

Risicogericht werken versterken

Opbrengsten van een verkenning

Versie: Definitief, 11 november 2022

Nederlands Instituut Publieke Veiligheid
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
Kemperbergerweg 783, Arnhem
www.nipv.nl
info@nipv.nl
026 355 24 00

Colofon

Dit rapport is opgesteld door het Programmteam Risicogerichtheid in opdracht van de Vakraad Risico- en Crisisbeheersing en de Vakraad Brandveiligheid van de Raad voor Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio's (RCDV).

Auteur(s)	Linda van Beijeren, Ivo Snijders en Renee Linck
Contactpersoon	Linda van Beijeren
Datum	11 november 2022
Status	Definitief
Versie	3

Wij hechten veel belang aan kennisdeling. Delen uit deze publicatie mogen dan ook worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding.

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid is bij wet vastgelegd onder de naam Instituut Fysieke Veiligheid.

Voorwoord

Met veel plezier heeft het Programmteam Risicogerichtheid in de periode februari-mei 2022 gesprekken gevoerd met diverse functionarissen van afdelingen risicobeheersing en crisismanagement van de veiligheidsregio's. Alle gesprekspartners waren bezig met risicogericht werken en spraken met passie over hun vakgebied en de ontwikkelingen daarbinnen. Wij zijn hen dankbaar voor deze openhartige gesprekken en delen dan ook graag de uitkomsten van deze verkenning in deze rapportage. Hierin benoemen we enkele voorbeelden uit de regio's, die passen bij onze analyse en adviezen. Vanzelfsprekend hebben we van veel meer regio's mooie voorbeelden gehoord. Mocht u geïnteresseerd zijn in andere voorbeelden op specifieke onderwerpen, laat het ons weten, dan proberen we u met elkaar in contact te brengen. Door kennis en ervaringen met elkaar te blijven delen, zal risicogericht werken steeds meer gemeengoed worden.

Programmteam Risicogerichtheid, september 2022.

Samenvatting

Risicogericht werken is in de meeste regio's van start gegaan sinds 2015. In dat jaar is de landelijke visie op risicogerichtheid vastgesteld.¹ De veiligheidsregio's hebben ervaren dat zij met risicogerichte adviezen een betere bijdrage kunnen leveren aan de veiligheid, dan wanneer zij zich slechts baseren op de regelgeving. Dat vraagt echter een andere manier van werken, dan wat mensen tot dan toe gewend waren. In veel regio's is daarmee een veranderproces gestart dat vele aspecten omvat (veel meer samenwerking, andere competenties van medewerkers, andere werkprocessen, ander leiderschap). Het landelijke Programma Risicogerichtheid is opgericht om de veiligheidsregio's te ondersteunen bij dit veranderproces en om de samenwerking tussen veiligheidsregio's op dit vlak verder te versterken.

Veel regio's hebben aangegeven dat uitwisseling van kennis en ervaringen tussen regio's helpt om het gedachtegoed verder te brengen en te leren van elkaars voorbeelden. Daarom heeft het programmateam een gespreksronde georganiseerd, waarbij alle veiligheidsregio's zijn bevroegd op de manier waarop zij risicogericht werken. Het doel van deze gesprekken was om in beeld te krijgen welke aspecten daarin belangrijk zijn voor de regio's, welke aanpak er op dit moment wordt gehanteerd en welke behoefte aan ondersteuning hierbij gewenst is. In dit rapport worden de inzichten uit die gesprekken gedeeld. De rapportage brengt in beeld waar de regio's op dit moment staan en welke stappen nog kunnen worden ondernomen om de ontwikkeling van risicogericht werken te versterken. Doel is dat deze inzichten de afdelingen risicobeheersing van de veiligheidsregio's en alle andere onderdelen, die risicogericht werken, zoals afdelingen crisisbeheersing, te ondersteunen in dit veranderproces.

Wat opvalt is dat alle regio's op hun eigen manier bezig zijn met risicogericht werken. De meeste regio's richten zich daarbij nadrukkelijk op de eindgebruiker of initiatiefnemer om daar de risicodialoog mee te voeren en zo advies te kunnen geven. Bijna alle regio's geven ook aan dat veranderingen in de samenwerking met gemeenten en omgevingsdiensten rond de vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) als een belangrijke succesfactor te beschouwen om deze ontwikkeling te doen slagen. Deze organisaties leggen nu nog vooral de focus op de juridische aspecten van het vergunningsproces en verwachten van de veiligheidsregio adviezen over de toepassing van regels rond brandveiligheid en externe veiligheid, terwijl de veiligheidsregio's breder willen kijken dan de regels en ook naar alle aspecten van veiligheid (milieu, industriële veiligheid, gebruik, crisisbeheersing/GHOR). Dat vraagt een andere oriëntatie en aanpak. In de samenwerking met gemeenten en omgevingsdiensten zijn wel ontwikkelingen merkbaar, maar het vraagt nog meer inspanningen. Daarom wil het programma de samenwerking met gemeenten en omgevingsdiensten meer centraal zetten bij het congres volgend jaar.

Soms vraagt het ook om andere contactpersonen bij gemeenten. Zo richten sommige regio's zich nadrukkelijker op ambtenaren van afdelingen ruimte of de ambtenaren openbare orde en veiligheid (AOV) om adviezen rond risico's mee te geven bij beleidsontwikkelingen.

¹ https://www.veiligheidsberaad.nl/Documents/Visie_Risicogerichtheid-Samen_zorgen_voor_echte_coproductie.pdf

Daarnaast merken veel regio's dat de burgemeesters open staan voor een risicogerichte aanpak. Het vertalen naar de ambtelijke organisatie is vervolgens een activiteit die aandacht vraagt. Veel regio's zetten daarom in op accounthouders voor de gemeenten om in verschillende afdelingen en met leidinggevend VTH het gesprek over de toegevoegde waarde van risicogerichte adviezen te voeren.

In de gesprekken met de regio's hebben we gemerkt dat zij behoefte hebben aan een gemeenschappelijke aanpak of uniforme benadering van het risicogerichte adviesproces. Het helpt om te weten welke stappen je moet doorlopen en welke instrumenten en informatie daarbij beschikbaar zijn. Op dit moment (september 2022) wordt een uniforme benadering uitgewerkt vanuit het programma. Deze kan invulling geven aan deze behoefte. Naast een uniforme benadering wordt de interne samenwerking binnen de regio's vergemakkelijkt wanneer er beleid geformuleerd is rond risicogericht werken. Veel regio's geven aan dat er vanwege beperkte beleids capaciteit nog weinig concreet is gemaakt rond de ambities van de regio met betrekking tot risicogericht werken; waarom doen we dit? Hoe geven we daar samen invulling aan? Wat betekent dit voor de organisatie etc.?

Veel gesprekspartners geven aan dat risicogericht werken hoge eisen stelt aan de informatievoorziening. Adviezen moeten (beter) kunnen worden onderbouwd met scenario's en ervaringen vanuit incidenten of onderzoek. Vaak is deze informatie er wel, maar is deze versnipperd georganiseerd, zowel binnen de eigen regio alsook landelijk. Wat betreft het laatste, is het programma werkzaam aan een 'zoekmachine' waarmee dit soort informatie gemakkelijk toegankelijk wordt gemaakt.

Een ander aandachtspunt bij de regio's is het op een andere manier organiseren van de werkprocessen. Risicogericht advies komt tot stand in samenwerking met de initiatiefnemer, gemeentelijke diensten en betrokken partners (waaronder omgevingsdiensten, waterschappen etc.). Dat vraagt meer dan nu om netwerkvaardigheden, overtuigingskracht en gespreksvaardigheden van betrokken adviseurs. Veel regio's zijn dan ook bewust bezig met opleidingen en competentieontwikkeling voor betrokken adviseurs. Velen hebben externe ondersteuning bij het in beeld brengen van de competenties en het opstellen van ontwikkelplannen. Risicogericht werken vraagt daarnaast om (meer) interne samenwerking tussen verschillende werkvelden (gebruik, crisisbeheersing, evenementen, bouw, milieu, EV, BRZO etc.). Het is nodig over de grenzen van je eigen team of afdeling heen te kijken en te weten wat er speelt bij collega's. Dat vraagt investeringen in kennismanagement; wie heeft welke deskundigheid en wie kan bij welk vraagstuk worden betrokken? Het organiseren van casuïstiek-besprekingen, intervisie en/of een kennisbank kunnen hierbij behulpzaam zijn.

In deze rapportage doen we enkele aanbevelingen om het risicogerichte werken verder te versterken. Deze richten zich op het veranderproces, de organisatie van de samenwerking en de rol van leidinggevend in dit veranderproces.

Op basis van deze verkenning adviseren we de regio's om:

1. De risico's uit het (brand-)risicoprofiel leidend te maken in beleid en prioritering, sturing en de organisatie van werkprocessen zodat risicogericht werken ook brede betekenis krijgt.
2. Beleid te ontwikkelen rond de ambities op het gebied van risicogericht werken zodat voor directie, management en medewerkers duidelijk is welke verandering gewenst is en hoe daartoe te komen.
3. De samenwerking met initiatiefnemers en eindgebruikers verder te versterken omdat juist in die dialoog rond risico's veel veiligheidswinst kan worden behaald. De 'uniforme benadering' van het programma kan in die dialoog ondersteunen.
4. De samenwerking met gemeenten te herijken zodat medewerkers ruimte krijgen om risicogericht te adviseren bij ruimtelijke ontwikkelingen, in het vergunningsproces en bij het toezicht.
5. De organisatiestructuur, -systemen en -cultuur aan te passen zodat samenwerken intern (tussen bijvoorbeeld risicobeheersing en crisisbeheersing) en met andere organisaties (bijvoorbeeld met omgevingsdiensten en GGD) makkelijker wordt. Wij doen in deze rapportage enkele voorstellen.
6. Aandacht te hebben voor behoud van medewerkers en te investeren in het ontwikkelen van competenties op het vlak van 'soft-skills' (netwerkvaardigheden, omgevingssensitiviteit, mondelinge en schriftelijke vaardigheden, verkooptechnieken etc.). Het programma werkt aan een 'intervisie' voor risicogericht werken wat hierin kan ondersteunen.
7. Ruimte te maken voor een meerjarig veranderproces in de regio en de dialoog hierover te (blijven) voeren tussen regio's onderling, in Vakraden en RCDV.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	8
1.1 Visie Risicogerichtheid uit 2015	8
1.2 Programma Risicogerichtheid	8
1.3 Aanpak van deze verkenning	9
1.4 Opbouw rapportage	10
2 Risicogericht werken in de praktijk	11
2.1 Beleid ontbreekt vaak	11
2.2 Samenwerken in het netwerk	11
2.3 Werkprocessen passen niet meer	13
2.4 Interne samenwerking vraagt aandacht	14
2.5 Vakinhoud is de basis, nu de soft-skills	15
2.6 Grote informatiebehoefte	16
2.7 Veranderaanpak	17
3 Adviezen	19
3.1 Risico's leidend maken	19
3.2 Beleidsontwikkeling	19
3.3 Samenwerken met initiatiefnemers versterken	19
3.4 Samenwerking met gemeenten herijken	20
3.5 Inrichting voor een samenwerkingsvaardige organisatie	21
3.6 Competentie-ontwikkeling en behoud van medewerkers	22
3.7 Adviezen voor het veranderproces	22
3.8 Tot slot	23
Bijlage 1: Visie Risicogerichtheid	24
Bijlage 2: Voorbeelden uit de regio's	25
Bijlage 3: Vragenlijst	28
Bijlage 4: Gesprekspartners	30

