

Centraal Bureau voor de Statistiek (2008). Brandweerstatistiek 2007. Den Haag/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek

Dijk van D., Rooda W. (2005). Vinden en binden van vrijwilligers bij de brandweer in 2005. Amsterdam: DSP-groep bv.

Duin, M.J. van en Lieben E. (2007). Leadership and management bij de brandweer. In: Helsloot I., Muller E.R., Berghuijs J.D. (Red.), Brandweer, studies over organisatie, functies en omgeving. Deventer: Kluwer

Gemeente Amsterdam Dienst Onderzoek en Statistiek (2004). Imago- en Klanttevredenheidsonderzoek Brandweer Amsterdam. Amsterdam: Dienst Onderzoek en Statistiek

Haverkamp G. (2005). Vuur als gemeenschappelijke vijand. Den Haag: Reed Business Information bv.

Kor, R., Wijnen, G., Weggeman, M. (2008(2)). Meesterlijk organiseren. Handreikingen voor ondernemende managers. Deventer: Kluwer

Poiesz, T.B.C. (1999). Gedragsmanagement. Waarom mensen zich (niet) gedragen. Wormer: Immerc bv.

Rustenburg, Gb., de Gouw, T., de Geus, A.W., Smal, J.C.A., Buurman, R.H., Kernstof-B. Groeningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv

Sociaal en Cultureel Planbureau, (2006). De tijd als spiegel. Hoe Nederlanders hun tijd besteden. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau

Sociaal en Cultureel Planbureau, (2007). Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau

Wellink, T. (2005). Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling. Den Haag: Boom Academic

Winthagen, T. en Roman, B. (2008). De basis van vrijwilligheid. Onderzoek naar de beleving en motivatie onder vrijwilligers bij de brandweer van Veiligheidsregio Zuidoost-Brabant. Tilburg: IVA



Een kijkje in de toekomst van de GHOR

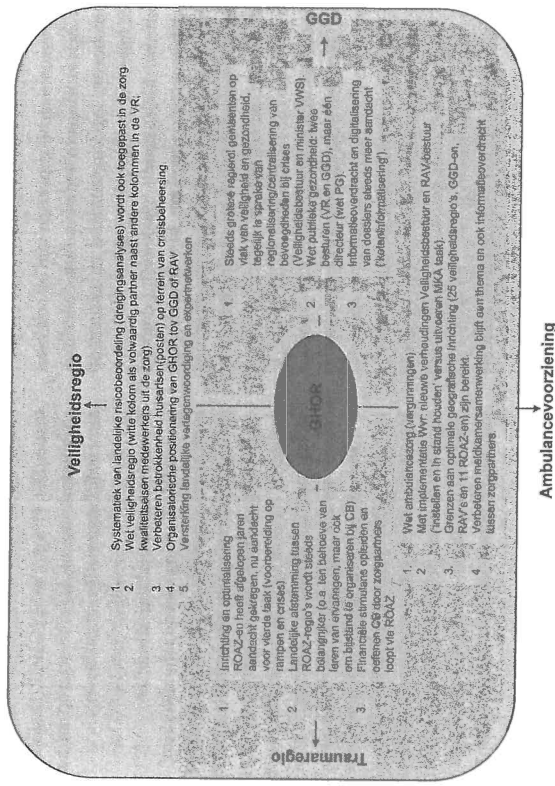
De uitdagingen voor de middellange termijn

Door Renee Linck²

Inleiding

De Geneskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR) is belast met de coördinatie, aansturing en regie van de geneskundige hulpverlening en met de advisering van andere overheden en organisaties op dat gebied (Wet veiligheidsregio's, art.32). Op dit moment zijn veel regio's bezig met visievorming over de positie en rol van de GHOR en ook landelijk speelt deze discussie. Dat was voor mij aanleiding om dit artikel op te stellen waarin ik op basis van een beknopte omgevingsanalyse (maatschappelijke ontwikkelingen en organisatorische trends) een uitdaging voor de GHOR zie om zich in de komende jaren te ontwikkelen tot dé expert op het gebied van samenwerken. Met dit artikel hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan de visievorming over de toekomstige positie van de GHOR. Daarmee is het artikel voornamelijk voor bestuurders en managers van de GHOR relevant. Toch hoop ik met dit artikel ook andere partijen te kunnen prikkelen om ook hun bijdrage te leveren aan het visievormingsproces van de GHOR.

