransformeerd kan worden naar een regionaal aangestuurd NRV voor overstromingen onder regie van de veiligheidsregio's.

Deze NRV is uiteindelijk in 2018 formeel ontstaan met een samenwerking tussen de veiligheidsregio's met in hun risicoprofiel het crisistype overstromingen (RDVR, 2018b). Iedere regio met een overstromingsprofiel levert een reddingsgroep van steeds 4 eenheden (vaartuigen). De NRV bestaat daardoor vervolgens uit 22 reddingsgroepen. De regionale reddingsgroepen van de NRV bestaan hierbij uiteindelijk uit eenheden van de reddingsbrigade (Oranje), de brandweer (Rood) of een samenstel van beide (Rood-Oranje) (Veiligheidsberaad, 2017). In de toekomst wordt deze vloot verder ontwikkeld en aangevuld met een grijze vloot. Deze grijze vloot bestaat uit overige vaartuigen van hulpverleners en vaartuigen van burgers (RDVR, 2018a). Figuur 4 op de volgende pagina geeft de huidige situatie aan.

Nationale Reddingsvloot (NRV)

Samenstelling NRV reddingsgroep per Veiligheidsregio (2018)

- 1 Groningen
- 2 Fryslân
- 3 Drenthe
- 4 IJsselland
- 5 Twente
- 6 Noord- en Oost-Gelderland
- 7 Gelderland-Midden
- 8 Gelderland-Zuid
- 9 Utrecht
- 10 Noord-Holland-Noord
- 11 Zaanstreek-Waterland
- 12 Kennemerland
- 13 Amsterdam-Amstelland
- 14 Gooi en Vechtstreek
- 15 Haaglanden
- 16 Hollands-Midden
- 17 Rotterdam-Rijnmond
- 18 Zuid-Holland-Zuid
- 19 Zeeland
- 20 Midden- en West-Brabant
- 21 Brabant-Noord
- 22 Brabant-Zuidoost
- 23 Limburg-Noord
- 24 Zuid-Limburg
- 25 Flevoland



Figuur 4 : Overzicht verdeling reddingsgroepen NRV (Reddingsbrigade Nederland, 2019)

2.5 Veiligheidsregio, de brandweer

Nederland is verdeeld in 25 veiligheidsregio's conform de Wet veiligheidsregio's, zie hiervoor ook figuur 4. Een veiligheidsregio is verantwoordelijk voor de veiligheid voor de inwoners en bezoekers in hun gebied. De brandweer maakt onderdeel uit van de veiligheidsregio. Daarnaast maakt een veiligheidsregio afspraken over de aanpak bij rampen en crisissen. Samenwerking is belangrijk in die afspraken tussen de hulpverleners, overheidsinstanties, burgers en bedrijven (Rijksoverheid, 2020).

De veiligheidsregio heeft een aantal belangrijke taken, namelijk:

- Branden voorkomen en bestrijden: Het onderdeel brandweer van de veiligheidsregio geeft hier een invulling aan. Naast bestrijden van brand geeft de brandweer advies over brandveiligheid en worden zij ingezet bij het redden van mens en dier bij ongevallen en bij incidenten met gevaarlijke stoffen
- Voorbereiding op risico's, coördinatie, beheersing en bestrijding van rampen en crisis: Hiervoor stelt een veiligheidsregio (VR) een regionaal risicoprofiel op en een regionaal crisisplan. Gezamenlijk zorgen de hulpdiensten er voor klaar te staan, 24 uur per dag en 7 dagen per week, voor een ramp of crisis die ze volgens gezamenlijk gaan bestrijden. De veiligheidsregio is verantwoordelijk om deze samenwerking te begeleiden en de maatschappij terug te brengen naar een dagelijkse, normale situatie (Rijksoverheid, 2020).

De brandweer in Nederland rukt uit vanuit ongeveer 1000 kazernes met een kleine 24.000 repressieve brandweerlieden. Hierbij bestaat het grootste deel, zo'n 20.000, uit vrijwilligers en de rest, meer dan 4000, uit beroepsaangestelde brandweerlieden (www.Brandweer.nl, 2020). De samenwerking binnen de NRV vindt veelal plaats met de (brandweer)collega's die op kantoor werken bij een afdeling operationele voorbereiding of vakbekwaamheid.

2.6 Meerlaagsveiligheid

Meerlaagsveiligheid (figuur 5) is een driedeling die gemaakt is in het Deltaprogramma (ministerie van ministerie van Infrastructuur en Waterstaat & het ministerie van Landbouw, 2020) om een robuuste invulling te geven aan de waterveiligheid in Nederland voor het ramptype overstrooming. De eerste laag is gericht op maatregelen om overstromingen te verkleinen zoals het bouwen van dijken. De tweede laag is gericht op gevolg beperkende maatregelen in de ruimtelijke ordening zoals het bouwen op terpen. De derde laag richt zich op crisisbeheersing wanneer er een dreigende of daadwerkelijke overstrooming heeft plaatsgevonden (STOWA, 2009). De NRV is opgericht om actief te zijn in de derde laag van meerlaagsveiligheid.



Figuur 5: “Meerlaagsveiligheid draait om het samenspel van maatregelen in laag 1 (preventie), laag 2 (ruimtelijke inrichting) en laag 3 (rampenbeheersing)” (Wing, 2013).

3 Onderzoeksmethode

De centrale onderzoeksvraag zal worden beantwoord met de methode van kwalitatief explorerend onderzoek. De hoofdvraag richt zich op de verbeterde samenwerking met inachtneming van de huidige afspraken. Onder de dataverzamelmethode literatuurstudie zijn ook beleidsdocumenten en rapportages onderzocht om de huidige samenwerking en afspraken in beeld te brengen. De inzichten uit het literatuuronderzoek worden gebruikt om te bepalen hoe er vanuit de literatuur naar de samenwerking binnen de NRV gekeken kan worden. Hierbij is een keuze gemaakt voor het model van het kijkglas (Bremekamp et al., 2009). Dit kijkglas beziet onderdelen binnen de samenwerking die passen bij de context van de NRV. De keuze voor dit model is op voorhand gemaakt en gebruikt in het opstellen van de dataverzamelmethode enquête en interviews. Gedurende het onderzoek is steeds teruggekeken naar de literatuur om te bepalen of het kijkglas de juiste model is. De keuze voor het model kijkglas is daarbij niet veranderd.

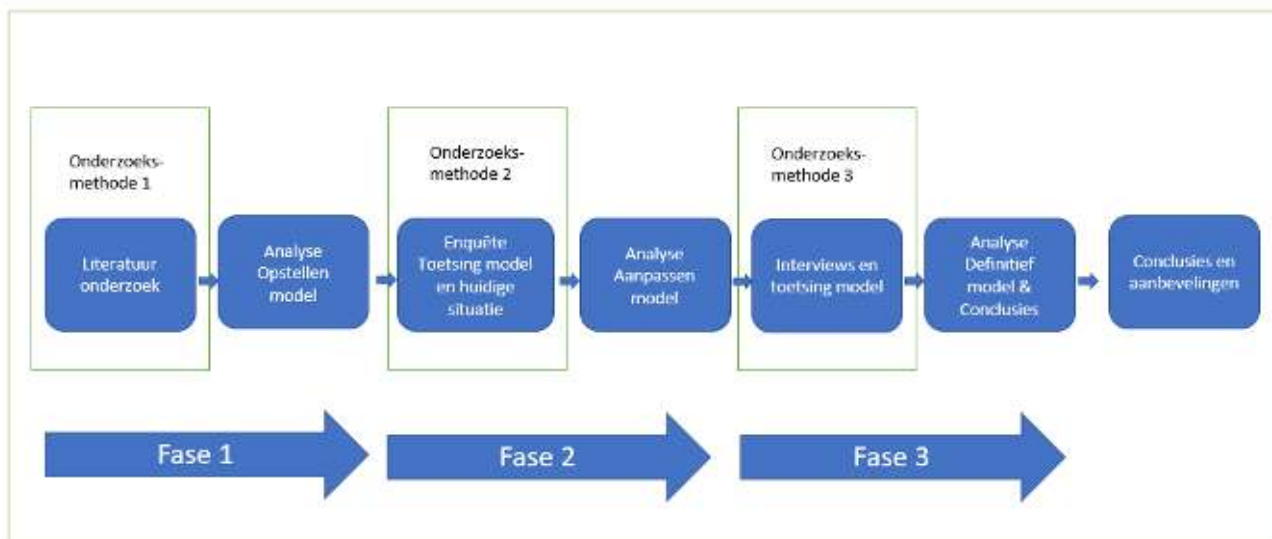
De dataverzamelmethode enquête en interviews leveren vervolgens kwalitatieve data op voor dit onderzoek die gecodeerd zal worden met gebruik van thematisch analyseren (Verhoeven, 2018). Deze coderingsmethode geeft de mogelijkheid om grote hoeveelheden data te analyseren en deductief te werken met de onderdelen van het model kijkglas. In bijlage 10.3 is deze werkwijze weergegeven. In tabel 1 is schematisch de onderzoeksmethode beschreven.

Nr.	Deelvragen	Methode dataverzameling	Methode analyse
1	Wat zijn de huidige afspraken over de Nationale Reddingsvloot?	Literatuuronderzoek/ enquête & interview	Inhoudsanalyse
2	Hoe verloopt de huidige samenwerking tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?	Enquête en interviews	Thematische analyse
3	Wat wordt verstaan onder (verbeterde) samenwerking?	Literatuuronderzoek	Inhoudsanalyse
4	Welke verbeteringen in de samenwerking kunnen bereikt worden tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?	Literatuuronderzoek/ enquête & interview	Thematische analyse

Tabel 1: Tabel met deelvragen gekoppeld aan methode en analyse

3.1 Onderzoeksmethodologie en technieken

De opzet van dit onderzoek is te verdelen in 3 fasen. Deze fasen worden hieronder nader toegelicht.



Figuur 6: Overzicht van onderzoekfasen

3.2 Fase 1: Literatuuronderzoek

Bureauonderzoek bestaat in dit onderzoek uit primair en secundair literatuuronderzoek. Hierbij wordt dus gebruik gemaakt van artikelen uit internationale wetenschappelijke tijdschriften (primair) en literatuur waarbij auteurs gebruik maken van deze al behandelde onderwerpen (secundair) (Verhoeven, 2018). Naast literatuur zal ook gebruik gemaakt worden van beleidstukken en rapportages aangaande de NRV. De gebruikte literatuur is te vinden in hoofdstuk 9.

3.3 Fase 2: Enquête

De enquêtevragen zijn gebaseerd op de resultaten uit het literatuuronderzoek en zijn voorgelegd aan respondenten in de samenwerking op operationeel en tactisch niveau. De 47 benaderde respondenten zijn de RVR-coördinatoren, de landelijke NRV-coördinator en de portefeuillehouders van de veiligheidsregio voor de NRV samenwerking. De 32 respondenten die hebben gereageerd zijn daarmee te verdelen in drie groepen namelijk reddingsbrigade, veiligheidsregio of werkzaam voor beide organisaties (beroepsmatig in de ene en vrijwillig in de andere). Daarnaast verschillen de manieren van samenwerken binnen de NRV per regio door het leveren van een rode, oranje of een gemengde (rood en oranje) reddingsgroep door de veiligheidsregio. In de uitwerking van de resultaten is, waar dit van toepassing was, onderscheid gemaakt in de antwoorden verdeeld over deze manieren van samenwerken. De informatie uit de enquête is geïnterpreteerd en uitgewerkt in diagrammen waarna deze zijn verwerkt tot resultaten. De enquêtevragen en resultaten zijn te vinden in bijlage 10.1. De analyse van deze onderzoeksresultaten zijn te vinden in hoofdstuk 5.

3.4 Fase 3: Interviews

Interviews zijn gehouden met de leden van de stuurgroep NRV aangevuld met het bestuurslid waterhulpverlening en rampenbestrijding van Reddingsbrigade Nederland. Een overzicht van de achtergronden van de benaderde personen is te vinden in bijlage 10.2. De verkozen geïnterviewden zijn werkzaam op strategisch niveau op functies gekoppeld aan de landelijke beleids- en besluitvorming rondom de NRV. De interviewvragen zijn opgesteld op basis van de analyse van de resultaten uit de literatuur en de enquête. Hierdoor wordt een norm uit de literatuur getoetst in de operationele en tactische praktijk waarna deze resultaten besproken worden met strategische sleutelfunctionarissen in een interview. De interviews zijn daarbij halfgestructureerd uitgevoerd (Verhoeven, 2018) waardoor naast antwoorden op de gestelde interviewvragen er ook ruimte is voor de belevingen van de geïnterviewde personen. Deze beleving maakt het mogelijk op de data beter te verwerken tijdens het coderen. Samenwerking richt zich namelijk niet alleen op feitelijkheden maar ook op relatie en gevoel.

3.5 Navolgbaarheid

De enquêtes zijn digitaal uitgezet en verwerkt. Alle interviews zijn opgenomen en in tekst uitgewerkt. Er is gekozen om van elk gesprek een samenvatting te maken en deze ter controle voor te leggen aan de respondenten. Bij de interviews is gewerkt in de vorm van een holistisch benadering. Dit wil zeggen dat in de interviews de ervaringen zijn meegenomen van de te interviewen personen in bepaalde situaties met de daarbij behorende argumenten en motieven (Verhoeven, 2018). Alle uitwerkingen van de data: literatuurlijst, ontvangen enquêtes, audio opname en uitwerking van interviews zijn gearhiveerd.

3.6 Beperkingen

In het doen van dit onderzoek ben ik me als onderzoeker bewust dat ik zelf ook invloed heb op de samenwerking binnen de NRV. In mijn rol als adviseur voor RN en als voorzitter van de kerngroep NRV ben ik betrokken bij de samenwerking op tactisch en advisering op strategisch niveau. Daarbij moet ik vaststellen dat ik het risico loop op bevestigingsvooroordelen (confirmation bias) vanuit mijn eigen achtergrond. Hierbij bestaat het risico dat ik tijdens de interviews teruggrijp naar voorbeelden uit mijn eigen ervaring die vervolgens vooral mijn eigen opvattingen zouden gaan bevestigen. Ik heb dit zo veel mogelijk proberen te voorkomen door gebruik te maken van de onderzoeksmethodes zoals hierboven beschreven en mijn resultaten ook te laten voorzien van feedback door inhoudelijke tegenlezers. Ik ben mij echter wel bewust dat ik ook mens ben en dat het niet altijd lukt om objectief te zijn. Het uiteindelijke doel van deze thesis zal zijn om een impuls te geven aan de samenwerking van de NRV.

4 Theoretisch kader

Het bestrijden van incidenten vraagt om samenwerking van de bestrijders. Dit onderzoek richt zich op de samenwerking in de voorbereiding van de inzet voor incidentbestrijders bij een overstroming. Het begrijpen van de dynamiek van een overstroming en het vertrouwen in de samenwerkende bestrijders is noodzakelijk voor een effectieve bestrijding (McMaster & Baber, 2012). Hierbij is kennis over de dreiging, de mogelijkheden van de hulpverleners en de veerkracht van burgers bij een overstroming nodig (Raadgever & Hegger, 2018)(Alexander et al., 2016)(Ahmad, 2003).

Vorbereiding op een crisis

Het onderzoek naar de samenwerking binnen de NRV richt zich op de voorbereidende fase. In de onderstaande alinea wordt onderbouwd waarom deze samenwerking in de voorbereidende fase zo belangrijk is.

Er is veel geschreven over de samenwerking tijdens een overstroming en de noodzaak om je hierop voor te bereiden. Een goede crisisbestrijding is berust op een goede voorbereiding (Van Fenema, 2012) (Sellnow & Seeger, 2001) (Scholtens, 2007). Veelal is het mogelijk en noodzakelijk te leren uit het verleden om voorbereidingen te doen voor crisissen in de toekomst. Recente rampen en crisissen tonen aan dat crisisprofessionals hun vaardigheden voortdurend dienen te onderhouden, aan te passen en te ontwikkelen. Toekomstige crisissen, zoals ook overstromingen, kunnen effectiever en efficiënter worden bestreden door een betere voorbereiding (Beerens, 2021). De kwaliteit in de samenwerking die nodig is in de voorbereiding van de crisisbeheersing en het samen werken tijdens de daadwerkelijke ramp, een overstroming, hoeven niet in overeenstemming met elkaar te zijn. Hierbij werken de partijen in de responsfase samen door de taken en processen van de eigen dienst een invulling te geven en afstemming te zoeken met de partijen waarmee gelijktijdig wordt gewerkt. Stuurbaarheid van de werkzaamheden in de acute (chaotische) fase door het tactische en het strategische niveau wordt vaak overschat. De diensten opereren in eerste instantie op professionele zelfredzaamheid (Aldunate et al., 2005) (Scholtens, 2007) (Propper, 2000) (Boin, 2005). Uit onderzoek blijkt dat de sleutel voor het goed samen werken niet in de responsfase ligt, maar in de voorbereidende fase (Schneeweiss, 2003) (Scholtens, 2007, p. 37). De elementaire taken per dienst, bijvoorbeeld het bedienen van het vaartuig dat wordt ingezet bij een overstroming, dienen volledig beheerst te zijn inclusief 'the big picture scenario', met andere woorden de eenheden en functionarissen stellen zichzelf steeds de vraag 'Waarom maak ik als functionaris of vaartuig het verschil in het te bereiken eindresultaat?' (Schneeweiss, 2003)(Scholtens,2007). De informatievoorziening dient erop gericht te zijn om decentraal de juiste besluiten te nemen, geplaatst in 'the bigger picture' en niet om centraal overspoeld te raken door alle beschikbare informatie. De

onderschatte gestuurde samenwerking in de voorbereidende fase is juist nodig om goed samen te werken in de responsfase. Gestuurde samenwerking in de voorbereidende fase is namelijk nodig om tot resultaten te komen zonder de vrijblijvendheid langs elkaar heen te werken (schijnsamenwerking (Delden, 2009)) en harmonie te verstoren. In deze voorbereiding moet men elkaar ook kunnen aanspreken op het behalen van operationele prestaties. In die regie van de voorbereiding dient de urgentie van de samenwerking te worden bewaakt en voorkomen worden dat het opleveren van papieren en plannen niet meer is dan symbolisch handelen (Helsloot, 2019) die geen wezenlijke verbetering opleveren voor het resultaat.

De samenwerking

Deelname aan een samenwerking leidt tot een soort van gemeenschap. In dit onderzoek wordt de volgende beschrijving gehanteerd voor samenwerking:

‘Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzaam afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar afstemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.’ (Kaats & Opheij, 2013, p. 37).

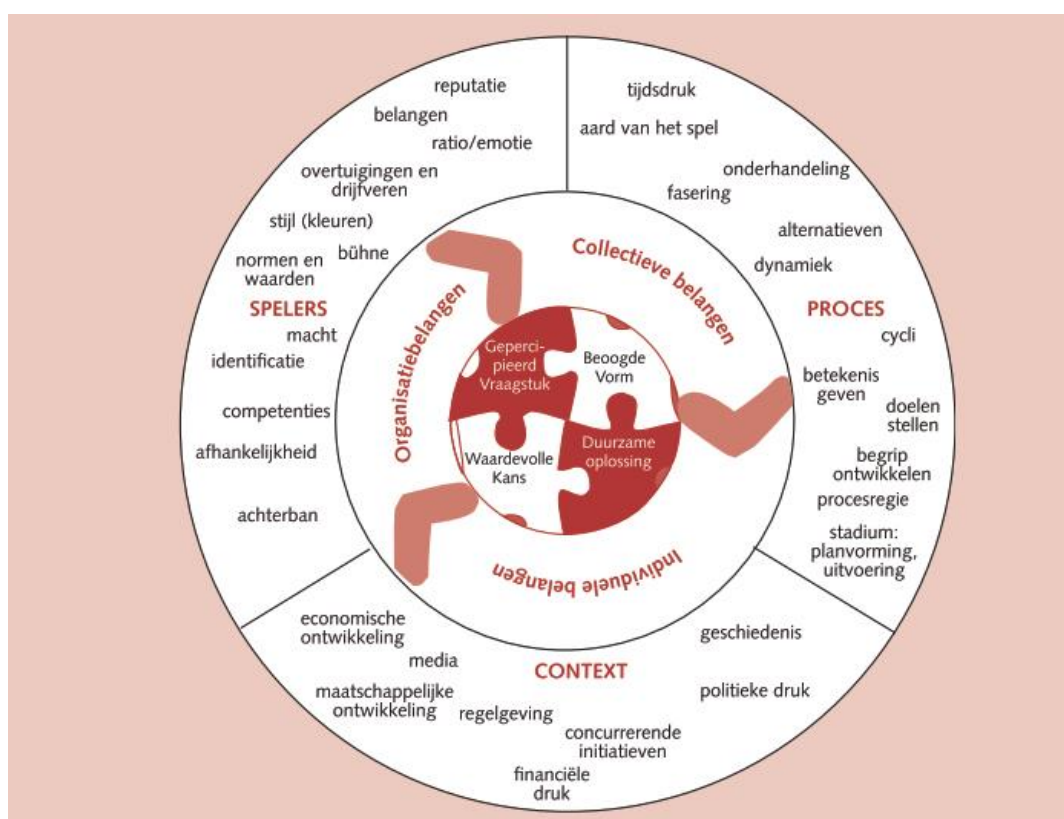
De samenwerking binnen de NRV is nieuw en kent, naast de inzet in Limburg 2021, geen praktijkervaring. In het literatuuronderzoek is de keuze gemaakt om als basis de samenhangende kijk tot samenwerking te gebruiken (Kaats & Opheij, 2013). Deze samenhangende kijk richt zich als eerste op de ambitie van een samenwerking. Aangezien uit de resultaten van dit onderzoek naar voren komt dat door de bijzondere start van de NRV (RDVR, 2018b) de fase ambitie is overgeslagen, past deze samenhangende kijk goed bij de onderzoeksvraag. De samenhangende kijk op samenwerkingsverbanden (Kaats & Opheij, 2013) bestaat uit het kijkglas (Bremekamp et al., 2009) en het kompas (Bremekamp, Kaats, Irma, et al., 2010). Hierbij richt het kijkglas zich op de ambitie, de belangen en de relaties (context) en richt het kompas zicht op de organisatorische en procesmatige kant van samenwerken. Deze samenhangende kijk op samenwerkingsverbanden wordt als model ook wel de gezamenlijke bril genoemd.

Het kijkglas

In het onderzoek ‘Het kijkglas voor heldere samenwerking’ (Bremekamp et al., 2009) komt naar voren dat de complexe vraagstukken van de huidige tijd niet meer op te lossen zijn zonder samen te werken. Er zal dus samengewerkt moeten worden tussen organisaties waarbij er rekening gehouden dient te worden met de ambitie en belangen van de partijen in die samenwerking. Dit kunnen individuele en collectieve belangen zijn van deze partijen (Chrislip & Larson, 1994)(Schruijer, 2020) (Huxham & Vangen, 2013). Belangrijk is dat partijen inzicht krijgen in elkaars belangen en daarbij oprechte interesse krijgen in elkaars belangen. Samenwerken betekent uiteindelijk ook bereid zijn een deel

van de autonomie of resultaatverwachting op durven geven in het vertrouwen er uiteindelijk meer voor terug te krijgen (win-win) (Bremekamp et al., 2009).

Het vertrouwen om samen te gaan werken kan alleen ontwikkeld worden als de partijen elkaar begrijpen in deze samenwerking en er geen spraakverwarring ontstaat. Onder vertrouwen wordt hierbij verstaan 'het intensief interacties en relaties aangaan tussen individuen' (Delden, 2009, p. 37). De spraakverwarring gaat meestal niet over de inhoud maar meer over de taal en verschillen in perceptie en verwachting. Om deze spraakverwarring te voorkomen dien je als actoren te kijken door dezelfde 'bril' en dezelfde taal te gebruiken. Hiervoor is het kijkglas ontwikkeld. Dit kijkglas (figuur 7) wordt uitgewerkt in een algemeen deel en in ringen gericht op ambitie, belangen en relatie.



Figuur 7: Kijkglas voor samenwerking, de 1^o en 2^o ring (Bremekamp et al., 2009)

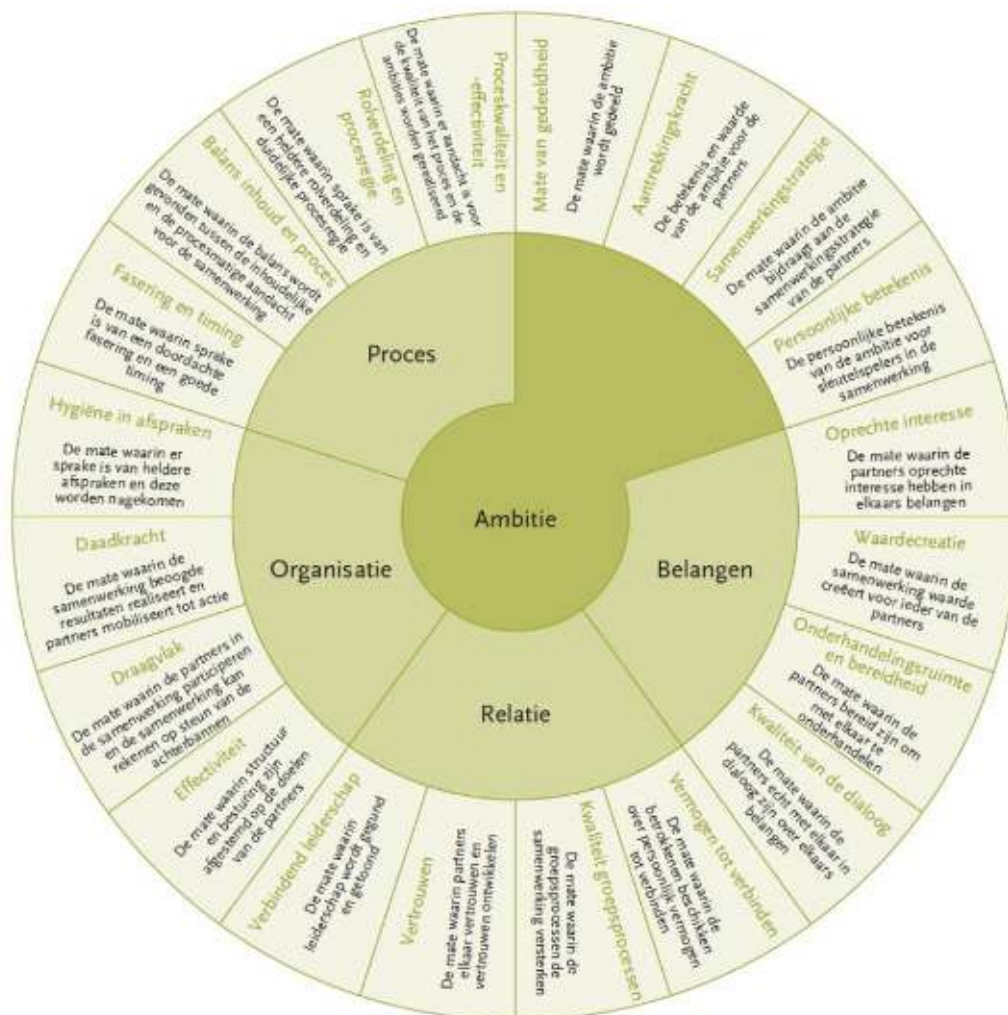
Er zijn vijf essentiële algemene kenmerken voor een samenwerkingsvraagstuk die bekend dienen te zijn om met het kijkglas aan het werk te gaan (Bremekamp et al., 2009). Deze vijf kenmerken zijn:

1. Een grote mate van interdependentie: Partijen kunnen niet met maar ook niet zonder elkaar.
2. Een onduidelijk machtscentrum: Meerdere partijen zijn nodig om de oplossing te bereiken. De macht om deze oplossingen te bereiken is in veel facetten en onderling verdeeld en is daarbij ongrijpbaar.
3. Een nieuwe werkelijkheid: De uitdaging om verschillende belangen en ambities samen te brengen tot gemeenschappelijk gedragen opvatting of te werken aan een gezamenlijke oplossing.

4. De aantrekkingskracht van heterogeniteit: De werkelijke basis voor samenwerking wordt gevormd door de verschillen van beide partijen. Overeenkomsten zijn juist de basis voor competitie tussen de partijen.
5. Een dynamische context: Partijen zijn bezig de steeds veranderende situatie in te schatten en opnieuw vertrouwen aan het winnen in de samenwerking.

Het kompas

Een analyse van samenwerkingstrajecten uit de praktijk laat zien dat veel van dit soort processen min of meer verlopen langs dezelfde fasen. Het kompas is een beschrijving op hoofdlijnen van het samenwerkingsproces in fasen (Bremekamp, Kaats, en Irma, et al., 2010). De onderdelen Ambitie, Belangen, Relatie, Organisatie en Proces van de samenhangende kijk op samenwerkingsverbanden komen naar voren in deze verschillende fasen en worden in de volgende paragrafen nader toegelicht. Schematisch is het model weergegeven in figuur 8.



Figuur 8: Een samenhangende kijk (bril) op samenwerkingsverbanden (Kaats & Opheij, 2013)

4.1 Ambitie

In de inleiding van het theoretisch kader wordt al gesproken over ambitie. “Als je samen een ambitie niet goed formuleert en omarmt, leidt dit tot schijnsamenwerking en spraakverwarring” (Bremekamp, 2015). In deze paragraaf wordt toegelicht waarom het hebben van ambitie in samenwerking zo belangrijk is. Samenwerking wordt al snel los zand als je geen gezamenlijke ambitie hebt (Wesselink, 2010).

De eerste ring van het kijkglas richt zich op de ambitie. Deze ring bevindt zich in het centrum en heeft 4 puzzelstukken:

- Gepercipieerd vraagstuk: Bekijken de partijen het probleem vanuit dezelfde perceptie?
- Beoogde vorm: Hoe gaan we in de samenwerking aan de slag met een convenant of een alliantie?
- Waardevolle kans: De ambitie moet ertoe doen en aantrekkelijk zijn voor de mensen in de samenwerking.
- Duurzame oplossing: De ambitie moet bijdragen aan het belang en succes van de partners

De puzzelstukken dienen samen gelegd te worden in een goed gesprek om ambiguïteit en spraakverwarring te verkleinen zonder dat de partijen volledige overeenstemming dienen te bereiken. Hierbij wordt samen gekeken naar het vraagstuk en de mogelijke kansen waarna samen gezocht wordt naar de passende werkvorm of duurzame oplossing (Bremekamp, 2015).

Een ambitie kan leiden tot een paradigmaverandering bij de betrokken partijen in een samenwerking (Kaats & Opheij, 2013). Door te kijken door een andere bril verschuift het denkkader en ontstaat een nieuwe gezamenlijke werkelijkheid. Meestal is het een enorme zoektocht om te komen tot een gezamenlijke ambitie. Het eens worden over de hoofdlijnen lukt meestal wel, maar het operationaliseren en concretiseren van de ambitie is over het algemeen een taai proces. Gewoon beginnen is het beste advies: ‘Often, the only practical way forward is to get started on some action without fully agreeing the aims.’ (Huxham & Vangen, 2013).

4.2 Belangen

De tweede ring richt zich op belangen. De partijen doen iets niet 'zomaar', maar worden hierin gedreven door belangen. Een belang is iets waar iemands voordeel of zelfs (levens)geluk mee gemoeid is (Bremekamp et al., 2009). De belangen zijn hierbij te verdelen in drie soorten belangen:

- Organisatiebelangen: Gekoppeld aan de kernwaarde van de organisatie.
- Individuele belangen: In de praktijk spelen persoonlijke belangen van een persoon ook altijd een rol naast de formele functie.
- Collectieve belangen: In een complexe context gaat het over betrokkenen, zoals bijvoorbeeld burgers, die vaak niet aan tafel zitten. Deze belangen spelen daarbij wel een rol in de samenwerking.

Streven naar een win-win oplossing

In de zoektocht naar de belangen is de intentie te zoeken naar een win-win oplossing in de samenwerking, de zogenaamde goudendriehoek (Wesselink, 2010), zie figuur 9. Hierbij dient steeds de waaromvraag gesteld te worden aan de andere partij om samen te zoeken naar een creatieve oplossing voor een verschil in belangen in de samenwerking.



Figuur 9: De gouden driehoek (Wesselink, 2010)

Onderhandelen volgens de mutual-gains-benadering

Soms zal er onderhandeld moeten worden over belangen. Belangrijk is hierbij de integratie te bewaken van de belangen en niet positioneel te handelen. Soms krijgt de samenwerking de vorm van strategisch omgevingsmanagement. In een strategische omgevingsmanagementsamenwerking dient men professioneel om te gaan wordt met belangen en dient er gestreefd te worden naar mutual-gains

(Evers et al., 2009)(Fisher et al., 2011)(Kaats & Opheij, 2013). Specifieke situaties waarbij strategisch omgevingsmanagement (Wesselink, 2010) nodig is, zijn:

- Er is een initiatiefnemer,
- het is een complex vraagstuk,
- er staat een oplossing centraal met daaraan specifiek gerelateerde issues,
- er moet gezocht worden naar een modus operandi (er wordt niet gebouwd aan een samenwerkingsverband maar partijen nemen deel aan een besluitvormingsproces).

In paragraaf 5.2 zal aandacht besteed worden aan de win-win oplossing en de mutual-gains-benadering binnen de samenwerking van de NRV.

Samenwerken op basis van netwerklogica

Als we samenwerken nader beschouwen vanuit de manier van samenwerking, dan is dit mogelijk op twee verschillende manieren. Samenwerkingen kan door te werken met de logica van het netwerk of via de logica van de hiërarchie, zie tabel 2. Volgens onderzoek blijkt dat een duurzame samenwerking meer kans heeft in het werken volgens de logica van een netwerk (Bruijn & Heuvelhof, 2017). In deze logica worden de belangen van alle partijen meegenomen. In de logica hiërarchie wordt vooral gekeken en gewerkt aan het eigen belang.

Logica hiërarchie	Logica netwerk
Er wordt gedacht vanuit een probleem	Er is een probleempceptie
Sturen naar het doel	Het doel is een momentopname
Informatie is hard, intersubjectief	Informatie is 'bediscussieerbare kennis'
Besluit heeft als volgorde probleem, doel, informatie	Na besluit: nieuwe ronde, nieuwe kansen
Uitvoering: probleem en doel gegeven	Uitvoering: blijf alert op nieuwe kansen
Normering: doelrealisatie	Normering: partijen zijn tevreden of tolereren

Tabel 2: Logica van hiërarchie versus logica van het netwerk (Bruijn & Heuvelhof, 2017)

Bij de logica van netwerken wordt er gezocht naar conflicterende belangen en wordt er gezocht naar oplossingen daarvoor. De interactie vanuit de logica die nodig is om het samenwerkingsproces op gang te houden, bestaat uit de volgende elementen:

- Er bestaat een vertrouwensreservoir. Een vertrouwensreservoir dient opgebouwd en onderhouden te worden.
- Er bestaan machtsverschillen. Belangrijk is het erkennen en gebruiken van die machtsverschillen. De partij met de meeste macht wordt geacht deze terughoudend te gebruiken in haar rol als systeemverantwoordelijke.
- Er zijn conflicten. Maak gebruik van die conflicten door inzicht te krijgen in de oorzaken en aanleiding.
- Er is verbindend leiderschap. Gebruik dit verbindend leiderschap voor regie en het gaande houden van het proces.
- Er wordt gestreefd naar waardecreatie. Daarbij wordt gestuurd op een win-win situatie.

4.3 Relatie

Onderling vertrouwen is het belangrijkste in een samenwerkingsverband. De partners dienen contact met elkaar te leggen en aandacht te hebben voor het groepsproces waarin knelpunten bespreekbaar zijn. In de relatie dient ruimte te zijn voor leiderschap dat wordt getoond en gegund (Chrislip & Larson, 1994)(Huxham & Vangen, 2013)(Kaats & Opheij, 2013)(Schruijer, 2020).