1. Inleiding

1.1 Visie Risicogerichtheid uit 2015

Risicogericht werken is in de meeste regio's van start gegaan sinds 2015. In dat jaar is de landelijke visie op risicogerichtheid vastgesteld; "*Samen zorgen voor échte coproductie*". De veiligheidsregio's hebben ervaren dat zij met risicogerichte adviezen een betere bijdrage kunnen leveren aan de veiligheid, dan wanneer zij zich slechts baseren op de regelgeving. In de visie van juni 2015 is risicogerichtheid als volgt beschreven:

Waar het om gaat, is de gerichtheid op risico's die ertoe doen en deze risico's op een adequate wijze beïnvloeden. Dat vergt niet alleen het toepassen van regels, maar vooral risicogerichtheid en vervolgens risicobeïnvloeding: het scherp in beeld brengen en afwegen van risico's, het zoeken naar maatregelen die de veiligheid bevorderen, het motiveren van anderen, het beïnvloeden van gedrag en een heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen burgers, bedrijven en overheden.

Deze visie is vervolgens in de regio's op diverse manieren geïnterpreteerd en uitgevoerd. Wat wel duidelijk is geworden, is dat voorgaande een veranderproces vraagt binnen de veiligheidsregio's en de netwerken waarin zij acteren. In de loop van de jaren is er ook veel spraakverwarring ontstaan rond risicogericht werken. Juist omdat de landelijke visie veel verschillende aspecten beschrijft (zie ook bijlage 1). Om daarin wat meer eenheid te organiseren en de samenwerking tussen veiligheidsregio's op dit vlak verder te versterken is een gezamenlijk, landelijk programma ingericht.

1.2 Programma Risicogerichtheid

Het Programma Risicogerichtheid stimuleert de ontwikkeling en implementatie van het gedachtegoed, het leren van elkaar, de kennisopbouw en de gewenste cultuurverandering in veiligheidsregio's. Op verzoek van de toenmalige Programmaraad Risicobeheersing (16 december 2020) is een drietal projecten gestart, wat de basis vormt voor dit programma. Op verzoek van de Vakraad Risico- en Crisisbeheersing is vervolgens (eind 2022) een vierde project toegevoegd aan het programma, wat zich richt op de doorontwikkeling van de methodiek Regionaal risicoprofiel (RRP). Het programma omvat de volgende projecten;

- Het project Uniforme Benadering Veiligheidsrisico's (UBV) ontwikkelt een uniforme benaderingswijze voor risicogericht werken, ondersteund met instrumenten, die in de regionale werkprocessen geïmplementeerd kunnen worden. Daarmee wordt samenhang in de werkwijze georganiseerd, legitimiteit vergroot en wordt samenwerking tussen collega's en tussen verschillende regio's mogelijk gemaakt.
- Vanuit het project Cultuur, Kennis en Innovatie (CKI) is een verkenning uitgevoerd in alle regio's en worden adviezen gegeven voor het veranderproces. Het project doet ook een voorstel voor eventuele aanpassingen in bestaande opleidingen. Verder richt het project zich op kennisuitwisseling tussen de regio's.
- Het project Data, Duiding en DSO ligt op het vlak van de informatievoorziening. Hierbij wordt gewerkt aan een portal/viewer waarmee relevante data, scenario's en

kennisdocumenten voor het advieswerk overzichtelijk bijeen kunnen worden gebracht.

- Het project doorontwikkeling methodiek RRP Omdat duiding en analyse van risico's aan de basis staat van het risicogerichte werken, zal het programma ook de doorontwikkeling van de methodiek Regionaal Risicoprofiel ter hand nemen ().

Deze rapportage is één van de producten van het project Cultuur, Kennis en Innovatie (CKI).

1.2.1 Project CKI

Doel van project CKI is regio's te ondersteunen bij de gewenste cultuuromslag binnen de organisatie. Op landelijk niveau kunnen regio's kennis en ervaring delen, zodat deze veranderingen (innovaties) makkelijker tot stand komen. Concrete producten vanuit dit project zijn:

- Advies met praktische handvatten voor het veranderproces in veiligheidsregio's.
- Voorstel opleiding(en) voor kennisontwikkeling in veiligheidsregio's.

Daarnaast organiseert dit project kennisevents, zoals een landelijk congres ten behoeve van betrokkenen uit de regio's.

Deze rapportage is het eerste product van het project CKI. Het geeft adviezen en handvatten voor het veranderproces in de organisatie. Primaire doelgroep zijn de adviseurs en managers binnen risicobeheersing, maar daarnaast zien we dat risicogericht werken de brede organisatie aangaat en dus ook de crisisbeheersing, informatiemanagement en het beleid raakt. Daarnaast kunnen deze inzichten ook voor samenwerkingspartners zoals gemeenten en omgevingsdiensten relevant zijn.

1.3 Aanpak van deze verkenning

Het programmateam heeft frequent contact met een klankbordgroep, waarin vanuit de diverse regio's adviseurs risicobeheersing zijn aangehaakt. Op basis van gesprekken met deze klankbordgroep hebben we een vragenlijst opgesteld. Vervolgens zijn met alle 25 veiligheidsregio's gesprekken gevoerd om in beeld te brengen waar de regio's zich op richten en wat kansen en belemmeringen zijn in deze veranderopgave. De hoofdthema's van de gespreksronde waren als volgt:

- 1) Visie, beleid, methodiek
- 2) Organisatiewijze (inrichting, samenwerken, werkproces, informatievoorziening)
- 3) Personeel
- 4) Veranderproces
- 5) Ondersteuningsbehoefte

De vragenlijst vormde de gespreksleidraad en is als bijlage toegevoegd aan deze rapportage.

De opbrengsten uit de gesprekken zijn geanalyseerd en besproken met de projectgroep CKI. In de bijlage is een lijst van deelnemers aan de projectgroep weergegeven. Vervolgens zijn deze beelden gedeeld tijdens een congres op 23 juni jongstleden. De inzichten daarvan zijn meegenomen in deze rapportage.

1.4 Opbouw rapportage

Veel regio's hebben aangegeven dat uitwisseling van kennis en ervaringen tussen regio's helpt om het gedachtegoed verder te brengen en te leren van elkaars voorbeelden. Wij verwachten dat deze rapportage daaraan een bijdrage kan leveren. Hierna wordt beschreven welke inzichten we hebben opgedaan over de wijze waarop regio's risicogericht werken organiseren en hoe zij het veranderproces vormgeven. Het is een uitwerking van de verkenning, die we hebben uitgevoerd in alle 25 regio's. In het hoofdstuk drie worden adviezen gegeven voor de veiligheidsregio's, bedoeld om risicogericht werken verder te ontwikkelen. Deze adviezen kunnen ook los van het eerdere hoofdstuk worden gelezen.

2 Risicogericht werken in de praktijk

In dit hoofdstuk zijn alle relevante bevindingen opgenomen, die uit de gesprekken naar voren zijn gekomen. Deze gesprekken vonden plaats in de periode maart tot en met mei 2022.

2.1 Beleid ontbreekt vaak

Veel gesprekspartners geven aan dat een gedeeld beeld over risicogericht werken in de regio nog ontbreekt omdat hierover geen beleid is opgesteld. Weinig regio's hebben vastgesteld hoe zij kijken naar risicogericht werken, wat hun ambitie is en hoe zij dat willen bereiken². De complexiteit van de veranderingen en het ontbreken van beleidscapaciteit belemmeren om er beleidsmatig mee aan de slag te gaan, zo geven zij aan. Daarnaast benoemt men dat risicogericht werken in de verschillende werkvelden (gebruik, toezicht, bouw, milieu, BRZO etc.) anders tot uiting kan komen. Tegelijk geeft men aan dat veel beleidsontwikkeling rondom de Omgevingswet nauw aansluiten bij het risicogerichte werken. In die zin is er wel al beleidsmatig uitgewerkt wat anders zal moeten. Het risicogerichte werken is daarbij niet specifiek gemaakt voor medewerkers. Zo blijft het een beetje een abstract begrip, zo geven gesprekspartners aan.

2.2 Samenwerken in het netwerk

Samenwerking initiatiefnemers

Bijna alle regio's geven aan dat risicogericht werken betekent dat zij meer direct contact willen met de initiatiefnemer en/of eindgebruiker. Dit zijn burgers, overheden of bedrijven, die activiteiten ontplooiën in de fysieke leefomgeving. Juist daar kan veiligheidswinst geboekt worden door het goede gesprek over risico's en mogelijk maatregelen met elkaar te voeren. De winst zit erin dat de initiatiefnemer verantwoordelijk is en blijft voor veiligheid en bewuste afwegingen heeft gemaakt over veiligheid. Sommige regio's leggen de focus op specifieke doelgroepen zoals zorginstellingen, architecten/adviseurs, bedrijven met gevaarlijke stoffen of woningcorporaties. Dit doen ze door periodiek met deze doelgroepen in gesprek te gaan. Soms zijn hiervoor specifieke accountmanagers aangesteld bij de regio.