2 R.J.L. (Renee) Linck is senior consultant veiligheid en zorg bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers



Figuur 1. Ontwikkelingen GHOR

GHOR in beweging

Op dit moment zijn er veel ontwikkelingen die nopen tot een herpositionering van de GHOR. Veel ontwikkelingen hebben immers te maken met een andere verdeling van verantwoordelijkheden in de zorg of binnen veiligheid. Veel van de nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden (en bijbehorende kwaliteitseisen) komen voort uit gewijzigde of nieuwe wet- en regelgeving, zoals de Wet veiligheidsregio's, de Wet ambulancezorg, de Wet publieke gezondheidszorg, de Wet toelating zorginstellingen. Daarnaast zijn natuurlijk ook andere ontwikkelingen te benoemen. In figuur 1 is een aantal hiervan als voorbeeld weergegeven.

Naast deze 'maatschappelijke ontwikkelingen' op het gebied van zorg en veiligheid kunnen we enkele (meer algemene) organisatorische trends duiden, die van invloed kunnen zijn op de rol, die de GHOR als netwerkorganisatie speelt binnen de crisishandhaving.

Trend 1: ketensamenwerking en procedenken

Ketensamenwerking betekent dat verschillende organisaties 'na elkaar' activiteiten verrichten en dat vraagt om een goede afstemming van processen en tussen mensen die de processen uitvoeren. Ketensamenwerking is voor de GHOR noodzakelijk, omdat de vraag vanuit de markt onvoorspelbaar is. De betrokken organisaties moeten dus flexibel kunnen inspelen op veranderende vraag³. Ketensamenwerking hangt samen met het 'denken in processen'. Binnen veiligheid en zorg vindt het procesdenk steeds meer weerklank. Een concreet voorbeeld hiervan is het conceptuele kader van het Referentiekader Regionaal Crisisplan. Daarin

3 In situaties waarin de vraag vanuit de markt goed te voorspellen is, heeft ketensamenwerking veel minder nut. Het optimaliseren van de eigen werkprocessen van verschillende disciplines en sectoren heeft dan voorrang.

wordt expliciet aandacht besteed aan het procesdenken waarbij 'processen' zijn omschreven als 'ketens van activiteiten in hun onderlinge samenhang, logisch geordend en gericht op het bereiken van resultaat (output)'⁴. Ketensamenwerking betreft vaak één domein. Ketensamenwerking kan bijvoorbeeld het gezondheidszorgdomein betreffen, maar ook het veiligheidsdomein, het welzijnsdomein of het domein onderwijs.

In de landelijke beleidsvisie⁵ zijn voor de GHOR drie relevante domeinen onderscheiden:

- het domein van het openbaar bestuur
- het domein van veiligheid
- het domein van de gezondheidszorg.

In al deze domeinen is – in meer of mindere mate – sprake van ketensamenwerking. De GHOR heeft met name een rol in het op elkaar aan laten sluiten van verschillende ketens van samenwerkende organisaties. Dat betreft enerzijds de aansluiting tussen de acute zorg en de opgeschaalde zorg en anderzijds de aansluiting tussen de geneeskundige opgeschaalde zorg en de opschalingsprocessen van partners in andere domeinen.