Vertrouwen in samenwerkingsverbanden

De derde ring van het kijkglas (figuur 7) is de context/relatiering. Deze ring bestaat ook uit drie onderdelen die hier nader worden geduid:

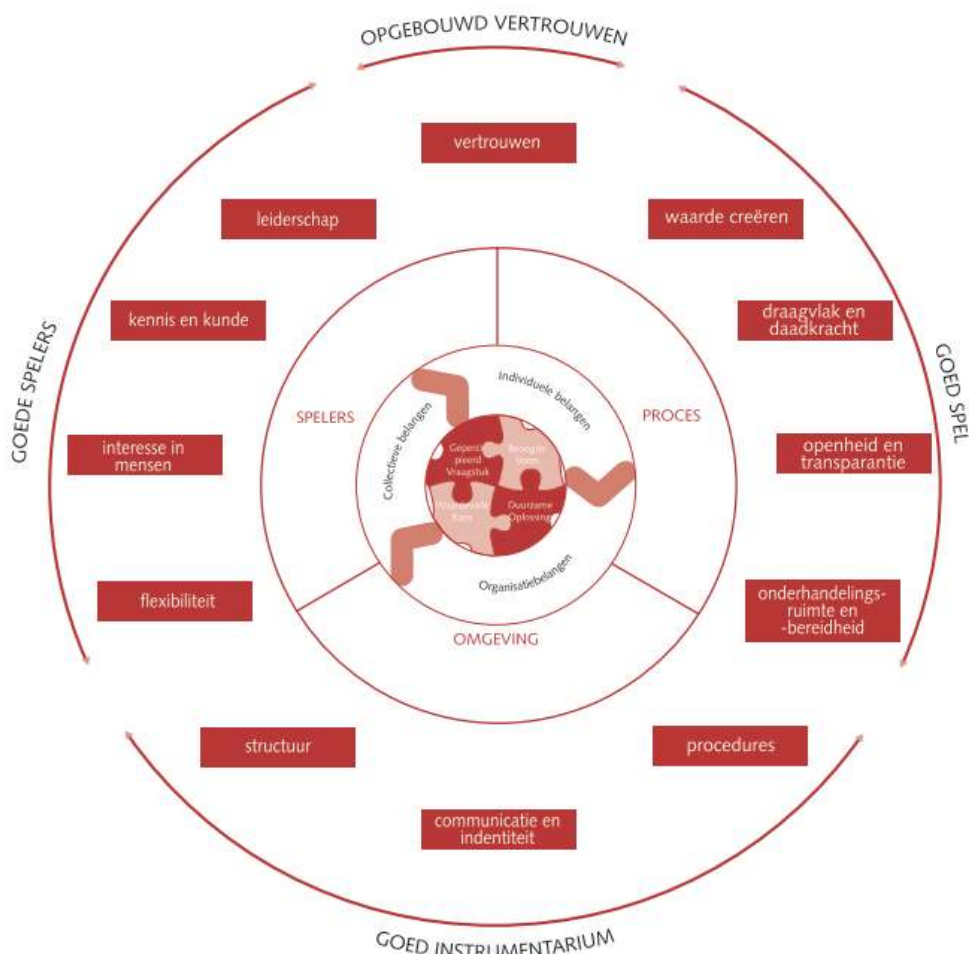
- De spelers (relatie): Hierbij gaat het om personen en organisaties die betrokken zijn in de samenwerking. Een stakeholder-analyse zou kunnen helpen bij het een beeld brengen van deze spelers (Bruijn & Heuvelhof, 2017).
- Het proces: Hierbij gaat het om de aard, fasering en de besturing van het proces. Bijvoorbeeld: welke afspraken zijn er gemaakt over de wijze van besluitvorming? Dit zal onder andere nader worden toegelicht in paragraaf 4.5.
- De omgeving: Een vraagstuk ontstaat niet zomaar. Wat is de invloed van de omgeving op de samenwerking? Elementen die een rol kunnen spelen zijn de Demografische, Ecologische, Sociale, Technologische, Economische en Politieke (DESTEP-analyse) (Michels, 2016). In de aanleiding voor de samenwerking NRV spelen hier onder andere politieke elementen mee.

Een vierde ring van het kijkglas, figuur 10, geeft een invalshoek gericht op de indicatoren die nodig zijn voor een goede relatie in de samenwerking. Deze bestaat uit 4 onderdelen.

- Opgebouwd vertrouwen: Dit is te herkennen aan de betrouwbaarheid van de personen in de samenwerking, het open vizier waarmee gewerkt wordt, het accepteren van de partner(s) waarmee samengewerkt wordt en de overeenstemming tussen woord en daad. Ja zeggen is Ja doen (McKnight & Chervany, 2001)(Lewicki et al., 1998).
- Goed spel: Een goed spel bestaat uit openheid en transparantie. Er is sprake van goed spel als er waarde wordt gecreëerd voor alle de partners (de samenwerking is waardevol), er draagvlak en daadkracht in de samenwerking is (zodat de achterban meedoet en er voortgang heerst) en er onderhandelingsruimte en -bereidheid is. Zeker in het begin, als het niet al te gemakkelijk gaat, heb je mensen nodig die in onduidelijkheid kunnen werken (Van Knippenberg & Schippers, 2007)(Jehn et al., 1999).
- Goed instrumentarium: Er dienen voldoende procedures en structuur te zijn om de samenwerking tot een overeenstemming te helpen. In de communicatie dient eenduidig de identiteit van de samenwerking naar buiten gebracht te worden.

- Goede spelers: De spelers bepalen het spel! Belangrijk is dat spelers flexibel zijn en oprechte interesse hebben in de belangen en motieven van de anders spelers. De spelers dienen voldoende kennis, kunde en vaardigheden te hebben voor en in de samenwerking. Daarnaast dient aan iemand het verbindend leiderschap (collaborative leadership) te worden gegund. Verbindend leiderschap is een voorwaarde voor succes. In de samenwerking geeft dit het noodzakelijke draagvlak, mutual gains en checks en balances. Verstoring in de samenwerking kunnen daarbij positiewisselingen in de spelers zijn (Chrislip & Larson, 1994)(Huxham & Vangen, 2013)(Kaats & Opheij, 2013)(Bremekamp, 2015)(Schruijer, 2020).

Interventies in de samenwerking kunnen ook bekeken worden door middel van dit kijkglas. Samenwerking kent geen generieke aanpak. Situationeel zal er opnieuw gekeken moeten worden waar de interventie moet plaatsvinden. Om een samenwerking succesvol te maken, dient bepaald te worden met welke indicatoren uit de vierde ring een interventie kan worden toegepast (Kaats & Opheij, 2013).



Figuur 10: Kijkglas voor samenwerking, de vierde ring (Bremekamp et al., 2009)

Ontwikkelfasen van een samenwerkingsverband

In een samenwerking maken de teamleden volgens psycholoog Tuckman verschillende fasen van ontwikkeling door (Robbins et al., 2001). Zie hiervoor figuur 11.

- Vormfase (forming): Teamleden tasten elkaar en de nieuwe regels af. Teamleden doen dit beleefd en met grote mate van interesse in elkaar (Robbins et al., 2001). De leidinggevende begeleidt het team hier naar de gezamenlijke richting en dezelfde koers (Whetten & Cameron, 2003).
- Stormfase (storming): Turbulente fase met botsende belangen en wederzijdse afhankelijkheid. Deze conflicten zijn nodig om barrières weg te nemen voor de verdere samenwerking (Faerman et al., 2003).
- Normfase (norming): Team zoekt in deze fase naar gezamenlijke normen en waarden met aandacht voor het vormen van goede relaties en vragen hulp aan elkaar (Robbins et al., 2001).
- Prestatiefase (performing): Het team opereert in deze fase effectief en efficiënt (Whetten & Cameron, 2003, p. 175). Ook al is er sprake van optimale samenwerking in deze fase dient ook het team steeds uitgedaagd te worden om te innoveren.
- Afscheidsfase (adjourning): Het team heeft zijn taken voltooid en kan worden ontmanteld. Teamleden gaan al afstand nemen voor het definitieve eind door de angst om de groep te missen (Whetten & Cameron, 2003).

De fasen van Tuckman dienen allemaal doorlopen te worden voordat een team pas kan gaan presteren.



Figuur 11: ontwikkelingsfase van een samenwerkingsverband (Robbins et al., 2001)

Het prisonersdilemma, de wederkerigheid van samenwerken

De gedragswetenschappelijke kant van samenwerken geeft te kennen dat wederkerigheid een niet te onderschatten mechanisme is: 'Als jij wat voor mij doet, doe ik wat voor jou en visa versa'. Gekoppeld hieraan kan je ook spreken over tit-for-tat of het 'voor-wat-hoort-wat-principe' (Scholtens, 2007). In een netwerk waar mensen willen samenwerken, ontstaat door wederkerigheid makkelijker samenwerking. Dit ontstaat zelfs zonder dat de spelers in het netwerk dit hebben afgesproken met elkaar, elkaar kennen of dat er op voorhand al vertrouwen is. Sceptici in de samenwerking gaan uiteindelijk toch meedoen als zelfs maar een klein groepje spelers (6%) consequent tit-for-tat blijven hanteren. Onderbouwing hiervan zit in een gedachten-experiment uit de speltheorie die hierbij spreekt over het prisoner's dilemma (gevangenendilemma) (Mocking van der Tol, 2018). In de diepere structuur van samenwerken binnen de rampenbestrijding en crisisbeheersing is met het principe wederkerigheid geen rekening gehouden. Een gevolg is dat het stelsel voor samenwerking binnen de

crisisbeheersing niet altijd werkt en dat dit gedachtengoed ook zit in het gedrag van de samenwerkende hulpverleners (Scholtens, 2007).

In paragraaf 5.3 wordt aandacht besteed aan de ontwikkelfase van de NRV en het principe wederkerigheid en de NRV.

Omgaan met cultuurverschillen in een samenwerking

Een organisatie is een doelbewust gecreëerd samenwerkingsverband om doelstellingen te realiseren en geen spontaal gegroeide groep (Tennekes, 1995). Cultuur wordt gezien als ‘de collectieve mentale programmering die de leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere’ (Hofstede & Minkov, 2014). Centraal hierbij staan patronen van denken, voelen en potentieel handelen. Cultuur wordt aangeleerd en is niet aangeboren. De mentale programmering begint in het gezin en groeit door je jeugd, omgeving en leefsituatie (Hofstede & Minkov, 2014).



Figuur 12: Drie niveaus van mentale programmering (Hofstede & Minkov, 2014, p. 22)

Mensen zijn geen computers die je kan programmeren. “Iemands gedrag wordt maar voor een deel bepaald door haar of zijn mentale programmering: de mens beschikt over een fundamenteel vermogen om daarvan af te wijken en te reageren op manieren die nieuw, creatief, destructief of onverwacht zijn” (Hofstede & Minkov, 2014). Hierbij zijn drie niveaus te onderscheiden zoals ook te zien in figuur 12.

- Menselijke natuur: richt zich op gedragen en gewoontes zoals woede, angst, liefde en de mogelijkheid zich aan anderen te binden.
- Cultuur: in de context aangeleerde gewoontes en gedragingen specifiek gericht op een groep of categorie.
- Persoonlijkheid: ontstaat door unieke ervaringen gevormd door de sociale omgeving van het individu.

Voor het samenwerken en voortbestaan van een groep is het hebben van gezamenlijke taal en (on)geschreven regels belangrijk. Dit zit verankerd in de groeps eigenschap cultuur (Hofstede &

Minkov, 2014). Er zijn zes dimensies voor organisatiecultuur te duiden. Deze dimensies zijn niet te verklaren als goed of slecht. De directie van een organisatie moet bepalen welke combinatie van de dimensies gewenst is (Neuijen & Sanders, 1999)(Hofstede & Minkov, 2014). De cultuur voor hulpverleners is meegenomen in deze uitwerking van de zes dimensies voor organisatiecultuur (Vurgun, 2017)

1. Procesgericht versus resultaatgericht

Een procesgericht bedrijf is gericht op middelen (formalistisch ingesteld). De medewerkers in het bedrijf worden gezien als risicomijdend en als mensen die zich weinig inspannen. Hierbij kan gedacht worden aan een productieafdeling. Een resultaatgericht bedrijf is meer gericht op doelen. Medewerkers worden gezien als mensen die zich op hun gemak voelen in risicovolle en onbekende situaties. De medewerkers doen iedere dag hun uiterste best en zien die dag als een nieuwe uitdaging. Hulpverlenende organisaties zijn resultaatgericht en gaan voor effectiviteit (Hofstede & Minkov, 2014, p. 354)(Vurgun, 2017).

2. Pragmatisch versus normatief

Een pragmatisch ingesteld bedrijf zet de klant centraal. Het behalen van het resultaat en voldoen aan de wens van de klant is belangrijker dan het volgen van procedures. Deze pragmatische houding zie je ook terug in de ethiek en eerlijkheid. De medewerkers hebben het gevoel dat de organisatie nauwelijks een nuttige bijdrage levert aan de samenleving. Een normatief ingestelde organisatie richt zich op het juist toepassen van procedures. Deze procedures, evenals ethiek en eerlijkheid, staan boven het resultaat. Hulpverlenende organisaties met een wettelijke taak scoren vaak normatief (Hofstede & Minkov, 2014, p. 355) (Vurgun, 2017).

3. Losse controle versus strakke controle

Organisaties met losse controle kennen weinig discipline, weinig besef van kosten en gaan soepel om met bijvoorbeeld vergadertijden. Organisaties met strakke controle zijn van de discipline, zijn bewust van kosten en zijn serieus in hun werk. Hulpverlenende diensten in het fysieke domein zoals ook de NRV bevinden zich meer in de groep van losse controle (Vurgun, 2017).

4. Organisatiegebonden versus professioneel

De identiteit van de medewerker wordt bij een organisatiegebonden bedrijf bepaald door het lidmaatschap van de organisatie. Deze organisatienormen hebben een impact op het gedrag van de medewerkers en hun thuissituatie. Medewerkers hebben de indruk dat ze worden geselecteerd op een bepaald gevoel van familie of sociale klasse. De medewerkers vinden dat van hen verwacht wordt niet te ver vooruit te denken. Bij een professionele organisatie bepaalt het beroep van de medewerker de identiteit. In een professionele organisatie zijn de medewerkers meestal aangesteld op grond van de geschiktheid voor het werk. Van hen wordt verwacht vooruit te denken en thuis is privé.

5. Open versus gesloten

In open organisatie staan medewerkers open voor nieuwe medewerkers die zich dan ook snel thuis voelen. Gesloten organisaties zijn gereserveerd waarin alleen bijzondere mensen passen en nieuwe collega's zich pas na meer dan een jaar thuis gaan voelen. Nationaliteit blijkt van invloed op deze dimensie waarbij bijvoorbeeld Deense bedrijven opener zijn dan Nederlandse.

6. Mensgericht versus werkgericht

Een mensgerichte organisatie bestaat uit medewerkers die het gevoel hebben dat er rekening wordt gehouden met persoonlijke problemen, welzijn en gezinnen van de medewerkers. Besluiten worden in mensgerichte organisatie genomen door werkgroepen en commissies. In werkgerichte organisaties is het resultaat het belangrijkste en ervaart de medewerker sterke druk om het werk af te ronden. Beslissingen worden genomen door het individu.

De dimensies voor organisatiecultuur worden toegepast op de NRV in paragraaf 5.3.

4.4 Organisatie

Ongeveer de helft van de samenwerkingsverbanden mislukt (de Man, 2006). Organisaties zoeken daarom een vorm om 'samenwerkingsvaardiger' te worden en de samenwerkingscompetenties te borgen. Uit onderzoek blijkt dat deskundig en vaardig personeel en een management gericht op samenwerking succesvoller samenwerken (Heimeriks & Duysters, 2007). De samenwerking is situationeel en zal moeten leren van de stappen in de praktijk om zich verder te ontwikkelen (de Man, 2006). Er zijn diverse inhoudelijke motieven om samen te gaan werken (Bremekamp, 2015). De invalshoeken kunnen divers zijn (Camps et al., 2004)(Huxham & Vangen, 2013), zoals bijvoorbeeld het reageren op marktontwikkelingen, realiseren van kostenvoordelen, hanteren van externe druk en ontwikkelen van kennis. De vonk die, geïnspireerd door de maatschappelijke opgave, is ontstaan bij de bestuurder wordt niet altijd overgenomen door de uitvoerende organisaties. Het is de vraag of de organisaties zelf voor elkaar hadden gekozen en of de samenwerking in hun perceptie ook wel in hun belang is. In het algemeen is dit vaak niet het geval en leidt dit tot haperingen in het proces. Belangrijk is in deze situaties wel het standaardselectieproces voor samenwerking te doorlopen om zo in de praktijk beter het gesprek aan te kunnen gaan met de potentiële partners (Kaats & Opheij, 2013). Wat hierbij helpt is te kijken naar aanknopingspunten voor een zogenaamde fit (Douma, 1997). Deze fit is te verdelen in een aantal dimensies:

- Strategische fit: de mate van verenigbaarheid van de strategische oriëntatie (visie, belang, doelstelling, onderlinge afhankelijkheid en de toegevoegde waarde van de samenwerking),
- Culturele fit: de mate van verenigbaarheid van de culturen van de organisaties,
- Organisatorische fit: de haalbaarheid van een samenwerkingsrelatie gericht op de effectiviteit van het ontwerp,

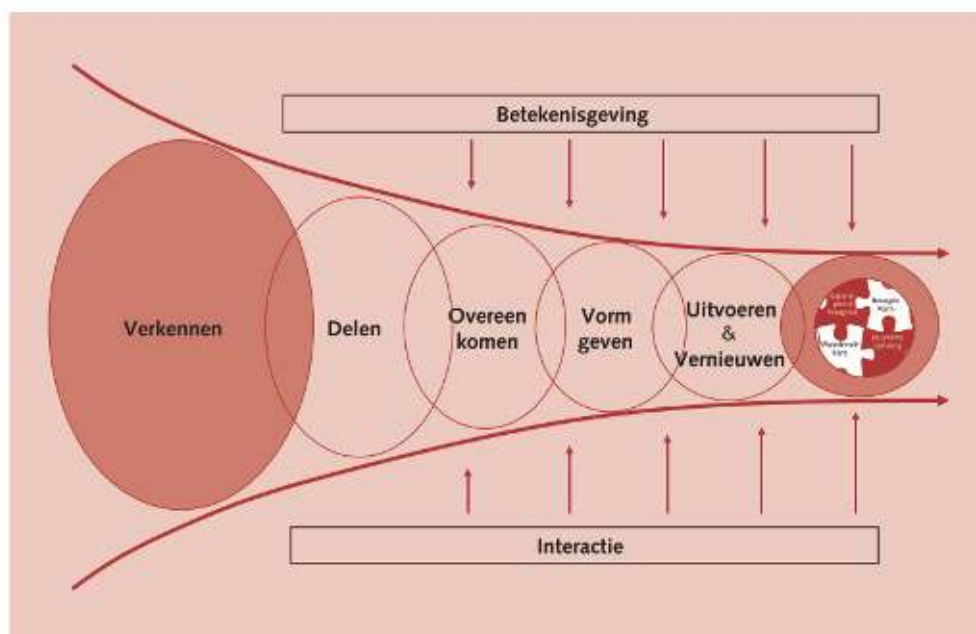
- Operationele fit: de mate van verenigbaarheid van bedrijfs- en procesvoering en beheersing van de infrastructuur,
- Personele fit: de mate van samenwerking en de bereidwilligheid van de personen.

In meervoudig complexe netwerken is het onmogelijk iedereen een hand te geven. Om dit soort netwerken te doorzien, kan je gebruik maken van sleutelspelers, centraliteit, omvang, kwaliteit van de relaties, sterkte van de verbindingen en de netwerkefficiëntie. Belangrijk is om in dit soort netwerken de positie te kiezen om invloed uit te oefenen op de netwerk-governance en het sociaal kapitaal gericht op de relatie (Faerman et al., 2001). Bij professioneel organiseren in samenwerkingsverbanden gaat het niet om alleen rationeel de beste vorm, structuur, governance en dergelijke maar om in het proces gezamenlijk keuzes te maken met draagvlak en draagkracht (Delden, 2009).

In paragraaf 5.3 wordt aandacht besteed aan de fit ten opzichte van de NRV.

4.5 Proces

Het kompas, figuur 13, begint met de fase verkenning waarbij de items van het kijkglas bekeken worden. Waar liggen de belangen van de partijen? In een oprecht geïnteresseerd gesprek dient dit duidelijk te worden hoe de belangen een invloed hebben op de samenwerking. Het gehele vervolgtraject is afhankelijk van de kwaliteit van deze eerste verkenning. Een goede stakeholderanalyse kan helpen om de eerste ontmoeting soepel en vruchtbaar te laten verlopen. De verkenning zal zich richten op een analyse van de ambities en de context van de samenwerking (Bremekamp, Kaats, Irma, et al., 2010).



Figuur 13: Het kompas: de vijf fasen van het samenwerkingsproces

In de volgende fase, delen, is het de bedoeling 'de koek te vergroten' door gemeenschappelijke beelden en een gemeenschappelijke taak te ontwikkelen die leidt naar complementaire belangen. Dit gezamenlijke onderzoek naar elkaar en de context wordt veelal afgesloten met een intentieverklaring met ambities die richting geeft aan de vorm, het proces, de oplossing en de mogelijke vervolgstappen. In de fase overeenkomen worden de afspraken gemaakt die resulteren uit de koers en de richting die nader verkend is. Deze afspraken ontstaan veelal ook na constructieve onderhandelingen tussen de samenwerkende partijen. In een samenwerking ontkom je niet aan het maken van afspraken. Doe je dit niet, dan leidt dit meestal tot schijnsamenwerking. Schijnsamenwerking lijkt meestal tot niets. Het doel van deze fase zijn deze onderhandelde afspraken met daarbij onderling begrip voor de belangen (de 'gunfactor') en het streven naar win-win. Zoek liever naar een korte termijn oplossing die succesvol is, dan naar een uitermate moeizaam te realiseren wenkend langetermijnperspectief (Kaats & Opheij, 2013).

In de vierde fase wordt de oplossing vormgegeven. De samenwerking is nog steeds dynamisch en soms moet er (her)onderhandeld worden. In deze fase verschuift de aandacht van ontwikkelen en ontwerpen maar naar vormgeven. Aandacht voor de belangen van de betrokken partijen blijft belangrijk ook al verschuift de werkvorm meer naar een projectmatige werkwijze. Het eindresultaat van deze fase is een plan met daarin een concreet ingerichte samenwerking inclusief taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de mensen in de samenwerking.

Uiteindelijk komen we in de laatste fase: het (uit)voeren en vernieuwen van een samenwerking. Een routinematig proces zal dit nooit zijn door veranderende krachten in het speelveld. Procesmanagement blijft dus van belang om de kenmerken van samenwerken aandacht te geven (Bruijn & Heuvelhof, 2017). In een samenwerking moet altijd blijvend geïnvesteerd worden door de samenwerkende partijen. Er wordt gewerkt van puntkomma naar puntkomma en niet naar een punt achter de samenwerking.

Met het kompas wordt duidelijkheid geboden over de fasen die doorlopen worden in een samenwerking. De samenwerking vindt plaats door mensen die interactie hebben met elkaar. Samen moeten deze mensen een inhoudelijke betekenis geven aan de samenwerking. We gaan dus van samenspraak naar samenwerken (Bremekamp, Kaats, Irma, et al., 2010).

5 Onderzoekresultaten

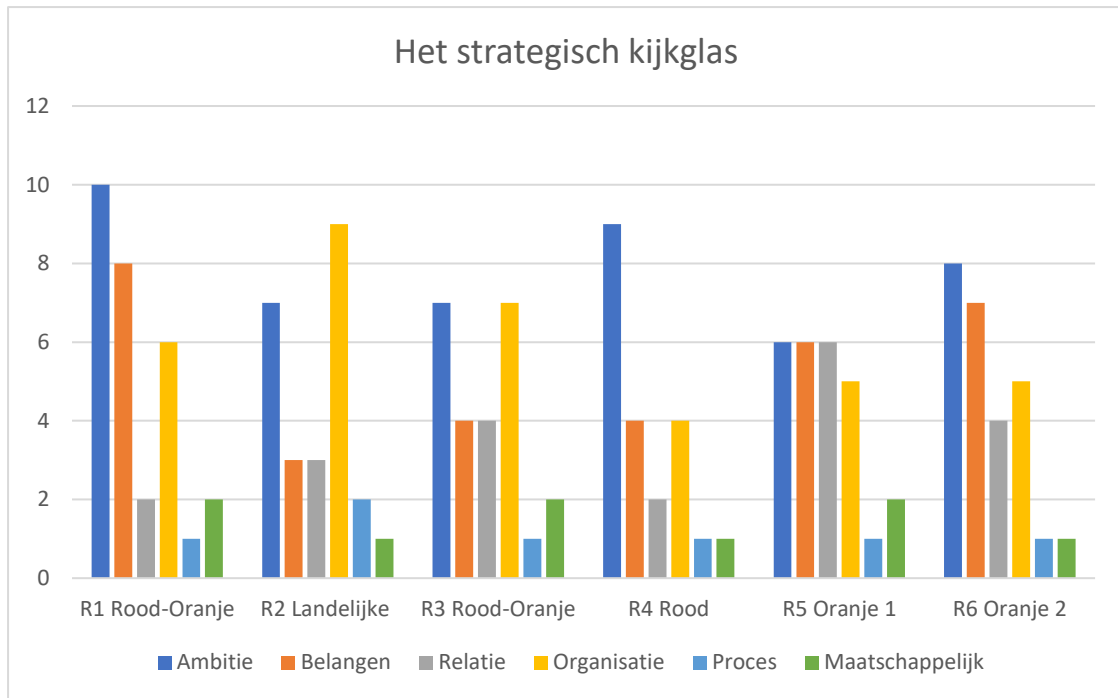
De resultaten van dit onderzoek komen voort uit de drie dataverzamelmethoden: literatuuronderzoek, enquête en interviews. De resultaten van deze methoden zijn stuk voor stuk geanalyseerd in het licht van de gebruikte theorie. De analyses van de enquêteresultaten zijn gebaseerd op de gegevens uit de diagrammen en de antwoorden op de open vragen. Enkele diagrammen uit de enquête zijn gebruikt in dit hoofdstuk voor de beeldvorming. De enquêtevragen inclusief uitwerking en diagrammen met tabellen zijn te vinden in bijlage 10.1. Alle diagrammen hebben een schaalverdeling van 1 (minimaal) tot 5 (maximaal) of worden weergegeven in procenten. De vragen voor de interviews zijn opgesteld aan de hand van de literatuur en de resultaten uit de enquête. De informatie uit de gesprekken is geïnterpreteerd en uitgewerkt. De achtergrond van de geïnterviewde personen is te vinden in bijlage 10.2. De uitgewerkte interviews zijn gecodeerd. De interviewvragen en de samengevatte codering zijn te vinden in bijlage 10.3.

De verdeling van het kijkglas is gebruikt voor de uitwerken van de resultaten naar de verdeling de ambitie, de belangen, de relatie, de organisatie en het proces. In de codering zijn thema's toegekend. De thema's zijn niet volledig te scheiden in het kijkglas. Om resultaten niet dubbel weer te geven is er een keuze gemaakt onder welk deel van het kijkglas ze worden weergegeven zoals te zien is in tabel 3.

Verdeling kijkglas	Thema's
Ambitie	<ul style="list-style-type: none"> • Risicoverantwoordelijkheid en focus op de taak voor de NRV • Verschil in regionale de samenwerking en landelijke samenwerking • Samenwerking binnen de NRV als partner of als samenwerkende collega • Omarmen van de ambitie • Urgentie op het ramptype overstroming en prioriteit voor de NRV
Belangen	Profilering van belangen
Relatie	<ul style="list-style-type: none"> • De menselijke kant • In verbinding met elkaar • De waarden van de samenwerking
Organisatie	Organisatievorm
Proces	Regie in het proces

Tabel 3: Verdeling resultaten naar kijkglas en thema

De resultaten uit de interviews zijn gecodeerd om te herleiden waarop uit een strategisch oogpunt de aandacht dient te liggen in de samenwerking. In het diagram 'het strategisch kijkglas' (figuur 14 en in bijlage 10.3) zijn deze resultaten verzameld. Het diagram geeft aan hoe vaak gesproken is over een onderdeel van het kijkglas. Hieruit is te herleiden dat alle respondenten de ambitie van de samenwerking en de organisatie het belangrijkste vinden.



Figuur 14: Strategische codering van het kijkglas (Bremekamp et al., 2009)

5.1 Ambitie en de NRV

Resultaten uit de literatuur

Het gaat bij veranderen en bij samenwerken om het vinden van een plek in een groter geheel en het verbinden aan een gezamenlijke opgave (Kaats & Opheij, 2021). Binnen de NRV dient er gewerkt te worden als nieuwe organieke eenheid die bestaat uit verschillende diensten. Bij multidisciplinaire samenwerking werken de diensten naast elkaar aan een gezamenlijke taak. Onder de vlag van de NRV vormen de betrokken samen een nieuwe dienst.

De start van de samenwerking ligt in een bestuurlijk besluit met een verdeelde uitwerking over 22 veiligheidsregio's, het IFV en RN. Het programma, de kwaliteitsimpuls (Reddingsbrigade Nederland, 2021), richt zich op het samen ontdekken hoe de samenwerking kan worden vormgegeven zoals verwoord in het kijkglas (Bremekamp, Kaats, Irma, et al., 2010). Uit de resultaten blijkt dat het verkennen, delen en ook overeenkomen van het proces van samenwerking versneld is doorlopen. Het zoeken naar de waardevolle kansen in de samenwerking ontstaat pas als deze vorm van samenwerking geaccepteerd is. De duurzame oplossing van de samenwerking binnen de NRV verschilt per regio door het verschil in risicoprofiel en door de bestaande voorbereidingen in de incidentbestrijding te water.

Risicoverantwoordelijkheid en focus op de taak voor de NRV

De veiligheidsregio kent een breed scala aan risico's waar ze verantwoordelijk voor is. Bij de reddingsbrigade is dit het risico op verdrinking met de primaire taak de waterhulpverlening. Er ontstaat ongelijksoortigheid in de belasting die ervaren wordt door de veiligheidsregio en de reddingsbrigade in het samenwerken binnen de NRV door het verschil in het aantal taken die voortvloeien uit de risicoverantwoordelijkheid. De veiligheidsregio heeft meer tijd nodig om vaardig te blijven voor alle toebedeelde taken dan de reddingsbrigade voor de taak waterhulpverlening. De behoefte om te oefenen voor de NRV wordt daardoor anders ervaren.

De focus van de reddingsbrigade ligt meer op de NRV dan bij de veiligheidsregio. Uit de resultaten blijkt veelal dat de reddingsbrigade beter bekend is met de afspraken van het RDVR die als basis dienen voor de NRV. De reddingsbrigade ziet veelal meer de waarde in het bespreken van de belangen om te komen tot een win-win oplossing binnen de NRV dan de veiligheidsregio. Een voorbeeld is dat bij beide organisaties de behoefte aanwezig is om een bijdrage te leveren voor het proces 'redding van mens en dier' (WAVE2020, 2020), maar dat er een verschil is in de betrokkenheid door de integrale blik van de veiligheidsregio versus een gefocuste blik op waterhulpverlening van de reddingsbrigade. De samenwerking binnen de NRV zou versterkt kunnen worden door aan te haken bij landelijke gremia die zich ook richten op watercrisis en overstroming om het gezamenlijke doel meer kracht bij te zetten.

Verskil in regionale de samenwerking en landelijke samenwerking

De meeste respondenten geven aan de lokale reddingsbrigade in stand te willen houden vanwege het maatschappelijk belang voor de andere taken naast de NRV, zoals toezicht bij recreatiegebieden en preventieve taken bijvoorbeeld voorlichting. De doelstelling van de reddingsbrigade (het voorkomen en bestrijden van de verdrinkingsdood in de ruimste zin van het woord) wordt onderschreven door de veiligheidsregio. Er zijn echter diverse redenen waarom de ambitie van de samenwerking per regio verschilt:

- De samenwerking is afhankelijk van de lokale risico's en behoeften. De regionale ambitie kan gericht zijn op een reddingsbrigade die meerdere taken doet naast de NRV, versus regio's waarbij de ambitie zich alleen richt op de vorming van de NRV.
- De professionaliteit van de reddingsbrigades verschilt. Met de juiste professionaliteit kan de reddingsbrigade in de toekomst mogelijk iets betekenen in het verlichten van het takenpakket van de brandweer op het gebied van waterhulpverlening. De veiligheidsregio kan met kennis helpen in ontwikkeling van de reddingsbrigade in onderwerpen zoals nazorg, beheersmatige aspecten en vakbekwaamheid. Er zijn geen 'echte' tegenstrijdige belangen in de samenwerking NRV. Wel kan het gevoel van concurrentie bestaan als de reddingsbrigade iets kan gaan betekenen op andere taken.

- Er zit een verschil in de ambitie en ontwikkeling voor de NRV in waterrijke regio's en in minder waterrijke regio's. In waterrijke regio's zijn veelal veel vaartuigen te vinden bij diverse hulpverlenende diensten en burgers.
- De samenwerking wordt mogelijk bemoeilijkt door een landelijke georganiseerde reddingsbrigade voor de NRV en een regionaal gerichte veiligheidsregio.
- Het mandaat voor besluitvorming voor de NRV ligt regionaal en niet nationaal. Op nationaal niveau is er een mogelijkheid voor afstemming, begeleiding en monitoring. Als de stuurgroep besluit dat het goed gaat met de NRV, dan komt de NRV niet op de agenda van het RCDV. De nationale ambitie ligt dicht tegen de oorspronkelijke afspraken (instandhouding van de oorspronkelijke NRV in aantallen). Deze nationale samenwerking bij een overstroming vereist wel dat er bovenregionale afspraken gemaakt worden
- Naast een verschil zijn er ook overeenkomsten de samenwerking, bijvoorbeeld dat de organisatie brandweer en reddingsbrigade beide voor het grootste deel bestaan uit vrijwilligers. Dit geeft een gezamenlijk belang in het binden en boeien van vrijwilligers. Denk hierbij aan het initiatief Youth Fire and Rescue Team.

Samenwerking binnen de NRV als partner of als samenwerkende collega

Wordt het leveren van een reddingsgroep (rood, oranje of gemengd) nu gezien als onderdeel van de veiligheidsregio (samenwerkende collega) of als een partner met wie je samenwerkt? Deze beleving verschilt per reddingsgroep. Bij rode en gemengde reddingsgroepen wordt de reddingsgroep veelal gezien als een eenheid met samenwerkende collega's van de veiligheidsregio, bij oranje reddingsgroepen veelal niet.

De reddingsgroep wordt gezien als samenwerkende collega (veelal rood of gemengd):

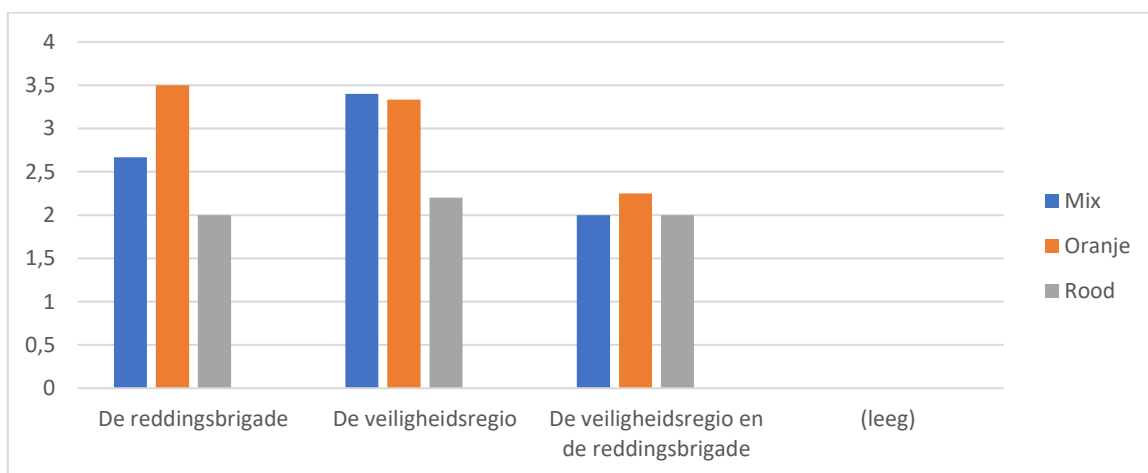
- Als de reddingsgroep wordt gezien als samenwerkende collega is er meer aandacht voor de persoonlijke ambities en overtuiging van de gesprekspartner in de samenwerking.
- Bij rode reddingsgroepen is de relatie met de NRV gericht op de nationale ambitie en afspraken. Als er regionale afspraken zijn over de ambitie in de samenwerking, dan is die gericht op andere taken van de waterhulpverlening dan de NRV.
- De organisatorische ophanging verschilt per regio. Wordt de samenwerking gezien als samenwerkende collega, dan is deze ophanging veelal gekoppeld aan de regionale coördinator waterongevallen bij de brandweer.

De reddingsgroep wordt gezien als partner (veelal oranje):

- De vaartuigen van de NRV worden door de reddingsbrigade ook gebruikt voor andere taken, zoals toezicht bij evenementen. Dit voelt bij sommige veiligheidsregio's als verkapt belang, omdat er betaald wordt voor het hebben van de vaartuigen voor de taak NRV.