Netwerkaanpak Veiligheidsregio Brabant Noord

In de Veiligheidsregio Brabant Noord is een netwerk ingericht waar 'Risicorelevante Bedrijven' elkaar kunnen ontmoeten en kunnen spreken over veiligheid. Met risicorelevante bedrijven wordt de categorie bedoeld van bedrijven die 'net niet' BRZO-categorie vallen, maar waar wel risico's zitten aan het productieproces. Doel van het netwerk is dat bedrijven van elkaar leren en zo het veiligheidsbewustzijn wordt vergroot zodat bedrijven zelf maatregelen nemen om de veiligheid (beter) te borgen. De rol van de veiligheidsregio is hierbij faciliterend en organiserend; het is vooral aan de bedrijven zelf om te bepalen welke thema's op de agenda komen.

² Uitzonderingen zijn Rotterdam-Rijnmond, Kennemerland, NHN, VNOG, Haaglanden.

De komst van de Omgevingswet kan helpen om nieuwe netwerken aan te boren van gemeenten, initiatiefnemers en partners. Hierin kan de veiligheidsregio een belangrijke bijdrage leveren om risico's te duiden en mee te denken over oplossingen. Zoals een van de gesprekspartners aangaf: *"Vanuit de Omgevingswet worden de netwerken open gemaakt waar je een goede bijdrage kan leveren []. Daarbij is het een must om zelf actief aan de slag te gaan om de meerwaarde van de Veiligheidsregio te laten zien."*

Samenwerking met gemeenten

Risicobeheersing is van oudsher sterk georiënteerd op het vergunningverleningsproces en het toezicht (VTH). Na de Visie op risicogerichtheid uit 2015 werd vaker een risicogerichte paragraaf opgenomen in een advies bij een vergunningaanvraag. De vergunningverlener, die dit advies ontvangt, weet vaak echter niet wat met dit aanvullende advies gedaan kan worden. De vergunningverlener is immers door juridische kaders gebonden bij de vergunningverlening. Er komen vanuit gemeenten vaak reacties dat men niks met het advies kan of zelfs verzoeken of het advies weggehaald kan worden. Daarom is een cultuurverandering bij de gemeente van groot belang. Bijna alle regio's geven aan dat veranderingen in de samenwerking rond de vergunningverlening, toezicht en handhaving een belangrijke succesfactor is om deze ontwikkeling te doen slagen. Soms belemmert de cultuur van de gemeente, het veranderproces van de veiligheidsregio. Een van de gesprekspartners gaf zelfs aan: *"De verandering bij de gemeente bepaalt het tempo waarop wij kunnen veranderen."*

Veel regio's proberen VTH-leidinggevenden te betrekken in de risicogerichte benadering en hen te overtuigen van de meerwaarde hiervan. Sommige regio's geven aan minder adviezen te willen geven binnen het VTH-domein (het gaat immers om de 'risico's die ertoe doen') en zich meer te willen richten op de ruimtelijke ontwikkelingen en/of advisering van de AOV'er als eerste adviseur van de burgemeester. Dat betekent wel een bredere oriëntatie, meer samenwerking met een grote diversiteit aan contactpersonen binnen de gemeente. Het werken met accounthouders per gemeente wordt daarom veel toegepast. Het organiseren van samenwerking in het netwerk vraagt ook veel van managers RB en CB (zij borgen de samenhang strategisch, tactisch, operationeel). Het vraagt ook goed aan te sluiten bij wat er speelt in een gemeente.

Daarnaast vraagt het om een bestuurlijke dialoog met de gemeente om ruimte te krijgen voor het risicogerichte werken. In veel gemeenten lopen discussies met gemeenten over de wijze waarop de advisering moet worden ingericht. Alhoewel de Wvr (art. 10) een brede taakomschrijving betreft van de adviesrol van de veiligheidsregio, wordt de adviesrol door de VTH-afdelingen vaak beperkt tot sectorale wet- en regelgeving. Het risicogerichte advies past daar niet bij. Het vraagt dan nadrukkelijk een gesprek met gemeenten om die rol en het bijbehorende advies wel te borgen.

Bestuurlijke dialoog in de VR Limburg-Zuid

In Limburg-Zuid is veel aandacht besteed aan de bestuurlijke dialoog over dit onderwerp. In aanloop naar het nieuwe beleidsplan is de 'visie brandweer risicobeheersing 2024-2027' ontwikkeld. De VR wordt daarbij gepositioneerd als dé adviseur voor de gemeenten. Hierover heeft de regio een bestuurlijke dialoog gevoerd met de gemeenten. De bestuurlijke dialoog heeft de volgende uitgangspunten opgeleverd voor risicobeheersing:

1. De burgemeesters voelen zich verantwoordelijk voor de brandveiligheid binnen de gemeente.
2. De burgemeesters onderkennen het belang van risicobeheersing in de zgn. veiligheidsketen en beseffen dat deze veiligheidsketen 'rond' gemaakt dient te worden.
3. Alle gemeenten van Veiligheidsregio Zuid-Limburg hebben ten aanzien van risicobeheersing een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

4. De brandweer is de adviseur fysieke veiligheid voor de gemeente.
5. De gemeenten nemen het Brandweerrisicoprofiel als basis voor een gesprek met 'de Brandweer' om risicogerichte keuzes te maken over de producten die 'de Brandweer' aan de gemeente levert. Op basis van het Brandweerrisicoprofiel willen gemeenten het gesprek aangaan met 'de brandweer'.
6. De gemeenten maken richting gemeenteraden de consequenties van deze keuzes inzichtelijk (restrisico's).
7. De keuzes worden geborgd in het Integraal Veiligheidsplan.
8. De niet-wettelijke taken zoals deze op dit moment worden uitgevoerd door 'de Brandweer', staan hierbij niet ter discussie.
9. De gemeenten betrekken de Veiligheidsregio Zuid-Limburg bij het opstellen van het Omgevingsplan.

2.3 Werkprocessen passen niet meer

Geen standaard werkprocessen

Het werkproces om te komen tot een risicogericht advies is veel minder duidelijk dan hiervoor. Afhankelijk van het vraagstuk wordt een netwerk ingericht met partners. Dat zijn niet altijd dezelfde partners, waardoor processen van overleg en 'opstellen van advies' heel anders lopen dan bij de reguliere (meer regelgerichte) advisering. Veelal ontstaat een advies door co-creatie samen met de initiatiefnemer/beheerder/eigenaar en diverse betrokken (advies-)partners. Dergelijke diversiteit in processen zijn niet goed te omschrijven in 'werkprocessen'. Deze gaan immers uit van een vaste systematiek, overlegvorm en eindproduct. Regio's passen hun processen daarop aan en ontwerpen processen met meer vrijheid van invulling.

Systemen

Dit stelt ook eisen aan de systemen waarmee de regio's werken. De systemen zijn ingericht op het 'standaard vergunningsproces' en dat past dus niet goed voor risicogerichte adviezen. Soms zie je dat voor het uiteindelijke (schriftelijke) advies wel ruimte beschikbaar is in de huidige formats en systemen, maar de wijze waarop die adviezen tot stand zijn gekomen, de afwegingen en scenario's kunnen daarin niet worden benoemd. Ook die informatie zou je willen borgen.

Samenwerken en co-creëren

Het samenwerken en co-creëren van passende oplossingen voor geconstateerde risico's vraagt veelal meer werk dan de reguliere adviespraktijk. Veel regio's maken daarom keuzes en richten hun risicogerichte adviezen op een bepaald aantal veiligheidsvraagstukken en doelgroepen. Daarbij maken ze minder adviezen, maar wel meer diepgaand. Opgemerkt moet ook worden dat deze processen wellicht meer tijd kosten, maar dat deze zich uiteindelijk 'uitbetalen' in meer veiligheidswinst doordat het veiligheidsbewustzijn van betrokkenen vergroot wordt en in de snelheid van het doorlopen van het vergunningsproces.

Moment van groot belang

Ook het moment waarop je adviseert in het proces is van groot belang voor effectiviteit. Regio's willen veel meer vroegtijdig betrokken zijn bij activiteiten in de fysieke leefomgeving, bijvoorbeeld reeds bij de inrichting van de fysieke leefomgeving of voordat een ontwerp voor een gebouw wordt opgesteld. Daarin worden regio's gesteund door de komst van de Omgevingswet, die met de introductie van een Omgevingsvisie en Omgevingsplan de instrumenten aanreikt waarbij gemeenten veiligheidsregio's (en andere partners) om advies kan vragen. Maar ook de fase voordat een vergunning wordt aangevraagd (op activiteitsniveau) is van belang, ook daar kan winst behaald worden in de dialoog over risico's. Daarbij kunnen

veiligheidsregio's adviseren hoe gemeenten en initiatiefnemers reeds in de ontwerpfase risico's kunnen verkleinen of zelfs weg kunnen nemen. Indien deze risico's en afwegingen worden meegenomen in het ontwerpproces, gaat een eventueel volgend vergunningsproces ook soepeler. De kaders voor veiligheid zijn immers al bekend en de belangrijkste gespreksonderwerpen zijn al besproken. Het heeft dus ook een positief effect op het VTH-proces.

Ook geven veel regio's aan dat zij direct na een incident het 'momentum pakken' door dan met alle betrokkenen (burgers, bedrijven, overheden) te spreken over veiligheid en dan risicogerichte adviezen te geven.

2.4 Interne samenwerking vraagt aandacht

Kennismanagement is van groot belang

Kennismanagement binnen de regio's is een aandachtspunt: bij elk vraagstuk moeten adviseurs deskundigheid mobiliseren. Dat betekent dat zij weten welke deskundigheid aanwezig is en wie kan worden betrokken bij een bepaald vraagstuk. Veel gesprekspartners geven aan dat zij steeds de vraag stellen; weet ik wat ik nodig heb en wie moet ik daarvoor contacten? Dat geldt niet allen voor inhoudelijke kennis, maar ook voor netwerkrelaties. Deze vorm van kennismanagement vraagt aandacht. Veelal wordt dit nu georganiseerd op basis van persoonlijke contacten, wat kwetsbaar is. Aandachtspunt is ook het borgen van kennisoverdracht indien een collega met pensioen gaat of elders gaat werken.

Kennismanagement in Haaglanden

In de Veiligheidsregio Haaglanden, afdeling Risicobeheersing, is een kennisbank ingericht voor medewerkers. Binnen deze kennisbank is het laatste interne en externe nieuws en vakinformatie te vinden maar ook gedeelde documenten, zoals beleidsstukken en praktijkrichtlijnen. Daarnaast worden vier keer per jaar kennissessies georganiseerd voor en door medewerkers van Risicobeheersing om actuele casuïstiek en ontwikkelingen op het vakgebied te delen (Fire Safety Talks).