Trend 2: flexibiliteit en pragmatisme in samenwerkingsverbanden

Op dit moment richt de GHOR zich nog op de 'vaste' samenwerkingspartners van de crisisbeheersing. Die samenwerking gaat steeds beter. De komende jaren zal de GHOR ook rekening moeten houden met *flexibele netwerken van verschillende organisaties*. De reden daarvoor is dat risico's van te voren niet zijn te voorspellen en er steeds nieuwe crisistypen worden geïdentificeerd (denk aan voedselveiligheid, terrorisme, griepvloed en cetera in de afgelopen jaren). Daarbij horen ook specifieke (nieuwe) partijen. Crisisnetwerken zullen ook dan goed moeten functioneren. Het gaat erom dat (alleen) die organisaties worden betrokken, die toegevoegde waarde hebben in

de aanpak van een *bepaalde* ramp of crisissituatie. Dat vraagt van de GHOR flexibiliteit en pragmatisme in de wijze waarop zij haar samenwerkingsrelaties aangaat.

Trend 3: 'samenwerkingskunde' en

professionalisering van de samenwerking

Samenwerking gaat niet vanzelf, dat vraagt een gerichte investering van alle betrokken partijen. Veel organisaties in de zorg en in veiligheid realiseren zich dat ook. Samenwerking wordt steeds meer als een kunde (een vak) gezien en niet als iets voor 'erbij'. Dat betekent ook dat mensen (en organisaties) zich verdiepen in samenwerkingsvraagstukken en met die kennis en ervaring de samenwerkingsrelaties vormgeven. Deze professionalisering betekent voor de GHOR dat ook zij hierin hoge eisen kan stellen aan zichzelf én aan partners met wie de GHOR samenwerkt.

Gegeven de maatschappelijke ontwikkelingen en de organisatorische trends, is het niet gek dat veel regio's momenteel de rol en de positie van de GHOR nader beschouwen. In dat kader zie ik voor de GHOR een mooie rol weggelegd in het kader van samenwerking. Deze rol en de betekenis daarvan heb ik onderstaand nader uitgewerkt.

GHOR ontwikkelt zich tot expert in

samenwerking

Juist omdat de GHOR als netwerkorganisatie in verschillende domeinen actief is, kan de GHOR zich ontwikkelen tot de expert op het gebied van samenwerking. Samenwerking is nu immers al core business voor de GHOR:

- zij wordt er echter nog niet altijd op herkend. Om zich te ontwikkelen tot die expert, vraagt dat van de GHOR dan ook dat zij *allereerst* meer transparant is over

4 Referentiekader Regionaal Crisisplan (2009), p. 24.

5 'De GHOR-keten versterkt' *Visie op de landelijke samenwerking voor opgeschaalde geneeskundige hulpverlening*, GHOR Nederland en het Veiligheidsberaad, 2009.

ten beoordelen. Het gaat hier met name om informatie voor het openbaar bestuur om daarmee kwaliteitsverbetering van het opschalingsproces te stimuleren. Die 'beoordeling' moet niet worden verward met 'toezicht'. Het gaat om informatie die belangrijk is voor het leerproces van de samenwerking en niet om te verantwoorden. Formeel toezicht (verantwoording) wordt verricht door de inspecties en uiteindelijk is het aan de minister om 'in te grijpen' bij onderprestatie van zorgpartners. Het is gewenst deze scheiding nadrukkelijk aan te brengen, omdat de toezichhoudende rol (gericht op verantwoording) en een rol als adviseur in het ketenproces (gericht op samenwerking) op gespannen voet kunnen staan.

De GHOR en ... het openbaar bestuur

De GHOR zal richting het openbaar bestuur adviseren over de samenwerking tussen zorgpartners (onderling) en met andere crisispartners op het gebied van crisisbeheersing.

Omdat zorgpartners steeds beter hun eigen verantwoordelijkheid oppakken ten aanzien van (de voorbereiding op de) crisisbeheersing, zal het openbaar bestuur ook op een andere manier haar verantwoordelijkheid invullen. Kwaliteitsbewaking van het opschalingsproces vraagt dan met name de focus van het bestuur. Dat vraagt dat de GHOR het bestuur hierover goed kan adviseren (zie domein van de zorg). Daarnaast is er sprake van tweerichtingsverkeer. De GHOR adviseert het openbaar bestuur immers ook over de wijze waarop de samenwerking met zorgpartners kan worden ingevuld. De GHOR ondersteunt het openbaar bestuur met haar kennis van de dynamiek en logica van de zorgketen. Daarnaast moet de GHOR goed weten wat de bestuurlijke verantwoordelijkheden zijn op het gebied van crisisbeheersing, maar ook wat de grenzen aan die verantwoordelijkheid zijn (dat speelt met name in de voorbereidende fase). De uitvoering van het opschalingsproces binnen de zorgketen is immers in handen van verschillende (veelal private) zorgpartners.