- De organisatorische ophanging verschilt per regio. Wordt de samenwerking gezien als partner, dan is deze ophanging veelal gekoppeld aan de portefeuille partnerschappen van het veiligheidsregio bureau.
- De inzet van de regionale reddingsgroep, ook oranje, in de eigen regio is een inzet van eigen middelen en geen NRV-inzet.
- Het gevoel van ‘wie betaalt bepaalt’ geeft een beperking in het uiten van het belang van de reddingsbrigade. Dit gevoel heerst meer als de reddingsgroep wordt gezien als partner.

Als de NRV meer gezien wordt als samenwerkende collega van de veiligheidsregio, wordt het maatschappelijke belang van NRV veelal minder gezien dan als partner in de samenwerking. Dit blijkt onder andere ook uit figuur 15.



Figuur 15: Enquête vraag: Wordt er in de samenwerking voldoende rekening gehouden met het maatschappelijk belang van de nationale reddingsvloot?

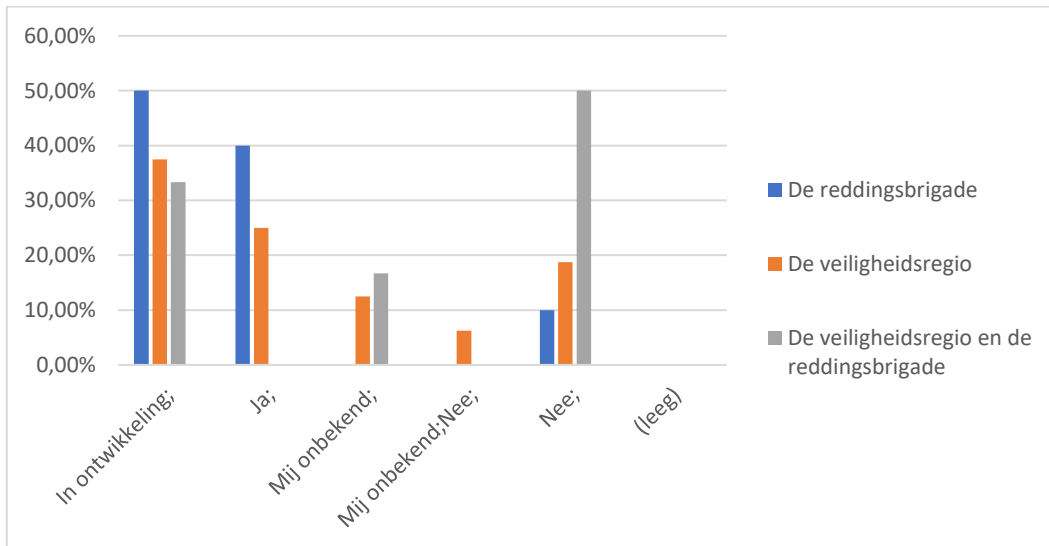
Urgentie op het ramptype overstroming en prioriteit voor de NRV

Het risico op overstromingen is (was) bij vele veiligheidsregio's niet het risico met de hoogste urgentie. De kans dat een overstroming plaatsvindt is niet zo groot, maar het effect is vaak enorm. De NRV is daarbij ook even het wezendossier geweest (wie wil het hebben). Veel veiligheidsregio's waren van mening het goed geregeld te hebben in hun regio en daarmee de bijdrage voor het risico op overstromingen te hebben geleverd. De samenwerking binnen de NRV moest groeien, terwijl de eenheid al operationeel was en de oorspronkelijke financiering stopte.

De RCDV heeft begrip voor de noodzaak dat er een eenheid moet zijn die iets kan betekenen in de crisisbestrijding bij een overstroming. De urgentie is vertaald naar de constructie van de NRV en heeft voorkomen dat de NRV wegbezuinigd werd. Daarnaast stellen sommige de respondenten nog wel de vraag of Nederland de NRV echt nodig heeft. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat in enkele regio's prioriteit voor de samenwerking binnen de NRV gemist wordt. Dit geeft bij de reddingsbrigades in die regio's het gevoel van gebrek aan daadkracht in de samenwerking.

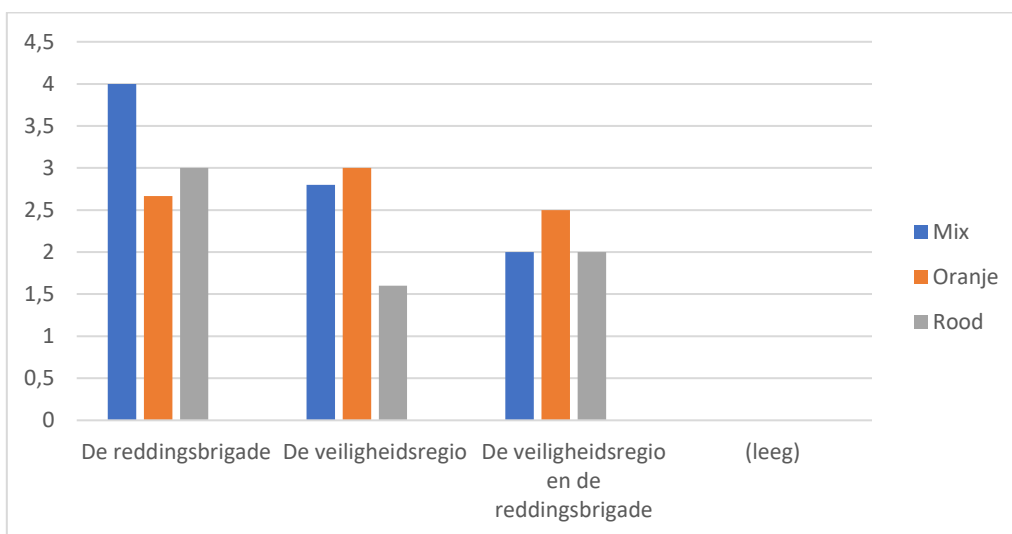
Omarmen van de ambitie

De afspraken in de RDVR van 2018 zijn niet bij alle respondenten bekend of worden niet omarmd als de ambitie van de NRV. Daarnaast is de ambitie voor deze samenwerking veelal niet of maar beperkt geborgd in afspraken in de regio's. Zie hiervoor ook figuur 16.



Figuur 16: Enquête vraag: Zijn er in uw regio afspraken over de gezamenlijk te bereiken doelstelling in de samenwerking met nationale reddingsvloot?

Daarbij is de ambitie van de NRV bij oprichting door de RDVR gebaseerd op het streven de kosten laag te houden en de ruimte te geven aan de veiligheidsregio's ook eigen middelen in te zetten. Ruim voor 2018 heeft de reddingsbrigade zich al verbonden aan een vorm van reddingsvloot bij overstromingen en de bijbehorende werkwijze. De veiligheidsregio heeft zich pas na 2018 verbonden aan de NRV. Het draagvlak is mogelijk daarom minder bij de veiligheidsregio/de brandweerposten dan bij de reddingsbrigade. Zie hiervoor ook figuur 17.



Figuur 17: Enquête vraag: Wat is de mate van draagvlak die u ervaart bij de achterbannen (de brandweerposten en reddingsbrigades) voor de besluiten en maatregelen die door het samenwerkingsverband nationale reddingsvloot genomen worden?

Nederland focust zich vooral op de voorkant van de veiligheidsketen (preventieve kant) als het gaat om risico's. Denk hierbij aan meerlaagsveiligheid voor overstromingen en de preventieve de voorbereidingen op kernongevallen. De samenwerking NRV richt zich meer op de achterkant van de veiligheidsketen, de voorbereiding en inzet van de crisisbestrijding. Een ambitie voor inzet dient daarbij gebaseerd te zijn op een maatgevend scenario. Het maatgevende scenario voor de NRV ontbreekt, omdat de impact bij het breken van dijken erg verschilt per locatie. Hierbij hoort ook de acceptatie dat er scenario's zijn die we niet aankunnen. Er dient bij alle partners gekeken te worden hoe we het maatgevend scenario kunnen invullen en wat je als buffer (grijze vloot) wilt hebben.

Veel respondenten geven aan eerst de huidige afspraken, basis ambitie, te willen volbrengen alvorens verder te kijken naar een mogelijke uitbreiding van de ambitie en de samenwerking. Niet iedereen is het eens dat de huidige ambitie te volbrengen is binnen de huidige (financiële) afspraken. De LVR heeft een rol binnen de NRV gekregen in de afstemming en het organiseren van bovenregionale voorbereidingen. Hierbij kan het gevoel zijn ontstaan dat de reddingsbrigade verantwoordelijk is voor de integrale kwalitatieve NRV inzet van de reddingsbrigade en de veiligheidsregio's. Iedere betrokkene heeft een eigen verantwoordelijkheid dat de kwalitatieve kennis en ervaring van elkaar bijeenkomt in de samenwerking NRV.

5.2 Belangen en de NRV

Resultaten uit de literatuur

Het collectieve belang van de NRV, het hebben van capaciteit voor crisisbestrijding bij een overstroming, is omarmd in het veiligheidsberaad (Veiligheidsberaad, 2017). De organisatiebelangen van de betrokken veiligheidsregio's hebben in het overleg van de RDVR invloed gehad op het besluit de NRV in te richten conform de huidige vorm (RDVR, 2018b). Dit is een voorbeeld van strategisch omgevingsmanagement met een mutual-gains gedachtengoed (Wesselink, 2010). Deze benadering bestaat uit:

- Er is een initiatiefnemer: Het ministerie van J&V heeft het besluit genomen de verantwoordelijkheid voor een reddingsvloot voor overstromingen decentraal te beleggen (Ministerie van Justitie en Veiligheid, z.d.).
- Het is een complex vraagstuk: Alle veiligheidsregio's met in hun risicoprofiel overstromingen werden verantwoordelijk voor een incidenttype dat je gezamenlijk in Nederland moet gaan bestrijden.
- Er staat een oplossing centraal met daaraan specifiek gerelateerde issues: De NRV bestond al voor 2018 als een eenheid van 90 vaartuigen die bemand en beheerd worden door Reddingsbrigade Nederland in opdracht van het ministerie van J&V. Dit kan gezien worden als een oplossing die al centraal stond, waarna de issues zich richtten op het verschuiven van de (financiële) verantwoordelijkheid voor de invulling van de NRV naar 22 veiligheidsregio's.

- Er moet gezocht worden naar een modus operandi (er wordt niet gebouwd aan een samenwerkingsverband maar partijen nemen deel aan een besluitvormingsproces): De opdracht van het ministerie van J&V was duidelijk en de veiligheidsregio's dienden een besluit te nemen hoe ze de verantwoordelijkheid gaan invullen.

Naast de belangen van de veiligheidsregio's heeft ook Reddingsbrigade Nederland een belang. De 90 eenheden in de NRV structuur van voor 2018 waren geplaatst bij verenigingen (reddingsbrigades) onder de koepel van Reddingsbrigade Nederland. Het besluit om de eenheden van een reddingsgroep in te vullen met eenheden van de brandweer of de reddingsbrigade betekende ook dat er eenheden verplaatst moesten gaan worden. Deze gedupeerde reddingsbrigades hadden dit vaartuig niet meer beschikbaar voor andere taken van toezicht. Deze keuze raakte daarmee het persoonlijke belang van die verenigingen.

Resultaten uit de enquête en interviews

Belangen en profilering

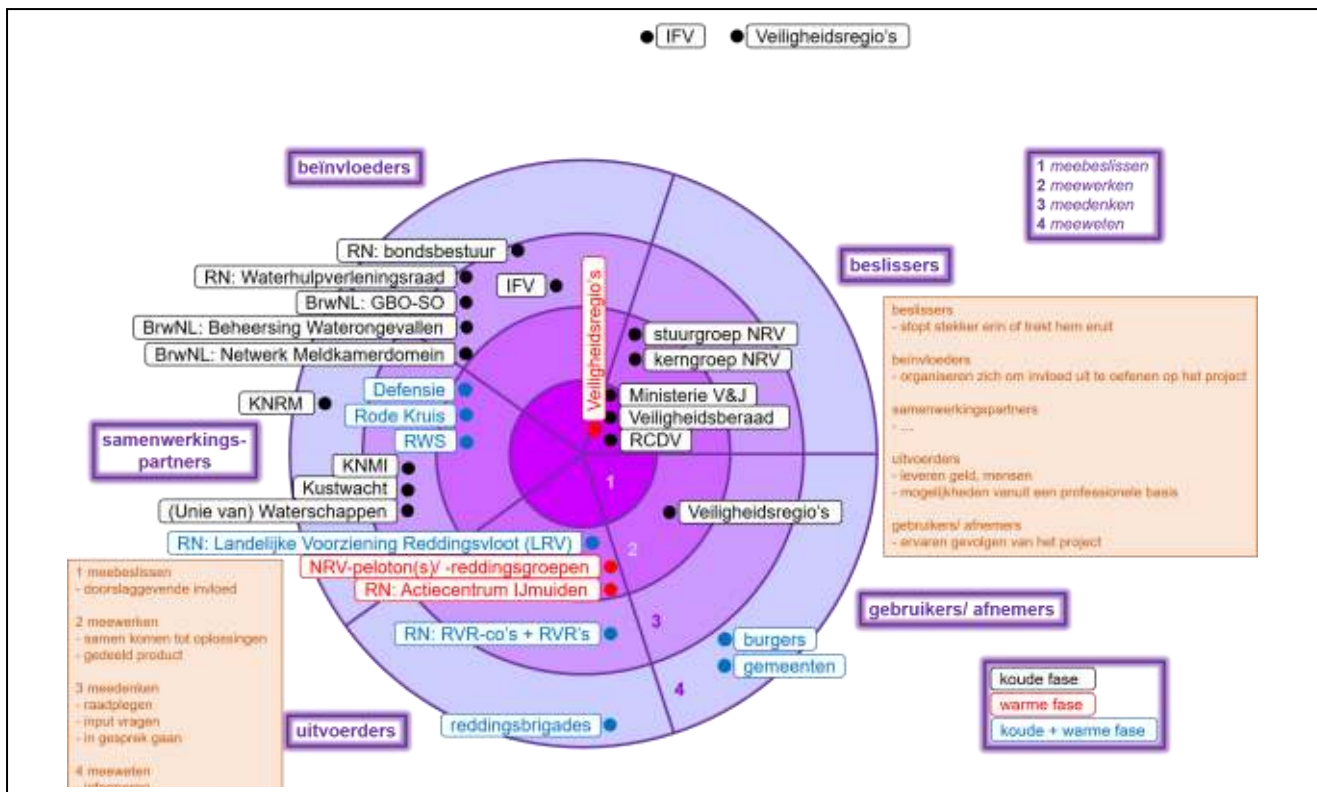
Er zit een groot verschil in de belangen binnen de NRV. Bij de reddingsbrigade gaat het om het uitdragen van de doelstelling, het bestaansrecht met een financieel belang, profilering van de organisatie en erkenning van een door een nationale overheid benoemde rol (opgave). De veiligheidsregio is verantwoordelijk voor de voorbereiding op crisissen waarbij de NRV een taak(je) erbij is. De veiligheidsregio kent minder belang in profilering, maar kan met de NRV wel de netwerkfunctie tonen evenals het bovenregionaal samenwerken. De inspanning van de partijen om de samenwerking voor elkaar te krijgen hangt samen met dit belang.

Daarnaast hebben het ministerie van J&V en de Deltacommissaris belang bij het gebaar, gekoppeld aan meerlaagsveiligheid, dat Nederland een eenheid heeft die hulp kan verlenen bij een overstroming. De gemeente sluit hierop aan, gericht op een goede hulpverlening voor de burgers tijdens een overstroming. In de samenwerking NRV heeft het IFV het belang om te laten zien dat ze een proces van bovenregionale samenwerking kunnen begeleiden en als verbinder kunnen opereren.

5.3 Relatie en de NRV

Resultaten uit de literatuur

De NRV zit een fase die veel overeenkomsten heeft met de stormfase (Robbins et al., 2001). Dit is een turbulente fase met botsende belangen en wederzijdse afhankelijkheid. Deze conflicten zijn nodig om barrières weg te nemen voor de verdere samenwerking (Faerman et al., 2003). Om deze belangen in kaart te brengen kan een netwerkanalyse gemaakt worden. Dit onderstaand overzicht, figuur 18, geeft een overzicht van de actoreninventarisatie, -analyse en invloedcirkel NRV (Stoffer, 2020). Hierin is te zien dat naast de veiligheidsregio en de brandweer er veel partijen betrokken zijn bij de vorming en werking van de NRV.



Figuur 18: Actoreninventarisatie, -analyse en invloedcirkel NRV (Stoffer, 2020)

Samenwerking binnen de NRV raakt ook de cultuur van de betrokkenen, brandweer en reddingsbrigade. Met de zes dimensies voor organisatiecultuur (Neuijen & Sanders, 1999) (Hofstede & Minkov, 2014) wordt dit nader geduid:

1. Procesgericht versus resultaatgericht: Hulpverlenende organisaties zijn resultaatgericht en gaan voor effectiviteit. Dit geldt voor de doelgroep brandweer en de reddingsbrigade.
2. Pragmatisch versus normatief: Hulpverlenende organisaties met een wettelijke taak scoren vaak normatief. De reddingsbrigade heeft geen wettelijke taak, maar voert in opdracht van het bevoegde gezag wel taken uit die een wettelijke oorsprong hebben. De brandweer en reddingsbrigade zijn daarom beide te zien als een normatieve organisatie.
3. Losse controle versus strakke controle: Hulpverlenende diensten in het fysieke domein zoals ook de NRV bevinden zich meer in de groep van losse controle.
4. Organisatiegebonden versus professioneel: De brandweer en de reddingsbrigade zijn beide meer organisatiegebonden diensten. Het zijn van brandweer of reddingsbrigade bepaalt de identiteit van de medewerker. Werk en privé lopen daarbij door elkaar. De medewerkers op tactisch en strategisch niveau bij de brandweer hebben veelal een beroepsaanstelling. Bij de reddingsbrigade is dit veelal niet het geval.
5. Open versus gesloten: Brandweer en reddingsbrigade zijn beide maatschappelijke organisaties waarbij medewerkers open staan voor nieuwe medewerkers die zich dan ook snel thuis voelen.

6. Mensgericht versus werkgericht: Besluiten worden in mensgerichte organisaties genomen door werkgroepen en commissies. Brandweer en reddingsbrigade zijn beide mensgerichte organisaties.

Kijkend naar de personen in de samenwerking van de NRV met als achtergrond brandweer of reddingsbrigade zijn veelal dezelfde keuze van dimensies van toepassing.

Elementen uit de omgeving hebben invloed op de samenwerking. Hierdoor kunnen er regionale verschillen ontstaan in de samenwerking NRV. Elementen uit de omgeving die een rol kunnen spelen zijn de Demografische, Ecologische, Sociale, Technologische, Economische en Politieke (DESTEP-analyse) (Michels, 2016). Uit de resultaten van de enquête en de interviews blijkt dat het hebben van aanvullende afspraken met elkaar door aanwezige demografische elementen (bijvoorbeeld toezicht op recreatiegebieden) invloed hebben op de samenwerking van de NRV. Nader onderzoek zal duidelijk moeten maken of de andere elementen van de DESTEP-analyse invloed hebben op de samenwerking van de NRV.

Het gemis van wederkerigheid, tit-for-tat, (Scholtens, 2007)(Mocking van der Tol, 2018) komt naar voren in de resultaten bij de regio's met een rode reddingsgroep. Dit gemis kan belemmerend werken in de samenwerking.

Resultaten uit de enquête en interviews

De menselijke kant

De relatie van veiligheidsregio met de reddingsbrigade kan bestaan uit een tweedeling. De reddingsbrigade in de samenwerking binnen de NRV en de reddingsbrigade als partner in samenwerking voor andere taken. In gesprekken maar ook in de uitvoering kunnen deze relaties door elkaar lopen. De vorm van samenwerking in een regio (oranje, rood of gemengd) heeft een impact op de beleving en intensiteit van samenwerking door de betrokkenen

De veiligheidsregio geeft meer te kennen het vertrouwen te missen in de samenwerking dan de reddingsbrigade. Personen die betrokken zijn bij beide organisaties (de reddingsbrigade en de veiligheidsregio) investeren het meest in het werken aan het vertrouwen. Inzicht in beide leefwerelden geeft mogelijk het beste beeld om aan te voelen waar behoefte aan is om de relatie van de samenwerking te verbeteren. Daarnaast speelt de gun-factor mogelijk ook mee om te investeren in de samenwerking bij een betrokken doelgroep die beide organisaties goed kent.

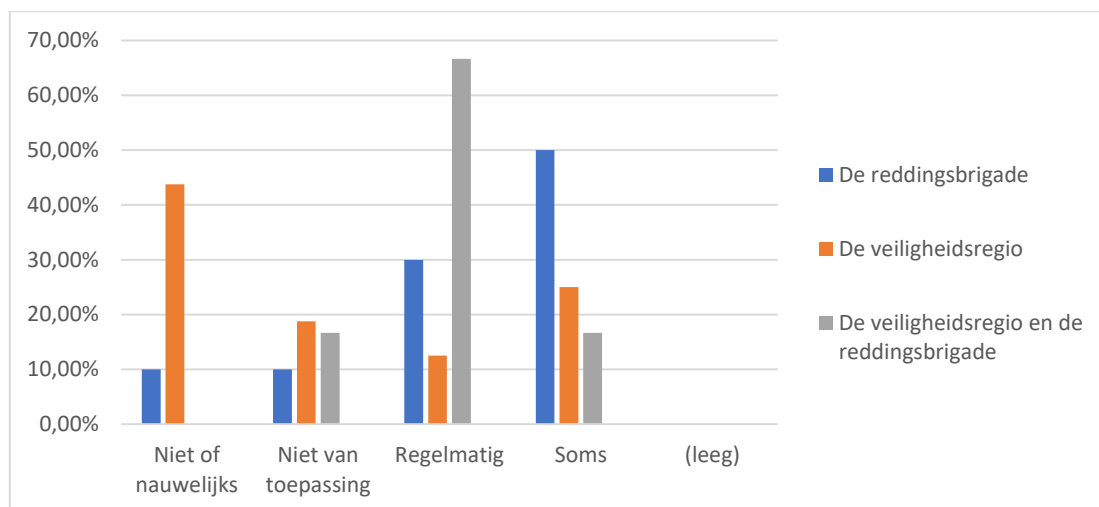
In de rode regio's zijn reddingsbrigades teleurgesteld na het besluit in 2018 dat ze geen bijdrage meer mogen leveren aan de NRV en sommige veiligheidsregio's met een rode reddingsgroep zijn teleurgesteld dat er te weinig aandacht is door het LVR. Deze teleurstelling uit zich veelal in het minder hebben van oprechte interesse in elkaars belangen. Er zijn wel rode regio's waar hoger gescoord wordt op het hebben van die oprechte interesse. De rode regio's hebben mogelijk hier meer aandacht voor vanwege andere belangen samen of vanwege de relatie tussen de gesprekpartners. De teleurstelling kan daarbij invloed hebben op het gevoel over de kwaliteit van het proces in die

regio's. Vertegenwoordigers uit rode regio's die betrokken zijn bij de veiligheidsregio en de reddingsbrigade zijn wel gematigd positief.

In verbinding met elkaar

De samenwerking die is ontstaan na het besluit in 2018 heeft vooral geholpen voor de effectiviteit van de samenwerking in oranje regio's. In gemengde regio's is dit iets minder maar in rode regio's is de effectiviteit van de samenwerking sterk wisselend. Deze effectiviteit van die samenwerking heeft veel te maken met de relatie die de respondenten hebben met de gesprekspartners. De relatie tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade dient onderhouden te worden door regelmatig contact om de mogelijkheden naar elkaar te duiden, zoals bijvoorbeeld de taak van de NRV bij een regionale grootschalige waterinzet. Als er een samenwerkingsverband bestaat in de regio voor de NRV, wordt dit veelal gelijkwaardig ervaren op operationeel en meestal ook op tactisch niveau. Op strategisch niveau is er vaak weinig of geen samenwerking.

De samenwerking NRV kent een verschil in het gevoel van macht. In de samenwerking werkt de veiligheidsregio meestal met vertegenwoordiger met een beroepsmatige aanstelling en de reddingsbrigade met een vertegenwoordiger die een vrijwillige aanstelling heeft. Mogelijk heeft dit een impact op de mate waarin activiteiten worden ondernomen om het vertrouwen te laten groeien, zie figuur 19.



Figuur 19: Enquête vraag: Onderneemt u activiteiten om het vertrouwen te laten groeien in de samenwerking?

De NRV is een organisatie in oprichting. De samenwerking wordt soms nog gevoeld als een project door de termen stuurgroep en de kwaliteitsimpuls. De NRV dient te groeien naar een beheersorganisatie met een regiegroep. In deze ontwikkeling kan een keus gemaakt worden om de samenwerking anders te organiseren door een scheiding tussen uitvoering (specifieke zaken zoals aanschaf van materialen) en aansturing (afstemming over de processen van hulpverlening). De samenwerking wordt dan wel gesplitst in twee taken, wat mogelijk in intensiteit van de samenwerking verkleint.

De waarden van de samenwerking

Het verschil in professionaliteit van de reddingsbrigade en de overige taken die ze doet op het gebied van waterveiligheid naast de NRV, heeft een invloed op de relatie in de samenwerking NRV. Het gevoel van de meerwaarde in het hebben van een relatie in de samenwerking verschilt. De bijdrage die geleverd wordt aan elkaar dient wel verschil te maken om te investeren in de relatie. De relatie dient gericht te zijn op samenwerken en gelijkwaardigheid. Waardering kan gaan ontstaan als partijen zich tot elkaar verhouden en er wederzijdse afhankelijkheid bestaat. Deze afhankelijkheid verschilt nu per regio door de diversiteit van het risicoprofiel en de afspraken.

Mandaatverhogend door de achterban werkt het sturen op duidelijkheid van de afspraken (ambitie), het hebben van vertrouwen in de samenwerkende partijen en het bewust zijn van het belang om samen te werken.

De doelstelling van reddingsbrigade wordt hierbij wel omarmd en de reddingsbrigade dient wel goed aangesloten te zijn op de coördinatiestructuur van de hulpverlening.

5.4 Organisatie en de NRV

Resultaten uit de literatuur

Een organisatie is een doelbewust gecreëerd samenwerkingsverband om doelstellingen te realiseren en geen spontaal gegroeide groep (Tennekes, 1995). Bij de NRV is er sprake van een scheiding tussen de initiatiefnemer (veiligheidsberaad) en de uitvoerders (de veiligheidsregio's) van de samenwerking (Veiligheidsberaad, 2017). Hierbij vinden politieke bestuurders van publieke organisaties elkaar op een beleidsthema (overstromingen) dat zij gezamenlijk hoge prioriteit toekennen (Kaats & Opheij, 2013). De maatschappelijk prioriteitstelling heeft geleid tot de huidige organisatievorm van de NRV en niet de strategische en organisatorische behoefte van de betrokken organisaties (de veiligheidsregio's en de reddingsbrigade).

In meervoudig complexe netwerken is het onmogelijk iedereen een hand te geven. De NRV heeft de eigenschappen van zo'n een meervoudig complex netwerk. Binnen de NRV is het belangrijk dat de sleutelfunctionarissen bekend zijn bij de betrokken partijen en dat deze functionarissen ook niet te veel wisselen om de relatie ook te laten groeien. De aanknopingspunten voor de organisatorisch fit (Douma, 1997) tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade geeft de volgende vergelijking:

- Strategische fit: Strategisch is de NRV van belang voor de reddingsbrigade om de samenwerking met de veiligheidsregio een extra basis te geven. Voor de veiligheidsregio is het strategische belang kleiner maar wel in lijn met de doelstellingen in de evaluatie van de wet veiligheidsregio door intensiever samen te werken met partners (Evaluatiecommissie Wet op de veiligheidsregio's, 2020).
- Culturele fit: De mate van verenigbaarheid van de culturen van de organisaties is toegelicht met de dimensies voor organisatiecultuur in paragraaf 4.3.

- Organisatorische fit: De haalbaarheid van een samenwerkingsrelatie gericht op de effectiviteit van het ontwerp. Het onderwerp, crisisbestrijding bij overstromingen, past in de doelstelling van de organisatie voor de veiligheidsregio en de reddingsbrigade.
- Operationele fit: De mate van verenigbaarheid van bedrijfs- en procesvoering en beheersing van de infrastructuur. De vaartuigen voor de NRV worden ook ingezet voor andere taken naast overstromingen. Deze vaartuigen zijn voor de reddingsbrigade makkelijker vrij te maken dan voor de brandweer. Bij de reddingsbrigade zijn ze beschikbaar voor dit primaire doel en bij de brandweer is de NRV een aanvullende taak van de brandweervaartuigen.
- Personele fit: De mate van samenwerking en de bereidwilligheid van de personen. De personele fit is persoonsafhankelijk. De personele fit zal dus per situatie bekeken moeten worden. De resultaten uit de enquête geven aan dat de samenwerking op operationeel niveau veelal soepel verloopt. Op tactisch niveau is dit meer persoonsafhankelijk.

Resultaten uit de enquête en interviews

Organisatievorm

De complexe constructie waarin de NRV nu opereert, hindert de effectiviteit en vitaliteit van de NRV. De besluitvorming heeft last van de verdeling (22 veiligheidsregio's en het IFV) in deze constructie. Wat eventueel kan helpen, zijn goede collectieve afspraken door de veiligheidsregio's over de besluitvorming met betrekking tot de inzet en de financiën voor een nationale eenheid. Daar dient de governance dan op te worden aangepast. De strategische besluitvormingsstructuur nu is zwaar opgezet voor de NRV. De zaken die geregeld worden door de stuurgroep dienen uitgevoerd te worden door Reddingsbrigade Nederland door de LVR. De vraag is wel waar de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de NRV belegd is. De systeemverantwoordelijkheid is belegd bij het ministerie van J&V. Een van de respondenten refereerde hierbij naar Don Berghuijs: "Het werken met gedeelde verantwoordelijkheden is het wegorganiseren van verantwoordelijkheden".

Daarnaast is de tactische besluitvorming nog niet goed georganiseerd voor de NRV. De terugkoppeling uit de kerngroep naar de uitvoerende organisaties werkt nog niet goed. De communicatie tussen de reddingsbrigade en de veiligheidsregio's heeft nog onvoldoende vorm kunnen krijgen. Er wordt nu gekeken hoe het construct NRV kan worden ophangen richting de vakraad waterongevallen van Brandweer Nederland of een collectief overleg tussen de portefeuillehouders NRV in de regio's. Het IFV zorgt er nu voor dat de veiligheidsregio en de reddingsbrigade gezamenlijk aan tafel zitten. De rol van het IFV in de samenwerking NRV naast het beheer is niet altijd duidelijk.

In het regionale overleg is het daarnaast niet duidelijk welke gesprekspartner het meest stuurt op een effectief en passend overleg om te komen tot samenwerking. De machtigste partner, de

veiligheidsregio, heeft wel de meeste mogelijkheden om het overleg te faciliteren en is ook het meest positief over de wijze waarop het overleg is georganiseerd.

De evaluatie op de wet van de veiligheidsregio's richt zich op de netwerkfunctie van de veiligheidsregio's. Deze netwerkfunctie is noodzakelijk bij een gezamenlijke inzet bij crisissen waaronder bovenregionale samenwerking. Voor de inzet van de NRV is er een bovenregionaal coördinatiecentrum nodig. Dit zou een actiecentrum NRV kunnen zijn als dit zo besloten en geaccepteerd wordt. De inzet van de NRV gericht op grootschalig optreden en overstromingen wordt door de respondenten veelal gezien als een win-win oplossing voor de NRV.

In een veiligheidsregio kan op een hiërarchischere manier afspraken gemaakt worden met een brandweerpost dan dat dit kan met een reddingsbrigade. De brandweerpost is namelijk een onderdeel van de veiligheidsregio en een reddingsbrigade is een vereniging met leden. Het gevoel van mandaat van de achterban om afspraken te maken kan hiermee samenhangen. De mate waarin wordt samengewerkt per regio verschilt. Dit kan invloed hebben op het gevoel van mandaat van de achterban. Als de samenwerking op stoom is, wordt er mogelijk meer mandaat ervaren dan wanneer de samenwerking in de regio nog in de kinderschoenen staat.

5.5 Proces en de NRV

Resultaten uit de literatuur

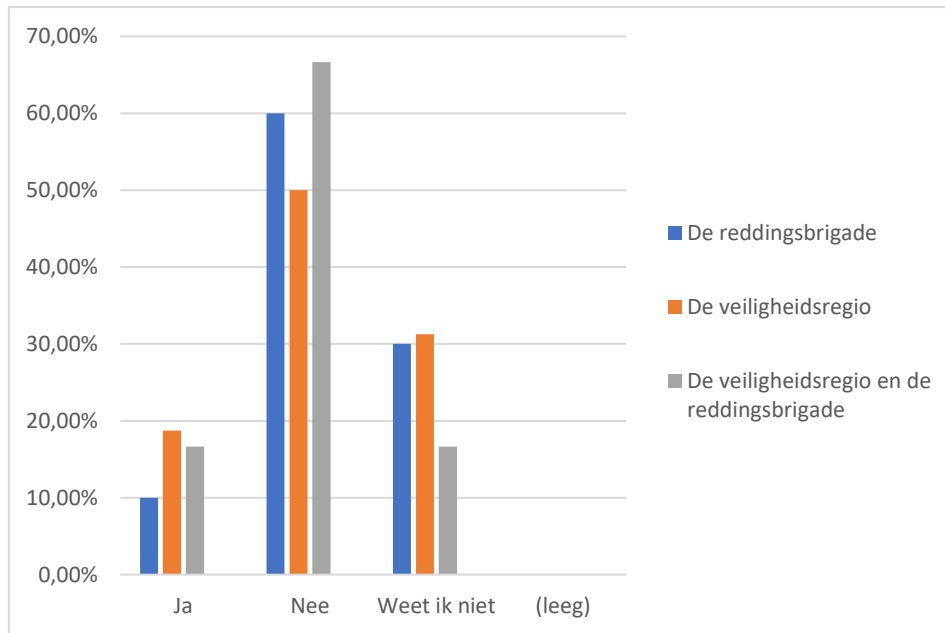
Het samenwerkingsproces voor de NRV heeft, zoals al beschreven een bijzondere start. Het doorlopen van de verschillende fasen van het samenwerkingsproces is van belang om de samenwerking te laten slagen (Kaats & Opheij, 2013). Deze fasen zijn nu niet stap voor stap doorlopen waardoor soms 'een stapje terug moet worden gemaakt' in het proces. Om een goede respons te geven bij een overstroming is een goede voorbereiding nodig (Scholtens, 2007). Ditzelfde geldt ook voor een duurzame samenwerking.

Resultaten uit de enquête en interviews

Regie in het proces

Er is geen duidelijkheid over de balans tussen de inhoudelijke en procesmatige aandacht in de samenwerking van de NRV, evenals geen duidelijkheid in de rolverdeling wie de regie heeft of neemt. De NRV is een organisatie in oprichting. De hoogste prioriteit wordt dan ook gegeven aan het structureren van het onderdeel organisatie. De ambitie dient nog verder doorleefd te worden door de gesprekspartners. De ambitie krijgt daarbij de tweede prioriteit. Het belang van beide organisaties wordt niet als conflicterend gezien voor de samenwerking.

In figuur 20 is te zien dat de evaluatie van het proces van samenwerken nog niet regelmatig plaatsvindt. Dit kan te maken hebben met het feit dat de NRV een samenwerking is die nog maar kort bestaat.



Figuur 20: Enquête vraag: Wordt het proces van samenwerking regelmatig geëvalueerd en heroverwogen?

Landelijk zit de NRV in het samenwerkingsproces tussen de fasen overeenkomen en vormgeven in. Daarnaast is 'de winkel open' en zit de samenwerking ook in de uitvoering. Soms wordt zelf te kennen gegeven dat we in een puntje zitten van vernieuwen. De voorgaande fasen die gekoppeld zijn aan ambitie zijn in grote lijnen doorlopen of overgeslagen maar zeker nog niet afgerond. De fase van het proces van samenwerking per regio verschilt sterk. Door de overgeslagen fasen mist de NRV het fundament (basis) van de samenwerking. In de samenwerking is onvoldoende gerealiseerd dat dit proces tijd kost. De NRV is een uitdagend construct wat in een uitdagende tijd een vorm krijgt. In het proces van de ontwikkeling zijn al grote stappen gezet en is al veel geleerd.