Interne samenwerking is uitdaging voor veiligheidsregio's

Bij het opstellen van risicogerichte adviezen is het van belang om alle relevante aspecten rond veiligheid te betrekken. Om veilig te bouwen moet je bijvoorbeeld niet alleen weten wat er speelt in het object, maar moet je ook weten wat er eerder is besproken rond de veiligheid in dat gebied en andere risico's in de omgeving er zijn. Veel regio's geven aan dat de huidige werkwijze niet is ingericht op intensieve samenwerking tussen verschillende expertises van de veiligheidsregio. Bijvoorbeeld tussen verschillende werkvelden van risicobeheersing (milieu/ruimte/gebruik/industrie/bouw/evenementen etc.) of de samenwerking met crisisbeheersing of incidentbestrijding/repressie. Sommige regio's hebben daarom recentelijk een afdeling of sector risico-en crisisbeheersing ingericht om die samenwerking te bevorderen.

Ook de samenwerking tussen de bedrijfsvoering en risicobeheersing vraagt aandacht, met name op het vlak van de informatievoorziening. Adviseurs willen graag meer informatie over gemeentelijke ontwikkelingen in het gebied, over mogelijke scenario's en incidenten. Met name rond nieuwe ontwikkelingen zoals klimaat en (duurzame) energie. Dat vraagt vaak de expertise van data-analisten. Veel regio's geven aan dat een data-analist behulpzaam kan zijn bij het vinden en beschikbaar stellen van relevante data. Er is ook grote behoefte aan data-analisten en adviseurs, die elkaars taal praten.

2.5 Vakinhoud is de basis, nu de soft-skills

Vakkennis is noodzakelijk

Bijna alle regio's geven aan dat de noodzakelijke vakkennis en basiskennis van wet- en regelgeving aanwezig is bij de medewerkers. Wat aanvullend nodig is bij het risicogericht adviseren van gemeente of initiatiefnemer, is het kunnen schetsen van scenario's en dit kunnen combineren met het menselijk gedrag van mensen bij brand. Hiervoor is kennis nodig over gedragswetenschappen. Daar is nog een ontwikkeling voor nodig. Inmiddels wordt deze ontwikkeling ook landelijk ondersteund door de werkgroep gedragsverandering, als onderdeel van het Programma (Brand-)veilig leven.

Verskillende instrumenten en methodieken

Gesprekspartners geven aan dat medewerkers verschillende methodieken gebruiken bij het opstellen van hun adviezen. Veel genoemd zijn de methodiek RRP, de RAM, Risicomatrix en het Kenmerkenschema. De inzet van deze instrumenten en methodieken is nu vaak nog persoonsafhankelijk. Regio's geven aan dat zij hierop meer uniformiteit willen gaan toepassen om daarmee de betrouwbaarheid te vergroten. Nu kan het voorkomen dat verschillende adviseurs anders adviseren omdat zij ook andere methoden toepassen. De landelijke uniforme benadering, die door het programma wordt ontwikkeld, kan hierbij behulpzaam zijn. Daarnaast is er vaak sprake van een expert-opinie. De regio's geven aan dat zij meer (wetenschappelijke) onderbouwing wensen bij hun adviezen. Hierin kunnen het NIPV en andere expertisecentra (denk aan LEC IV) een rol van betekenis spelen.

Gevraagde competenties

Op basis van de gesprekken komt naar voren dat adviseurs, die risicogericht werken, over de volgende competenties moeten beschikken:

- Gesprekstechnieken/ schriftelijk en mondeling vaardig zijn / overtuigingskracht
- Scenariodenken en kunnen duiden van data
- Omgevingsbewustzijn/ politieke sensitiviteit/ kunnen omgaan met belangen / onderhandelen
- Netwerkvaardigheden / relaties bouwen en onderhouden
- Integraal denken / breed kijken / kennis van andere domeinen
- Vakinhoudelijke expertise (brandveiligheid, incidentbestrijding en crisisbeheersing).

Het valt op dat hier veelal de 'soft-skills' worden benoemd.

Risicogericht werken vraagt daarbij om bestaande kaders los te laten en te kunnen omgaan met onzekerheid.

'Onzekerheid is oncomfortabel, zeker in westerse culturen. Niemand ambieert onzekerheid. Onzekerheid verwijst naar een gemoedstoestand die haaks lijkt te staan op de Westerse idealen van zelfverzekerdheid, controle en daadkracht. Dit maakt het ook moeilijk om onzekerheid openlijk te erkennen en te accepteren. Maar samenlevingen die innoveren, creëren zelf onzekerheid. Innovaties doen de deur open naar een wereld die afwijkt van wat bekend en vertrouwd is. Onzekerheid is dus ook een product van menselijk handelen. [] Het is raadzaam dat de overheid onzekerheid serieus neemt en (mede)verantwoordelijkheid neemt voor het verkennen ervan. [] Proactief omgaan met onzekerheid vergt het vermogen bekende kaders los te laten. Er moet ruimte zijn voor uitproberen, (af)leren en experimenteren. Dat vereist andere processen, arrangementen en rolverdelingen.' – *Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid, Evenwichtskunst, 2011, p. 38-39.*

Opgemerkt is ook dat niet alle adviseurs risicogericht advies zullen leveren. Toetsen aan de hand van regelgeving blijft ook noodzakelijk. Er is dan ook geen sprake van risicogericht werken 'in plaats van' regelgericht werken, maar beide benaderingen vullen elkaar aan.

Opleiding en training

De meest genoemde opleidingen zijn:

- Gesprekstechnieken/ adviesproces / verkooptechnieken
- Fire Safety Engineering / 'veiligheidsdenken'
- Ervaring opdoen in pilots/experimenten
- Casuïstiek bespreken/ intervisie

Er zijn ook andere opleidingen genoemd, bijv. rond thema's zoals Omdenken, Insights (kleurenanalyse), Strategisch Omgevingsmanagement, Lets'opp (Softskills) en Persoonlijk Leiderschap. Veel regio's geven aan in te zetten op een verandering van de 'mindset' (houding), dan pas in te zetten op scholing/training (kennis en gedrag). Toch kan dat ook andersom; door in contact te komen met een andere manier van werken, wordt ook het denken beïnvloed.

De opleiding/bijbscholing van medewerkers en leidinggevendenden wordt voornamelijk vormgegeven op basis van het aanbod van opleiding op het gebied van de Omgevingswet. Op basis van de gesprekken hebben we geconstateerd dat de opleidingen bij het NIPV³ voldoende zijn om de basis van risicogericht adviseren onder de knie te krijgen. Sommige regio's zoeken aanvullend nog extra opleidingen op het vlak van gesprekstechnieken en omgevingsbewustzijn, maar dat is vaak voor enkele functionarissen. Wat nog wel gemist wordt in het opleidingsaanbod van het NIPV is een vorm van intervisie voor de senior adviseur om met collega's te reflecteren op ervaringen in het advieswerk.

Ondersteunen bij competentie-ontwikkeling in Fryslân

De Veiligheidsregio Fryslân wil haar medewerkers graag ondersteunen bij deze ontwikkeling en heeft een extern bureau ingehuurd. Er wordt zowel aandacht besteed aan de harde kant (vakkennis) maar ook aan de zachte kant (cultuur, houding en gedrag). Vooral het gesprek over de kleurenanalyse (Insight) was daarbij spannend voor sommige medewerkers omdat het liet zien welke oude werkwijzen nu niet meer functioneel waren. Op basis van de analyse en gesprekken kunnen medewerkers aangeven of en waaraan zij behoefte hebben in het ontwikkelen van bepaalde competenties.

Zorgen om de werving en selectie van nieuw personeel

In de gesprekken komt nadrukkelijk naar voren dat regio's zich -gegeven de huidige krappe arbeidsmarkt- zorgen maken om de werving en selectie van nieuwe collega's. Juist medewerkers met deze competenties worden door veel organisatie (overheden en bedrijfsleven) gezocht.

2.6 Grote informatiebehoefte

Om risicogericht te werken is het belangrijk om over een actuele informatiepositie te beschikken. Uit de gesprekken blijkt dat met name de risicoprofielen (brandrisicoprofiel, zorgrisicoprofiel en regionaal risicoprofiel) een belangrijke bron zijn voor het advieswerk.

³ Naast basisopleidingen op het vakgebied worden in het leerlandschap risicomangement opleidingen gegeven zoals Adviseren met impact, Veiligheidsdenken en Risicogericht werken met (de-)centrale regels.

Daarnaast zijn ook de analyses van incidenten en onderzoeken rond veiligheid en gezondheid van groot belang. Steeds meer informatie wordt daarbij grafisch ontsloten in kaarten en atlassen en dat geeft ook een goede ondersteuning voor de risicodialoog.⁴

(brand-) Risicoprofielen	Analyses van incidenten en onderzoeken (TBO en NIPV)	Geo-bronnen (Risicokaart, Atlas leefomgeving/Klimaatatlas, EV signaleringskaart, Streetview)	Toezichtinformatie bedrijven/instellingen
81%	75%	63%	6%

Uit de gesprekken blijkt verder dat er behoefte is aan meer actuele kennis over incidenten om scenario's te kunnen ontwikkelen. Het gaat dan om gefundeerde data van landelijke bronnen (het regionaal aantal incidenten is vaak klein om iets te kunnen zeggen over de situatie). Opgemerkt wordt ook dat het kunnen interpreteren van data en onderzoeksresultaten van steeds groter belang is. Informatiemanagement is steeds meer een vaardigheid van de adviseur.

Het onderhoud en het beheer van informatiesystemen is een uitdaging voor veel regio's; door de versnippering van systemen is de verwerking van data vaak handmatig en niet actueel (inzichten/ontwikkelingen energie en klimaat gaan bijvoorbeeld heel snel).

2.7 Veranderaanpak

Veranderopgave per werkveld anders

Op basis van deze verkenning blijkt dat alle regio's bezig zijn met risicogericht werken. Soms gebeurt dat alleen op deelterreinen (bijvoorbeeld in de ruimtelijke ontwikkelingen, bij brandveiligheid in de bouw of bij het toezicht) en soms is de gehele 'koude' organisatie betrokken. Er bestaat ook veel verschil in de veranderopgave tussen verschillende deelterreinen of werkvelden. Daar waar de regelgeving minder strak is omschreven (o.a. ruimtelijke ordening, externe veiligheid, brandveilig leven), lukt het beter om risicogericht te adviseren. Veel regio's geven daarom aan dat zij rondom brandveiligheid in de bouw de meeste moeite hebben om risicogericht werken in de praktijk te brengen.

