

## Memo

Aan: Anton Slofstra  
Van: Begeleidingscommissie onderzoek sociale veiligheid<sup>1</sup>  
Onderwerp: Plan van aanpak Sociale veiligheid Brandweer Gelderland-Midden  
Datum: 6 december 2021

---

### Inleiding

Wat opvalt is dat er in de weken na het verschijnen van het onderzoeksrapport en ook nu weinig gesproken wordt over het onderzoeksrapport of de bevindingen. Dat betekent dat als we niets doen als organisatie, het rapport in de la verdwijnt, we weer overgaan tot de orde van de dag en er niets verandert. Dat is niet wat we willen: de directeur niet, de begeleidingscommissie niet en de OR Brandweer niet.

Want hoewel er veel goed gaat en veel mensen hun werkomgeving psychologisch en sociaal veilig vinden, ervaart bijna een kwart van de respondenten de werkomgeving soms als onveilig en 6% ervaart een onveilige werkomgeving. Dat vinden we niet acceptabel en daar willen we mee aan de slag.

De directeur brandweer heeft, als opdrachtgever van het onderzoek, het verzoek gedaan aan de begeleidingscommissie om te komen met een plan van aanpak waarin de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport zijn uitgewerkt in concrete voorstellen. Gestart is met een gezamenlijke brainstorm van opdrachtgever, begeleidingscommissies en het onderzoeksbureau.

### Focus en randvoorwaarde: cultuurverandering en draagvlak

Het onderzoek is gestart onder de titel ‘Samen werk maken van een veilige basis’. Dat geldt ook voor het vervolg. Het creëren van een sociaal veilige omgeving voor alle medewerkers bij de brandweer vraagt iets van alle medewerkers. Samen zijn we verantwoordelijk voor de organisatiecultuur binnen de brandweer en samen gaan we er iets aan doen. Het werken aan een verandering van de organisatiecultuur vraagt om een meerjarenprogramma met structurele borging en draagvlak (op alle niveaus) binnen de organisatie. Een programma waarmee we taal creëren en collectief gedrag ontwikkelen waarmee we de psychologische en sociale veiligheid duurzaam vergroten.

Draagvlak is een belangrijke randvoorwaarde om te komen tot een cultuurverandering binnen de organisatie. Organisatie breed wordt dit opgepakt, te beginnen bij het management en bij enthousiaste collega's van de werkvloer en dan als een olievlek over de hele sector brandweer (en heel VGGM) met als doel dat het uiteindelijk een vanzelfsprekend onderwerp/gedrag is binnen de brandweerorganisatie. De vergelijking wordt wel gemaakt met de invoering van CBOT binnen de organisatie: men was binnen de brandweer niet gewend om te praten over gevoelens na heftige incidenten maar na een aantal jaren is dit binnen de brandweer gewoon geworden en opgenomen in de werkwijze. Zo hebben we dit ook voor ogen voor sociale veiligheid: we hebben het er niet speciaal over maar het is vanzelfsprekend dat de omgeving veilig is, er is een open cultuur en er zijn laagdrempelige mogelijkheden voor mensen die een gesprek aan willen gaan of melding willen maken van een incident.

### Plan van aanpak bij brandweer Gelderland-Midden

Voor het plan van aanpak hebben we het volgende **doel** geformuleerd:

---

<sup>1</sup> De begeleidingscommissie bestaat uit vertegenwoordigers van personeel, management en OR Brandweer

*Brandweer Gelderland-Midden wil een organisatie zijn waarin medewerkers zich veilig voelen en zich kunnen en mogen uiten. Medewerkers met verschillende achtergronden en overtuigingen, net als in de maatschappij, die zich samen inzetten voor een brandveilige samenleving en een goede incidentbestrijding. Daarnaast willen we dat medewerkers die zich niet veilig voelen of iets vervelends hebben meegemaakt geholpen worden en dat geleerd wordt van incidenten om die in de toekomst te voorkomen.*

Eigenlijk zou dit nu al vanzelfsprekend moeten zijn maar het onderzoek wijst uit dat dit niet voor iedereen geldt. We voegen daar de volgende **ambitie** aan toe:

*Alle medewerkers zijn zich ervan bewust dat zij individueel een bijdrage leveren aan een psychologisch en sociaal veilig werkklimaat binnen de brandweer en dat ze daarin ook een verantwoordelijkheid hebben. Medewerkers zijn toegerust om dit gesprek met elkaar of met de leidinggevende te voeren en gebruik te maken van gedrag waarmee ze onveilige situaties voor zichzelf en anderen weten te voorkomen of wanneer die zich toch voordoen te doorbreken. Daarnaast zijn ze op de hoogte van mogelijkheden om deskundigen in te schakelen als ze er niet uitkomen of een verwijzing nodig is. Binnen de organisatie vindt afstemming plaats over initiatieven, activiteiten en programma's die ten doel hebben om het werkklimaat of de samenwerking te verbeteren. Bij een volgende meting ervaart 90% van de medewerkers de werkomgeving als sociaal veilig. Het gaat hierbij zowel om de veiligheid binnen een team als binnen een hiërarchische structuur.*

**Doelgroep** zijn alle medewerkers van de sector brandweer. Uit het onderzoek komt naar voren dat er in dit kader extra aandacht nodig is voor mensen met een dubbelfunctie.

## **Plan van aanpak**

### *1. Proces*

Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de korte termijn en lange termijn.

Korte termijn: Opstellen plan van aanpak door de begeleidingscommissie onderzoek sociale veiligheid, uitvoering van gesprekken met alle teams en daarnaast met gemengde teams, onder leiding van een onafhankelijke gespreksleider.