de deskundigheid waarop de GHOR aanspreekbaar is en haar toegevoegde waarde binnen samenwerkingsverbanden. Hierna is uitgewerkt wat deze deskundigheid van de GHOR zou kunnen zijn, afhankelijk van de verschillende rollen die zij vertolkt in verschillende domeinen. De GHOR moet immers in woord én gedrag rekening houden met de eigen dynamiek en logica van verschillende domeinen

– *ten tweede* zal de GHOR haar organisatie moeten aanpassen aan de ambitie om expert te zijn op het gebied van samenwerking. Dat betekent dat de wijze waarop de GHOR (respectievelijk GHOR-bureau) intern georganiseerd is, zal veranderen. De strategie, structuur, systemen, managementstijl, cultuur en het personeel zullen moeten zijn aangepast op samenwerking als een 'Way of life'.

De deskundigheid van de GHOR

De GHOR en ... de zorgpartners

De GHOR zal zich binnen samenwerkingsverbanden van de zorg nadrukkelijk richten op kennisontwikkeling en -deling ten aanzien van de continuïteit van zorg in bijzondere omstandigheden, zoals een ramp of crisissituatie. Zorgpartners zijn en blijven zelf verantwoordelijk voor hun primaire proces, in dagelijkse situaties én onder bijzondere omstandigheden. De voorbereidende uitvoerende taken die de GHOR hierbinnen tot nu toe verrichtte (opleiden, trainen, oefenen, planvorming, materieelbeheer) zullen dan ook in toenemende mate door de zorgpartners zelf worden opgepakt en adviserende rol vervullen. Een opgave ligt hierbij bijvoorbeeld op het vlak van de acute zorgpartners en rol van de eerste lijnszorg in de crisisbeheersing. De GHOR richt zich bij de kennisontwikkeling en -deling alleen op de kwaliteit van de opschalingsprocessen. Indien noodzakelijk zal de GHOR de kwaliteit van het gezamenlijke opschalingsproces in de zorgke-

Organisatie aspecten	Samenwerken als 'Way of life'	De GHOR nu?
Strategie	Samenwerken is een strategisch instrument; het vraagt bewuste keuzen in groeper/samenwerkingsrelaties. Het onderscheid tussen 'buiten' en 'binnen' vervaagt. De wereld is een dynamisch stelsel van leveranciers, concurrenten afnemers en partners.	De GHOR kiest nog niet sterk positie, maar laat de omgeving vaak bepalen met wie en waarom er moet worden samengewerkt (vb. partners in de traumaregio). Keuzes worden ook nog te vaak puur op basis van wet- en regelgeving gemaakt.
Structuur	Samenwerkingsvaardigheden zijn herkenbaar beleid en gebundeld (ondersteuning voor en ontwikkeling van samenwerkende managers en bestuurders is structureel georganiseerd). Het concept van samenwerken is herkenbaar in de structuur (bv. modulaire units gericht op bepaalde netwerken). Gebruik van instrumentarium (bijv. programmanagement of portfolio management) is belegd.	GHOR bureaus leveren soms beperkte bijdrage aan samenwerkende bestuurders op het gebied van veiligheid en zorg (wethouders en burgemeesters, maar ook bestuurders van ziekenhuizen etc.). Veel GHOR bureaus zijn nog ingericht rondom taakgebieden en niet volgens netwerken.
Systemen	Flexibiliteit en aanpasbaarheid zijn leidende principes bij de inrichting van processen en informatievoorziening. De organisatie 'bestuurt' zichzelf en haar omgeving als een netwerk van samenwerkingsrelaties.	Denken in 'processen' komt nu van de grond. Implementatie (w.o. betekenisgeving) zal nog moeten starten.
Management-stijl	Sterk gericht op interne en externe relaties en faciliterend aan het samenwerkingsproces. Veelal 'wederzijdse beïnvloeding' als stijl.	GHOR managers richten zich nog veel op de eigen 'GHOR-discipline' (voorbeeldgedrag is daarmee beperkt). Voor 'wederzijdse beïnvloeding' kan in de basis meer ruimte worden gegeven (professionals zullen in overleg met partners en met elkaar tot oplossingen moeten komen en dan pas via de lijn).
Cultuur	Samenwerkingsvaardigheden zijn onderdeel van de normen en waarden van de organisatie (van nature zoeken naar samenwerkingsverbanden, binnen en buiten). Mensen met een strikt hiërarchische stijl worden buitengesloten.	De GHOR is reeds een 'werkgemeenschap' van verschillende professionals die samenwerken belangrijk vinden.
Personeel	Samenwerkingsvaardigheden zijn onderdeel van elke functie. Selectie van mensen is vooral gebaseerd op vermogen tot samenwerken.	Wel geborgd in (nieuwe) competenties van GHOR functionarissen in 'warme situatie', voor bureau-functies (voorbereidende fase) is vermogen tot samenwerken nog niet expliciet als competentie benoemd.