Brede organisatieverandering

De veranderaanpak is in veel regio's gekoppeld aan de implementatie van de Omgevingswet binnen de veiligheidsregio. Het gaat immers veelal om dezelfde opgaven (samenwerken in het netwerk, intern samenwerken, andere competenties, andere werkprocessen etc.). Risicogericht werken vraagt daarbij een brede organisatieverandering. Geconstateerd is dat risicogericht werken betekent dat samenwerken een 'way of life' wordt voor veiligheidsregio's. Dat uit zich in veranderingen bij alle organisatie-aspecten: strategie, structuur, systemen, managementstijl, cultuur, personeel. Uit onze gesprekken komt naar voren dat veel regio's zich richten op de ontwikkeling van medewerkers (competenties) en het integraal samenwerken en/of andere inrichting van de werkprocessen. Daarbij zetten zij vooral in op het daadwerkelijk doen en ervaren; intervisie, groepsgesprekken, kennis-sessies en pilots. Veel regio's ervaren daarbij als gemis dat pilots met gemeenten, omgevingsdienst en veiligheidsregio nog maar heel beperkt worden uitgevoerd.

⁴ Een voorbeeld van het goed ontsluiten van geo-informatie is de signaleringskaart die onder het programma 'Modernisering Omgevings Veiligheid' door het IPO is ingericht. De risicokaart, die opnieuw wordt ingericht binnen de 'Atlas van de Leefomgeving' laat zich hierdoor inspireren.

Het nieuwe of het oude

In de gesprekken komt naar voren dat sommige regio's sterk de nadruk leggen op 'het nieuwe' in het risicogerichte werken zodat mensen worden uitgedaagd en geprikkeld om te veranderen. Terwijl andere regio's de nadruk leggen op 'het bestaande' in het risicogerichte werken ('dit deden we altijd al') om zo de angst voor de verandering te doen afnemen. Beide benaderingen werken en zijn afhankelijk van de behoeften van medewerkers.

In onderstaande tabel is samengevat wat de genoemde kansen en belemmeringen zijn voor dit veranderproces.

Belemmeringen voor deze ontwikkeling	Kansen voor deze ontwikkeling
VTH-domein is nog sterk regelgericht georiënteerd	Veranderingen in het kader Omgevingswet sluiten aan bij risicogerichte werken (verantwoordelijkheid bij burgers/bedrijven, 'ja, mits', vroegtijdige betrokkenheid in ruimtelijke fase, dialoog bij omgevingstafels). Energietransitie: geen/beperkte regelgeving; risicogericht advies is noodzakelijk.
Succes is afhankelijk van personen (welke ambtenaar is hier betrokken?)	Nieuwe generatie ambtenaren AOV-ers (adviseur openbare orde en veiligheid) en VTH-ambtenaren (vergunning, toezicht en handhaving) en soms ook ambtenaren met operationele achtergrond (politie/brandweer).
Te laat aan tafel / we moeten vroegtijdig kunnen adviseren	
Geen capaciteit voor risicogericht werken of te hoge workload voor reguliere adviezen	
Geen eenduidige visie binnen de organisatie	
Systemen (vergunningsprocessen) zijn vaak niet ingericht om risicogerichte adviezen te geven.	

3 Adviezen

In dit hoofdstuk is weergegeven welke acties kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van risicogericht werken in de veiligheidsregio's. Deze adviezen komen voort uit de gevoerde gesprekken en onze ervaringen vanuit het programma.

3.1 Risico's leidend maken

Veiligheidsregio's kunnen de risico's uit het (brand-)risicoprofiel leidend maken in beleid en prioritering, sturing en de organisatie van werkprocessen. Daarmee krijgt risicogericht werken ook een bredere betekenis en biedt het oplossingen voor de werkdruk, die momenteel wordt ervaren. Het gaat erom het gesprek te voeren met management en bestuur over een prioritering van risico's en om vervolgens daarop te organiseren. Het RRP en het brandrisicoprofiel biedt dan een handvat voor beleid en organisatiekeuzes en de manier waarop werkprocessen worden ingericht. Deze manier van werken zou niet alleen op regionaal niveau kunnen helpen, maar het zou ook de samenwerking (bovenregionaal en landelijk) kunnen versterken. Het gesprek dient te worden gevoerd voor welke risico's we regionaal aan de lat staan en wat daarvoor nodig is en welke we in gezamenlijkheid oppakken (in interregionale expertiseteams en met het NIPV).

3.2 Beleidsontwikkeling

Risicogericht werken is een containerbegrip wat al snel tot spraakverwarring kan leiden, ook binnen de regio. Om de ontwikkeling verder te richten, is het gewenst dat iedere regio een visie of collectieve ambitie formuleert op het risicogerichte werken. De basis hiervoor is reeds beschikbaar in de landelijke Visie uit 2015 en de eigen (regionale) beleidsontwikkelingen rond de Omgevingswet. Daarmee wordt voor iedere medewerker duidelijk waar deze verandering zich op richt en wat we ermee willen bereiken. Ook de onderlinge samenwerking wordt bevorderd. Vervolgens is maatwerk binnen verschillende afdelingen (in jaarplannen) gewenst omdat risicogericht werken daarmee concreet kan worden gemaakt voor de individuele medewerkers: wat betekent het voor mij? Welke kennis, houding en gedrag wordt van mij gevraagd. Maak gebruik van concrete voorbeelden uit de praktijk om deze beweging zichtbaar te maken (zie ook bijlage in deze rapportage).

3.3 Samenwerken met initiatiefnemers versterken

Risicogericht werken vraagt continue afstemming en een dialoog met initiatiefnemers en eindgebruikers (naast diverse andere partijen, die actief zijn rond in de fysieke leefomgeving). Om deze dialoog tot stand te brengen is het belangrijk om je te verdiepen in die specifieke initiatiefnemer en je te realiseren dat werelden verschillen. Dat zit ook in het spraakgebruik. Bijvoorbeeld bij begrippen zoals; 'integrale veiligheid', 'brandveiligheidsconcept', 'restrisco's', 'scenario's' etc. Het is belangrijk dat je de ander meeneemt in 'jouw wereld' en kijkt waar dat aansluit bij zijn of haar beleving. In de dialoog met de initiatiefnemer kan ook gebruik gemaakt

worden van de 'uniforme benadering' zoals die door het programma wordt ontwikkeld. In deze benadering wordt concreet beschreven hoe die dialoog kan worden ingericht, welke stappen daarin te onderscheiden zijn en welke instrumenten kunnen worden gebruikt voor het risicogerichte werken.

De werkwijze van de Omgevingstafels, die nu door gemeenten worden ingericht t.b.v. vergunningsprocessen, kan ook helpen om initiatiefnemers te bereiken en de samenwerking te versterken. Maak ook gebruik van netwerken, bijv. brancheverenigingen of netwerken rond energietransitie, klimaatadaptatie et cetera om deze initiatiefnemers te bereiken. In de gesprekken is het idee naar voren gekomen om 'Netwerkkarten voor Risicobeheersing' (analoog aan de Netwerkkarten voor Crisisbeheersing) te ontwikkelen. Op die wijze heeft de regio een beeld van mogelijke partners rondom een bepaald thema en de netwerken waarin zij (kunnen) participeren. Dergelijke netwerkkarten zouden landelijk ontwikkeld moeten worden.

3.4 Samenwerking met gemeenten herijken

Risicogericht werken vraagt ook een cultuurverandering bij gemeenten. Daarom is het van belang dat een bestuurlijke en ambtelijke dialoog wordt gevoerd over de meerwaarde van risicogerichte advisering en de wijze waarop dat een plek krijgt in de dienstverlening vanuit de veiligheidsregio. Het beleidsplan van de veiligheidsregio kan vervolgens worden gebruikt om ambities rond deze ontwikkeling te verankeren. Daarna zullen deze moeten worden vertaald naar concrete samenwerkingsafspraken met gemeenten. Leidinggevenden zullen zorg dragen voor (nieuwe) samenwerkingsafspraken zodat medewerkers ruimte krijgen om risicogericht te adviseren.

Belangrijk is hierbij op te merken dat deze ruimte er op dit moment al is vanuit de Wet veiligheidsregio's. Ook diverse onderzoeken (zie kader hierna) laten zien dat deze ruimte er nu reeds is. Veiligheidsregio's hebben vanuit hun deskundigheid eigenlijk ook de plicht om deze adviezen te geven en breder te kijken, dan de regelgeving.

Onderzoeken stimuleren veiligheidsregio's tot risicogericht werken

Vliegvluur in Scheveningen, Onderzoeksraad voor Veiligheid oktober 2019:

- Een vergunning is op zich echter geen garantie voor een vlekkeloos evenement.
- Over het wel of niet aansteken van het vreugdevuur heeft de brandweer in 2018 geen advies gegeven aan de burgemeester. Dit had de brandweer gevraagd en ongevraagd kunnen doen op basis van zijn wettelijke taak.
- Advies = Adviseer op autonome wijze over de veiligheidsrisico's bij de vreugdevuren, gevraagd en ongevraagd.

Fatale flatbrand in Arnhem, Onderzoeksraad voor Veiligheid juli 2021:

- Gebruik uw expertise op het gebied van brandpreventie en brandveiligheid bij/in woongebouwen om actief – gevraagd en ongevraagd – eigenaren van dit soort gebouwen te adviseren
- Deze adviseursrol vloeit voort uit de wettelijke taak van de brandweer om andere overheden en organisaties te adviseren op het gebied van brandpreventie en -bestrijding.

Brand in verpleeghuis Smeetsland Rotterdam, Brandweeracademie, 2021:

- De wettelijke normen bij het ontwerp en de vergunningaanvraag leidend zijn geweest omdat werd verondersteld dat hiermee voldoende brandveiligheid werd gerealiseerd.
- Het voldoen aan de gestelde wettelijke eisen betekent echter niet dat in de praktijk de rookverspreiding afdoende wordt beperkt.
- De brandweer heeft geen gebruik gemaakt van haar mogelijkheid om aanvullend op de minimale wettelijke eisen risicogericht extra maatregelen te adviseren.