Langere termijn: instellen van een projectgroep/regiegroep die zich gaat buigen over structurele inbedding van het onderwerp binnen de organisatie en gaat zorgen voor een goed aanbod met betrekking tot verwijzing. Voor deze projectgroep wordt gestreefd naar een vertegenwoordiging vanuit de organisatie en deelname vanuit de OR brandweer. De projectgroep wordt begin 2022 ingesteld.

Het plan van aanpak wordt besproken met de OR Brandweer en ter informatie geagendeerd in het bestuur VGGM.

### *2. Speerpunten*

Een scala aan onderwerpen is genoemd in het rapport. Voorstel vanuit de begeleidingscommissie is om aan de slag te gaan met de volgende onderwerpen:

- Brandweershumor
- Afstand management – werkvloer (en omgekeerd)
- Diversiteit en inclusie. Dit is een breed onderwerp dat eigenlijk inhoudt dat iedereen welkom is binnen onze organisatie en zichzelf kan zijn. Dat onze organisatie een afspiegeling wordt van en een voorbeeld wordt voor de maatschappij.
- Sociale veiligheidsaspecten in het dagelijks werk: fouten mogen maken, zaken ter discussie mogen stellen, kwetsbaar durven opstellen, elkaar helpen, feedback geven, vertrouwen in collega's, vertrouwen in management etc.
- Interventies in de sociale en fysieke context die veiligheidsbevorderend zijn.

Het feit dat er gekozen wordt voor een aantal speerpunten betekent niet dat andere onderwerpen nu niet besproken kunnen worden. En zeker voor grensoverschrijdend gedrag geldt dat dit niet acceptabel is en dat er meer bekendheid gegeven zal worden aan mogelijkheden om dit te melden.

### 3. Planning en uitvoering

#### Korte termijn: tot 1 juli 2022

Gestart wordt met een traject voor leidinggevend: Breed brandweermanagement (BBM) en ploegcommandanten. Onder begeleiding van trainers van Feedback Consulting worden bijeenkomsten georganiseerd voor leidinggevend waarin aan de hand van diverse werkvormen de ervaren veiligheid binnen de groep besproken wordt. Deze technieken kunnen later ook toegepast worden in de teams.

Vervolgens vinden gesprekken, onder leiding van een onafhankelijke gespreksleider, plaats aan de hand van de vijf speerpunten. Deze gesprekken worden gevoerd op verschillende niveaus:

- In het eigen team
- Binnen het management (MT en BBM)
- Met gemengde groepen binnen de organisatie

In deze gesprekken wordt ook gekeken of er specifieke aandacht op onderdelen nodig is.

Afstemming over diverse initiatieven binnen de organisatie vindt ook plaats in deze fase. Los van het onderzoek lopen er namelijk initiatieven binnen de organisatie die gericht zijn op de speerpunten van het onderzoek. Deze initiatieven worden afgestemd op het plan van aanpak sociale veiligheid zodat zaken elkaar gaan versterken. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om aannamebeleid nieuw personeel, traject onderstroom binnen RB en het organiseren van ploegbijeenkomsten voor de beroepsploegen Arnhem en Ede.

#### Langere termijn (invoering vanaf 2023, voorbereiding 2022)

Voor de langere termijn gaat het erom dat het onderwerp geborgd is binnen de organisatie. Hiervoor wordt een plan voorbereid. De voorbereiding hiervan zal plaatsvinden in projectvorm. Hiermee wordt gestart in 2022 en wordt een projectgroep samengesteld waarin de verschillende afdelingen en de OR Brandweer vertegenwoordigd zijn.

#### Uitvoering

De uitvoering van het plan van aanpak vindt zoveel mogelijk plaats door interne medewerkers. Op onderdelen wordt deskundigheid (op ad hoc basis of tijdelijk) ingehuurd. Het bureau dat het onderzoek heeft uitgevoerd, Feedback Consulting, geniet het vertrouwen van de begeleidingscommissie om mee te denken over het vervolg en op onderdelen training te verzorgen. Daarnaast wordt gedacht aan het inhuren van een onafhankelijk voorzitter voor het voeren van de gesprekken met alle teams binnen de organisatie (ongeveer 100 gesprekken).

#### Planning

Wanneer	Wat	Wie
November/december 2021	Bespreken plan van aanpak sociale veiligheid	Opdrachtgever en begeleidingscommissie
December 2021	Idem	MT/BBM/OR brandweer
December 2021	Communicatie aan medewerkers	Opdrachtgever

Januari – maart 2022	Bijeenkomsten voor leidinggevenden	Feedback consulting
Januari – maart 2022	Projectplan opstellen voor de langere termijn	Nieuw in te stellen projectgroep
Maart – oktober 2022	Gesprekken in teams.	Leidinggevenden met gespreksleider
2023 en verder	Structureel aandacht besteden aan sociale veiligheid/omgaan met elkaar in alle teams	
Eind 2023	Herhaling onderzoek: stand van zaken, herijken nodig?	

### Randvoorwaarden

#### Mensen, middelen en communicatie

1. Mensen
  - Oprachtgever: Anton Slofstra
  - Oprachtnemer: nog niet bekend
  - Begeleidingscommissie/projectgroep:
  - Tijdelijke medewerker voor het voeren van gesprekken in alle teams
  - Administratieve ondersteuning (planning gesprekken etc)
  - Ondersteuning proces door extern bureau
2. Middelen (financiën)
  - Budget voor personeel (gespreksleider, communicatie en uren medewerkers begeleidingscommissie)
  - Budget voor communicatie uitingen
3. Communicatie

Communicatie speelt een cruciale rol in het vervolg van het onderzoek sociale veiligheid. Het kan hierbij gaan om diverse uitingen: communicatieberichten via reguliere kanalen, filmpje, posters en andere aandachtstrekkers.
4. Goede afstemming met diverse trajecten/initiatieven binnen de organisatie.