6 Conclusies

Om deze centrale onderzoeksvraag te beantwoorden wordt eerst antwoord gegeven op de deelvragen. Deze antwoorden vormen gezamenlijk de conclusie van dit onderzoek waarna de aanbevelingen worden geformuleerd.

Hoe kan, binnen de huidige afspraken voor de Nationale Reddingsvloot, de samenwerking met de veiligheidsregio's en de reddingsbrigade verbeterd worden?

6.1 Deelvraag 1

Wat zijn de huidige afspraken over de Nationale Reddingsvloot?

De huidige afspraken over de NRV zijn verwoord in de afspraken van de RDVR in 2018 inclusief de bijbehorende bijlagen (RDVR, 2018b). De noodzaak voor het hebben van een eenheid voor inzet bij overstromingen is geen onderdeel van dit onderzoek, maar heeft wel invloed op de samenwerking. De veiligheidsregio kent een breed pallet aan taken waarbij de crisisbestrijding bij overstromingen er een van is. De urgentie voor dit ramptype evenals de prioriteit op dit dossier verschilt per regio. De 22 regio's met een overstromingsprofiel dienen regionaal afspraken te maken over de invulling van de te leveren reddingsgroep. Deze invulling kan zijn een reddingsgroep met eigen vaartuigen en bemanning (de rode reddingsgroep) of een samenwerking met de reddingsbrigade (oranje reddingsgroep). Een gemengde reddingsgroep met vaartuigen van de veiligheidsregio en de reddingsbrigade is ook mogelijk. De regionale samenwerking binnen de NRV verschilt met de keuze van de soort reddingsgroep. De gesprekspartner kan worden gezien als een 'eigen' samenwerkende collega of als een netwerkpartner. Dit verschil heeft invloed op de organisatorische ophanging en het beeld over de operationele inzetbaarheid. De organisatorische ophanging bij de keus als een samenwerkende collega (veelal bij de keus voor een rode reddingsgroep) is meestal verbonden aan een functionaris bij de brandweer met een taak in waterongevallen bestrijding. De organisatorische ophanging bij de keus als netwerkpartner (veelal bij de keus voor een oranje reddingsgroep) is meestal verbonden aan een functionaris die werkt voor het veiligheidsbureau verantwoordelijk voor netwerk en partners. De reddingsgroep die gezien wordt als een 'samenwerkende collega', wordt gezien als een regionaal inzetbare eenheid. De reddingsgroep die gezien wordt als 'partner', krijgt vaak alleen de nationale inzet als taak gekoppeld. De NRV is conform de afspraak regionaal en nationaal inzetbaar. Veel veiligheidsregio's worstelen met een van beide inzetmogelijkheden afhankelijk van de keuze.

Naast de verantwoordelijkheid die belegd is bij 22 regio's is er op landelijk niveau een voorziening die de regio's faciliteert en ondersteunt, de LVR. Deze afspraken zijn in ontwikkeling in een project

genaamd kwaliteitsimpuls. De samenwerking in dit project verliep niet altijd even soepel, maar krijgt nu extra energie naar aanleiding van de hoogwatercrisis in Limburg 2021.

6.2 Deelvraag 2

Hoe verloopt de huidige samenwerking tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?

De start van de huidige samenwerking ligt in een bestuurlijk besluit met een verdeelde uitwerking over 22 veiligheidsregio's, het IFV en RN. Het verkennen, delen en ook overeenkomen van het proces van samenwerking is hierbij versneld doorlopen evenals het bepalen van de gezamenlijke ambitie. De ambitie voor de NRV is hierbij beperkt om de kosten laag te houden voor de veiligheidsregio's en te voorkomen dat de NRV werd wegbezuinigd. Het zoeken naar de waardevolle kansen in de samenwerking ontstaat pas als deze verplichte vorm van samenwerking geaccepteerd is.

Het urgentiebesef voor het risico op overstromingen en het stellen van prioriteit op de voorbereidingen verschilt per regio. Er zijn veiligheidsregio's die van mening zijn het goed geregeld te hebben in hun regio en daarmee de bijdrage voor het risico op overstromingen te hebben geleverd. Door het verschil in risicoprofiel en het verschil in professionaliteit van de reddingsbrigade kan de duurzame oplossing van de samenwerking binnen de NRV per regio anders zijn. Door dit verschil in risicoprofiel en professionaliteit kunnen er al afspraken bestaan tussen de veiligheidsregio en de lokale verenigingen van de reddingsbrigade naast de afspraken voor de NRV. Voorbeelden van afspraken kunnen zijn toezicht bij recreatiegebieden, toezicht bij evenementen of voorlichting. De bestaande afspraken zorgen dat de samenwerking in die regio's vaak soepeler verloopt. De voorbereidingen voor een landelijke eenheid zoals de NRV vraagt om inspanningen in de samenwerking van alle betrokken regio's. Waterhulpverlening is de kerntaak van de reddingsbrigade. De veiligheidsregio heeft een breder takenpakket. Het voorbereiden op het brede taken pakket vraagt een verdeling van tijd en het stellen van prioriteiten. De belasting die ervaren wordt in de voorbereiding, zoals het oefenen, op de taken die de NRV kent worden verschillend ervaren binnen de NRV. Het is zoeken naar de balans tussen beide ervaringen om de gezamenlijke voorbereiding vorm te geven.

De afspraken over de samenwerking binnen de NRV zijn gemaakt door RN waarbij deze taken worden uitgevoerd door de lokale verenigingen van de reddingsbrigade. Afspraken met de reddingsbrigade over andere taken voor de veiligheidsregio zijn veelal gemaakt door de lokale verenigingen van reddingsbrigade. De samenwerking binnen de NRV en de samenwerking met de reddingsbrigade voor andere taken dan de NRV lopen soms als processen door elkaar heen. In beide vormen van samenwerking worden de doelstellingen die de reddingsbrigade nastreeft gewaardeerd. In de rode regio's zijn de lokale verenigingen van de reddingsbrigade teleurgesteld na het besluit in 2018 dat ze geen bijdrage meer mogen leveren aan de NRV. Deze teleurstelling kan invloed hebben op de kwaliteit van het proces van samenwerken in die regio's. Daarnaast wordt door sommige rode regio's aangegeven dat ze de oprechte interesse bij de LVR missen. Er zijn geen 'echte' tegenstrijdige belangen in de samenwerking NRV. Wel kan het gevoel van concurrentie bestaan als de

reddingsbrigade iets kan gaan betekenen op andere taken in de veiligheidsregio naast de NRV. In veel regio's dient er gewerkt te worden aan de relatie en vertrouwen. Het gevoel van 'wie betaalt bepaalt' kan bij de reddingsbrigade het gevoel oproepen als kleinere partij niet serieus genomen te worden. Dit wordt ook wel het Calimero-effect genoemd.

6.3 Deelvraag 3

Wat wordt er wetenschappelijk verstaan onder (verbeterde) samenwerking?

In het onderzoek 'Het kijkglas voor heldere samenwerking' (Bremekamp et al., 2009) komt naar voren dat de complexe vraagstukken van de huidige tijd niet meer op te lossen zijn zonder samen te werken. Er zal dus samengewerkt moeten worden tussen organisaties waarbij er rekening gehouden dient te worden met de ambitie en belangen van de partijen in die samenwerking. Dit kunnen individuele en collectieve belangen zijn van deze partijen. Hierbij wordt in dit onderzoek de volgende definitie voor samenwerken gehanteerd: 'organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzaam afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar afstemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.' (Kaats & Opheij, 2013, p. 37).

Belangrijk is dat partijen inzicht krijgen in elkaars belangen en daarbij oprechte interesse krijgen in elkaars belangen. Samenwerken betekent uiteindelijk ook bereid zijn een deel van de autonomie of resultaatverwachting op durven geven in het vertrouwen er uiteindelijk meer voor terug te krijgen (win-win). Een analyse van samenwerkingstrajecten uit de praktijk laat zien dat veel van dit soort processen min of meer verlopen langs dezelfde fasen. In deze fasen komen de onderdelen van de samenhangende kijk op samenwerkingsverbanden naar voren: Ambitie, Belangen, Relatie, Organisatie en Proces.

"Als je samen een ambitie niet goed formuleert en omarmt leidt dit tot schijnsamenwerking en spraakverwarring" (Bremekamp, 2015). Hierbij wordt samen gekeken naar het vraagstuk, de mogelijke kans waarna samen gezocht wordt naar de passende werkvorm of duurzame oplossing. Een goede stakeholderanalyse kan helpen om de eerste ontmoeting soepel en vruchtbaar te laten verlopen. De verkenning zal zich richten op een analyse van de ambities en de context van de samenwerking. Hierbij blijkt uit onderzoek dat een duurzame samenwerking meer kans heeft in het werken volgens de logica van een netwerk.

De partijen doen daarbij iets niet 'zomaar', maar worden hierin gedreven door belangen. Een belang is iets waar iemands voordeel of zelfs (levens)geluk mee gemoeid is. Soms zal er onderhandeld moeten worden over belangen. Belangrijk is hierbij de integratie te bewaken van de belangen en niet positioneel te handelen. Soms krijgt de samenwerking de vorm van strategisch

omgevingsmanagement. In een strategische omgevingsmanagementsamenwerking dient men professioneel om te gaan wordt met belangen en dient er gestreefd te worden naar mutual gains.

Onderling vertrouwen is het belangrijkste in de relatie van een samenwerkingsverband. De partners dienen contact met elkaar te leggen en aandacht te hebben voor het groepsproces waarin knelpunten bespreekbaar zijn. In de relatie dient ruimte te zijn voor leiderschap dat wordt getoond en gegund. Een organisatie is een doelbewust gecreëerd samenwerkingsverband om doelstellingen te realiseren en geen spontaan gegroeide groep. Hierbij moet rekening gehouden worden met de cultuur van de partners in de samenwerking. Cultuur wordt gezien als 'de collectieve mentale programmering die de leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere' (Hofstede & Minkov, 2014). Voor het samenwerken en voortbestaan van een groep is het hebben van gezamenlijke taal en (on)geschreven regels belangrijk. Dit zit verankerd in de groepseigenschap cultuur. De teamleden in een samenwerking maken daarbij verschillende fasen van ontwikkeling door in de groepsdynamica. De gedragswetenschappelijke kant van samenwerken geeft te kennen dat wederkerigheid een niet te onderschatten mechanisme is: 'Als jij wat voor mij doet, doe ik wat voor jou en visa versa' (Scholtens, 2007).

Organisaties zoeken een vorm om 'samenwerkingsvaardiger' te worden en de samenwerkingscompetenties te borgen. Uit onderzoek blijkt dat deskundig en vaardig personeel en een management gericht op samenwerking succesvoller samenwerken (Heimeriks & Duysters, 2007). Er zijn diverse inhoudelijke motieven om samen te gaan werken. De invalshoeken kunnen divers zijn en bijvoorbeeld gericht op marktontwikkelingen, het realiseren van kostenvoordelen, hanteren van externe druk en ontwikkelen van kennis. De vonk die, geïnspireerd door de maatschappelijke opgave, is ontstaan bij de bestuurder wordt niet altijd overgenomen door de uitvoerende organisaties. Het is de vraag of de organisaties zelf voor elkaar hadden gekozen en of de samenwerking in hun perceptie ook wel in hun belang is. In het algemeen is dit vaak niet het geval en leidt dit tot haperingen in het proces. Belangrijk is om in deze situaties wel het standaardselectieproces voor samenwerking te doorlopen om zo in de praktijk beter het gesprek aan te kunnen gaan met de potentiële partners. Bij professioneel organiseren in samenwerkingsverbanden gaat het niet om alleen rationeel de beste vorm, structuur, governance en dergelijke, maar om in het proces gezamenlijk keuzes te maken met draagvlak en draagkracht.

Het proces van samenwerking vindt dan plaats door mensen die interactie hebben met elkaar. Samen moeten deze mensen een inhoudelijke betekenis geven aan de samenwerking. We gaan dus van samenspraak naar samenwerken.

6.4 Deelvraag 4

Welke verbeteringen in de samenwerking kunnen bereikt worden tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?

De ambitie van de NRV, verwoord in de afspraken van het RDVR, dient verduidelijkt te worden waarbij de betrokkenen zich vervolgens gezamenlijk conformeren aan die afspraken. Hierbij helpen goede collectieve afspraken door de veiligheidsregio's over de besluitvorming met betrekking tot de inzet en financiën voor een nationale eenheid. De governance dient aan te sluiten bij dit besluit en dient hier, indien nodig, op te worden aangepast.

In het veiligheidsberaad is er een collectieve duiding gegeven aan de mate van urgentie op het risico van een overstroming. Met deze duiding en het besluit dat de NRV dient te blijven bestaan, heeft het veiligheidsberaad de opdracht gegeven aan het RDVR voor de nadere inrichting. Hierbij maakt de RDVR als collectief een afspraak met elkaar waarbij 22 veiligheidsregio's met een overstromingsrisico hier uitvoering aan moeten geven. De veiligheidsregio's kennen allen een verschillend risicoprofiel en preparatie op deze risico's. Afstemming over een landelijke gezamenlijke prioriteit om met de afspraken aan de slag te gaan, verduidelijkt de samenwerking met landelijke partijen zoals Reddingsbrigade Nederland en het IFV. Daarnaast worden deze landelijk georganiseerde partijen geholpen door gezamenlijke afspraken door het RCDV over de regionaal vast te stellen convenanten.

“Het werken met gedeelde verantwoordelijkheden is het wegorganiseren van verantwoordelijkheden” (Don Berghuijs). De 22 veiligheidsregio's hebben een verantwoordelijkheid voor hun reddingsgroep. Wie is bestuurlijk verantwoordelijk voor het LVR en de NRV als geheel? De systeemverantwoordelijkheid is belegd bij het ministerie van J&V. De samenwerking binnen de NRV wordt geholpen door deze duidelijkheid over de bestuurlijke verantwoordelijkheid. Daarnaast is tactische besluitvorming nog niet goed georganiseerd binnen de NRV. De terugkoppeling uit de kerngroep naar de uitvoerende organisaties en de voorbereiding voor de besluitvorming in de stuurgroep werkt nog niet goed. Voor de inzet van de NRV heb je een bovenregionaal coördinatiecentrum nodig. Bepaald dient te worden hoe zo'n bovenregionale samenwerking vorm wordt gegeven.

6.5 Centrale onderzoeksvraag

In dit hoofdstuk is een antwoord gezocht naar de volgende centrale onderzoeksvraag:

Hoe kan, binnen de huidige afspraken voor de Nationale Reddingsvloot, de samenwerking met de veiligheidsregio's en de reddingsbrigade verbeterd worden?

De huidige NRV is een complexe vorm van samenwerken met een geforceerde start waarbij de bestaande organisatie een verandering diende door te maken. De betrokken partijen hebben te weinig tijd genomen om het proces van samenwerken te doorlopen en vorm te geven. Om het proces van samenwerking goed te laten verlopen, dient deze tijd alsnog genomen te worden. In het onderzoek is naar voren gekomen dat hierbij extra aandacht moet zijn voor de ambitie en eenduidigheid van de afspraken. De collectief geduide mate van urgentie van het ramptype overstroming door het veiligheidsberaad hebben de veiligheidsregio's verschillend geïnterpreteerd. Veiligheidsregio's hebben de bevoegdheid zelf prioriteiten te stellen in de voorbereiding op risico's. Dit verschil in prioriteit heeft een nadelig effect op de samenwerking met landelijk georganiseerde partijen. Afstemming over de stappen in de vorming van de NRV en de fase van samenwerking dient plaats te vinden om duidelijkheid te verschaffen over de landelijke voortgang in de samenwerking en het regionale maatwerk.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de verantwoordelijkheid over de regionale reddingsgroep verschillend wordt beleefd van eigen samenwerkende collega tot de beleving als een partner waarmee wordt samengewerkt. Daarnaast hebben de veiligheidsregio's een verschillend beeld over de regionale en landelijke inzetbaarheid van de reddingsgroep. De invloed van de manier van samenwerken op de samenwerking en de afspraken over de inzetbaarheid dient verduidelijkt te worden.

Als de veiligheidsregio naast de taak NRV ook andere afspraken met de reddingsbrigade heeft, dan heeft dit voordelen in de relatie van de samenwerking. Het samenwerkingsproces voor de taak NRV en de overige taken dient gescheiden behandeld te worden.

Het veiligheidsberaad heeft geen afspraak gemaakt over de bestuurlijke verantwoording van de governance van de NRV. De NRV heeft geen tactische laag waarin draagvlak wordt gecreëerd voor de afspraken van de NRV en waar de besluiten worden voorbereid voor de stuurgroep. De stuurgroep in de positie brengen dat ze besluiten kunnen nemen met draagvlak, versterkt de daadkracht van de NRV. Het veiligheidsberaad heeft met de collectieve duiding van de urgentie op het risico op overstromingen en het behouden van de NRV gekozen een bijdrage te leveren aan de crisisrespons in het programma meerlaagsveiligheid. In deze bovenregionale samenwerking dienen afspraken gemaakt te worden over beheer en operationele inzetbaarheid.

Uit het kwalitatief onderzoek komt naar voren dat de samenwerking binnen de NRV verbeteringen kent. Deze verbeteringen zijn er op diverse plekken. Uit de resultaten komt naar voren dat er een

groot verschil zit in de regionale samenwerking binnen de NRV en dat op landelijk niveau de governance verbeteringen kent en dat dit een invloed heeft op de regionale samenwerking.

De samenwerking binnen de NRV kan verbeterd worden door het nemen van tijd voor het proces van gelijkwaardige samenwerking waarin een landelijk gezamenlijke ambitie wordt bepaald met kaders van regionaal maatwerk om afspraken te maken die draagvlak en daadkracht genieten.

7 Discussie

Voor dit onderzoek zijn vragenlijsten gebruikt gebaseerd op de samenhangende kijk op samenwerkingsverbanden (Kaats & Opheij, 2013). De enquête is landelijk uitgezet bij alle regionaal verantwoordelijken voor de NRV (reddingsbrigade en veiligheidsregio) en de landelijk coördinator NRV. Van de totaal 47 vragenlijsten zijn er 32 ingevuld, waarbij de respondenten verspreid waren over alle betrokken regio's. Op basis hiervan kan gesteld worden dat een representatief beeld is opgehaald over de samenwerking binnen de NRV op operationeel en tactisch niveau. Daarnaast zijn alle leden van de stuurgroep en het verantwoordelijke bestuurslid Reddingsbrigade Nederland geïnterviewd. Op basis hiervan kan gesteld worden dat een representatief beeld is opgehaald over de samenwerking op tactisch en strategisch niveau. Bij herhaling van dit onderzoek wordt echter verwacht dat de resultaten niet hetzelfde zijn. De inzet van de NRV in juli 2021 kan invloed hebben op de mening van de respondenten. Dit maakt dit onderzoek niet minder valide. Dit onderzoek toont het beeld van voor de ramp in Limburg 2021. Nader onderzoek kan aantonen of de inzet in 2021 invloed heeft gehad op de samenwerking binnen de NRV.

Uit de resultaten blijkt dat de moeilijke start van de NRV en de verdeling die daarbij is ontstaan, invloed heeft op de samenwerking. Dit resultaat is in lijn van verwachting als het gaat om de moeilijke start. Dit resultaat is anders dan verwacht als het gaat om de verdeling. Uit de resultaten blijkt dat de gesprekspartners elkaar in de samenwerking anders zien door de verdeling van de regio's naar rode, oranje en gemengde reddingsgroepen. Veelal gekoppeld aan de verdeling zien de gesprekspartners elkaar als samenwerkende collega of als partner in de samenwerking. Deze zienswijze heeft invloed op de samenwerking binnen de NRV.

De mogelijke grondslag van de moeilijke start ligt in de keuze van het ministerie van J&V om de verantwoordelijkheid decentraal te beleggen bij de veiligheidsregio's zonder de financiering daarvoor te verhogen. De zienswijze die vervolgens ontstaat door de verdeling is te verklaren doordat een rode reddingsgroep wordt bemand door personeel van de eigen veiligheidsregio. De stap naar een regionale inzet van de reddingsgroep is makkelijker met eigen personeel. Daarbij is het moeilijker om met een reddingsgroep met eigen personeel te ervaren dat deze reddingsgroep een onderdeel is van een landelijke eenheid met een eigen commandostructuur.

Met de bevinding dat allen fasen van het proces van samenwerking doorlopen dient te worden voor een goede samenwerking sluit dit onderzoek aan bij eerder onderzoek over samenwerking. De nieuwe inzichten van dit onderzoek richt zich op de context van deze samenwerking. Deze inzichten richten zich op de bovenregionale inzet bij een crisis. Op basis van dit onderzoek is geconstateerd dat het bij nieuwe bovenregionale eenheden belangrijk te bepalen hoe de samenwerking wordt gepositioneerd.

De focus van dit onderzoek heeft gelegen in de samenwerking binnen de NRV. In een onderzoek met andere partners kunnen andere bevindingen naar voren komen.

Vervolgonderzoek dient plaats te vinden om aanvullende aandachtspunten te bepalen voor bovenregionale samenwerking.

8 Aanbevelingen

In de aanbevelingen uit dit onderzoek worden verbeteringen aangedragen in de samenwerking met de veiligheidsregio's en de reddingsbrigade binnen de huidige afspraken voor de NRV. Deze aanbevelingen zijn gericht aan de stuurgroep NRV.

Om in de samenwerking binnen de NRV de volgende stap te maken dient de governance van de NRV te worden aangepast naar een structuur met een tactische laag met draagvlak en een stuurgroep met bevoegdheid waaraan het RCDV zich committeert. Maak hierin afspraken over de landelijke bestuurlijke verantwoording voor de NRV. Maak vervolgens een plan met een tijdsplanning en processtappen van samenwerking waarin aandacht is voor de landelijke ambitie en regionaal maatwerk. Onderzoek welke invloed de samenstelling van de reddingsgroep (rood-oranje of gemengde) heeft op de samenwerking en bepaal de welke afspraken nodig zijn bij die samenstelling voor de meest ideale vorm van samenwerking binnen de NRV en de inzetbaarheid van de reddingsgroep.

Bestaande regionale samenwerking naast de NRV heeft een positief effect op de landelijke samenwerking en andersom. Werk de nadere mogelijkheden voor regionale en landelijke samenwerking uit en bepaal de synergie en de scheiding in deze vormen van samenwerking. De NRV is een bijzondere manier van bovenregionale samenwerking. Koppel de NRV aan het programma Bovenregionale Operationele Samenwerking (BOS) en werk deze bovenregionale samenwerking uit in een beheersmatig en een operationeel deel. Maak gebruik van de koppeling van de NRV met programma's zoals meerlaagsveiligheid en de systeemverantwoordelijke minister van J&V voor verdere ontwikkelingen.

Door het aanpassen van de governance waarna eenduidige afspraken kunnen worden gemaakt, kan de NRV groeien naar een krachtige bovenregionale samenwerking met een krachtig product.

9 Literatuurlijst, rapportages en beleidsdocumenten

- Ahmad, Q. K. (2003). Regional Cooperation in Flood Management in the Ganges-Brahmaputra-Meghna Region: Bangladesh Perspective. *Natural Hazards*, 28(1), 191–198. <https://doi.org/10.1023/A:1021186203100>
- Aldunate, R. G., Pena-Mora, F., & Robinson, G. E. (2005). Collaborative distributed decision making for large scale disaster relief operations: Drawing analogies from robust natural systems. *Complexity*, 11(2), 28–38.
- Alexander, M., Priest, S. J., Micou, P., Tapsell, S. M., Green, C. H., Parker, D. J., & Homewood, S. (2016). *Analysing and evaluating flood risk governance in England—enhancing societal resilience through comprehensive and aligned flood risk governance arrangements*.
- Beerens, R. J. J. (2021). *Improving disaster response evaluations: Supporting advances in disaster risk management through the enhancement of response evaluation usefulness*. Lund University.
- Boin, A. (2005). *From crisis to disaster: towards an integrative perspective*. W: RW Perry, EL Quarantelli (Eds.), *What is a disaster? New answers to old questions (153-172)*. Philadelphia: Xlibris Press.
- Brandweer Nederland. (2012). *Grootschalig brandweeroptreden*. 48. https://www.brandweer.nl/media/1976/121217_visie_gbo_scherm.pdf
- Bregman, R. (2020). *Het water komt*. De Correspondent. <https://decorrespondent.nl/10813/een-brief-aan-alle-nederlanders-klimaatverandering-bedreigt-het-voortbestaan-van-ons-land/29057612661748-6d9d091b>
- Bremekamp, R. (2015). Wat kunnen we leren van 2500 jaar samenwerken? *M&O*, 4, 24–42. <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Wat-kunnen-we-leren-van-2500-jaar-samenwerken-MO-2014-04.pdf>
- Bremekamp, R., Kaats, E., en Irma, W. O., & en Wilfrid, E. K. (2010). Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie. *Holland Management Review*, 130, 8–15.
- Bremekamp, R., Kaats, E., Irma, O., & Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken ; een kompas voor aanbevelingen en betekenisvolle interactie. *Holland/Belgium Management Review*, nummer 130, 2–9. <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Succesvol-samenwerken-eeen-kompas-en-aanbevelingen-voor-betekenisvolle-interactie-Bremekamp-Opheij-en-Vermeulen-HMR-130-2010.pdf>
- Bremekamp, R., Kaats, E., & Wilfred, O. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review*, 127, 2–9. <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Een-nieuw-kijkglas-voor-eeen-heldere-blik-op-samenwerken-Bremekamp-Kaats-en-Opheij-HMR127-2009-1.pdf>
- Bruijn, H. de, & Heuvelhof, E. ten. (2017). *Management in netwerken*. Boombestuurkunde.
- Camps, T., Diederens, P., & Vos, G. (2004). *The emerging world of chains and networks: bridging theory and practice*.
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference* (Vol. 24). Jossey-Bass.

- de Man, A.-P. (2006). *Alliantiebesturing*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Delden, P. J. van. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Eburon Delft.
- Douma, M. U. (1997). *Strategic Alliances: fit or failure*.
- Evaluatiecommissie Wet op de veiligheidsregio's. (2020). *Evaluatie Wet veiligheidsregio's naar toekomstbestendige crisisbeheersing en. December*, 128. https://www.evaluatiewvr.nl/wp-content/uploads/2020/12/Samenvatting_evaluatie_Wet_veiligheidsregios_dec_2020.pdf
- Evers, F. W. R., Susskind, L. E., van der Schot, J., Winsemius, P., & Groen, M. (2009). *Het kan well!: bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat*. MGMC.
- Faerman, S. R., McCaffrey, D. P., & Slyke, D. M. Van. (2001). Understanding interorganizational cooperation: Public-private collaboration in regulating financial market innovation. *Organization Science*, 12(3), 372–388.
- Faerman, S. R., Quinn, R. E., & Thompson, M. P. (2003). *Handboek managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service, 2003.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Heimeriks, K. H., & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25–49.
- Helsloot. (2019). *Vorbij de symboliek, MCPM VII*.
- HKV. (2016). *Nut en noodzaak reddingsvloot bij overstromingen* (p. 32).
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2014). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Business Contact.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2013). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Vakmedianet. <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789013094879/leren-samenwerken-tussen-organisaties-edwin-kaats.pdf>
- Kaats, E., & Opheij, W. (2021). *Creëren van condities voor kansrijke samenwerking*.
- Kolen, A. B., Zethof, M., Rongen, G., & Bierens, J. J. L. M. (2017). *Storylines voor het redden en vluchten na een overstroming*. <http://www.strategische-agenda.nl/wp-content/uploads/2017/03/PR3327-eindrapport-storylines-reddingopgave.pdf>
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
- Lieshout, J. van. (2006). *Van strandlopers tot Moby Dick; nut en noodzaak van redders in de branding*. Instituut Fysieke Veiligheid.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). Trust and distrust definitions: One bite at a time. In *Trust in Cyber-societies* (pp. 27–54). Springer.
- McMaster, R., & Baber, C. (2012). Multi-agency operations: Cooperation during flooding. *Applied Ergonomics*, 43(1), 38–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2011.03.006>

- Michels, W. J. (2016). *Communicatie handboek*. Noordhoff Uitgevers Groningen, Netherlands.
- Ministerie van Justitie en Veiligheid, K. W. en J. zaken. (n.d.). *Aanwijzing 2.13 Keuze voor decentralisatie*. Retrieved March 17, 2019, from <https://www.kcwj.nl/archief/aanwijzingen-voor-de-regelgeving/hoofdstuk-2-algemene-onderwerpen-van-regelgeving/§-21-uitgangspunten-voor-het-gebruik-van-regelgeving-als-instrument/aanwijzing-213-keuze-voor-decentralisatie>
- ministerie van ministerie van Infrastructuur en Waterstaat & het ministerie van Landbouw, 2020. (2020). *Nationaal deltaprogramma 2021*. <https://dp2021.deltaprogramma.nl/achtergronddocumenten.html#colofon>
- Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2016). *Reactie op uw brief van 23 september 2016*. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-786937.pdf>
- Mocking van der Tol, L. (2018). *Open Universiteit Open Universiteit. 2008*, 84–91. <https://research.ou.nl/en/studentTheses/het-effect-van-het-gebruiken-van-een-wiebelkussen-en-tangle-op-le>.
- Neuijen, B., & Sanders, G. (1999). *Bedrijfscultuur, diagnose en beïnvloeding*. Gorchum BV.
- Propper, I. (2000). Samenwerking of autonomie in beleidsnetwerken. *Bestuurskunde*, 9(3), 106–116.
- Raadgever, T., & Hegger, D. (2018). *Flood risk management strategies and governance*. Springer.
- RDVR. (2018a). *Bijlage 1 – Voorstel voor basistaken en kwaliteitseisen nationale reddingsvloot*.
- RDVR. (2018b). *Inrichting nationale reddingsvloot*. www.de-veiligheidsregio.nl/april-2018/nationale-reddingsvloot-komt-dichterbij/
- Reddingsbrigade Nederland. (2014). *Investeren in de toekomst!* <https://www.reddingsbrigade.nl/wij/wie-wij-zijn/reddingsbrigade-nederland/jaarverslagen/>
- Reddingsbrigade Nederland. (2019). *Reddingsbrigade Nederland. (2019). JAARVERSLAG 2018 Onderweg naar een nieuwe werkstructuur*.
- Reddingsbrigade Nederland. (2021a). *JAARVERSLAG 2020 Verbinding in tijden van crisis*.
- Reddingsbrigade Nederland. (2021b). *Waterhulpverlening. 2020*. <https://www.reddingsbrigade.nl/wij/wat-wij-doen/waterhulpverlening/nationale-reddingsvloot/>
- Reddingsbrigade Nederland & Instituut Fysieke Veiligheid. (2019). *Doelen Inspanningen Netwerk*.
- Reddingsbrigade Nederland en Instituut Fysieke Veiligheid. (2020). *Jaarverslag 2019 Nationale Reddingsvloot, Aan de slag!* <http://nationalereddingsvloot.nl/wp/wp-content/uploads/2020/11/NRV-Jaarverslag-2019.pdf>
- Rijksoverheid. (2020). *Veiligheidsregio en crisisbeheersing*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/veiligheidsregios-en-crisisbeheersing/veiligheidsregios>
- Robbins, H., Finley, M., & Ackerman, E. (2001). *Waarom teams niet werken: over de mythes, missers, mensen en mogelijkheden*. Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij.
- Schneeweiss, C. (2003). Distributed decision making—a unified approach. *European Journal of Operational Research*, 150(2), 237–252.
- Scholtens, A. (2007). *Samenwerking in crisisbeheersing Overschat en onderschat*. 1/33.
- Schruijer, S. G. L. (2020). Developing collaborative interorganizational relationships: an action research approach. *Team Performance Management: An International Journal*.

- Sellnow, T. L., & Seeger, M. (2001). Exploring the boundaries of crisis communication: The case of the 1997 red river valley flood. *Communication Studies*, 52(2), 153–167.
<https://doi.org/10.1080/10510970109388549>
- Stoffer, R. (2020). *NRV stand van zaken feb 2020*. Reddingsbrigade Nederland.
- STOWA. (2009). *Meerlaagsveiligheid in de praktijk*.
- Tennekes, J. (1995). *Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Garant.
- van Fenema, P. C. (2012). National Crisis Response Networks (NCRN) and Military Organizations: Revisiting the Katrina Case. In G. Kümmel & J. Soeters (Eds.), *New Wars, New Militaries, New Soldiers: Conflicts, the Armed Forces and the Soldierly Subject* (Vol. 19, pp. 109–128). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1572-8323\(2012\)0000019011](https://doi.org/10.1108/S1572-8323(2012)0000019011)
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515–541.
- Veiligheidsberaad. (2017). *Onderwerp: Nationale Reddingsvloot Aanleiding*.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (zesde druk). Uitgevers, Boom.
- Vurgun, Y. (2017). Kunst van samenwerken [Instituut Fysieke Veiligheid/ Politieacademie]. In *Kunst van samenwerken*. <https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/20170724-MCPM-Kunst-van-Samenwerken.pdf>
- WAVE2020. (2020). *Handreiking Redden van mens en dier*.
<https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/20201224-WAVE2020-Handreiking-Redden-van-mens-en-dier-tijdens-overstromingen.pdf>
- Wesselink, M. (2010). *Handboek strategisch omgevingsmanagement*. Kluwer.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2003). Effectieve teams vormen. Een team leiden. *Groepsvaardigheden, Empowerment En Delegeren, Effectieve Teams Vormen*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds, 146–155.
- Wing. (2013). *Proeftuinen meerlaagsveiligheid*. <https://library.wur.nl/WebQuery/hydrotheek/2230985>
- World Meteorological Organization. (2020). WMO Statement on the Status of the Global Climate in 2019. In *World Meteorological Organization* (Issue 1248).
http://www.wmo.int/pages/mediacentre/press_releases/documents/WMO_1108_EN_web_000.pdf
https://library.wmo.int/doc_num.php?explnum_id=10211
- www.Brandweer.nl. (2020). *Zo werken wij*. <https://www.brandweer.nl/ons-werk/zo-werken-wij>
- Zuid-Limburg, V. (2022). *Voorbij het ergste scenario*.

10 Bijlagen

10.1 Resultaten van de enquête

In deze bijlage zijn de vragen te vinden van de enquête, de analyse van de antwoorden inclusief de diagrammen. De diagrammen zijn weergegeven in procenten of in een schaal van 1 (minimaal) tot 5 (maximaal).

Algemeen

1: Ik ben voor de nationale reddingsvloot actief namens: Reddingsbrigade, Veiligheidsregio of beide.

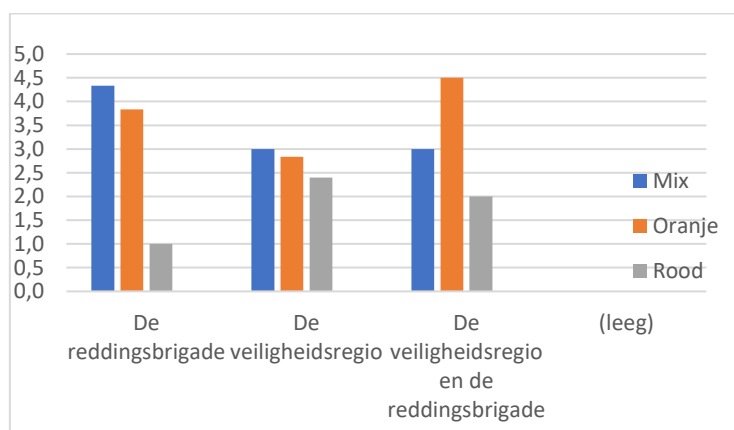
2: Wilt u aangeven op elke plek in de samenwerking u actief bent? Mocht u actief zijn op meerdere plekken, wilt u dan de plek aangeven waar u het meest actief bent en deze plek ook als situatie meenemen in de beantwoording van deze enquête.

3: Hoe lang bent u al betrokken bij de reddingsvloot?

4: In welke mate voelt u zich betrokken bij de organisatie van de nationale reddingsvloot?

- De betrokkenheid van de reddingsbrigade bij de NRV is groot. De betrokkenheid van de veiligheidsregio's is lager waarbij dit in de rode regio's het laagste is.