Bij de evaluatie van de Wet veiligheidsregio's (2021) is geadviseerd om de brandweer wettelijk te positioneren als het orgaan dat verantwoordelijk is voor het adviseren, stimuleren en regisseren van brandveiligheid, ook in verwante wetgeving. Bovendien zou het bevoegd gezag bij nieuwe ontwikkelingen, die de brandveiligheid beïnvloeden, op voorhand advies moeten vragen aan de brandweer. Het kabinet heeft daarop aangegeven *'de rol en taken van de veiligheidsregio's (inclusief brandweer) in het kader van proactie/preventie/brandveiligheid alsmede de bedrijfsbrandweeraanwijzing in samenspraak met de veiligheidsregio's en betrokken crisispartners nader onder de loep nemen.'* Het is van groot belang dat het kabinet zorg draagt voor opvolging van deze ambitie zodat de risicogerichte advisering meer nadruk krijgt. Regio's zullen hierop moeten aandringen via een landelijk lobby en in samenwerking met de VNG.

Ook het Programma Risicogerichtheid zal de samenwerking met gemeenten meer centraal zetten, onder meer tijdens het congres wat we volgend jaar willen organiseren. Daarmee hopen we een bijdrage te leveren aan het risicogerichte denken en werken bij gemeenten en adviespartners van gemeenten, zoals omgevingsdiensten.

3.5 Inrichting voor een samenwerkingsvaardige organisatie

Structuur aanpassen

De structuren van de veiligheidsregio kunnen meer worden ingericht op samenwerking. Dat behoeft geen grootschalige reorganisatie in te houden. Met enkele concrete acties, kan de samenwerking met gemeenten en externe partners worden versterkt:

- Inrichten frontoffice/backoffice: interne procesafspraken maken over wie vragen beantwoordt en bekendheid geven bij gemeenten en partners
- Accounthouders aanstellen op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel)
- Casemanagement voor bepaalde thema's en het maken van een integraal advies.

Interne netwerk beter organiseren

Daarnaast is het gewenst het interne netwerk beter te organiseren. Daarbij staan diverse mogelijkheden open:

- Gezamenlijke ontmoetingen, overleggen, casusbespreking, intervisie, 4-ogen principe etc.
- Verbindingsrollen benoemen: informatiemanager (sw IM en RB), projectmanagers (sw rond complexe vraagstukken), teamleiders (sw RB en ploegen) etc.
- Opstellen van een 'gouden gids': wat is de deskundigheid en/of het specialisme van de collega's, wie kennen zij (netwerk) en hoe kan je hen bereiken?

Kennismanagement borgen

Om de samenwerking tussen regio's te versterken en het kennismanagement te organiseren kan het wenselijk zijn dat in alle regio's een 'informatiemanager' voor risicobeheersing is georganiseerd. Op die wijze is er een aanspreekpunt voor adviseurs als zij concrete vragen hebben en ook kunnen informatiemanagers RB onderling informatie uitwisselen. De regio's hebben aangegeven behoefte te hebben aan een landelijk kennisplatform voor omgevingsveiligheid (casuïstiek/onderzoeken) met helpdeskfunctie. Deze helpdeskfunctie is een persoon, die je kan bellen en je verder helpt. Een spin in het web, die ook kan doorverwijzen naar experts in andere regio's.

Systemen aanpassen

De huidige informatiesystemen rond de risicobeheersing zijn nog erg ingericht op het vergunningenproces, terwijl risicogerichte adviezen ook (of vooral) buiten dat proces kunnen plaatsvinden. Juist dan is het van belang dat medewerkers zicht hebben op eerdere adviezen (van collega's) of ontwikkelingen rond een bepaalde activiteit of object. De systemen zouden daarvoor voldoende ruimte moeten bieden.

Innovatie borgen in de cultuur

Naast de structuur, speelt de cultuur een evenzo grote rol om deze verandering te ondersteunen. Nieuwe initiatieven in dit kader moeten worden ondersteund. Op verschillende plekken in de organisatie zijn die vaak aanwezig en daarmee wordt ook zichtbaar welk gedrag gewenst is. Het gaat erom mensen te waarderen voor het nemen van initiatief. Ook of vooral als mensen zich verzetten tegen bestaande werkwijzen. Veel innovatie komt immers voort uit verwerkte frustratie.⁵ Voorzichtige initiatieven van mensen of experimenten moeten dan ook niet direct worden 'ingeregeld' binnen de organisatie. Soms is het beter initiatieven buiten de bestaande kaders of structuren te ontwikkelen. Zij moeten de tijd en ruimte krijgen om risicogericht werken tot uiting te brengen. Leidinggevenden hebben hierin een belangrijke rol.

3.6 Competentie-ontwikkeling en behoud van medewerkers

Risicogericht werken vraagt om voldoende medewerkers en om ontwikkeling van mensen op strategisch, tactisch én operationeel niveau. Wij adviseren hierin te ondersteunen en deze ontwikkeling mee te nemen in het strategisch personeelsbeleid van veiligheidsregio's.⁶ Het gaat niet alleen om nieuwe mensen, maar nadrukkelijk ook om het behoud van medewerkers door het geven van vertrouwen en het bieden van voldoende ontwikkelmogelijkheden.

Op basis van de gesprekken hebben we geconstateerd dat de opleidingen bij het NIPV voldoende zijn om de basis van risicogericht adviseren onder de knie te krijgen, maar dat een vorm van intervisie voor de senior adviseur nog wel wordt gemist. Daarom gaat het programma in samenwerking met het NIPV een 'intervisie' traject inrichten rond risicogericht werken. Het doel is om casuïstiek met elkaar te delen, met collega's te reflecteren op ervaringen in het advieswerk en te leren van elkaars aanpak en adviezen.

3.7 Adviezen voor het veranderproces

Ruimte voor ontwikkeling

Risicogericht werken is een proces met lange adem; het vraagt een gedegen veranderaanpak en meerjarige inzet om de verandering echt te doen slagen. Leidinggevenden zullen daarbij de ruimte moeten geven aan medewerkers. Onze adviezen zijn;

- Stel voldoende capaciteit beschikbaar
- Geef tijd voor opleidingen
- Laat medewerkers ervaring opdoen in pilots/experimenten
- Draag zorg voor intern leren / intervisie.

⁵ Houbeke, L. , Het modieuze discours over innovatie, 2007, zie http://www.campusgelbergen.be/uploads/publicaties/artikels/luc/innovatie_230207.pdf

⁶ Er zijn diverse bureaus, die kunnen helpen bij de ontwikkeling of bij werving en selectie van nieuwe managers en medewerkers.

Voorgaande vraagt ook om een veilig werkklimaat, waarin mensen fouten mogen maken om van te leren en daar niet op worden afgerekend.

Samenwerking uitvoering en veranderaars

In dit veranderproces zien we nadrukkelijk dat een kleine groep al intensief bezig is met dit onderwerp. Dat zijn de 'veranderaars'. Zij omarmen het idee (veelal abstracte veranderidee) en dragen het uit en zijn vaak vroeg betrokken. Daarnaast is er een grotere groep mensen, die er uitvoering aan moeten geven. Zij werken vanuit de concrete ervaring en worden vaak pas later betrokken. Toch hebben we beide werelden nodig om de verandering tot een succes te maken. Ons advies is dan ook dat het gesprek veel vaker tot stand zal moeten komen tussen beide groepen. Daarbij kan het behulpzaam zijn om rond een concrete casus of adviesproces het gesprek te voeren zodat zichtbaar wordt wat nu anders is rond risicogericht werken, maar ook wat hetzelfde blijft.

3.8 Tot slot

Het enthousiasme vanuit de regio's om risicogericht werken tot een succes te maken is een mooi vertrekpunt om samen verder te bouwen aan een risicogerichte werkwijze. We raden de regio's aan om vaker samen in gesprek te gaan over zaken waar ze tegenaan lopen. Wellicht kan het veranderproces rond risicogerichtheid ook in de Vakraden worden besproken. Het Programma Risicogerichtheid zal in 2023 regelmatig kennisbijeenkomsten plannen om de ontwikkelingen omtrent risicogericht werken breder te delen.

Bijlage 1: Visie Risicogerichtheid

In de landelijke visie “*Samen zorgen voor échte coproductie*” (2015) is risicogerichtheid als volgt beschreven:

Waar het om gaat, is de gerichtheid op risico's die ertoe doen en deze risico's op een adequate wijze beïnvloeden. Dat vergt niet alleen het toepassen van regels, maar vooral risicogerichtheid en vervolgens risicobeïnvloeding: het scherp in beeld brengen en afwegen van risico's, het zoeken naar maatregelen die de veiligheid bevorderen, het motiveren van anderen, het beïnvloeden van gedrag en een heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen burgers, bedrijven en overheden.

Vervolgens zijn er tien bouwstenen voor deze visie benoemd:

- 1) **Integrale benadering van risico's**, over verschillende vakgebieden heen. Bekende, maar ook nieuwe, partners doen mee met het aanduiden en aanpakken van risico's, vanuit een 'all hazard'-benadering, het verbinden van de vele facetten op andere beleidsterreinen.
- 2) **Meervoudig kijken**, zoals technisch, psychologisch, procesmatig, helpt bij het aanduiden van risico's en bevordert dat andere partijen aansluiten.
- 3) **Differentiatie**, door risico's te analyseren op complexiteit, op betrokkenheid van burgers, op de rol van de overheid en op de passende vorm van toezicht en handhaving.
- 4) **Bestuurlijke afweging** van risico's en maatregelen, op grond van expliciete aanduiding van het totaalbeeld zoals dat volgt uit de integrale benadering, het meervoudig kijken en de differentiatie.
- 5) **Kennisopbouw en kennisdeling** als noodzakelijke voorwaarden voor vakbekwaamheid en voor samenwerking tussen partijen.
- 6) **Het proces heeft betekenis**, doordat mensen die betrokken zijn bij een zaak zich gehoord weten, invloed kunnen uitoefenen en een uitkomst verwachten. Dit vereist een goede analyse van de beïnvloedingsmogelijkheden van beide kanten.
- 7) **Aandacht voor de opbrengst**, waar het gaat om zoeken naar duurzame versterking van de veiligheid. Dit betekent aandacht voor de 'voorkant' van de veiligheidsketen en voor alle instrumenten: regels, toezicht, handhaving, samenwerking, uitnodiging en de effecten daarvan.
- 8) **Lerend toezicht**, als mogelijkheid voor toezichthouders en bedrijven of burgers, om samen te leren en aan risicobeperking te werken, ondersteund door de veiligheidsregio.
- 9) **Passende verantwoordelijkheidsverdeling**, dus burgers, bedrijven en instellingen éérs en binnen de overheid nadrukkelijk de gemeente.
- 10) **Verbinden van de risicoprofielen onderling**, geschraagd door business intelligence, en het verder ontwikkelen van de filosofie erachter.

Bijlage 2: Voorbeelden uit de regio's

Hierna zijn voorbeelden opgenomen, die in de gesprekken met de veiligheidsregio's zijn genoemd. Uiteraard is dit slechts een greep uit alle ontwikkelingen, die spelen. Met dit overzicht willen we de rijkheid aan ontwikkelingen laten zien en de adviseurs en managers in de regio's inspireren. De contactgegevens van onze gesprekspartners zijn bekend bij het programmateam, mochten regio's met elkaar contact willen leggen op deze onderwerpen.

Veiligheidsregio	Voorbeelden uit de regio
Amsterdam-Amstelland	We hebben de 'Risicomatrix' ontwikkeld als methodiek om de risico's te analyseren en de risicodialoog te voeren. Deze matrix is gebaseerd op de methodiek van het RRP, maar kan nu toegepast worden op diverse activiteiten in de leefomgeving. Toepassing van de Risicomatrix in gesprekken met Omgevingsdienst en ProRail over de veiligheid in de Hemsporttunnel. Tunnels passen immers niet goed binnen de kaders van het Bouwbesluit, daarom was de matrix hier goed toepasbaar.
Brabant Noord	Wij hebben een 'Netwerk Risicorelevante Bedrijven' ingericht, waarbij bedrijven onderling in gesprek zijn over risico's en daarmee leren van elkaar. Doel van het netwerk is dat bedrijven van elkaar leren en zo het veiligheidsbewustzijn wordt vergroot zodat bedrijven zelf maatregelen nemen om de veiligheid (beter) te borgen. De rol van de veiligheidsregio is hierbij faciliterend en organiserend; het is vooral aan de bedrijven zelf om te bepalen welke thema's op de agenda komen.
Brabant Zuid-Oost	Met Brandveilig Leven zetten we in op risicobewustwording door bijv. 'expedities' door het bedrijf te organiseren (methode 'Geen nood bij brand'). We hebben bij een aantal zorginstellingen gebruik gemaakt van het "Stuurwiel" zoals dat ook binnen de zorg wordt gebruikt; zie ook https://www.dezorgbrandveilig.nl/risicogestuurde-brandveiligheid .
Drenthe	Wij maken de bewuste keuze om het bouwplantoetsen door onze organisatie in het geheel af te bouwen (uit te besteden) en volledig in te zetten op risicogericht advies richting de eindgebruiker. Wij zijn actief in netwerken met zorginstellingen en bedrijven om tijdig advies te kunnen geven.
Flevoland/Gooi en Vechtstreek	We willen veel meer kennis borgen op basis van brandonderzoek naar incidenten. Om hier meer structuur aan te geven is bij iedere leertafel na een incident iemand van risicobeheersing betrokken om leerpunten mee op te pakken. Zo sluiten we de veiligheidsketen. Wij proberen ook meer direct in contact te zijn met de eindgebruiker. Bij de ontwikkeling van een 'woon-zorgconcept' is een gesprek gevoerd over de brandveiligheid bij levensloopbestendig wonen. Dit heeft geleid tot meer inzicht en bewustwording over de risico's enerzijds en tot een aantal andere keuzes in het ontwerp anderzijds.
Fryslân	Wij zetten bij de bedrijven in op het beoefenen van verschillende scenario's in het verzorgingsgebied. Bij toelichting wat de brandweer wel en niet kan garanderen, zijn bedrijven vaak verrast en willen dan graag luisteren naar de adviezen. Medewerkers worden ook geholpen om risicogericht te kunnen werken. Op drie facetten worden medewerkers getraind: competenties, nieuwe producten en werkwijzen en Risicogericht Werken. We hebben ook een kleurenanalyse (Insight) gemaakt zodat duidelijk is waar de kwaliteiten van medewerkers zitten. Dat was wel spannend voor sommige medewerkers, want je werd ook geconfronteerd met je oude denk- en werkwijzen.
Gelderland-Midden	Wij hebben een 'trendwatcher' in dienst, die met ons meedenkt over toekomstige ontwikkelingen. Dit is iemand die vanuit de afdeling Risicobeheersing (brand- en omgevingsveiligheid) gegevens uit onze systemen haalt en vertaalt naar trends en analyses. Aandachtspunt voor brandveiligheid: er zijn simpelweg te weinig branden om dit statistisch goed weer te geven, we zullen dat dus landelijk samen moeten oppakken. Wij willen toegroeien naar een expertisecentrum voor brand- en omgevingsveiligheid.
Gelderland-Zuid	Wij willen vroegtijdig worden betrokken; in de ruimtelijke fase. Daarbij werken we aan de hand van het 'Instrument Ruimtelijke Veiligheid'. Dit instrument hebben we zelf opgesteld en is

Veiligheidsregio	Voorbeelden uit de regio
	geaccordeerd door de directie en ter kennisname gedeeld met het bestuur. Daarmee hebben we heldere kaders waar we rekening mee willen houden en het helpt ook in gesprekken met gemeenten. Het helpt ook bij vergunningsprocessen om het restrisiko goed in beeld te brengen. Door hierbij te schetsen wat een initiatiefnemer kan verwachten aan het eind van zo'n scenario, is de kans groot dat iemand zelf de conclusie trekt dat dit niet acceptabel is. Daarna staat een initiatiefnemer vaak wél open voor maatregelen die het restrisiko verkleinen.
Groningen	Wij zetten in op intensieve samenwerking met initiatiefnemers, voorbeeld met een groot bedrijf als Google. Wij merken dat het goed is om mee te denken met diverse ontwikkelingen, wij denken aan zaken waar anderen niet aan denken. Je moet dan wel aansluiten bij hun belangen. Zo hebben we brochures gemaakt voor Verenigingen van Eigenaren (VvE's) waarin we de bedrijfscontinuïteit voorop hebben gezet: Wat betekent een brand voor de continuïteit? Voldoen aan de regelgeving wil niet zeggen dat je bedrijf niet afbrand. Ook beleidsmatig denken we mee, bijvoorbeeld bij de 'Regionale Adaptatiestrategie'. Wij laten de beleidswereld nadenken over risico's en hoe je daar risicogericht mee om kan gaan.
Haaglanden	We hebben zelf een alternatieve methodiek ontwikkeld om risico's in beeld te brengen en te analyseren op basis van ISO 31000: het 'Risicoframework'. Dat gebruiken we nu in voorbereiding van onze adviezen. De afdeling Risicobeheersing heeft ook een kennisbank ingericht voor medewerkers. Binnen deze kennisbank is het laatste interne en externe nieuws en vakinformatie te vinden maar ook gedeelde documenten, zoals beleidsstukken en praktijkrichtlijnen. Daarnaast worden vier keer per jaar kennissessies georganiseerd voor en door medewerkers van Risicobeheersing om actuele casuïstiek en ontwikkelingen op het vakgebied te delen (Fire Safety Talks).
Hollands-Midden	We willen veel meer meedenken in de beleidsfase van gemeenten zodat veiligheid daarin geborgd is, bijvoorbeeld in hun Omgevingsvisies of Integrale Veiligheidsplannen (IVP). Als zij zelf hebben aangegeven dat zij iets met veiligheid willen, dan heeft dat ook consequenties voor het al dan niet onder voorwaarden toelaten van activiteiten in de fysieke leefomgeving. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van de diepste parkeergarages in Nederland (in de grond). Voor onze adviezen in de vergunningsfase hebben we een vast format gemaakt op basis van het kenmerkenschema. Op die wijze helpen we collega's met de stappen in de analyse.
IJsselland	Wij zetten nadrukkelijk in op de onderstroom (cultuurverandering) door veranderproces als gezamenlijke 'reis' te benoemen. Dat heeft ons veel gebracht in het veranderproces. Bij het risicogerichte werken passen we de methode 'Strategisch Omgevingsmanagement' (SOM) toe om rond een bepaalde casus de relevante stakeholders en issues in beeld te brengen.
Kennemerland	Meer signalen door het VIC en we actualiseren het RRP eens per kwartaal. Daardoor kunnen we proactief sturen op ontwikkelingen in risico's. Kennemerland maakt gebruik van een zelf ontwikkelde methodiek; de Nieuwe ToezichtsMethodiek. Voorbeeld direct contact met eindgebruiker samen met gemeente en OD was TataSteel: constructief gesprek over risico's.
Limburg-Noord	Wij hebben een 'Consulent Proactie', die een netwerkrol vervult richting gemeenten. Deze netwerkrol wordt heel actief ingevuld zodat we snel betrokken zijn bij nieuwe ontwikkelingen in de fysieke leefomgeving.
Midden- en West-Brabant	we hebben een 'Zes-sporen aanpak' ontwikkelt voor risicogericht werken. Daarmee kijken we breder dan alleen vergunningverlening, naar andere instrumenten, die kunnen helpen om risico's te verkleinen, denk aan communicatie of gedragsverandering bij bedrijven. Soms moet je veiligheid borgen via een ander thema. In een project rond woningbranden in bepaalde wijken hebben we ingezet op een sociale-gezondheids-aanpak; als we alcoholisme aanpakken en het roken, dan bereik je eigenlijk veel meer voor veiligheid, dan wanneer je brandmelders gaat ophangen. Soms moet je via een omweg om je doel te bereiken.
Noord- en Oost-Gelderland	Er loopt nu een project 'Risk' om een portaal te ontwikkelen voor professionals (RB en Posten), gemeenten en burgers. Risk is in ontwikkeling. Doel is uiteindelijk een beter (wetenschappelijk) beeld krijgt over risico's in je gebied. Met Interpolis en een aantal gemeenten werken we in de regio samen aan een pilot met een 'brandbarometer' rond de brandveiligheid in woningen. Dat je je postcode en huisnummer invoert en dan een risicobeeld en handelingsperspectief ziet.
Noord-Holland Noord	De integrale samenwerking met je collega's wordt veel belangrijker om goede adviezen te kunnen geven. We werken nu nog in geografische teams, maar gaan straks als één afdeling RB werken. Je kan nooit op alle onderdelen kennis hebben, maar als team weten we alles. In onze werkprocessen hebben we nu verwijzingen gemaakt naar verschillende tools en methodieken,