	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	4,3	3,8	1,0	3,7
De veiligheidsregio	3,0	2,8	2,4	2,8
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	3,0	4,5	2,0	3,8
Eindtotaal	3,4	3,6	2,1	3,3

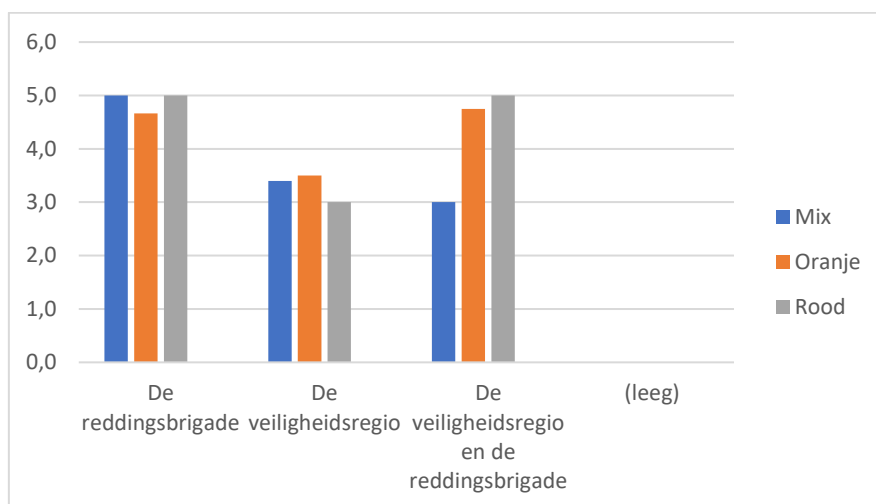


Ambitie

5: Hoe belangrijk vindt u de samenwerking met de veiligheidsregio (brandweer)/ reddingsbrigade voor de nationale reddingsvloot?

- De samenwerking wordt door de reddingsbrigade het belangrijkste gevonden waarbij het niet uitmaakt of de regio oranje, rood of gemengd is. De respondenten van de veiligheidsregio geven aan samenwerking gemiddeld belangrijk te vinden in gelijke mate verdeeld over de werkvormen rood-oranje of gemengde reddingsgroepen.

	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal	
De reddingsbrigade		5,0	4,7	5,0	4,8
De veiligheidsregio		3,4	3,5	3,0	3,3
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade		3,0	4,8	5,0	4,5
Eindtotaal		3,9	4,3	3,6	4,0



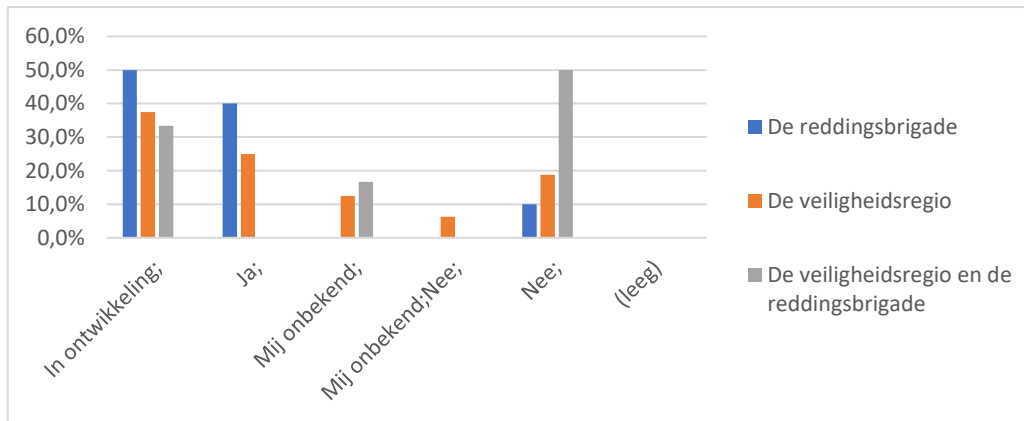
6: Kunt u de samenwerking voor de nationale reddingsvloot in uw situatie omschrijven en de manier waarop u betrokken bent?

- De samenwerking per veiligheidsregio tussen de reddingsbrigade en de veiligheidsregio wisselt. Er wordt aangegeven dat de samenwerking is 'gedumpt' door het ministerie en dat de samenwerking moeizaam loopt door afwezigheid van een gesprekspartner. Daarnaast is er bij sommige regio's wel samenwerking op andere vlakken zoals evenementen maar veel staat er nog in de kinderschoenen of heeft de NRV geen prioriteit. Er is ook een groep die spreekt over een constructievere samenwerking en afstemming. Bij alle respondenten is er ruimte voor verbetering en ontwikkeling in de samenwerking.

7: Zijn er in uw regio afspraken over de gezamenlijk te bereiken doelstelling in de samenwerking met nationale reddingsvloot?

- De reddingsbrigade geeft veelal te kennen dat er wel afspraken zijn over de gezamenlijk te bereiken doelen. De veiligheidsregio is hier veelal minder mee bekend of geeft te kennen dat ze er niet zijn.

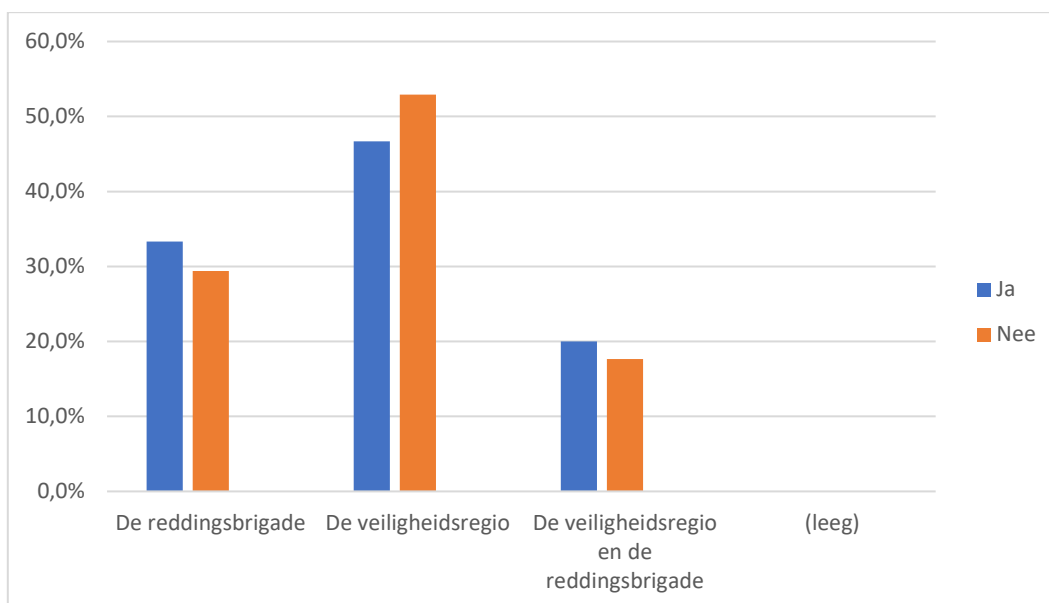
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
In ontwikkeling;	50,0%	37,5%	33,3%	40,6%
Ja;	40,0%	25,0%	0,0%	25,0%
Mij onbekend;	0,0%	12,5%	16,7%	9,4%
Mij onbekend;Nee;	0,0%	6,3%	0,0%	3,1%
Nee;	10,0%	18,8%	50,0%	21,9%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



8: Zijn er in de samenwerking voor de nationale reddingsvloot in uw situatie afspraken over samenwerking anders dan bij overstromingen?

- Bij ongeveer de helft van de veiligheidsregio's zijn er ook afspraken met de reddingsbrigade naast de taak voor de NRV. Deze afspraken zijn veelal toezicht bij evenementen en recreatiegebieden. In enkele gevallen zijn er afspraken over het opleiden van oppervlakte reddingsteams.

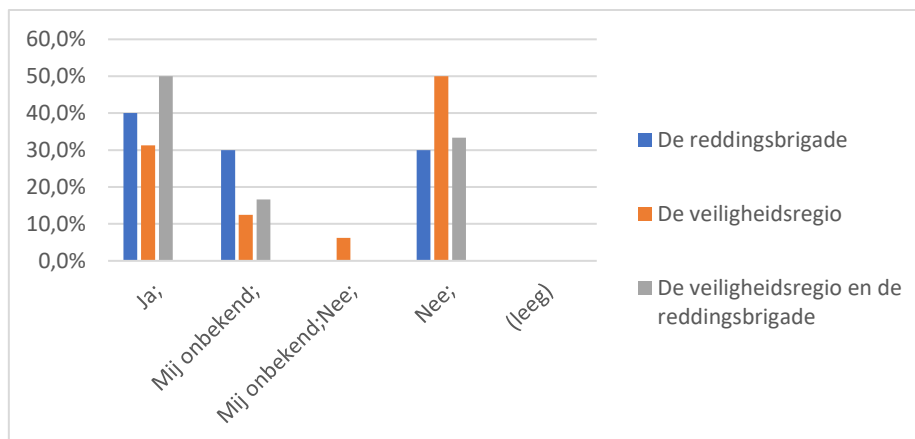
	Ja	Nee	Eindtotaal
De reddingsbrigade	33,3%	29,4%	31,3%
De veiligheidsregio	46,7%	52,9%	50,0%
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	20,0%	17,6%	18,8%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%



9: Is de samenwerking met zijn doelstelling en afspraken geborgd in de strategie/ het beleid van uw organisatie?

- De doelstellingen en afspraken aangaande de strategie/ het beleid NRV zijn in de helft van de gevallen (gedeeltelijk) geborgd in de organisaties. De veiligheidsregio geeft hierin te kennen iets minder de afspraken en doelstellingen geborgd te hebben.

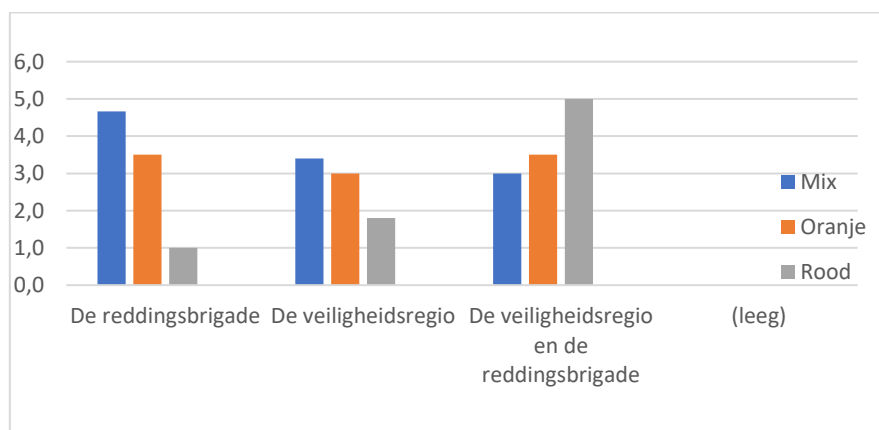
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja;	40,0%	31,3%	50,0%	37,5%
Mij onbekend;	30,0%	12,5%	16,7%	18,8%
Mij onbekend;Nee;	0,0%	6,3%	0,0%	3,1%
Nee;	30,0%	50,0%	33,3%	40,6%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



10: In welke mate zijn er vanuit uw organisatie ambities om de doelstelling binnen de samenwerking voor de nationale reddingsvloot te optimaliseren?

- De ambitie om de doelstellingen binnen de samenwerking te willen optimaliseren ligt veel bij de reddingsbrigade waarbij dit het meest voorkomt in de veiligheidsregio's die een gemixte of een oranje reddingsgroep hebben. Er is 1 veiligheidsregio die de ambitie heeft de samenwerking te optimaliseren met een rode reddingsgroep. Dit is de uitzondering op de overige resultaten. Alle respondenten zijn over het algemeen wel positief in de ambitie om doelstellingen binnen de samenwerking et optimaliseren.

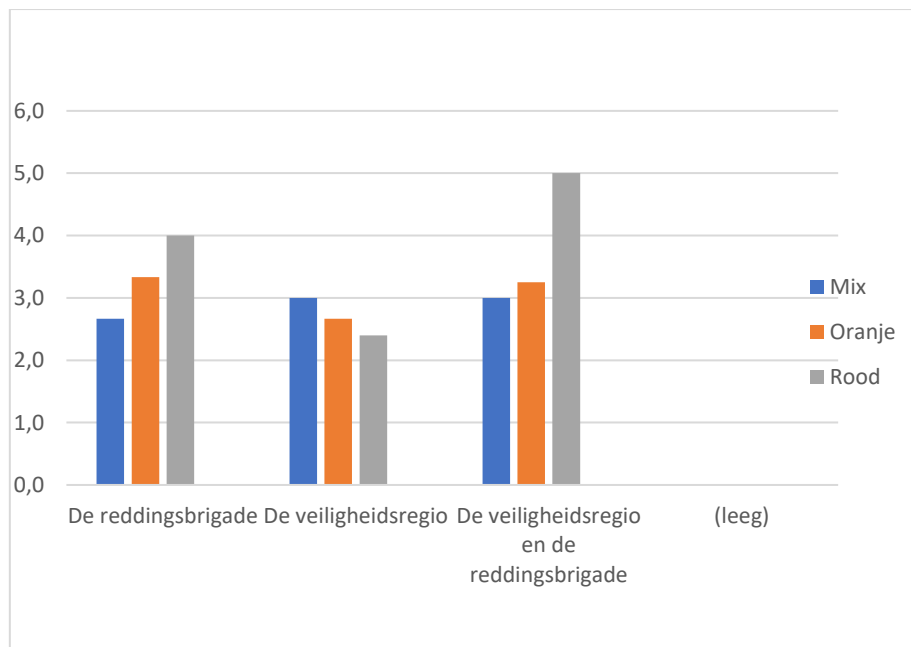
	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	4,7	3,5	1,0	3,6
De veiligheidsregio	3,4	3,0	1,8	2,8
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	3,0	3,5	5,0	3,7
Eindtotaal	3,8	3,3	2,1	3,2



11: In welke mate is er in de ambitieontwikkeling ook rekening gehouden met uw persoonlijke overtuigingen en drijfveren?

- De reddingsbrigade geeft te kennen dat er vooral in veiligheidsregio's met een gemengde reddingsgroep minder rekening wordt gehouden met persoonlijke overtuiging en drijfveren. De meeste rekening met persoonlijke overtuigingen en drijfveren in de ambitieontwikkeling wordt er gehouden in de veiligheidsregio's met een rode reddingsgroep.

	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	2,7	3,3	4,0	3,2
De veiligheidsregio	3,0	2,7	2,4	2,7
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	3,0	3,3	5,0	3,5
Eindtotaal	2,9	3,1	3,0	3,0



12: Wilt u eventueel een toelichting geven op de vorige vraag?

- De NRV wordt wel gezien als een meerwaarde door de veiligheidsregio's en zeker door de reddingsbrigade.
- De start van de samenwerking maakt wel dat de ambitie van de reddingsbrigade en de veiligheidsregio aangaande de NRV meestal niet overeen komen. Soms wordt zelfs de vraag nog gesteld welk onderdeel van de veiligheidsregio de vertegenwoordiger is voor de NRV. Is dit de brandweer of crisisbeheersing.
- Enkele veiligheidsregio's zien de NRV enkel als partner waar je een bijstandsvraag kan stellen en waar nader beleid niet voor nodig is voor de samenwerking.
- De samenwerking met de NRV wordt door veiligheidsregio's soms ook als te groot ervaren. De focus wordt naar hun mening te veel gelegd op de NRV naast de andere taken.

- De samenwerking met de reddingsbrigade en de veiligheidsregio gaat verder in sommige veiligheidsregio's dan de NRV. De afspraken over die verschillende taken lopen dan door elkaar. Hierbij worden er afspraken gemaakt op lokaalniveau met een reddingsbrigade (per gemeente) terwijl de NRV afspraken lopen via een regionaal aanspreekpunt (RVR-coördinator). Dit wordt als verwarrend ervaren. Wel wordt de regionale structuur die is opgezet voor de NRV als prettig ervaren om gezamenlijke afspraken te maken met reddingsbrigades.
- In veel regio's is er wel draagvlak voor het opbouwen of uitbouwen van een ambitie met de NRV.

13: Heeft u nog aanvullende opmerkingen over het thema ambitie van de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot?

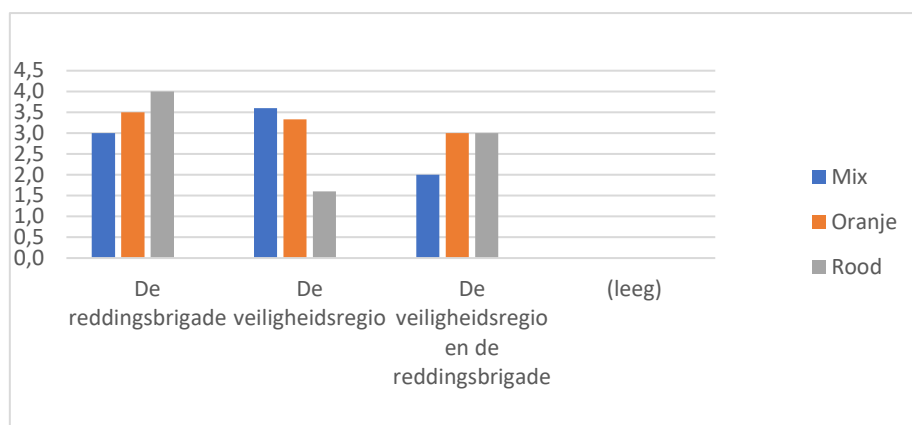
- Wat is de ambitie van de NRV? De enige leidraad zijn de afspraken van 2018 in het RCDV. In de terugkoppeling wordt niet altijd deze 'norm' gebruikt waardoor de ambitie in de samenwerking verschillend is. Daarnaast zijn er ook respondenten die de huidige norm een te hoge ambitie vinden. Er dient een gezamenlijke ambitie vastgesteld te worden.
- Binnen de reddingsbrigade wordt de NRV en het zijn als reddingsbrigade (vereniging) als 2 verschillende merken gezien.
- Is de reddingsbrigade een (volwaardig) partner om mee samen te werken waarbij de NRV een taak is of is de NRV een eenheid van de veiligheidsregio? Valt daarbij de samenwerking NRV onder crisisbeheersing (als partner) of onder de brandweer (als eenheid)?

Belangen

14: Vindt u dat uw partner in deze samenwerking oprechte interesse heeft in uw organisatiebelangen?

- De oprechte interesse in de organisatiebelangen verschilt in rode regio's van heel hoog naar heel laag. Verder wordt de oprechte interesse in organisatiebelangen in gemengde en oranje regio's door alle respondenten veelal gezien als boven gemiddeld.

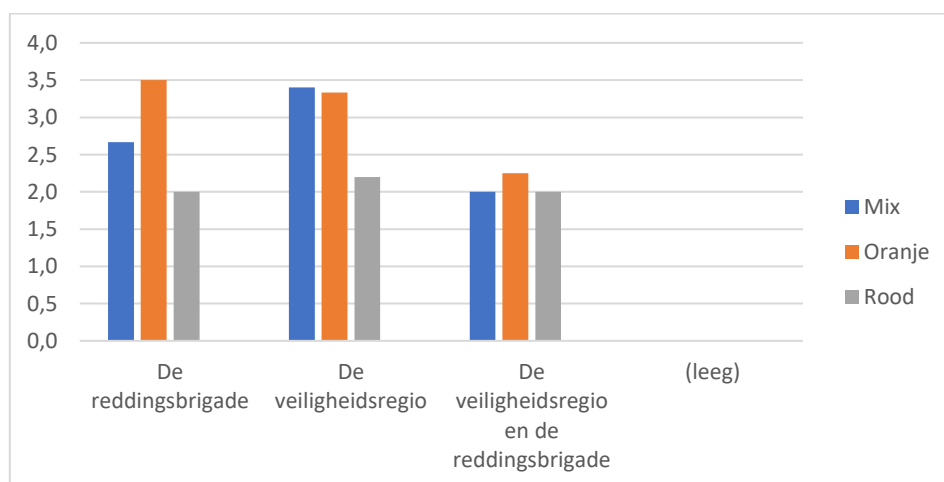
	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal	
De reddingsbrigade		3,0	3,5	4,0	3,4
De veiligheidsregio		3,6	3,3	1,6	2,9
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade		2,0	3,0	3,0	2,8
Eindtotaal		3,2	3,3	2,1	3,0



15: Wordt er in de samenwerking voldoende rekening gehouden met het maatschappelijk belang van de nationale reddingsvloot?

- De rode regio's wordt er door alle respondenten lager dan gemiddeld gescoord op het voldoende rekening houden met het maatschappelijke belang. In gemengde en oranje regio's wordt veelal meer rekening gehouden met het maatschappelijke belang van de NRV. De respondenten die afkomstig zijn uit de reddingsbrigade en de veiligheidsregio scoren lager dan gemiddeld.

	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal	
De reddingsbrigade		2,7	3,5	2,0	3,1
De veiligheidsregio		3,4	3,3	2,2	3,0
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade		2,0	2,3	2,0	2,2
Eindtotaal		3,0	3,1	2,1	2,9



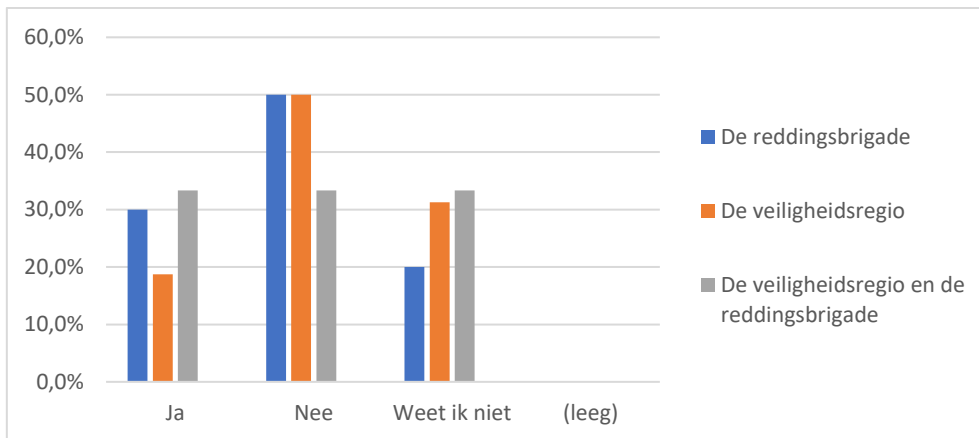
16: Kunt u aangeven over welke belangen u heeft gesproken met elkaar? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- De afspraken worden in de meeste gevallen gemaakt over technische zaken zoals materialen, werkwijzen en andere taken dan de NRV. Daarna wordt er veelal gesproken over veiligheid, vakbekwaamheid en het maatschappelijke belang. Het persoonlijk belang en groepsgevoel wordt als belang het mist genoemd door de respondenten en alleen door de reddingsbrigade.

17: Wordt er in uw samenwerking onderhandeld over belangen?

- In de meeste gevallen wordt er niet onderhandeld over de belangen.

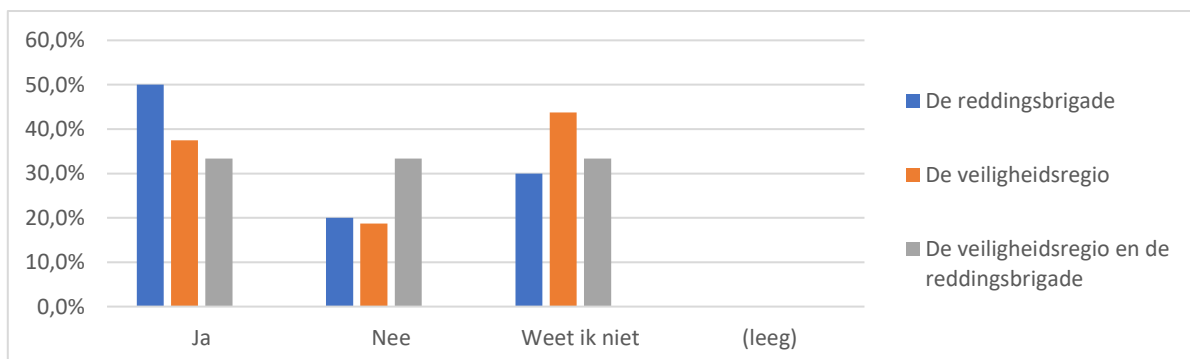
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja	30,0%	18,8%	33,3%	25,0%
Nee	50,0%	50,0%	33,3%	46,9%
Weet ik niet	20,0%	31,3%	33,3%	28,1%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



18: Heeft u bij het bespreken van belangen oplossingen kunnen vinden waar de belangen van beide partijen in werden gediend (een win-win oplossing)?

- Veelal worden er win-win oplossingen gevonden in het bespreken van de belangen. In een derde van de gevallen wordt een oplossing niet altijd herkend als win-win. De reddingsbrigade ziet meer een win-win oplossing in het bespreken van de belangen dan de veiligheidsregio.

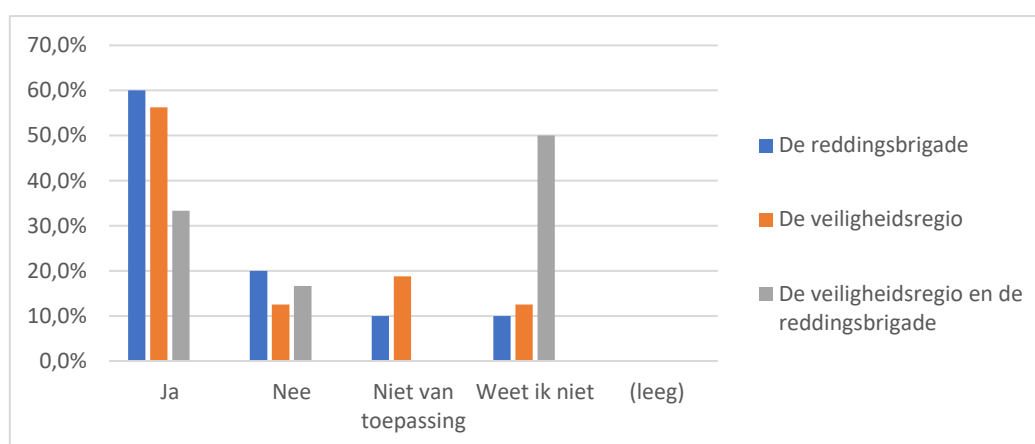
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja	50,0%	37,5%	33,3%	40,6%
Nee	20,0%	18,8%	33,3%	21,9%
Weet ik niet	30,0%	43,8%	33,3%	37,5%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



19: Vindt u dat door de partij met wie u samenwerkt voldoende ruimte, sfeer en plaats gecreëerd wordt voor de dialoog over de belangen die spelen in de samenwerking?

- Meestal wordt er voldoende ruimte, sfeer en plaats gecreëerd voor de dialoog in de samenwerking. Alleen respondenten die bij beide organisaties actief zijn geven voor 50% aan dit niet te weten.

	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja	60,0%	56,3%	33,3%	53,1%
Nee	20,0%	12,5%	16,7%	15,6%
Niet van toepassing	10,0%	18,8%	0,0%	12,5%
Weet ik niet	10,0%	12,5%	50,0%	18,8%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



20: Heeft u nog aanvullende opmerkingen over het thema belangen bij de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot?

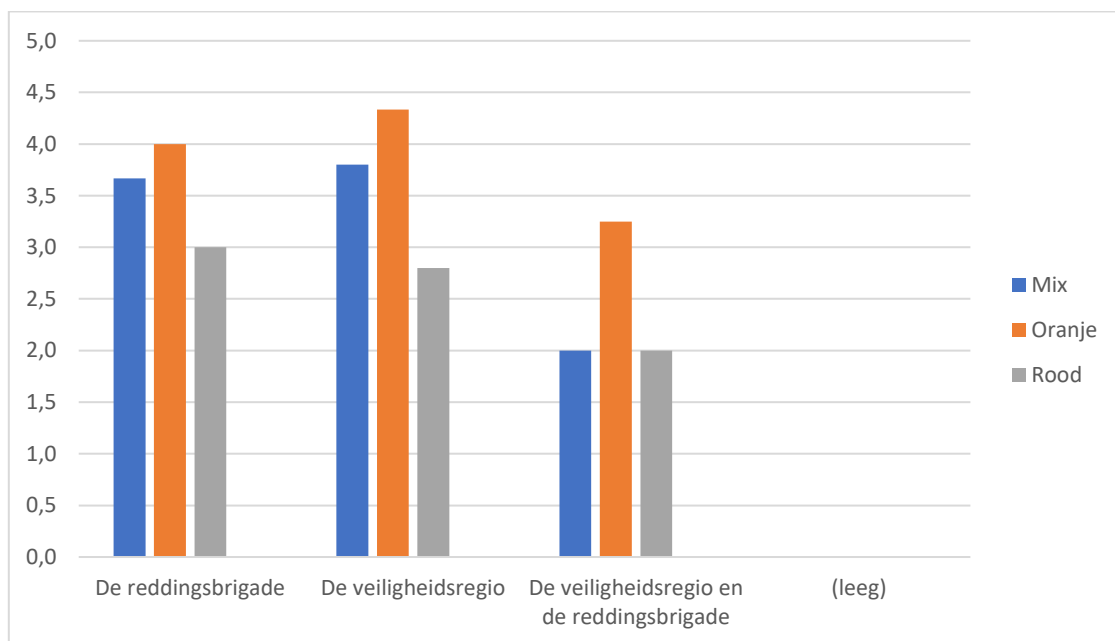
- De meerwaarde voor de samenwerking voor de NRV in het grootschalig optreden of bij overstromingen wordt wel gezien. De belangen voor de taken in het kleinschalig optreden bij incidenten verschillen in sommige regio's.
- Het belang van de reddingsbrigade in de NRV is groter vanwege de meer gefocuste taak in waterhulpverlening. De ambitie die hieruit naar voren komt botst soms met de ambitie die de veiligheidsregio voor ogen heeft.
- Het belang om een bijdrage te leveren voor het proces 'redding van mens en dier' is voor beide organisaties aanwezig. Deze win-win wordt niet altijd gezien door het verschil van een integraal versus een focuste blik.
- Het gevoel van: 'Wie betaalt bepaalt' geeft een beperking in het uiten van het belang van de reddingsbrigade.
- Het belang van de reddingsbrigade, vooral in regio's met een oranje reddingsgroep, is ondersteuning in de samenwerking met de veiligheidsregio's op het gebied van vervoer en C2000. Dit belang wordt door de veiligheidsregio niet altijd gezien. Er wordt van uitgegaan dat de reddingsgroep zelf voorziend is.

Relatie

21: Vertrouwen is heel belangrijk in de samenwerking. In welke mate krijgt u van uw gesprekspartner(s) in de samenwerking het gevoel dat zij u vertrouwen in deze samenwerking?

- Het vertrouwen door de gesprekspartner wordt door de reddingsbrigade en de veiligheidsregio beide gevoeld. In de regio's met een rode reddingsgroep wordt het vertrouwen door de ander wel minder ervaren door alle respondenten.

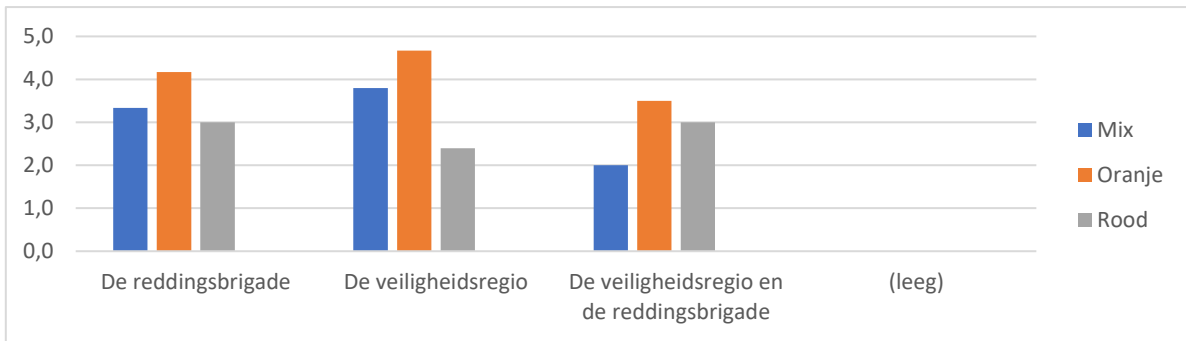
	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	3,7	4,0	3,0	3,8
De veiligheidsregio	3,8	4,3	2,8	3,7
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	2,0	3,3	2,0	2,8
Eindtotaal	3,6	3,9	2,7	3,6



22: In welke mate vertrouwt u uw gesprekspartner(s) in deze samenwerking?

- Het vertrouwen in de gesprekspartner verschilt sterk per regio. Het verschil in beleving van het vertrouwen zit meer bij de reddingsbrigade dan bij de veiligheidsregio. Er is meer vertrouwen bij regio's met een kuststrook. In rode regio's is de beleving van het vertrouwen in de gesprekspartner het laagst.

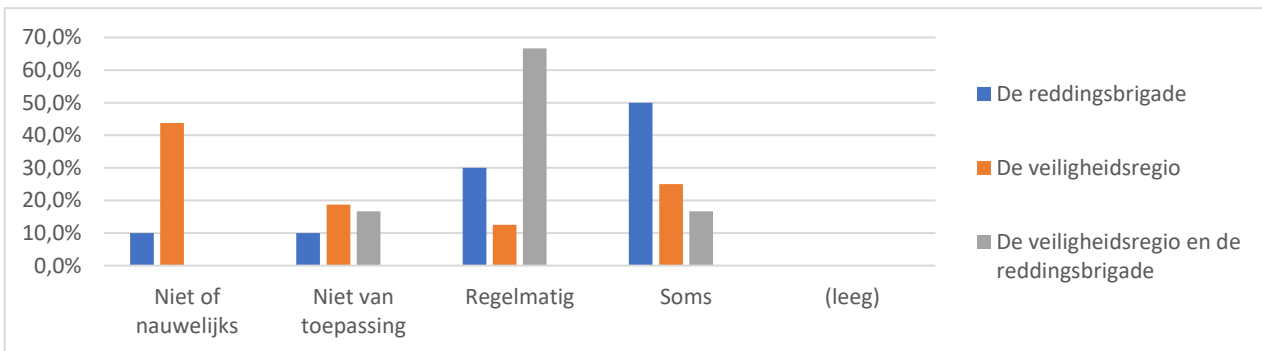
	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	3,3	4,2	3,0	3,8
De veiligheidsregio	3,8	4,7	2,4	3,7
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	2,0	3,5	3,0	3,2
Eindtotaal	3,4	4,2	2,6	3,6



23: Onderneemt u activiteiten om het vertrouwen te laten groeien in de samenwerking?

- Activiteiten om te werken aan het vertrouwen vinden het meest plaats bij respondenten die actief zijn bij de reddingsbrigade en de veiligheidsregio. De respondenten van alleen de veiligheidsregio doen het minst aan activiteiten om te werken aan het vertrouwen.

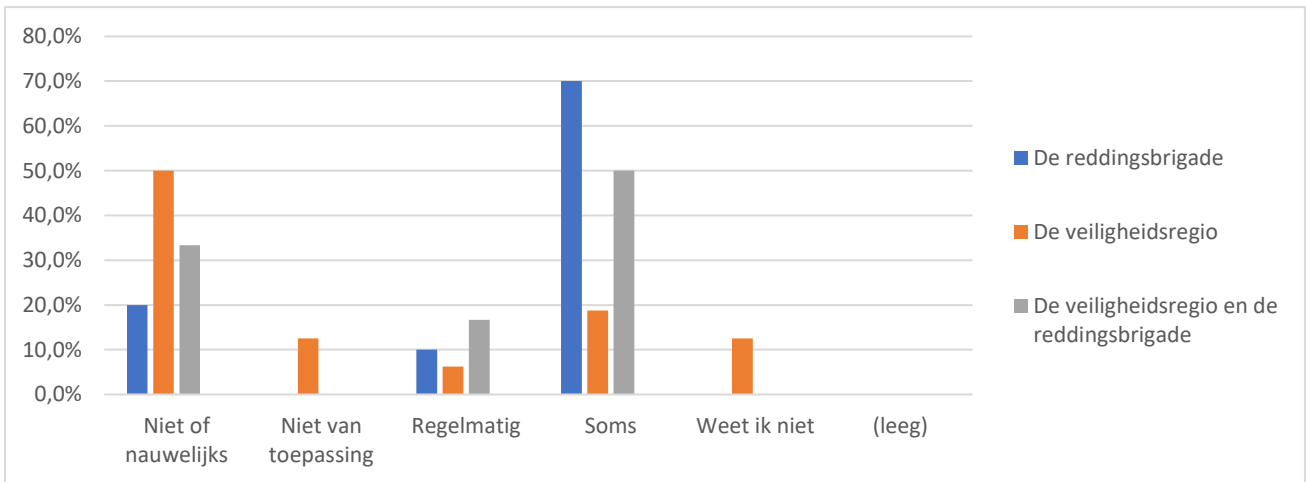
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Niet of nauwelijks	10,0%	43,8%	0,0%	25,0%
Niet van toepassing	10,0%	18,8%	16,7%	15,6%
Regelmatig	30,0%	12,5%	66,7%	28,1%
Soms	50,0%	25,0%	16,7%	31,3%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



24: Wordt er feedback gegeven door de partners met wie wordt samengewerkt over de stijl of manier van samenwerken?