Veiligheidsregio	Voorbeelden uit de regio
	die je kan gebruiken ('denk daar eens aan'). We hopen dat medewerkers daardoor wat breder gaan kijken en ook dat we wat meer eenduidige adviezen krijgen, dat vergroot ook je betrouwbaarheid. En het is ook nodig, want een AH heeft bijvoorbeeld winkels in verschillende gemeenten van onze regio.
Rotterdam Rijnmond	We hebben een Afdeling Veilige Leefomgeving ingericht met adviseurs/acconthouders. Zij fungeren als een soort 'frontoffice' voor vragen en zij zijn actief betrokken bij ontwikkelingen in het ruimtelijke domein en vroege processen rond ontwikkelingen. Zij hebben ook een regisseursrol op het integrale adviesproces. Bij het opstellen van onze adviezen gebruiken we naast het Kenmerkenschema ook steeds vaker brandonderzoek. We versterken daarmee onze methodische aanpak, zodat je meer draagvlak krijgt bij de ontvanger van het advies. Omdat onze rol verandert hebben we een nieuwe producten- en diensten catalogus opgesteld, waarmee we het gesprek aangaan met de hoofden VTH.
Twente	Wij zien het risicoprofiel als belangrijk instrument/motor achter de risicogerichte werkwijze. Dit instrument is meervoudig bruikbaar, zoals voor adviezen, maar ook voor het inrichten van een oefenprogramma en voor de repressieve organisatie. We doen dat nog niet overal, maar kleine stappen, het gaat hier om een transitieproces. Naast de methodiek is het ook van belang goed zicht te hebben op mogelijke partners. Daarom maken we een Actoren Analyse: wie zijn mijn partners en hoe bereik je je doelen? Verplaats je als adviseurs ook in de verschillende belangen van partners om effectief te zijn in je advisering.
Utrecht	We vertalen het risicogerichte werken ook naar handige systemen; zoals een nieuw zaakstelsel, een geautomatiseerde omgevingsdossier en een risicomodule, waarbij de uitdaging is deze systemen ook aan elkaar te koppelen. In de 'Risicomodule Preventietaken' proberen de risico's te duiden via data. Deze module is op basis van expert judgement vanaf 2014 ingevuld en nu willen we dit verder doorontwikkelen met gegevens van gemeenten en de provincie. Ook intern werken we samen (bv. met de GHOR) en we zetten GEO-specialisten in om op die wijze de risico's te kunnen kwantificeren. Daarnaast zoeken we ook naar trends op basis van brandonderzoek, evaluaties, incidentgegevens etc. deze informatie kunnen we toevoegen aan de risicomodule om dit te laten meewegen.
Zaanstreek-Waterland	Wij onderhouden een intensieve samenwerking met de cacao-branche waarbij zij verantwoordelijk blijven voor de veiligheid. Zo hebben we ook de samenwerking met DJI ingericht; door intensief contact, krijg je meer begrip voor elkaars belangen. Zo weten we dat roken op cel gevaarlijk is, maar het verlaagt ook de stress en agressie. Je moet kunnen omgaan met deze belangen.
Zeeland	Om eenduidig, risicogericht te kunnen werken moet je onderling veel samenwerken. Wij hebben daarvoor een matrix gemaakt, waarbij je kunt zien wanneer je met wie moet samenwerken tussen verschillende afdelingen. Dat werkt heel goed.
Zuid-Holland Zuid	We proberen aan te sluiten bij andere belangen, die kunnen spelen. In 2019 kwam de Passion naar Dordrecht en is ongevraagd risicogericht advies gegeven over risico van een brand in de Grote Kerk. Daarbij is aangesloten bij andere belangen, dan veiligheid; monumentaal gebouw, 'smoel van Dordrecht' en de omliggende historische binnenstad. Kort na het advies was er die grote brand in de Nôtre Dame (Parijs), waardoor het Dordtse advies meer in de belangstelling kwam te staan. Ook zijn we bezig met ons personeel. Op basis van een analyse van competenties is voor iedere medewerker een ontwikkeltraject opgezet op basis van een persoonlijk ontwikkelplan. Het is noodzakelijk voor de doorontwikkeling van de organisatie dat medewerkers zich verder ontwikkelen.
Zuid-Limburg	In Limburg-Zuid is veel aandacht besteed aan de bestuurlijke dialoog over risicogericht werken. In aanloop naar het nieuwe beleidsplan is de 'visie brandweer risicobeheersing 2024-2027' ontwikkeld. De VR wordt daarbij gepositioneerd als dé adviseur voor de gemeenten en heeft daarom ruimte nodig om risicogericht te kunnen adviseren. Hierover heeft de regio een bestuurlijke dialoog gevoerd met de gemeenten zodat de meerwaarde van risicogericht werken duidelijk werd.

Bijlage 3: Vragenlijst

Achtergrond vragenlijst

Om de veiligheidsregio's daarbij goed te kunnen ondersteunen, willen we graag in beeld brengen wat de veiligheidsregio's momenteel doen bij het in de praktijk brengen van risicogericht werken. Hoe kijken jullie hiernaar? Wat betekent dit voor de organisatie, mensen en middelen? En wat zijn kansen of 'obstakels' om risicogericht te kunnen werken?

Vragen

Visie/ beleid / methodiek

1. Wat versta je onder Risicogerichtheid?
2. Hoe kijken jullie naar risicogericht werken? Geef svp een omschrijving?
3. Wat zijn jullie doelen met betrekking tot risicogericht werken?
4. Hebben jullie beleid opgesteld om risicogericht te werken? zo ja, mogen we een kopie ontvangen?
5. Op welke manier is het beleid geïmplementeerd in het dagelijks werk?
6. Maak je gebruik van een methodiek?
7. Maak je gebruik van instrumenten (zoals de RAM of de Risicomatrix)?

Organisatiwijze (inrichting/samenwerken/werkproces/ informatievoorziening)

8. Wat betekent risicogericht werken voor jullie organisatie?
9. Heb je met andere (afdelingen van) netwerkpartners te maken wanneer je risicogericht aan het werk bent? Noem een paar voorbeelden.
10. Wat betekent dit voor de interne samenwerking binnen de afdeling RB? En binnen de VR?
11. Wat betekent dit voor de werkprocessen; in de wijze waarop je je werk uitvoert?
12. Wat betekent dit voor de informatiebehoefte en systemen, die jullie gebruiken?
13. Wat betekent dit voor de samenwerking met bevoegd gezag (gemeente/provincie)?
14. Wat betekent dit voor de samenwerking met partners, zoals GGD, Omgevingsdienst, Waterschap, RWS etc.
15. Wat betekent dit voor de samenwerking met initiatiefnemers (burgers/bedrijven, ontwikkelaars, architecten etc.)?
16. Wat betekent de samenwerking met initiatiefnemers voor de relatie/afstemming/samenwerking met het bevoegd gezag?
17. Welke soort informatie of bronnen gebruiken jullie dagelijks als onderbouwing van het risicogerichte advies?
18. Is deze informatie makkelijk voor handen?
19. Is er een informatiebehoefte die nu nog niet beschikbaar of lastig te verkrijgen is?

Personeel

20. Welke deskundigheid is nodig voor risicogericht werken?
21. Welke competenties zijn nodig om risicogericht te kunnen werken?
22. Welke medewerkers zijn met name betrokken bij de beweging naar risicogericht werken? hoe dan?
23. Welke medewerkers zou je willen betrekken, maar zijn dat nog niet?

Veranderproces

24. Welke aspecten aan risicogericht werken zijn nieuw voor de organisatie (ten opzichte van de regelgerichte werkwijze)?
25. Hoe pakken jullie dat aan?
26. Is er een plan hoe jullie dit veranderproces uitvoeren?
27. Wat zijn kansen om risicogericht te kunnen werken?
28. Loop je ergens tegen knelpunten aan? zo ja, welke zijn dit?
29. Welke voorbeelden kan je noemen op gebied van risicogerichtheid?
30. Welke succesverhalen hebben jullie en kan je toelichten waarom je dit ziet als succes

Ondersteuningsbehoefte

31. Wat zou je landelijk samen willen doen/ontwikkelen rond risicogericht werken?
32. Waarover zou je meer informatie willen krijgen?
33. Wat wil je ons programmateam nog meer meegeven?

Bijlage 4: Gesprekspartners

Deelnemers projectgroep CKI

Naam	Functie	Organisatie
Matthieu de Meere	Beleidsadviseur RB	Veiligheidsregio Zaanstreek-Waterland
Hans Foekens	Hoofd Risicobeheersing	Veiligheidsregio Groningen
Kevin Boerma	Beleidsadviseur risicobeheersing	Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant
Laurens Welberg	Beleidsadviseur risicobeheersing	Veiligheidsregio Twente
Eric Meijer	Beleidsadviseur risicobeheersing	Veiligheidsregio Hollands-Midden
Linda van Beijeren	Projectleider Cultuur, Kennis en Innovatie	NIPV
Renee Linck	Programmamanager Risicogerichtheid	Renee Linck Advies

Gesprekspartners uit de regio's

Veiligheidsregio	Naam
Gelderland-Midden	Henk Jongen
Drenthe	Dirk van Dijken
	Niels Westra
Zuid-Limburg	Maarten Ponjé
Twente	Marcel Reefhuis
Rotterdam Rijnmond	Reno Mekes
	Goos Janssen
	Patrick Mostert
Kennemerland	Martin Rens
	Maarten van Leeuwen
Gelderland-Zuid	Ed Kuipers
Brabant Noord	Anke van der Beek
Brandweer Fryslân	Rutger de Groot
	Margreet Zoer
Brandweer Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland	Hans de Harder
	Remco ten Raa
Midden- en West-Brabant	Ivo Snijders
Veiligheidsregio Utrecht	Hans Nederhoff
	Yfke de Boer
Veiligheidsregio Groningen	Piet Tolsma
Veiligheidsregio Haaglanden	Danny van der Kurk
IJsselland	Gerben Willighagen
	Johan Kloppenburg
	Ruben Burink
	Henk Oudshoorn
Noord Holland Noord	Herman Mual
	Patrick Grim
	Herman Kuijt
	Johan Keeman

	Peter Homan
Zaanstreek Waterland	Matthieu de Meere
Amsterdam-Amstelland	Jos Ketelaars
	Ron Beij
Gooi- en Vechtstreek	Hendrik Kramer
	Wilco Hulshof
	Tiel Zwalve
	Ronald Miltenburg
Hollands Midden	Peter Kunnen
	Vincent de Winter
Zuid Holland Zuid	Hartrijk Timmers
Zeeland	Han Clarijs
	Pim Simpelaar
	Jan-Willem Vermeulen
	Johan Koppenjan
	Marco Tramper
Brabant Zuidoost	Eurydice van Vliet
	Nanda Burgemeester
Limburg Noord	Maarten Klerken