- Volgens de reddingsbrigade wordt er regelmatig feedback gegeven over de stijl of manier van samenwerken. De veiligheidsregio geeft veelal aan dat dit niet of nauwelijks plaatsvindt.

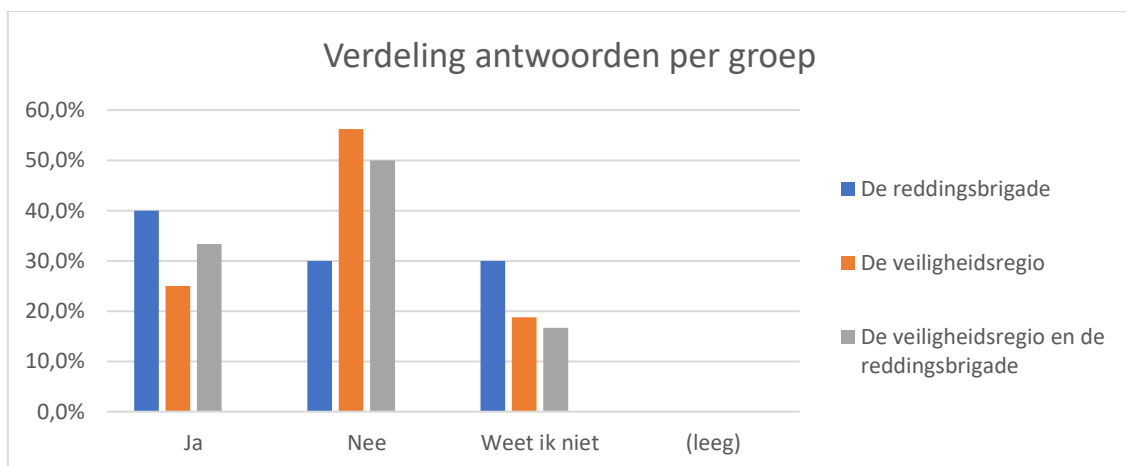
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Niet of nauwelijks	20,0%	50,0%	33,3%	37,5%
Niet van toepassing	0,0%	12,5%	0,0%	6,3%
Regelmatig	10,0%	6,3%	16,7%	9,4%
Soms	70,0%	18,8%	50,0%	40,6%
Weet ik niet	0,0%	12,5%	0,0%	6,3%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



25: Is er aandacht voor de kwaliteit van groepsprocessen in het samenwerkingsverband?

- In het samenwerkingsverband NRV is er niet veel ruimte voor de kwaliteit van de groepsprocessen. Vooral de veiligheidsregio geeft te kennen dat dit ontbreekt. De reddingsbrigade geeft aan dat dit beperkt aanwezig is bij diverse regio's.

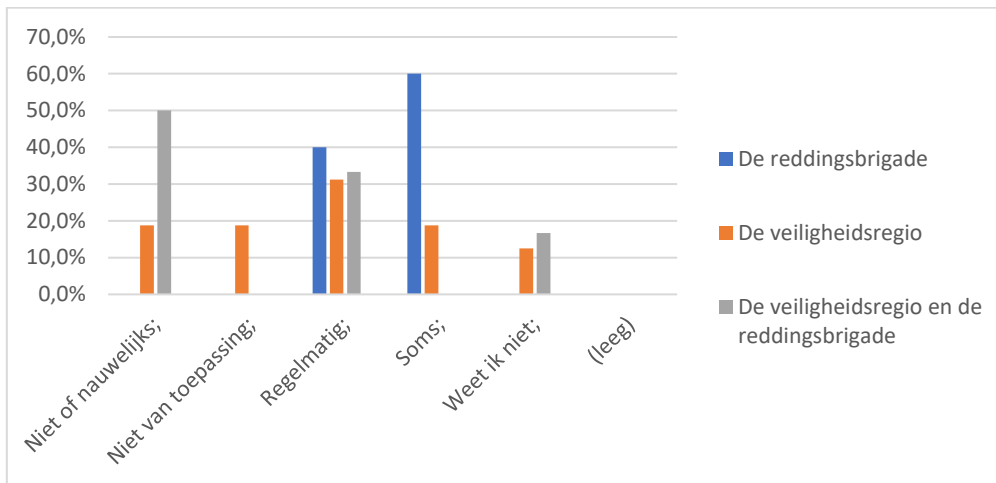
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja	40,0%	25,0%	33,3%	31,3%
Nee	30,0%	56,3%	50,0%	46,9%
Weet ik niet	30,0%	18,8%	16,7%	21,9%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



26: Is er een persoon die de leiding neemt in de samenwerking?

- De reddingsbrigade geeft aan dat er veelal een persoon is die de leiding neemt. De veiligheidsregio geeft aan dat dit minder het geval is. Personen verbonden aan beide organisaties geven voor een groot deel aan dat er niet of nauwelijks iemand is die de leiding neemt.

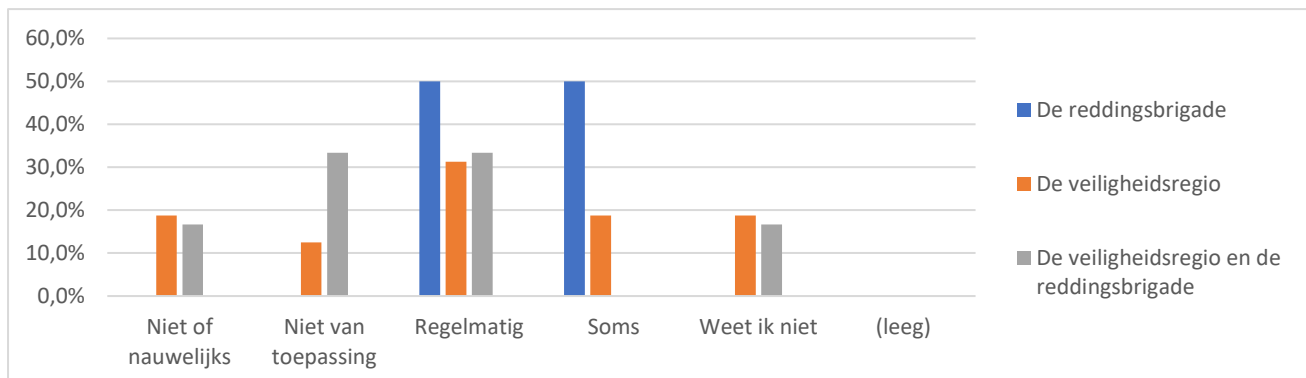
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Niet of nauwelijks;	0,0%	18,8%	50,0%	18,8%
Niet van toepassing;	0,0%	18,8%	0,0%	9,4%
Regelmatig;	40,0%	31,3%	33,3%	34,4%
Soms;	60,0%	18,8%	0,0%	28,1%
Weet ik niet;	0,0%	12,5%	16,7%	9,4%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



27: Treedt de persoon die leiding neemt verbindend op?

- De reddingsbrigade geeft een dat er veelal een persoon is die verbindend optreedt. De veiligheidsregio is verdeeld en geeft voor het grootste deel aan dat dit ook regelmatig voorkomt maar ook regelmatig aan dat een persoon die verbindend optreedt ontbreekt.

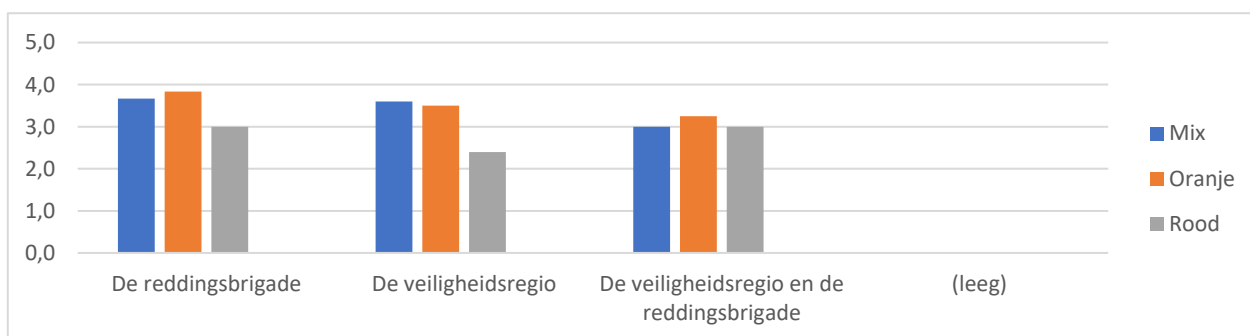
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Niet of nauwelijks	0,0%	18,8%	16,7%	12,5%
Niet van toepassing	0,0%	12,5%	33,3%	12,5%
Regelmatig	50,0%	31,3%	33,3%	37,5%
Soms	50,0%	18,8%	0,0%	25,0%
Weet ik niet	0,0%	18,8%	16,7%	12,5%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



28: In welke mate wordt het getoonde leiderschap geaccepteerd door de personen die een rol spelen in de samenwerking?

- Het getoonde leiderschap wordt door alle partijen veelal geaccepteerd. In rode regio's is dit iets lager.

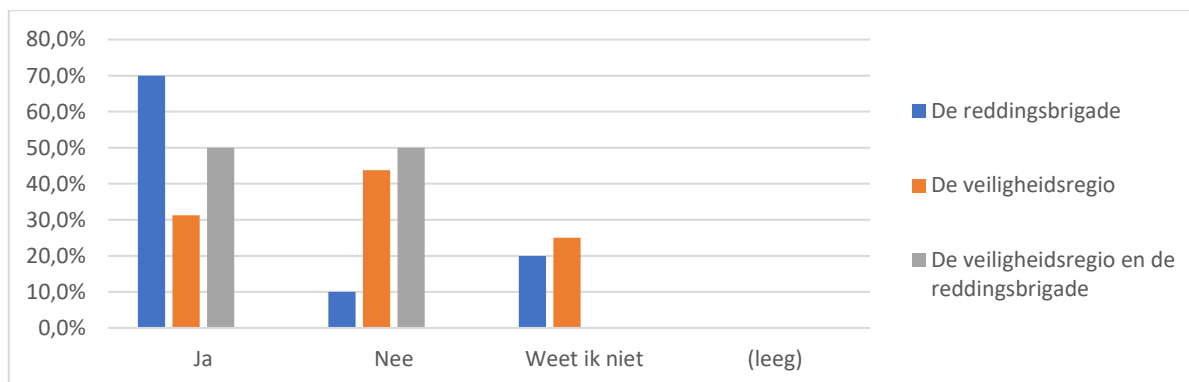
	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal	
De reddingsbrigade		3,7	3,8	3,0	3,7
De veiligheidsregio		3,6	3,5	2,4	3,2
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade		3,0	3,3	3,0	3,2
Eindtotaal		3,6	3,6	2,6	3,3



29: Wordt de samenwerking door de deelnemers geëvalueerd?

- De reddingsbrigade is van mening dat meestal de samenwerking wordt geëvalueerd. De veiligheidsregio geeft aan dat in veel regio's dit niet het geval is. De respondenten die betrokken zijn bij de reddingsbrigade en de veiligheidsregio geven aan in de helft van de regio's wel en de andere helft van de regio's er niet wordt geëvalueerd.

	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja	70,0%	31,3%	50,0%	46,9%
Nee	10,0%	43,8%	50,0%	34,4%
Weet ik niet	20,0%	25,0%	0,0%	18,8%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



30: Heeft u nog aanvullende opmerkingen over het thema relatie van de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot?

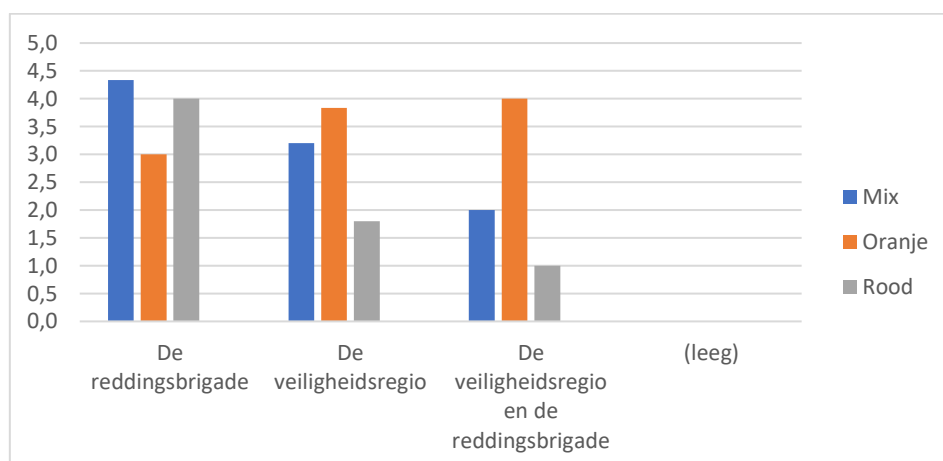
- In sommige regio's is er weinig of geen contact met elkaar over de NRV laat staan dat er een relatie is.
- Als er een relatie is dan wordt hij veelal gelijkwaardig ervaren op operationeel en soms ook op tactisch niveau. Op strategisch niveau is de samenwerking binnen regio's moeilijk.
- De relatie van de partners in de samenwerking NRV wordt bemoeilijkt doordat veiligheidsregio's geografisch denkt in regio's en de reddingsbrigade werkt als een landelijke eenheid als het gaat over overstromingen.
- De rode regio's komt ook gevoel voor dat er geheel geen relatie wordt gevoeld door de veiligheidsregio met de reddingsbrigade.
- De relatie tussen de reddingsbrigade en de veiligheidsregio verschilt of ze elkaar zien als partner in de samenwerking of als een gezamenlijk gevormde eenheid.

Organisatie

31: In welke mate zijn de gemaakte afspraken binnen de nationale reddingsvloot u helder?

- De reddingsbrigade geeft te kennen dat de afspraken in alle vormen van samenwerken (rood, oranje of mix) veelal duidelijk zijn. Bij de veiligheidsregio en respondenten die bij beide actief zijn blijkt vooral dat de afspraken minder helder zijn bij regio's met rode en gemengde reddingsgroepen.

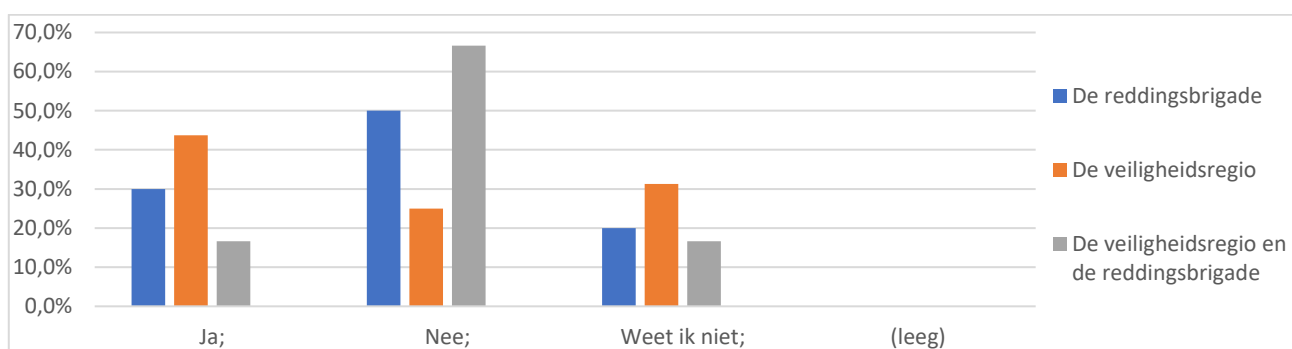
	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	4,3	3,0	4,0	3,5
De veiligheidsregio	3,2	3,8	1,8	3,0
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	2,0	4,0	1,0	3,2
Eindtotaal	3,4	3,6	2,0	3,2



32: Zijn de overleggen zo georganiseerd (structuur en besturing) dat zij effectief en passend zijn om tot een goede samenwerking te komen voor de nationale reddingsvloot?

- De respondenten die betrokkenheid hebben bij de reddingsbrigade of bij beide organisaties geven veelal aan dat de overleggen niet effectief en passend zijn georganiseerd om tot een goede samenwerking te komen. De veiligheidsregio is het hier maar voor een kwart mee eens. Voor het grootste deel geeft de veiligheidsregio aan dat deze overleggen wel effectief en passend zijn om tot een goede samenwerking te komen.

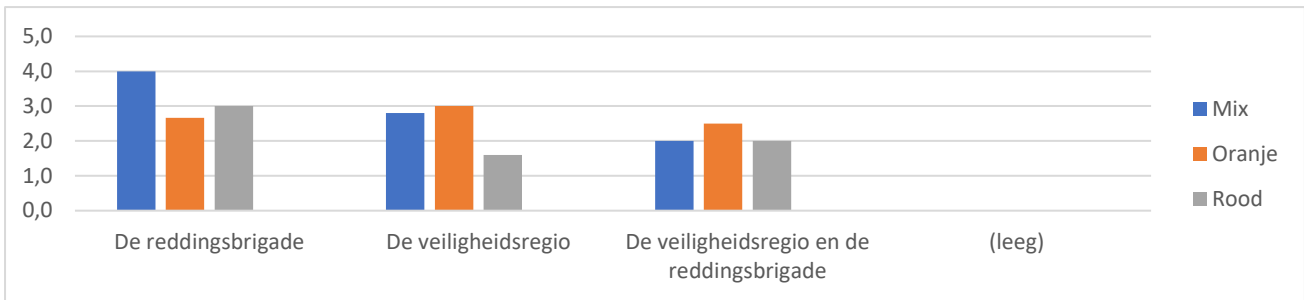
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja;	30,0%	43,8%	16,7%	34,4%
Nee;	50,0%	25,0%	66,7%	40,6%
Weet ik niet;	20,0%	31,3%	16,7%	25,0%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



33: Wat is de mate van draagvlak die u ervaart bij de achterbannen (de brandweerposten en reddingsbrigades) voor de besluiten en maatregelen die door het samenwerkingsverband nationale reddingsvloot genomen worden?

- De reddingsbrigade geeft aan, vooral in gemengde regio's, veelal draagvlak te ervaren bij de achterban voor de besluiten en maatregelen die door het samenwerkingsverband genomen worden. De veiligheidsregio en gecombineerde respondenten geven aan in het algemeen en in rode regio's in het bijzonder minder of weinig draagvlak uit de achterban te ervaren.

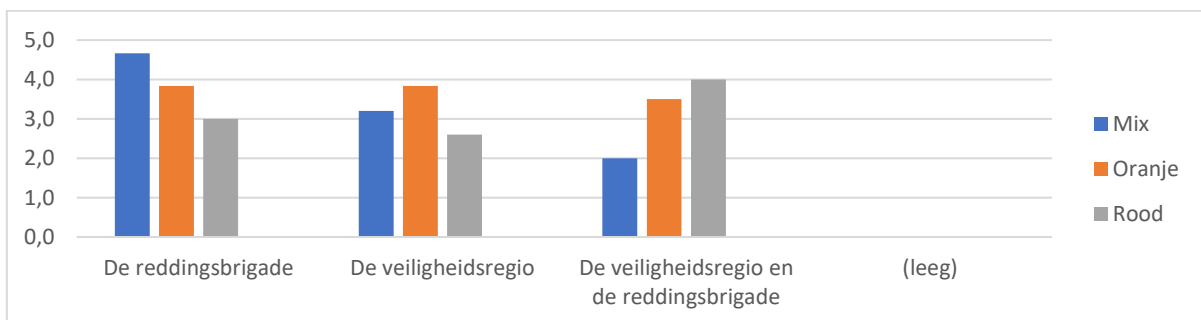
	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	4,0	2,7	3,0	3,1
De veiligheidsregio	2,8	3,0	1,6	2,5
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	2,0	2,5	2,0	2,3
Eindtotaal	3,1	2,8	1,9	2,7



34: In welke mate heeft u het gevoel voldoende mandaat te hebben van uw achterban voor het maken van afspraken voor de nationale reddingsvloot?

- Bij de reddingsbrigade is er een gevoel van mandaat van de achterban vooral groot in de regio's met een gemengde reddingsgroep. Het gevoel van mandaat bij de achterban is voor alle respondenten boven gemiddeld in oranje regio's. Bij respondenten die betrokken zijn bij veiligheidsregio en reddingsbrigade is het gevoel van mandaat hoog in de rode regio's maar juist behoorlijk laag in de gemengde regio's.

	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	4,7	3,8	3,0	4,0
De veiligheidsregio	3,2	3,8	2,6	3,3
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	2,0	3,5	4,0	3,3
Eindtotaal	3,6	3,8	2,9	3,5



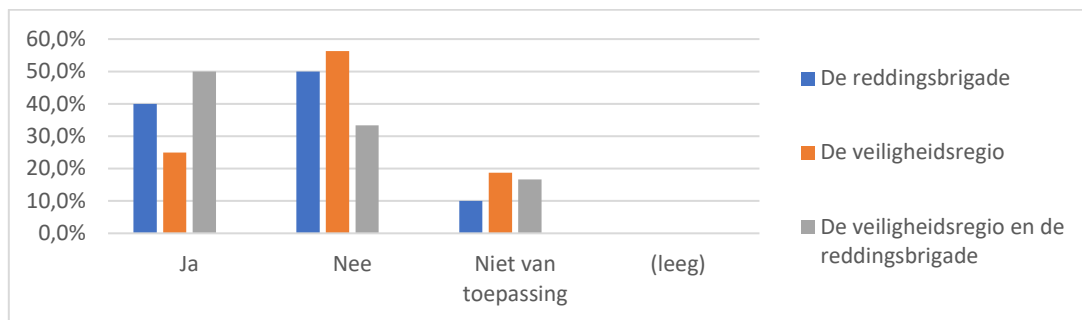
35: Kunt u een top 3 geven van maatregelen die genomen kunnen worden om het mandaat bij de (moeder)organisatie en het draagvlak bij de achterban (brandweerposten en reddingsbrigades) te verbeteren?

- Werken aan het vertrouwen en gelijkwaardigheid tussen de reddingsbrigade en de veiligheidsregio door oefeningen, overleggen en persoonlijke gesprekken.
- Duidelijkheid scheppen in de werkafspraken rondom NRV en de andere taken waarin de partijen samenwerken.
- Het stellen van prioriteiten in de samenwerking en daardoor ook tonen van daadkracht
- Werken aan bewustwording van het risico van hoogwater en overstromingen.
- In de communicatie de benadering richten op de doelgroep NRV en dus niet als aparte groepen brandweer en reddingsbrigade.

36: Vindt u de organisatie van de nationale reddingsvloot daadkrachtig en resultaatgericht?

- De meeste respondenten vinden de NRV niet daadkrachtig en resultaatgericht. Alleen respondenten die betrokken zijn bij de veiligheidsregio en de reddingsbrigade zijn gematigd positief over de daadkracht en resultaatgerichtheid.

	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja	40,0%	25,0%	50,0%	34,4%
Nee	50,0%	56,3%	33,3%	50,0%
Niet van toepassing	10,0%	18,8%	16,7%	15,6%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



37: Heeft u nog aanvullende opmerkingen over het thema organisatie van de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot?

- Operationeel is de NRV wel daadkrachtig en resultaat gericht. In de bedrijfsmatige (koude) omgeving ontbreekt het aan duidelijkheid en zijn er verschillende belangen.
- In de samenwerking heerst niet altijd het gevoel van gelijkwaardigheid van of door beide partijen. Dit bestaat o.a. uit nederig gedrag door de reddingsbrigade.

Proces

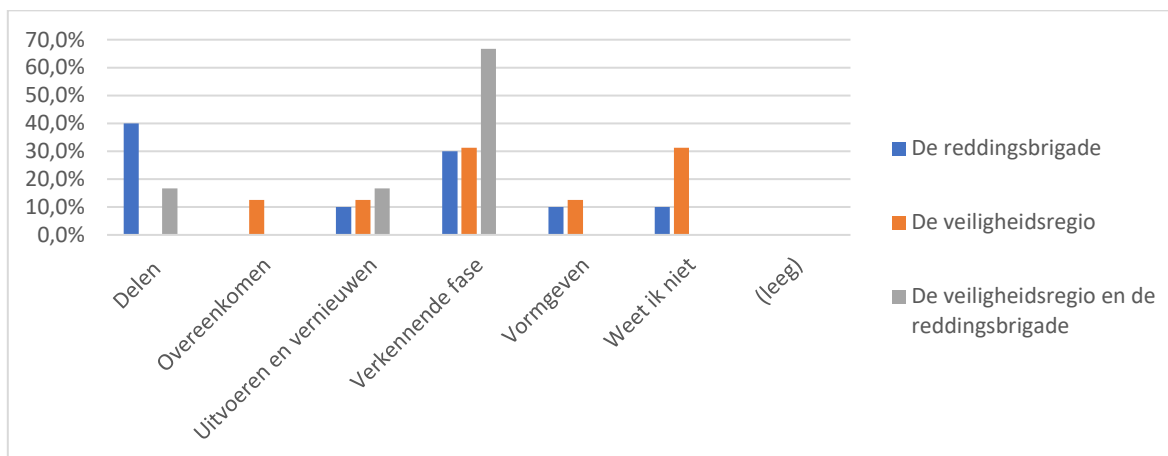
38: Welke fasen zijn te onderscheiden in het proces van samenwerking binnen de nationale reddingsvloot in uw situatie? Meerdere antwoorden zijn mogelijk

- Veel respondenten geven aan de fasen niet te zien of dat de fasen door elkaar heen lopen. De fase 'verkennen' wordt het meest genoemd maar ook vaak in combinatie met 1 of meerdere andere fasen in de samenwerking. Meestal wordt aangegeven dat de NRV vooraan zit in de fasen van samenwerking.

39: In welke fase zit de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot in uw situatie nu?

- Alle fasen worden benoemd maar de verkennende fase scoort het hoogst. De reddingsbrigade scoort daarbij ook nog redelijk hoog op de fase delen.

	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Delen	40,0%	0,0%	16,7%	15,6%
Overeenkomen	0,0%	12,5%	0,0%	6,3%
Uitvoeren en vernieuwen	10,0%	12,5%	16,7%	12,5%
Verkennde fase	30,0%	31,3%	66,7%	37,5%
Vormgeven	10,0%	12,5%	0,0%	9,4%
Weet ik niet	10,0%	31,3%	0,0%	18,8%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



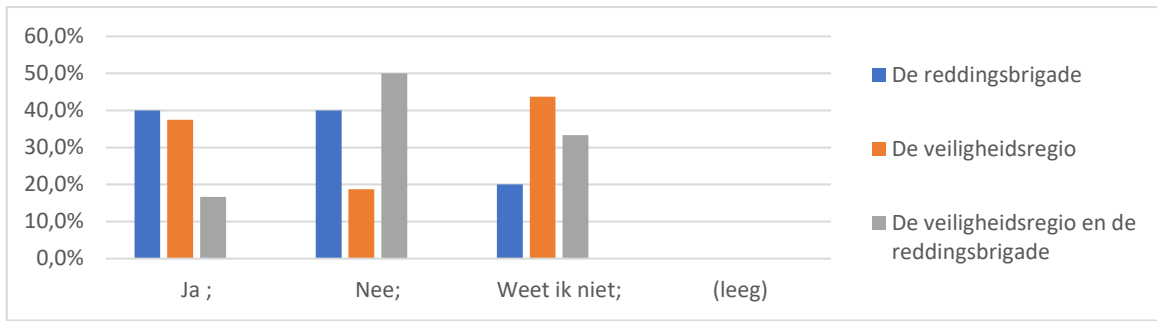
40: Voor welke fase(n) zou er meer aandacht voor moeten komen volgens u?

- Veel wordt aangegeven dat er aandacht moet zijn voor alle fasen na verkennen. Deze stap in het proces dient samen gemaakt te worden. De samenwerkende partijen moet het samen eens zijn waar in het proces de samenwerking zit. De respondenten willen wel graag doorpakken en naar een volgende fase toe.

41: Is er een balans tussen de procesmatige (de voortgang) en inhoudelijke aandacht in de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot?

- Er is geen duidelijk beeld over de balans tussen de inhoudelijke en procesmatige aandacht in de samenwerking NRV. De resultaten zijn geheel verdeeld over de respondenten.

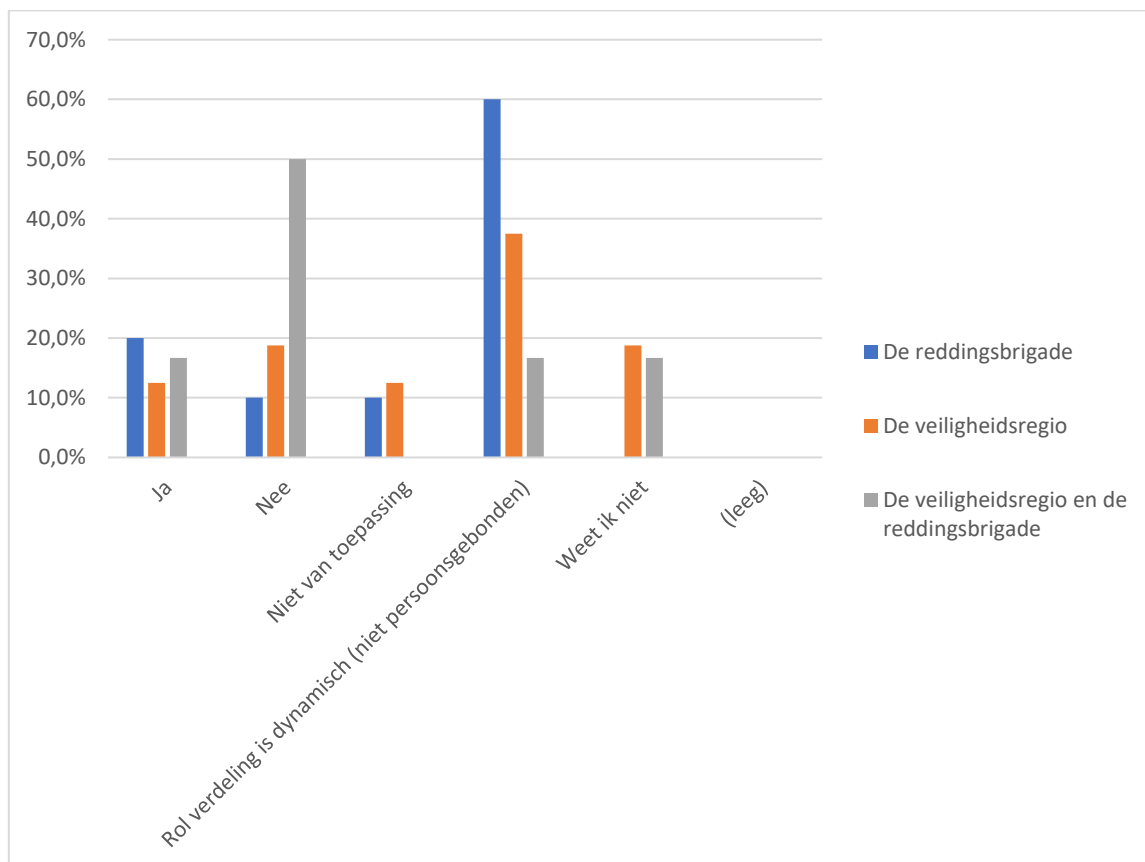
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja ;	40,0%	37,5%	16,7%	34,4%
Nee;	40,0%	18,8%	50,0%	31,3%
Weet ik niet;	20,0%	43,8%	33,3%	34,4%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



42: Is er een heldere rolverdeling (zoals wie de regie heeft) in de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot?

- Er is geen heldere rolverdeling in de samenwerking. De rol verdeling in de samenwerking is dynamisch en situationeel.

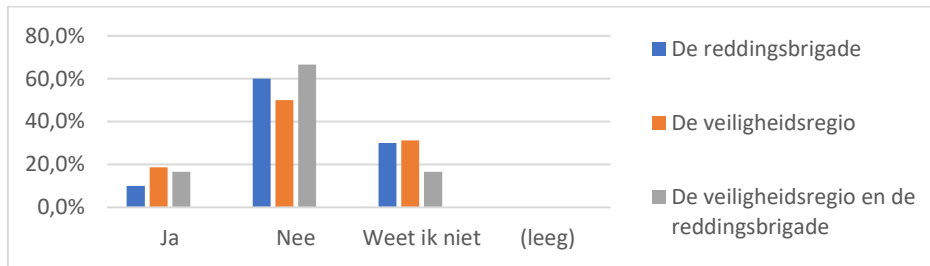
	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja	20,0%	12,5%	16,7%	15,6%
Nee	10,0%	18,8%	50,0%	21,9%
Niet van toepassing	10,0%	12,5%	0,0%	9,4%
Rol verdeling is dynamisch (niet persoonsgebonden)	60,0%	37,5%	16,7%	40,6%
Weet ik niet	0,0%	18,8%	16,7%	12,5%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



43: Wordt het proces van samenwerking regelmatig geëvalueerd en heroverwogen?

- Het proces van samenwerking wordt veelal niet regelmatig geëvalueerd en heroverwogen.

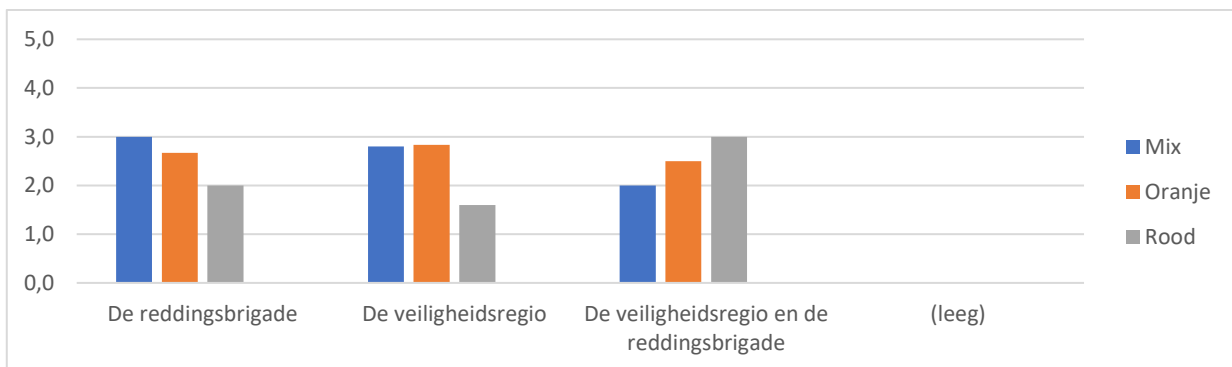
Rijlabels	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ja	10,0%	18,8%	16,7%	15,6%
Nee	60,0%	50,0%	66,7%	56,3%
Weet ik niet	30,0%	31,3%	16,7%	28,1%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



44: Kunt u aangeven wat u vindt van de mate van kwaliteit van het proces?

- De kwaliteit van het proces tot nu toe wordt gescoord als gemiddeld. De kwaliteit in de rode regio's wordt het laagst gescoord. Vertegenwoordigers die bij de reddingsbrigade en de veiligheidsregio betrokken zijn echter wel positief al de kwaliteit van het proces in de rode regio's.

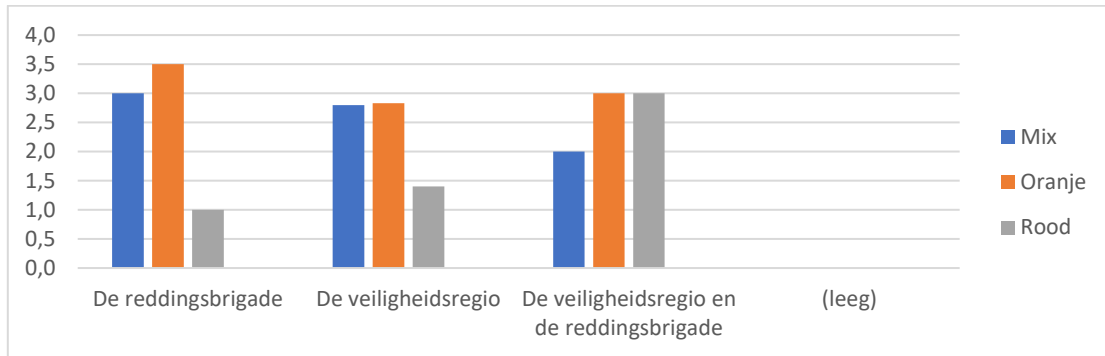
	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	3,0	2,7	2,0	2,7
De veiligheidsregio	2,8	2,8	1,6	2,4
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	2,0	2,5	3,0	2,5
Eindtotaal	2,8	2,7	1,9	2,5



45: Kunt u aangeven wat u vindt van de mate van de effectiviteit van de samenwerking?

- De effectiviteit van de samenwerking wordt in oranje regio's het best ervaren en daarna het meest effectief in de gemengde regio's. In rode regio's zijn vooral respondenten van de reddingsbrigade en de veiligheidsregio's negatief. Opvallend is dat de respondenten die uit de reddingsbrigade en de veiligheidsregio komen juist positief zijn de effectiviteit van de samenwerking in rode regio's.

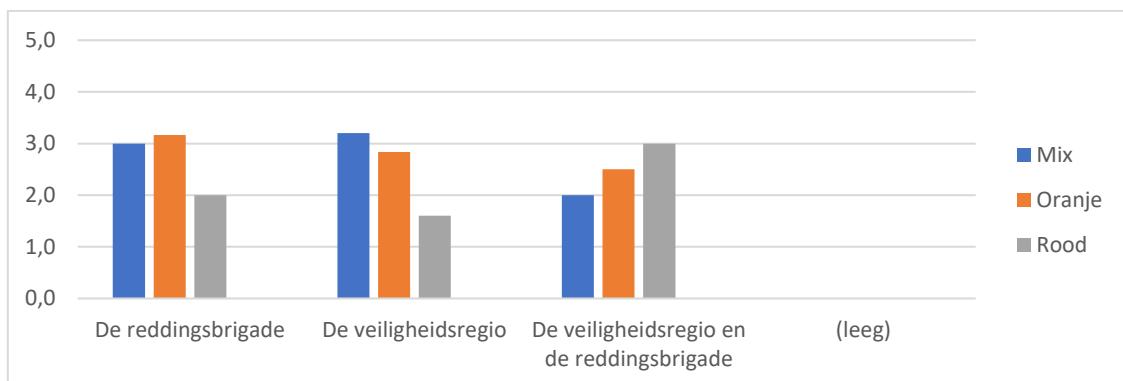
	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	3,0	3,5	1,0	3,1
De veiligheidsregio	2,8	2,8	1,4	2,4
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	2,0	3,0	3,0	2,8
Eindtotaal	2,8	3,1	1,6	2,7



46: Kunt u aangeven wat u vindt van de mate waarin de ambitie van de samenwerking (zoals verwoord aan het begin van deze enquête) wordt gerealiseerd?

- De ambitie is in de meeste regio's nog niet gerealiseerd op de mate waarin dit verwacht wordt naar elkaar. De reddingsbrigade is hier wat positiever in dan de veiligheidsregio of respondenten die van de beide organisaties komen. De ambitie is in rode regio's het minst bereikt en in gemengde regio's het meest.

	Mix	Oranje	Rood	Eindtotaal
De reddingsbrigade	3,0	3,2	2,0	3,0
De veiligheidsregio	3,2	2,8	1,6	2,6
De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	2,0	2,5	3,0	2,5
Eindtotaal	3,0	2,9	1,9	2,7



47: Heeft u nog aanvullende opmerkingen over het thema proces van de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot?

- De ambitie is opgelegd waarbij er geen financiële compensatie is toegekend. Het ontbreken van deze middelen levert spanningen op de in de samenwerking.
- Het proces van samenwerking binnen de NRV verdient een andere verkenning en vervolgens borging.

- In oranje regio's wordt de reddingsbrigade gezien als een partner met wie samengewerkt wordt. Het proces van samenwerking met de daarbij horende fasen worden dan gezien als niet van toepassing.
- In het proces van samenwerking voor de NRV dient duidelijkheid te komen tussen de rol van de gesprekspartner van de landelijke organisatie, Reddingsbrigade Nederland, en de regionale vertegenwoordiger (de RVR-coördinator) in de samenwerking met de veiligheidsregio.
- Het proces van samenwerken voor de NRV heeft minder prioriteit bij de veiligheidsregio door de veelheid aan taken naast de NRV.
- De wisseling van contactpersonen in de samenwerking werken remmend op het proces van samenwerken.

Overig

48: Zijn er verbeteringen die u ziet voor de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot die u nog niet eerder heeft benoemd?

- Voor de landelijke samenwerking voor de NRV zou het beter zijn als er geen verschillende vormen van samenwerking zijn in de regio's (rood-oranje of mix). Beter alle regio's gemengd.
- Vanuit Reddingsbrigade Nederland is er te weinig interesse voor de samenwerking met de brandweer in de rode regio's als onderdeel van de NRV.
- Zoek naar de relatie in de samenwerking door persoonlijk contact naast de schriftelijke correspondentie.
- De organisatie, governance en beheerstructuur, is nog onvoldoende duidelijk en opgezet voor de samenwerking NRV. Dit verdient verbetering.
- Zorg voor een koppeling tussen landelijke gremia die zich bezighouden met de voorbereiding op watercrisis (zoals de Stuurgroep Management Watercrisis en Overstromingen, de SMWO) en de NRV.
- 'Duidelijkheid verschaffen, in dezelfde film komen en verwachtingen helder krijgen en communiceren. Gevoel van essentie en urgentie is nu mijn inziens niet gelijk'.
- Zorg dat de reddingsbrigade voor de NRV voldoende wordt ondersteund dat het rijden met persoonlijke voertuigen niet meer noodzakelijk is.

49: Waarnaar zou naar uw mening de meeste aandacht moeten gaan in de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot?

- De hoogste prioriteit wordt gegeven aan het op orde maken van de organisatie. De 2e prioriteit is meer wisselend maar het meest gericht op ambitie. Het proces komt bij de meeste respondenten naar voren bij de 3e en 4e prioriteit en de belangen krijgt de laagste prioriteit. Bijzonder is dat de urgentie voor de relatie in de samenwerking geheel verdeeld is.

1 ^e prioriteit	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ambitie	20,0%	0,0%	16,7%	9,4%
Belangen	10,0%	6,3%	16,7%	9,4%
Organisatie	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Proces	0,0%	12,5%	0,0%	6,3%
Relatie	20,0%	31,3%	16,7%	25,0%
Eindtotaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2 ^e prioriteit	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ambitie	30,00%	18,75%	33,33%	25,00%
Belangen	30,00%	6,25%	33,33%	18,75%
Organisatie	0,00%	18,75%	16,67%	12,50%
Proces	20,00%	25,00%	16,67%	21,88%
Relatie	20,00%	31,25%	0,00%	21,88%
Eindtotaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

3 ^e prioriteit	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ambitie	20,00%	6,25%	0,00%	9,38%
Belangen	10,00%	25,00%	0,00%	15,63%
Organisatie	20,00%	18,75%	16,67%	18,75%
Proces	40,00%	37,50%	33,33%	37,50%
Relatie	10,00%	12,50%	50,00%	18,75%
Eindtotaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

4 ^e prioriteit	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ambitie	30,00%	37,50%	16,67%	31,25%
Belangen	10,00%	18,75%	33,33%	18,75%
Organisatie	20,00%	6,25%	0,00%	9,38%
Proces	30,00%	18,75%	50,00%	28,13%
Relatie	10,00%	18,75%	0,00%	12,50%
Eindtotaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

5 ^e prioriteit	De reddingsbrigade	De veiligheidsregio	De veiligheidsregio en de reddingsbrigade	Eindtotaal
Ambitie	0,00%	37,50%	16,67%	21,88%
Belangen	50,00%	43,75%	33,33%	43,75%
Organisatie	10,00%	6,25%	16,67%	9,38%
Proces	0,00%	6,25%	0,00%	3,13%
Relatie	40,00%	6,25%	33,33%	21,88%
Eindtotaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

10.2 Overzicht van de geïnterviewde personen

	Functie	Reden interview
R1	Directeur VR Lid van stuurgroep NRV en portefeuillehouder van de NRV richting de RCDV.	Geïnterviewde ervaart de samenwerking met de NRV als directeur van een veiligheidsregio met een oranje reddingsgroep op tactisch niveau en ervaart de samenwerking en verantwoording van de NRV op strategisch niveau in de stuurgroep en de RCDV.
R2	Leidinggevend bij IFV Lid van stuurgroep NRV	Verantwoordelijk voor het beheer van de NRV bij het IFV. Verantwoordelijk voor strategische besluitvorming van de NRV.
R3	Voorzitter stuurgroep NRV	Als voorzitter van de NRV ervaart geïnterviewde de samenwerking op strategisch niveau. Geïnterviewde werkt als leidinggevende in een veiligheidsregio met een gemengde reddingsgroep en is actief op landelijke dossiers
R4	Directeur VR Friesland Lid stuurgroep NRV	Geïnterviewde ervaart de samenwerking met de NRV als directeur van een veiligheidsregio met een rode reddingsgroep op tactisch niveau en ervaart de samenwerking van de NRV in de stuurgroep
R5	Bestuurslid waterhulpverlening RN Gezamenlijk met Beleidsmedewerker waterhulpverlening RN	In deze functie schakelt het bestuurslid RN tussen de bestuurlijke uitgangspunten van RN en de strategische doelstellingen van de NRV. In het interview is de beleidsmedewerker waterhulpverlening belast met de NRV aangesloten.
R6	Directeur RN Lid stuurgroep NRV	Geïnterviewde ervaart de samenwerking met de NRV als directeur van RN op tactisch niveau als verantwoordelijke voor de landelijke voorziening reddingsvloot en ervaart de samenwerking op strategisch niveau in de stuurgroep

10.3 Interviewvragen en resultaten

Interviewvragen: De samenwerking binnen de nationale reddingsvloot

Introductie

Mijn naam is Marcel Huijbrechts. Ik ben een Master of Crisis and Public order Management (MCPM) student aan de politieacademie en het IFV. Daarnaast ben ik werkzaam als operationeel manager brandweer in de veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid.

Wat heb ik al gedaan en wat gaan we vandaag doen?

Een onderdeel van de studie MCPM is het doen van onderzoek en het schrijven een thesis. Mijn thesis richt zich op de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot. Dit onderwerp heb ik gekozen omdat ik werk bij de brandweer en in mijn vrije tijd actief ben voor de reddingsbrigade.

Om de samenwerking binnen de nationale reddingsvloot te onderzoeken heb ik me verdiept in de literatuur rondom samenwerken en heb ik met een enquête de beleving van de samenwerking opgehaald bij vertegenwoordigers in de regio van de reddingsbrigade en de veiligheidsregio.

Na het doen van literatuuronderzoek is gekozen te werken met de methode van de samenhangende kijk (bril) op samenwerkingsverbanden. Deze bril bestaat uit de volgende 5 onderdelen:

- Ambitie
- Belangen
- Relatie
- Organisatie
- Proces

Deze 5 onderdelen zijn vervolgens verwerkt in de structuur van de enquête. De input uit de literatuurstudie en de enquête is gebruikt voor het opstellen van deze vragen.

Wat is de procedure voor het interview?

Na een korte introductie zal u gevraagd worden of u akkoord bent met de opname van het interview. Deze opname is nodig om het interview op een goede wijze te kunnen uitwerken. Deze opname zal vertrouwelijk behandeld worden. Na een korte introductie wordt de openingsvraag gesteld en start het interview.

Openingsvraag (+/- 5 minuten)

1. Wat is uw betrokkenheid met de organisatie van de nationale reddingsvloot?

Hoofdvragen (+/- 50 minuten)

2. Ambitie

- a. Wat is uw visie op de ambitie van de afspraken die in 2018 gemaakt zijn in het RDVR?
- b. Hoe vindt u dat er een invulling wordt gegeven aan die ambitie?
- c. Dient de ambitie te worden aangepast? Zo ja; wat zou u graag verandert zien in de ambitie?

3. Belangen

- a. Zijn de belangen van de betrokken partijen voldoende in beeld voor deze samenwerking? Kan u de belangen toelichten vanuit uw perceptie?
- b. Zijn er belangen die verder gaan dan de afspraken uit 2018?
- c. Zijn er partners die belang hebben bij deze samenwerking? Zo ja, welke partners en wat zijn de belang(en)?
- d. Zijn er verbeteringen mogelijk in de samenwerking door in te spelen op de belangen van betrokkenen en partners?

4. Relatie

- a. Uit de enquête komt een wisselend beeld over het contact tussen de vertegenwoordigers van de veiligheidsregio en de reddingsbrigade in de regio. Wat is er bij u bekend over de samenwerking op regionaal niveau?
- b. Wat is uw visie op hoe de relatie dient te zijn tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?
- c. Kan, volgens u, de relatie tussen betrokken partijen verbeterd worden?

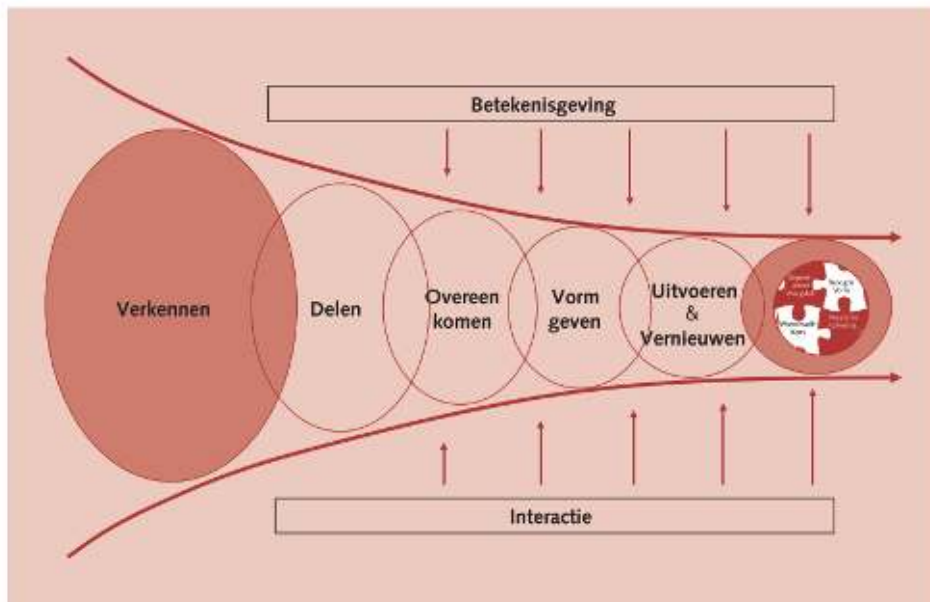
5. Organisatie

- a. Wat vindt u van de besluitvormingsstructuur van de NRV volgens de afspraken uit 2018?
- b. Uit de enquête komt naar voren dat er behoefte is aan duidelijkheid, daadkracht en prioriteit. Hoe kijkt u daar tegen aan?
- c. Als u aanpassingen zou kunnen doen aan de governance van de NRV; wat zou u dan willen veranderen?

6. Proces

Een goed proces van samenwerken is essentieel om de onzekerheid en spraakverwarring die ontstaan bij het aangaan van duurzame samenwerkingsrelaties structuur en houvast te geven. Een samenwerkingsproces verloopt meestal langs de volgende fasen:

- Verkennen van de ambitie en belangen
- Delen, door gezamenlijk te zoeken naar complementaire belangen
- Overeenkomen, door het samen maken van afspraken
- Vormgeven van de oplossingen uit de afspraken
- Uitvoeren en vernieuwen door te werken van puntkomma naar puntkomma en niet naar een punt achter de samenwerking



- In welke fase van het samenwerkingsproces zit de NRV volgens u?
- Zijn er fasen in het samenwerkingsproces die nog aandacht behoeven? Zo ja, wat is de belangrijkste fase?

7. Inhoudelijk

- Is de samenwerking tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade nog uit te breiden volgens u?
- Hebben maatschappelijke ontwikkelingen zoals de deeltijdrichtlijn en de evaluatie op de wet veiligheidsregio's invloed op de samenwerking binnen de NRV?

Afsluitende vraag (+/- 5 minuten)

8. Reflectie

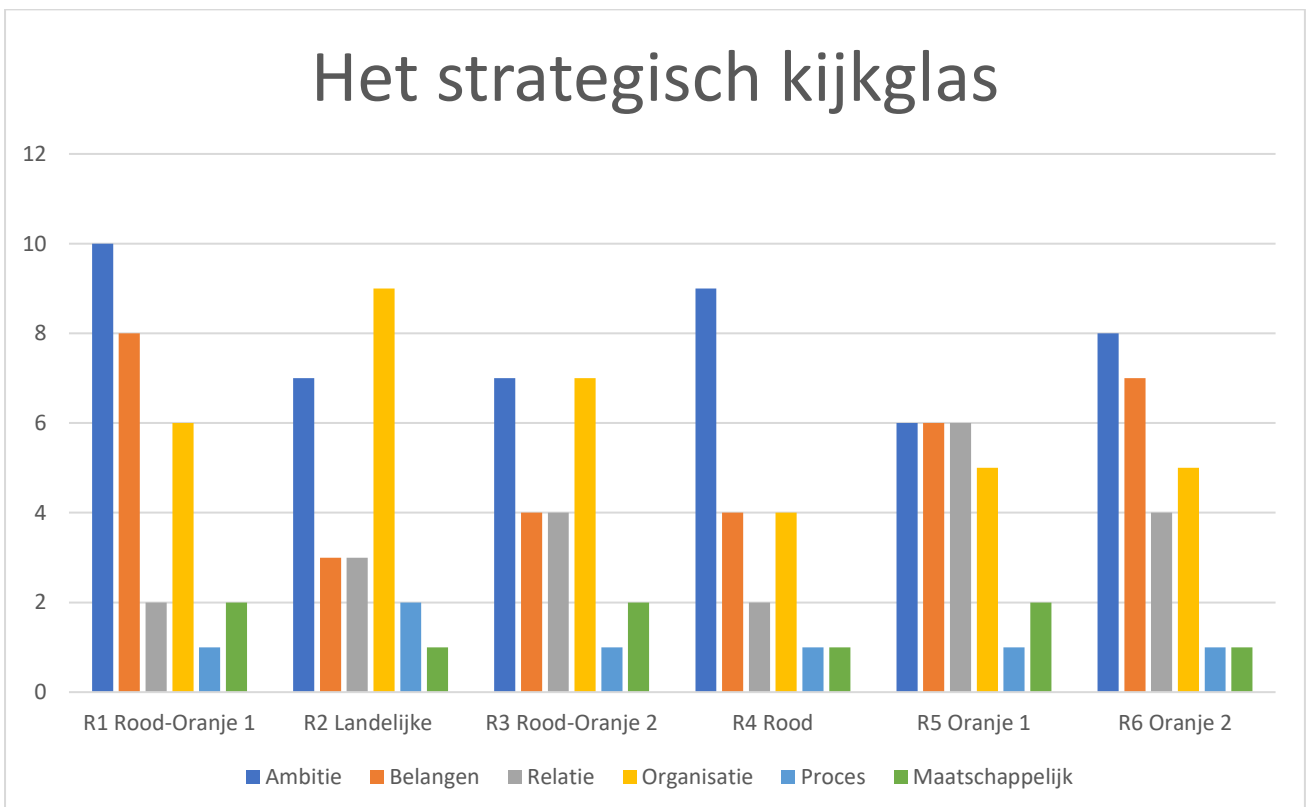
- Zijn er nog zaken die u mij als onderzoeker wil meegeven?
- Wat vond u van het interview?

Bij voorbaat dank voor uw bijdrage!

Interview resultaten

De gesprekken met de geïnterviewde personen zijn uitgewerkt en voorgelegd aan de geïnterviewde. Vervolgens zijn de verslagen geanalyseerd en gecodeerd op thema's. Deze uitwerking is gebruikt samen met de resultaten uit de literatuur en de enquête in het hoofdstuk 5 de onderzoeksresultaten. Deze resultaten zijn weergegeven in een diagram die de naam heeft gekregen 'het strategisch kijkglas'. Hieruit is te herleiden dat alle respondenten de ambitie van de samenwerking en de organisatie het belangrijkste vinden. De verslagen en de gebruikte teksten voor codering zijn gearchiveerd.

	Ambitie	Belangen	Relatie	Organisatie	Proces	Maatschappelijk																					
R1	Rood-Oranje	1	2	2	1	2	2	4	2	1	1	1	1	0	3	1	1	2	R1	R1 Rood-Oranje 1	Ambitie	10	8	2	6	1	2
R2	Landelijke	1	0	0	0	4	2	1	0	1	1	1	0	2	6	2	1	1	R2	R2 Landelijke	Belangen	7	3	3	9	2	1
R3	Rood-Oranje	2	2	1	0	3	1	2	1	1	0	2	1	1	6	1	1	2	R3	R3 Rood-Oranje 2	Relatie	7	4	4	7	1	2
R4	Rood	1	1	1	3	7	3	1	1	0	2	0	1	1	1	1	1	1	R4	R4 Rood	Organisatie	9	4	3	4	1	1
R5	Oranje	0	1	2	1	0	2	1	2	0	3	1	4	1	3	1	1	2	R5	R5 Oranje 1	Proces	0	6	0	5	1	2
R6	Oranje	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	0	1	1	1	1	1	1	R6	R6 Oranje 2	Maatschappelijk	8	7	4	5	1	1
Alle		7	7	7	6	0	10	12	8	4	7	7	0	5	26	10	7	0	Alle	Totaal		48	32	21	36	7	9



10.4 Plan van aanpak

Het plan van aanpak is opgesteld in augustus 2020 en als grondlegger gebruikt voor het onderzoek. De inhoud van het plan van aanpak is niet aangepast naast en verwijderen van vertrouwelijke gegevens.



Crisismanagement Academie

Onderzoeksvoorstel: De vaartocht naar een
gezamenlijke nationale reddingsvloot.



'Samen sterk
bij een
overstroming'

Marcel Huijbrechts, 363634 MCPM 7

Definitief

Versie 1.0

Versie datum 1 augustus 2020

« waakzaam en dienstbaar »

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Voorwoord.....	3
1. Inleiding.....	4
1.1 Aanleiding samengevat.....	4
1.2 Besluitvorming rondom de nationale reddingsvloot.....	5
1.2.1 De rol van de VR in de NRV.....	6
1.3 Organisatie van de NRV, de Landelijke Voorziening Reddingsvloot (LVR).....	8
1.4 Complexiteit in samenwerking.....	9
2. Probleemstelling.....	11
2.1 Doelstelling onderzoek.....	11
2.2 Onderzoeksvraag.....	11
2.2.1 Deelvragen.....	11
2.3 Definiëring begrippen.....	12
2.4 Afbakening.....	12
3. Onderzoeksopzet.....	13
3.1 Onderzoeksmethode en technieken.....	13
3.2 Bureauonderzoek.....	14
3.2.1 Analyse van data.....	14
3.3 Interviews.....	15
3.3.1 Operationalisatie en voorbereiding interview.....	15
3.3.2 Te interviewen experts.....	16
3.3.3 Analyse van data.....	16
3.4 Validatietoets.....	18
3.5 Planning.....	19
3.6 Personele en materiele benodigdheden.....	19
4. Voorlopige literatuurlijst.....	20
5. Bijlage.....	22
5.1 Afkortingen.....	22
5.2 Voorbeelden uit de praktijk.....	23
5.3 Onderbouwing te interviewen personen.....	25

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksvoorstel van mijn thesis uit de zevende leergang van de *Master of Crisis and Public Order Management* (MCPM-7). Dit onderzoeksvoorstel beschrijft de opzet voor een onderzoek naar de samenwerking van Reddingsbrigade Nederland (RN) en de veiligheidsregio's in de Nationale Reddingsvloot (NRV).

Een overstroming is geen ongekende crisis. De watersnoodramp van 1953 en de overstromingen in 1993 en 1995 zijn daarvoor nog te kort geleden of pas nog herdacht. Wel wordt steeds duidelijker dat we met het verhogen van dijken en bouwen van terpen niet alle risico's van een overstroming kunnen wegnemen. (Deltares, 2017). De nationale reddingsvloot is daarbij de eenheid die hulpverlening moet gaan ondersteunen voor redding, evacuatie en transport te water tijdens van een overstroming (Raad directeuren veiligheidsregio, 2018)

De NRV werd tot 2018 verzorgd door reddingsbrigades met als aanspreekpunt de gezamenlijke bond, Koninklijke Nederlandse Bond tot het Redden van Drenkelingen (KNBRD). De naam Reddingsbrigade Nederland (RN) wordt tegenwoordig gebruikt in plaats van de naam KNBRD.

1. Inleiding

Het ministerie van Justitie en Veiligheid J&V¹ heeft in 2004 beleid opgesteld die gericht is op het zo decentraal mogelijk beleggen van verantwoordelijkheden. De overheidsorganen dicht bij de burger verkrijgen hierbij de verantwoordelijkheid over het risico van die omgeving. De verantwoordelijkheid verschuift hierbij van het ministerie naar het gemeentelijke en/of regionale niveau (Remkes, 2019) (Veiligheid, 2019)

Het decentraal beleggen van verantwoordelijkheden is de aanleiding voor de NRV in de huidige vorm. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd welke besluiten hebben geleid tot een samenkomst van partijen die samen zorgen en verantwoordelijk zijn voor de NRV. De wijze van samenkomen en het besluit tot de huidige organisatievorm van die NRV maakt het interessant de samenwerking te gaan onderzoeken.

Om de complexiteit van het ontstaan van de NRV te doorgronden wordt in dit hoofdstuk de lezer meegenomen langs een samenvatting en 3 verschillende stappen die leiden naar de oorsprong van de te onderzoeken vraag. Zie hiervoor ook figuur 1.



Figuur 1: processen stappen van besluitvorming

De samenvatting in paragraaf 1.1 geeft weer waarom dit onderzoek plaatsvindt. De overige paragrafen verduidelijken deze aanleiding.

1.1 Aanleiding samengevat

De politieke keus in 2011 om het convenant met de KNBRD te beëindigen door het ministerie van J&V heeft geleid tot versnippering van de NRV over de veiligheidsregio's (VR's). De uitwerking van de VR's heeft weer geleid tot het samenbrengen van partijen als de reddingsbrigade en de brandweer in de NRV.

Afstemming en samenwerking in de NRV dienen te zorgen voor een goed werkende organisatie die kan worden ingezet voor overstromingen en eventueel andere soorten van waterhulpverlening.

¹ Vanwege de naamwisseling mag voor het ministerie van J&V ook het ministerie van V&J gelezen worden

De uitdagingen in de samenwerking kent oorzaken die liggen in:

1. Het (politieke) besluitvormingsproces en de gevolgen hiervan
2. Het versnipperde landschap van de NRV door de rol van de VR's
3. De noodzaak voor samenwerking om in rampomstandigheden gezamenlijk in pelotons op te kunnen treden.

In hoofdstuk 2 zal deze aanleiding verwerkt worden naar een probleemstelling met deelvragen.

1.2 Besluitvorming rondom de nationale reddingsvloot

In 2011 werd een overeenkomst gesloten tussen de KNBRD en het ministerie J&V samen met het Nationale RampenFonds (NRF) (Reddingsbrigade Nederland, 2012). Deze overeenkomst, met een looptijd van 5 jaar, diende te zorgen dat de nationale rampenvloot² voor overstromingsrampen getransformeerd kon worden naar een regionaal aangestuurde vloot onder de verantwoordelijkheid van de VR's. De reddingsbrigades dienen daarvoor samen te gaan werken in regionaal verband door middel van een Regionale Voorzieningen Reddingsbrigade (RVR's). (Reddingsbrigade Nederland, 2014). In figuur 2 is deze eerste stap in de besluitvorming ook te zien.



Figuur 2: Stappen van besluitvorming rondom de NRV

De nationale rampenvloot werd in de periode 2011-2016 vernieuwd uit budget van het reddingsfonds (gespaard door RN uit de subsidies van het ministerie van J&V en het NRF). (Reddingsbrigade Nederland, 2013). De NRV bestond vanaf dat moment uit 2 verschillende soorten type vaartuigen en niet meer alleen uit het type vlet. De nationale rampenvloot kreeg daarbij de nieuwe naam, namelijk de nationale reddingsvloot.

Het ministerie van J&V gaf te kennen bij het afsluiten van het convenant in 2011 dat de financiering gekoppeld aan dit convenant na deze periode gedragen moet worden door de veiligheidsregio's. Het NRF gaf daarbij te kennen dat hun aanvullende subsidie alleen in

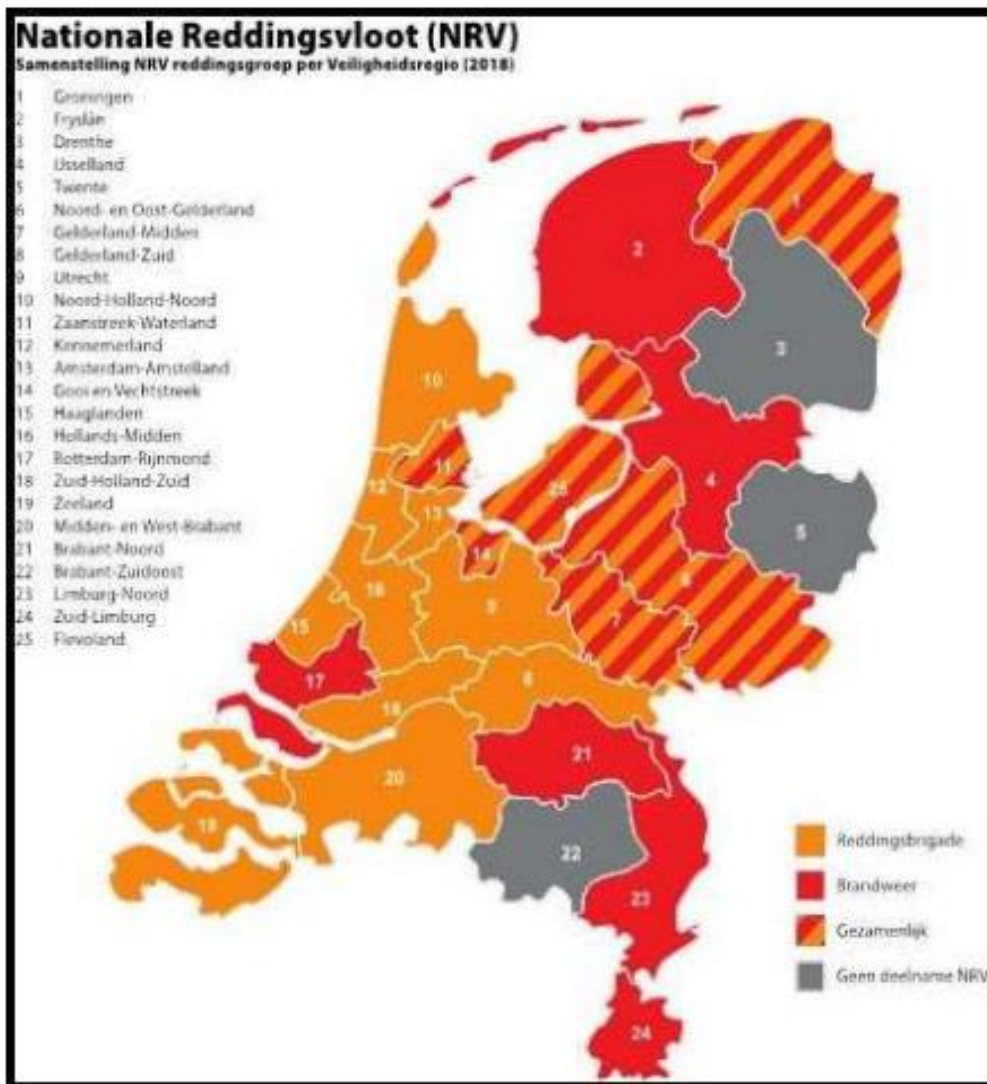
² De nationale rampenvloot voor overstromingen bestond eerst uit 90 vaartuigen van het type reddingsvlet. De vlettenvloot is later nationale reddingsvloot gaan heten.

combinatie met de rijksbijdrage van het ministerie van J&V toegekend werd. Deze impuls stopte daarbij dus ook. (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2020)

Het eerste besluit van het ministerie zorgde er uiteindelijk voor dat in het veiligheidsberaad (VB) in 2017 (Veiligheidsberaad, 2017) een tweede besluit werd genomen over het voortbestaan van de NRV (zie figuur 2). Hierbij werd besloten dat van de 25 veiligheidsregio's er 22 regio's verantwoordelijk worden voor de organisatie en inrichting van de NRV. Dit worden de veiligheidsregio's met in het regionaal risicoprofiel een risico op een overstroming. Aanvullend werd door het VB besloten dat deze 22 regio's een reddingsgroep van steeds 4 eenheden (vaartuigen) levert. De NRV bestaat daardoor vervolgens uit 22 reddingsgroepen.

1.2.1 De rol van de VR in de NRV

De derde stap, te zien in figuur 2, is een notitie van de Raad Directeuren Veiligheidsregio's (RDVR) waarin het besluit van het veiligheidsberaad werd uitgewerkt over de inrichting van de NRV (Raad directeuren veiligheidsregio, 2018). Het besluit van het VB gaf de ruimte aan de 22 verantwoordelijke VR's om zelf afspraken te maken hoe de reddingsgroepen werden gevormd. Het ministerie verhoogde de bijdrage aan de VR's voor deze aanvullende taak niet! Deze nieuwe taak diende daarbij dus ingevuld te worden binnen bestaande budgetten van de VR's. Deze opdracht gaat ten kosten van andere ambities van de VR. De regionale reddingsgroepen van de NRV bestaan hierbij uiteindelijk uit eenheden van de reddingsbrigade (Oranje), de brandweer (Rood) of een samenstel van beide (Rood-Oranje). (Veiligheidsberaad, 2017) (Raad directeuren veiligheidsregio, 2018). Figuur 3 geeft de huidige situatie aan. Iedere VR kent zijn eigen risicoprofiel, eigen dynamiek en een eigen verantwoording naar het algemeen bestuur van die regio. De keuze voor een reddingsgroep met vaartuigen die rood, oranje of een combinatie zijn, werd gemaakt in die dynamiek en kent per VR een eigen afweging.



Figuur 3: Overzicht verdeling reddingsgroepen NRV (Reddingsbrigade Nederland, 2020)

1.3 Organisatie van de NRV, de Landelijke Voorziening Reddingsvloot (LVR)

Van de 22 VR's verantwoordelijk voor de NRV hebben er 16 convenanten afgesloten met RN om afspraken te maken over de inzet van de eenheden reddingsbrigade bij een overstroming en watercalamiteiten. Vaak zijn deze afspraken aangevuld met afspraken aangaande de stalling van de vaartuigen voor de reddingsbrigade, het onderhoud van materialen, het voorzien van communicatiemiddelen en het gebruik van ondersteunende voertuigen door de reddingsbrigade. Deze afspraken worden gecoördineerd en beheerd door de Landelijke Voorziening Reddingsvloot (LVR). (Raad directeuren veiligheidsregio, 2018).

De opdracht voor het organiseren van deze Landelijke Voorziening Reddingsvloot (LVR) is gegeven aan RN. Voor de oranje reddingsgroepen coördineert LVR naast de convenanten ook de verplaatsing van de reddingsgroepen naar het rampterrein en de logistieke en technische ondersteuning op het rampterrein. Voor de rode en de oranje reddingsgroepen zijn bij de LVR de volgende taken belegd:

- Ondersteuning naar de VR's (loketfunctie)
- Het op peil houden van de vakbekwaamheid van de reddingsgroepen
- Advisering op professionalisering en verbetering van de kwaliteit van de vloot.

Als gedelegeerd opdrachtgever namens de veiligheidsregio's treedt het IFV op. Dit is weergegeven in figuur 4. De LVR wordt aangestuurd door een stuurgroep met daarin vertegenwoordigers op directieniveau van VR's, RN en het IFV. Het IFV financiert hierbij de LVR. (Raad directeuren veiligheidsregio, 2018).



Figuur 4: Organogram nationale reddingsvloot en positie LVR. (Reddingsbrigade Nederland, 2020).

1.4 Complexiteit in samenwerking

De LVR heeft een taakstelling met daarin een aantal uitdagingen. Ze dient samen te werken met 22 VR's met een overstromingsprofiel, het IFV, het ministerie van J&V en met de reddingsbrigades (allen zelfstandige verenigingen onder de koepel van de bond RN) (Lieshout, 2006). De NRV kent daarbij een organisatie van 22 reddingsgroepen die, in grootschalig verband, samenwerken in een inzetstructuur van pelotons, zie figuur 5. Deze pelotons zijn geografisch verdeeld over Nederland en zijn samengesteld uit reddingsgroepen die rood, oranje of een combinatie kunnen zijn. De pelotonscommandant die leiding geeft aan een deel van de NRV kan afkomstig zijn van de brandweer, OVD-Brandweer (OVD-B) of de reddingsbrigade, OVD-Reddingsbrigade (OVD-RED). Reddingsbrigade en brandweer zijn echter twee verschillende organisaties met een andere geschiedenis, organisatiestructuur en cultuur. Beide partijen dienen gezamenlijk een resultaat te leveren als reddingsgroepen in een NRV-peloton.

Pelotons Nationale Reddingsvloot (2018)



Figuur 5: Verdeling van pelotons NVR. In dit plaatje zijn de regio's zonder reddingsgroep ook voorzien van kleur. Deze veiligheidsregio's (Drenthe, Twente en Brabant ZO) leveren echter geen reddingsgroep. (Reddingsbrigade Nederland, 2018)

RN wordt voor de NRV op 2 verschillende manieren gefinancierd.

1. De VR's (16x) met oranje eenheden dienen een opdracht te doen aan RN voor de beschikbaarheid van vaartuigen en bemanning.
2. Het IFV financiert de LVR voor de benoemde taken voor rode en oranje reddingsgroepen

Dit maakt dat RN voor de NRV in totaal aan 17 opdrachtgevers (16x VR en IFV) financieel verantwoording moet afleggen.

Voor de invulling van de taken van de LVR is afstemming en samenwerking nodig. De ingestelde Landelijke Voorziening Reddingsvloot (LVR) dient te zorgen dat de nationale reddingsvloot als geheel goed kan optreden bij calamiteiten en oefeningen. (Raad directeuren veiligheidsregio, 2018). De LVR dient voor zijn taken afstemming te zoeken met alle VR's betrokken bij de NRV en zich te verantwoorden aan de stuurgroep.

Voorbeelden uit de praktijk, in bijlage 5.2, versterken het beeld van de uitdagingen in de samenwerking. De uitdaging richten zich hierbij niet zozeer op de operationele samenwerking maar vooral op de samenwerking op tactisch en strategisch niveau. De probleemstelling in dit onderzoek richt zich op die samenwerking.

2. Probleemstelling

In dit hoofdstuk worden de doelstelling, centrale onderzoeksvraag en de deelvragen van het onderzoek omschreven. De belangrijkste begrippen in dit onderzoek worden gedefinieerd. Tot slot volgt er de afbakening.

2.1 Doelstelling onderzoek

De bijzondere start van de NRV, de verschillende belangen en achtergrond van de betrokken partijen, maakt dat verwacht wordt dat de samenwerking tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade verbeterd kan worden. Verwacht wordt bij een verbeterde samenwerking tussen de partijen dat dit het functioneren van de NRV ten goede komt. Een goed functionerende NRV is nodig om bij een overstroming de tijdsduur van de reddingsoperatie zo veel mogelijk te verkorten. Deze kortere reddingsoperatie verkleint de blootstelling aan onderkoeling of verdrinking tijdens reddingsoperaties met enkele dagen. (HKV lijn in water, 2016) Naast een verbeterde inzet bij overstromingen heeft de expertise van de NRV ook effect in een makkelijkere samenwerking met de veiligheidsregio en de hulpdiensten in het reguliere werk van de reddingsbrigades. (HKV lijn in water, 2016)

Het onderzoeksrapport zal uiteindelijk aangeboden worden aan de stuurgroep NRV.

2.2 Onderzoeksvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Hoe kan, binnen de huidige afspraken voor de Nationale Reddingsvloot, de samenwerking met de veiligheidsregio's en de reddingsbrigade verbeterd worden?

2.2.1 Deelvragen

Deze hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder (verbeterde) samenwerking?
2. Wat zijn de huidige afspraken over de Nationale Reddingsvloot?
3. Hoe gaat de huidige samenwerking tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?
4. Welke verbeteringen in de samenwerking kunnen bereikt worden tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?

2.3 Definiëring begrippen

Een aantal begrippen zullen in deze paragraaf worden toegelicht. Enkele begrippen dienen echter onderbouwd te worden met een literatuur onderzoek. In het onderzoek zal dit dan verder uitgewerkt worden.

Nationale Reddingsvloot: Eenheid van 88 vaartuigen gericht op de taken: verkenning, evacuatie/redding en logistieke ondersteuning (Raad directeuren veiligheidsregio, 2018)

Samenwerken: Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen én die van de groep - de ander. (Nelissen, 2020) Dit is een eerste definiëring. Door middel van literatuur onderzoek zal dit begrip worden gedefinieerd. Enkele bronnen die geraadpleegd worden zijn:

- Samenwerking in Crisisbeheersing, Overschat en onderschat van Scholtens, Astrid (Scholtens, 2007)
- Best practices interprofessionele samenwerking van Cobben, C., van Dongen, J., van Bokhoven, L. et al. (Cobben, november 2016)
- Samenwerking in de publieke dienstverlening, ontwikkelverloop en resultaten van Pieter Jan van Delden (Delden, 2019)

Verbeteren: Ervoor zorgen dat het meer in orde is dan het was (Muiswerk, 2020)

2.4 Afbakening

De probleemstelling richt zich op een verbeterende samenwerking tussen de reddingsbrigade en de veiligheidsregio's. Dit onderzoek kent ook een afbakening:

- Dit onderzoek richt zich op het strategische en tactische niveau en niet het operationele niveau. Er is weinig operationele ervaring in de samenwerking omdat de NRV in deze vorm nog maar kort bestaat. Hoe er wordt samengewerkt wordt voornamelijk bepaald op strategisch niveau door de stuurgroep met ondersteuning van hun adviseurs (tactisch niveau).
- De verbeteringen zijn gericht op de samenwerking binnen de NRV tussen de VR's en de reddingsbrigade vanuit een landelijk perspectief. Binnen een specifieke VR kan er ook samenwerking zijn met de reddingsbrigade voor andere taken zoals toezicht op stranden, evenementen of uitruk naar calamiteiten. Deze regionale samenwerking wordt alleen voor de beeldvorming meegenomen in dit onderzoek. Het onderzoek zal zich blijven richten op de taak NRV. Door het interviewen van personen die een landelijk beeld van de NRV hebben wordt dit veelal geborgd.

3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven. De hoofd -en deelvragen worden beantwoord in een kwalitatief onderzoek. De publicatie *Wat is onderzoek* (Verhoeven, 2018) wordt hierbij als leidraad gebruikt. Een aantal deelvragen wordt beantwoord door middel van interviews. Om deze interviews goed voor te bereiden is het nodig om bijvoorbeeld de definities helder te beschrijven. Hiervoor wordt een bureauonderzoek met literatuur- en archiefstudie uitgevoerd. Het onderzoek wordt afgerond met een validatietoets.

Per deelvraag is een methode gekozen om de benodigde data te verzamelen. Hieronder wordt per onderzoeksmethode beschreven welke deelvragen via welke methodiek worden onderzocht. In paragraaf 3.2 wordt aangegeven waarom deze methode past bij deze vraag.

3.1 Onderzoeksmethode en technieken

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Hoe kan, binnen de huidige afspraken voor de Nationale Reddingsvloot, de samenwerking met de veiligheidsregio's en de reddingsbrigade verbeterd worden?

Nr	Deelvragen	Methode dataverzameling	Methode analyse
1	Wat wordt verstaan onder (verbeterde) samenwerking?	Literatuuronderzoek/ interview	Inhoudsanalyse
2	Wat zijn de huidige afspraken over de Nationale Reddingsvloot?	interview	Thematische analyse
3	Hoe gaat de huidige samenwerking tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?	interview	Thematische analyse
4	Welke verbeteringen in de samenwerking kunnen bereikt worden tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?	interview	Thematische analyse

Tabel 1: Tabel met deelvragen gekoppeld aan methode en analyse

3.2 Bureauonderzoek

Bureauonderzoek bestaat in dit onderzoek uit literatuuronderzoek en archiefonderzoek. Het opstellen van dit theoretisch kader wordt gebruikt als (wetenschappelijke) onderbouwing van dit onderzoek. Daarbij wordt dit fundament gebruikt voor de onderwerpen die aan bod gaan komen in de interviews. Het theoretisch kader zal in elk geval 3 elementen bevatten:

1. (Verbeterde) samenwerking. Dit is het belangrijkste onderwerp in dit onderzoek. Een tijdelijke definitie van samenwerking is verwoord in paragraaf 2.3
2. De rol van de veiligheidsregio's
3. De rol van RN en de LVR

3.2.1 Analyse van data

In het literatuuronderzoek wordt gezocht naar publicaties over 'verbeteren' en 'samenwerken'. Hierbij wordt gezocht naar verbanden tussen publicaties gericht op belangrijke thema's en ideeën die gevonden worden in de literatuur op het gebied van deze zoektermen. Het aantal verwijzingen (reikwijdte) die gevonden worden, wordt toegepast op het belang van de gekozen literatuur. (Verhoeven, 2018) Deze resultaten zullen worden beschreven, samengevat en vergeleken met elkaar. (Politieacademie, 2020). Aan de hand van een analyse zal een model worden ontwikkeld die inzicht geeft in verschillende situaties van samenwerken binnen de NRV. De begrippen uit het theoretisch kader worden ontwikkeld naar 'meetinstrumenten' die gebruikt wordt in de operationalisatie voor onderwerpen en vragenlijsten voor de interviews. Dit proces wordt beschreven in 3.3.1.

De gevonden literatuur wordt bijgehouden in een logboek waarbij alle relevante literatuur zal worden verzameld in het programma Mendeley. Het onderzoek wordt gestructureerd en reproduceerbaar uitgevoerd. Er zal onder andere gezocht worden in Google Scholar en Ebsco op de zoektermen '*samenwerking*' en '*verbeteren*'. Deze zoektermen zullen groter gemaakt worden door gebruik te maken van thesaurus. Ook zal de sneeuwbalmethode gebruikt worden om te zoeken naar aanvullende relevante literatuur.

3.3 Interviews

Data om de overige drie deelvragen te beantwoorden wordt verzameld door interviews met medewerkers van de veiligheidsregio en de reddingsbrigade. De verkozen geïnterviewde zijn werkzaam op functies en rollen gekoppeld aan de landelijke beleidsvorming en/of ontwikkelingen rondom de NRV (zie ook bijlage 5.3). Verwacht wordt met de resultaten een goed beeld te kunnen vormen van de huidige samenwerking en functioneren van de NRV en ook informatie te ontvangen gericht op het verbeteren van deze samenwerking. Het gaat daarbij om de volgende deelvragen:

2. Wat zijn de huidige afspraken over de Nationale Reddingsvloot?
3. Hoe gaat de huidige samenwerking tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?
4. Welke verbeteringen in de samenwerking kunnen bereikt worden tussen de veiligheidsregio en de reddingsbrigade?

De interviews worden half gestructureerd uitgevoerd. (Verhoeven, 2018). Deze methode heeft tot doel om feiten en belevingen van de geïnterviewde mee te kunnen nemen in de beantwoording van de deelvragen.

3.3.1 Operationalisatie en voorbereiding interview

De voorbereiding van de interviews bestaat uit 3 fasen:

1. Operationalisatie
2. Experts doorleven de vragenlijst en gespreksonderwerpen
3. Proefinterview

Operationalisatie:

De begrippen uit het theoretisch kader worden ontwikkeld naar 'meetinstrumenten'. Deze meetinstrumenten worden gebruikt als hulpmiddelen voor het opstellen van een lijst met feitelijke vragen en gespreksonderwerpen voor de interviews. De begrippen samengesteld uit de literatuur worden versterkt door een kwalitatieve operationalisatie door de stappen te doorlopen van:

- Theoretisch begrip (zoals bedoeld)
- Facet
- Meetbaar begrip (zoals bepaald)

(Verhoeven, 2018)

Doorleven:

De hoofd en deelvragen worden doorleefd door experts van de waterhulpverleningsraad Reddingsbrigade Nederland en experts van de Brandweer Nederland betrokken bij vakgroep beheersing waterongevallen. Aanvullingen of aanscherpingen op de vragenlijst en gespreksonderwerpen worden hierbij aangebracht.

Proefinterview:

Een proefinterview wordt afgenomen om de vragenlijst en de gespreksonderwerpen te optimaliseren, de werkvorm interview te ervaren en het afnemen van interviews te verbeteren. Het proefinterview wordt afgenomen bij het bestuurslid Waterhulpverlening RN, tevens politieofficier en vrijwilliger bij de reddingsbrigade in Den Haag. Naast inhoudelijk deskundige is het bestuurslid ook geslaagd MCPM'er. Zijn feedback kan hierdoor breed worden benut in het opstellen van de thesis.

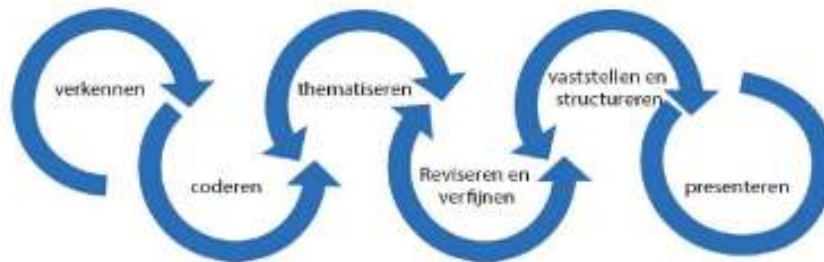
3.3.2 Te interviewen experts

Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen worden interviews gehouden met tactisch en strategisch betrokkenen met de NRV. Daarnaast zal de opsteller van de lectorale rede Samenwerking in crisisbeheersing (Scholtens, 2007) , mevrouw Astrid Scholtens, benaderd worden met de vraag voor een interview om het literatuuronderzoek te verdiepen. Een tabel met overzicht van voorgestelde te interviewen personen inclusief onderbouwing is te vinden in de bijlage 5.3

Alle interviews worden opgenomen en in tekst uitgewerkt. Er wordt gekozen om van elk gesprek een samenvatting te maken en deze ter controle voor te leggen aan de geïnterviewde. In dit kwalitatieve onderzoek wordt gewerkt in de vorm van een holistisch onderzoek. Dit wil zeggen dat in de interviews de ervaringen worden meegenomen van de te interviewen personen in bepaalde situaties met de daarbij horende argumenten en motieven. (Verhoeven, 2018)

3.3.3 Analyse van data

In paragraaf 3.2.1 is de wijze van analyseren van de literatuur naar (verbeterd) samenwerken en de rollen van de veiligheidsregio en de reddingsbrigade in de NRV beschreven. Het inzicht uit de literatuur zal gebruikt worden voor het analyseren van de data van de interviews. Door middel van de thematische analyse van Braun en Clark. (Braun & Clarke, 2006) zal de verzamelde data uit de interviews geanalyseerd worden. Zie hiervoor ook figuur 6.



Figuur 6: thematische analyse van Braun en Clark

Deze methode van constante vergelijking wordt met 6 stappen doorlopen. (Verhoeven, 2018):

1. Verkennen: zoeken naar relevante tekstfragmenten uit de samenvatting van het interview.
 - a. Aan de hand van de resultaten uit het literatuuronderzoek wordt gezocht naar relevante actoren die gebruikt worden om de relevante tekstfragmenten te bepalen. In het interview met Astrid Scholtens wordt het model uit het theoretisch kader besproken en verfijnd waarbij de relevante actoren worden verzameld.
2. Coderen: Zoeken naar sleutelbegrippen in deze tekstfragmenten. Doelstelling is een eerste definiëring van de gevonden begrippen.
3. Thematiseren: Groepen van de codes naar thema's
4. Reviseren en verfijnen: Bepalen of fase 3 goed doorlopen is en de juiste thema's zijn bepaald. Als dit het geval is vervolgens aan de slag met het aanbrengen van hiërarchie van de codes in de thema's
5. Vaststellen en structureren: Zoeken naar verbanden tussen en binnen de thema's.
6. Presenteren: Beschrijven van de denkstappen in de gevonden structuur. De structuur zal overzichtelijk weergegeven worden doormiddel van een diagram of codeboom

Deze thematische analyse (Braun & Clarke, 2006) zal worden toegepast om een antwoord te kunnen geven op de deelvragen die weer leidt tot het antwoord op de hoofdvraag. Deze fase van het onderzoek wordt afgesloten met het aanscherpen en eventueel bijstellen van het theoretische model aan de hand van deze bevindingen.

3.4 Validatietoets

In de laatste fase van dit onderzoek wordt een validatietoets georganiseerd met experts uit het vakgebied van samenwerking en werken onder rampomstandigheden. Gedacht wordt hierbij aan de volgende vertegenwoordiging:

Doelgroep	Verklaring
Experts reddingsbrigade	Partner in de NRV in de levering van eenheden, ondersteuning en sturing
Experts Brandweer	Partner in de NRV in de levering van eenheden, ondersteuning en sturing
WAVE 2020 (Instituut Fysieke Veiligheid, 2020)	WAVE 2020 richt zich op de omstandigheden waarin hulpverleners van de NRV in moeten opereren. Vooral het project 'water en evacuatie' onder dit programma geeft hierbij beeldvorming. (IFV, 2020)
USAR-team (USAR.NL, 2020)	De medewerkers van USAR werken met een geïntegreerde multidisciplinaire samenstelling in reddingsgroepen onder rampomstandigheden.

Tabel 2: Tabel met doelgroep en verklaring voor deelnemers aan de validatietoets

Door het presenteren van de resultaten en transparantie van de gebruikte methode van onderzoek wordt inzicht gegeven in het ontstaan van de resultaten. Aan de experts wordt de vraag gesteld of de resultaten uit het onderzoek herkenbaar zijn vanuit hun beleving en ervaring. Daarnaast wordt de vraag gesteld of het model uit het theoretisch kader toegepast kan worden in een omgeving van een ramp. Bij de validatietoets wordt tevens gecontroleerd of de onderzoeker objectief heeft gehandeld zonder zijn persoonlijke geschiedenis en beleveniswereld mee te nemen.

De validatietoets wordt gebruikt als aanvullende input om de hoofdstukken discussie, conclusie en aanbevelingen te kunnen formuleren.

3.5 Planning

De voorlopige planning voor het uitvoeren van dit onderzoek. Definitieve planning is afhankelijk van de ontwikkelingen in de coronacrisis en de planning van MCPM7.

Activiteit	jan	feb	mrt	apr	mei	juni
Literatuuronderzoek						
Opstellen theoretisch kader						
Opstellen analyse kader						
Plannen van interviews						
Maken interviewvragen						
Interviews						
Plannen validatiesessie						
Analyse resultaten						
Validatiesessie						
Voorlopige concl+aanb						
Aanbieden conceptthesis						
Inleveren eindversie						
Presentatie en verdediging						

Tabel 3: Tabel met de planning

3.6 Personele en materiele benodigheden

Om dit onderzoek uit te kunnen voeren is de volgende ondersteuning nodig:

- Een thesisbegeleider met een procesmatige sturing: Clemon Tonnaer
- Tegenlezers voor de scherpste. Directeur RN met wetenschappelijke achtergrond en 2 collega's van de VRZHZ zijn hiertoe bereid.
- Voldoende tijd voor dit onderzoek. Het starten van de lesdagen in september en eventuele ontwikkeling rondom de coronacrisis zijn hierbij een risico naast het reguliere werk
- Toegang tot bronnen voor wetenschappelijk onderzoek zijn bereikbaar door de accounts en contacten met de politieacademie van de opleiding MCPM
- Netwerk voor het benaderen van de te interviewen personen is aanwezig
- Faciliteiten zoals vervoer, computer en verbindingen worden beschikbaar gesteld door werkgever de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid (VRZHZ)
- Budget of mogelijkheden voor het vormgeven van de definitieve versie van het rapport. Nader overleg zal hier over plaatsvinden met werkgever de VRZHZ

4. Voorlopige literatuurlijst

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 77-101.
- Cobben, C. v. (november 2016). Best practices interprofessionele samenwerking. *Tijdschrift voor Praktische Ondersteuning*, 6-11.
- Delden, P. J. (2019). Samenwerking in de publieke dienstverlening, ontwikkelverloop en resultaten. Delft/ Zutphen: Eburon.
- Deltares. (2017). *Meerlaagsveiligheid in de praktijk*.
- Eggink, F. (2020, 05 29). Samenwerking reddingsbrigade en veiligheidsregio, brandweer. (M. Huijbrechts, Interviewer)
- HKV lijn in water. (2016). *Reddingsvloot bij overstromingen, nut en noodzaak*. Lelystad: HKV.
- Huijbrechts, M. (2019). *Tussen wal en schip!* Arnhem: IFV, essay MCPM 7.
- IFV. (2020, 06 11). *Kennisplein waterveiligheid*. Opgehaald van IFV: <https://www.ifv.nl/kennisplein/waterveiligheid/>
- Instituut Fysieke Veiligheid. (2020, 04 15). *Water en evacuatie*. Opgehaald van www.ifv.nl: <https://www.ifv.nl/kennisplein/water-en-evacuatie>
- Korver, E. (2020, 06 18). Samenwerking reddingsbrigade en veiligheidsregio, brandweer. (M. Huijbrechts, Interviewer)
- Lieshout, J. v. (2006). *Van Strandlopers tot Moby Dick, nut en noodzaak van redders in de branding*. Arnhem: IFV.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2020, 05 29). *Reactie op uw brief van 23 september 2016*. Opgehaald van Officiële bekendmakingen: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-786937.pdf>
- Muiswerk. (2020, 07 17). Opgehaald van Muiswerk: <http://www.muiswerk.nl/mowb/?word=verbeteren>
- Nelissen, S. e. (2020, 07 17). *Encyclo.nl*. Opgehaald van <https://www.encyclo.nl/lokaal/10005>
- NIVZ. (2020, 07 18). *NIVZ*. Opgehaald van <https://nivz.nl/home>
- Noordam, P. (2012). *Inrichten en optimaliseren van organisaties*. Den Haag: SDU uitgevers.
- Politieacademie. (2020, 07 17). *Politieacademie*. Opgehaald van Aan de slag met literatuuronderzoek: <https://leermiddelen.politieacademie.nl/player/start.html?id=281#b34b782b-00e9-420f-96b8-9b13bcd43dc.json>
- Raad directeuren veiligheidsregio. (2018). *Inrichting Nationale Reddingsvloot*. Arnhem: IFV.
- Reddingsbrigade Nederland. (2012, februari 28). Voortgangrapportage Implementatie Regionale Voorziening Reddingsbrigades. IJmuiden, Noord Holland, Nederland.

- Reddingsbrigade Nederland. (2013). *Jaarverslag 2012 Reddingsbrigade Nederland*. IJmuiden: Reddingsbrigade Nederland.
- Reddingsbrigade Nederland. (2014). *Jaarverslag 2013*. Castricum: Xicero Communicatie BV.
- Reddingsbrigade Nederland. (2017). *Jaarverslag 2016*. Castricum: Xicero Communicatie B.V.
- Reddingsbrigade Nederland. (2018). *Pelotons Nationale Reddingsvloot (2018)*. IJmuiden: Reddingsbrigade Nederland.
- Reddingsbrigade Nederland. (2020). *Nationale Reddingsvloot*. Opgehaald van Samenstelling: www.nationalereddingsvloot.nl
- Remkes, J. M. (2019, 03 17). *nr. 4 BRIEF VAN DE MINISTERS VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES EN VAN JUSTITIE*. Opgehaald van Overheid.nl: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29628-4.html>
- Scholtens, A. (2007). *Samenwerking in Crisisbeheersing, Overschat en onderschat*. Arnhem: NIFV en Politieacademie.
- Stichting Crisislab. (2020, 07 18). *Crisislab*. Opgehaald van <https://crisislab.nl/>
- Stuit, P. (2020, 07 06). Samenwerking reddingsbrigade en veiligheidsregio, brandweer. (M. Huijbrechts, Interviewer)
- USAR.NL. (2020, 04 15). *USAR.nl*. Opgehaald van <https://www.usar.nl/>
- Veiligheid, M. v. (2019, 03 17). *Kenniscentrum Wetgeving en Juridische zaken*. Opgehaald van <https://www.kcwj.nl/archief/aanwijzingen-voor-de-regelgeving/hoofdstuk-2-algemene-onderwerpen-van-regelgeving/%C2%A7-21-uitgangspunten-voor-het-gebruik-van-regelgeving-als-instrument/aanwijzing-213-keuze-voor-decentralisatie>
- Veiligheidsberaad. (2017, juni 2). *Nationale Reddingsvloot*. Opgehaald van Bestuursinformatie veiligheidsregio Kennemerland : <https://bestuursinformatie.vrk.nl/zoeken/veiligheidsberaad%20nationale%20reddingsvloot%202017/>
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom.
- Zwart, A. (2020, 05 27). Samenwerking reddingsbrigade en veiligheidsregio/brandweer. (M. Huijbrechts, Interviewer)

5. Bijlage

5.1 Afkortingen

ACB	Algemeen Commandant Brandweezorg
CoPI	Commando Plaats Incident
HOVD	Hoofd Officier van Dienst
IFV	Instituut Fysieke Veiligheid
KNBRD	Koninklijke Nederlandse Bond tot het Redden van Drenkelingen
LVR	Landelijke Voorziening Reddingsvloot
PM	Personeel Materieel voertuig
RN	Reddingsbrigade Nederland
NRF	Nationale Reddingsfonds
NRV	Nationale Reddingsvloot
OVD-B	Officier Van Dienst- Brandweer
OVD-RED	Officier Van Dienst- Reddingsbrigade
RDVR	Raad Directeuren VeiligheidsRegio
RVR	Regionale Voorziening Reddingsbrigade
TS	Tankautospuit
USAR	Urban Search and Rescue
VB	Veiligheidsberaad
V&J	Ministerie van Veiligheid & Justitie
VRR	Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond
VRZHZ	Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid

5.2 Voorbeelden uit de praktijk

Frans Eggink, voorzitter reddingsbrigade Deventer (verzorgingsgebied van Veiligheidsregio IJsselland)

Frans geeft te kennen niet bij de brandweer of Veiligheidsregio in structureel contact te komen. Volgens hem wordt de reddingsbrigade ook gezien als amateurs. Hij onderbouwt dit met het volgende voorbeeld:

De reddingsbrigade is een boot te water aan het laten ter voorbereiding voor een toezichtstaak bij een zwemwedstrijd. Er zijn al meerdere vaartuigen van de reddingsbrigade op het water. De aandacht van de coördinator reddingsbrigade wordt gewekt door de sirenes van aanrijdende brandweervoertuigen. Op een P2000 site ziet hij dat het een persoon te water betreft bij de startlocatie van de wedstrijd. Hij stuurt daar de aanwezige vaartuigen van de reddingsbrigade op af en wacht de brandweer op. Als de brandweer ter plaatse is wordt de coördinator genegeerd terwijl hij juist te kennen geeft dat de persoon te water al gered is. De overdracht naar de ambulancedienst en politie loopt wel naar tevredenheid met een prettige samenwerking.

De samenwerking met de gemeente en de reddingsbrigade gaat wel naar tevredenheid. Frans verwacht dat de mogelijkheden van de reddingsbrigade nog te onbekend zijn bij de veiligheidsregio en de brandweer. (Eggink, 2020)

Figuur 7: Praktijk voorbeeld van samenwerking in de VR IJsselland

Esmeralda Korver, Landelijk coördinator Nationale Reddingsvloot (en operationeel manager waterhulpverlening) bij Reddingsbrigade Nederland

Esmeralda geeft te kennen: 'Bij de landelijke oefening op 9 november 2019 in Dordrecht en tijdens de oefening op 8 februari 2020 in de Gouveneurspolder (gemeente Ochten) hebben we voor de eerste keer op het water samengewerkt met eenheden van de brandweer en de reddingsbrigade binnen de Nationale Reddingsvloot.

We konden bij beide oefeningen heel praktisch tegemoet komen aan de behoefte bekend te raken met elkaar, elkaars werkwijze, vaardigheden en verwachtingen vanuit de behoefte te ontdekken. Hoe we elkaar kunnen helpen en elkaars krachten kunnen versterken.'

Esmeralda gaf daarnaast ook te kennen dat: 'Het blijkt in de praktijk nogal eens lastig om vanuit de LVR collega's van de veiligheidsregio in het veld aangehaakt te krijgen. Bijvoorbeeld om rode eenheden mee te laten doen met deze oefeningen. Binnen veiligheidsregio's is het nog wel eens lastig om te schakelen tussen het bestuurlijk niveau en de werkvloer. Vooralsnog lijkt dit een groot struikelblok te kunnen worden in de samenwerking' (Korver, 2020)

Figuur 8: Praktijk voorbeeld samenwerking tijdens oefeningen van de NRV

Peter Stuit, Regionale Voorziening Reddingsbrigade (RVR) Coördinator Groningen-Drenthe

Peter Stuit geeft het volgende te kennen: 'We hebben een moeilijk contact met de VR Groningen en Brandweer Groningen'.

Na veel lobby werk heeft Peter het voor elkaar gekregen dat 2 eenheden van de NRV-vloot door de VR Groningen worden gefinancierd en via de VR Drenthe de eenheid van de reddingsbrigade in Nijeveen. Peter heeft met de gezamenlijke reddingsbrigades gesproken over de NRV in Groningen en Drenthe en een prioriteitenoverzicht gemaakt. Hij heeft deze prioriteitenlijst bij de VR Groningen neergelegd. Deze is door reorganisaties bij de VR Groningen lang blijven liggen.

Na veel aandringen in het najaar van 2019 hebben Peter en Esmeralda Korver van RN een kennismakingsgesprek gehad met hoofdcrisisbeheersing, teamleider waterongevallenbeheersing en accountmanager derden. Hieruit kwam snel de mogelijkheid om de RVR-oefening in het najaar van 2019 vanuit de brandweerkazerne Groningen te organiseren.

Vervolgens zou een nader gesprek over het ingediende prioriteitenoverzicht plaatsvinden.

Door (langdurige) ziekte van 2 van de 3 contactpersonen en COVID-19 is deze invulling nog blijven liggen.

De brieven voor de aanwijzing cruciale taak Reddingsbrigade naar aanleiding van COVID-19 hebben het contact weer geactiveerd. Peter geeft echter wel te kennen: 'zoals ik de afgelopen tien jaar heb gemerkt staan we niet hoog op de prioriteitenlijst ondanks dat men nu al voor het 3^e jaar de 2 eenheden financiert'. (Stuit, 2020)

Figuur 9: Praktijk voorbeeld samenwerking in de VR Groningen

Voorbeeld Zaanstreek-Waterland (VrZW) door Abel Zwart, senior adviseur incidentbestrijding bij de VRZW en voorzitter van de Reddingsbrigade Zaanstad (RBZ)

De heer Zwart geeft het volgende te kennen: 'Door mijn werkzaamheden bij respectievelijk Brandweer Zaanstad en na regionalisering VRZW was en is het contact opnemen met collega's binnen de veiligheidsregio een onmiskenbaar voordeel. Door deze interne contacten heb ik de RBZ kunnen onderbrengen in twee voormalige (gesloten) brandweerposten'. Later heeft hij door verkoop van de betreffende gesloten brandweerposten de vaartuigen van de reddingsbrigade moeten onderbrengen in een bestaande brandweerpost. De heer Zwart geeft hierbij te kennen: 'De Reddingsbrigade bleek toch een 'vreemde eend in de bijt' te zijn. De post is in gebruik door twee groepen: een vrijwilligersgroep (Tankautospuiter, TS + Hoogwerker, HW) en de Jeugdbrandweer (Personeel Materieel voertuig, PM). De RBZ kwam daar als derde bij. Dat was voor alle partijen even wennen, maar het gaat nu goed. De samenwerking met de brandweer bestaat voornamelijk uit het gezamenlijk trainen/oefenen van waterongevallen. Daarnaast heb ik aan de duikcoördinator aangeboden om de zogenaamde 'in-trainingen' van nieuwe duikers bij ons in het zwembad te laten plaats vinden'.

Ook zijn er gezamenlijke activiteiten zoals een nieuw opgerichte jeugd ploeg gezamenlijk met de VR. De verhoudingen met de VRZW is zo goed dat ook het hoofdkantoor gebruikt mag worden voor een jubileumreceptie.

De heer Zwart geeft echter te kennen dat elementen die van belang zijn voor de samenwerking liggen in:

- Het opbouwen van een goed contact waarbij de reddingsbrigade zich actief moet aanbieden
- Laat zien wat je als organisatie in huis hebt in de samenwerking
- Wees bewust dat het opbouwen van deze relatie veel gesprekken en overredingskracht kost

(Zwart A. , 2020)

Figuur 10: Praktijk voorbeeld samenwerking in de VR Zaanstreek-Waterland

5.3 Onderbouwing te interviewen personen

Namen	Functie	Reden interview
■■■■■ ■■■■■	Operationeel Specialist E bij de DROS bij Politie Nederland. Bestuurslid waterhulpverlening bij RN ■■■■■ ■■■■■	■■■■■ is werkzaam in de hulpverlening bij de politie, is bestuurslid waterhulpverlening bij RN en is al heel lang betrokken bij de NRV. Als lid van de programmaraad verantwoordelijk voor de pilot RVR en het implementeren hiervan. Daarnaast heeft hij de opleiding MCPM afgerond.
■■■■■ ■■■■■	Gepromoveerd wiskundige, werkzaam als senior onderzoeker bij Crisislab (Stichting Crisislab, 2020) ■■■■■	Opsteller lectorale rede Samenwerking in crisisbeheersing (Scholtens, 2007). In de opleiding MCPM7 deze lectorale rede behandeld. ■■■■■ is een senior onderzoeker met veel publicaties op haar naam in de crisisbeheersing
■■■■■ ■■■■■	Landelijk coördinator NRV RN ■■■■■ ■■■■■	■■■■■ is beroepsmatig verbonden aan RN en verantwoordelijk voor de uitvoering van de taken van de LVR. In haar rol als landelijk coördinator NRV komt ze dagelijks in aanraking met het onderwerp van dit onderzoek.
■■■■■ ■■■■■	Directeur NIVZ, Sr. Adviseur veiligheid zwemlocaties (NIVZ, 2020) ■■■■■ ■■■■■	■■■■■ was beroepsmatig verbonden aan RN en betrokken bij de opzet van de NRV in de huidige vorm. In zijn oude rol als landelijk coördinator NRV heeft hij ervaring opgedaan in de samenwerking.
■■■■■ ■■■■■	Vakgroep beheersing waterongevallen brandweer Nederland ■■■■■ ■■■■■	■■■■■ is beroepsmatig verbonden als officier brandweer aan de veiligheidsregio Haaglanden. Vrijwillig is hij verbonden aan RN en diverse reddingsbrigades. Zijn ervaring binnen de brandweer en reddingsbrigade geeft beeld over de samenwerking tussen beide partijen binnen de NRV
■■■■■ ■■■■■	Coördinator expertgroep scheepsbrandbestrijding VR Rijnmond ■■■■■ ■■■■■	■■■■■ was werkzaam bij RN en is nu in dienst bij de veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond. Als beleidsmedewerker bij RN was ze betrokken bij de NRV in de oude vorm. Door haar ervaring bij RN en haar huidige werk bij de brandweer in Rotterdam-Rijnmond kan ze een verbinding leggen in de samenwerking tussen de reddingsbrigade en de veiligheidsregio
■■■■■ ■■■■■	Landelijk coördinator logistiek en ondersteuning IFV ■■■■■ ■■■■■	■■■■■ is werkzaam bij het IFV en betrokken bij het project Grootschalig Brandweer Optreden. In zijn rol als medewerker bij het IFV is Karsten verbonden aan de kerngroep NRV die de documenten voorbereid en begeleid naar de stuurgroep NRV
■■■■■	Strategisch adviseur RN/ VR Amsterdam-Amstelland ■■■■■	■■■■■ was interim directeur RN bij de transitie van de NRV van het ministerie van V&J naar de VR's. Daarnaast is hij nu betrokken bij RN als strategisch adviseur NRV. In deze rollen heeft hij veel ervaring opgedaan over de samenwerking binnen de NRV
■■■■■ ■■■■■	Directeur RN ■■■■■ ■■■■■	■■■■■ is huidig directeur van RN en verantwoordelijk voor de LVR. Hierdoor is hij dagelijks betrokken met de samenwerking binnen de NRV
■■■■■ ■■■■■	Directeur VR Gelderland Midden (VRGM) ■■■■■ ■■■■■	■■■■■ is directeur van de VRGM. Hij was actief in de stuurgroep NRV en heeft ervaring over de samenwerking tussen de VR's en RN. De VRGM kent een risico op overstroming en heeft een oranje reddingsgroep. Samenwerking met de NRV vloeit hier uit voort.
■■■■■ ■■■■■	Directeur VR Friesland (VRF) ■■■■■ ■■■■■	■■■■■ is directeur van de VRF. Hij was actief in de stuurgroep NRV en heeft ervaring over de samenwerking tussen de VR's en RN. De VRF kent een risico op overstroming en heeft een rode reddingsgroep. Samenwerking met de NRV vloeit hier uit voort.