De GHOR en ...de crisispartners

Binnen het veiligheidsdomein zal de GHOR een belangrijke rol vervullen door het delen van kennis van de (acute) zorgketen met partners zoals de brandweer, de gemeenten, de politie, de waterschappen, defensie, justitie, Rijkswaterstaat et cetera. De ontwikkelingen binnen de crisisbeheersing staan daarnaast niet stil en er zullen nieuwe crisisstypen bijkomen, die van tevoren niet zijn voorzien (zie ook trend 3 uit dit artikel). Dat vraagt betrokkenheid van (nieuwe) andere partners. Hierover wordt afstemming bereikt binnen de context van de veiligheidsregio. De GHOR zal daarom niet alleen investeren in bestaande partners (optimaliseren van de samenwerking), maar draagt (binnen de context van de veiligheidsregio) ook bij aan het bijbrengen van nieuwe partners om ook hen te committeren zich in te zetten voor de crisisbeheersing. Dat stelt hoge

eisen aan de procesvaardigheden (flexibiliteit en pragmatisme) van de GHOR.

De interne organisatie van de GHOR

Als de GHOR ervoor kiest om de expert in samenwerking te zijn, dan moet samenwerken ook als kerncompetentie binnen de GHOR (bureaus) terug te zien zijn. De GHOR moet de strategie, structuur, systemen, managementstijl, cultuur en het personeel inrichten rondom de principes van samenwerken. Onderstaand is weergegeven welke eisen worden gesteld aan de samenwerkingsvaardigheid van de gelijkgeorganiseerde⁶. Tevens is aangegeven in hoeverre de GHOR hierop is geprepareerd. Vanzelfsprekend zijn dit algemeenheden en zijn er tussen GHOR bureaus veel verschillen.

Als de GHOR kiest voor deze (nieuwe) rol, dan blijkt uit bovenstaande tabel dat de GHOR nog voor de opgave staat om met name de strategie, de structuur en de managementstijl in overeenstemming te brengen met deze ambitie.

Tot slot

Concluderend kan worden gesteld dat:

- de GHOR in beweging is; maatschappelijke ontwikkelingen en organisatorische trends leiden ertoe dat de rol en positie van de GHOR, zoals wij die tot nu toe kennen, onder druk komt te staan;
- de GHOR de potentie heeft om als expert op het vlak van samenwerken herkend te worden;
- de ambitie dan wel een duidelijke explicitering vraagt van de (inhoudelijke) deskundigheid die de GHOR inbrengt binnen de drie domeinen;
- de eigen organisatie op die ambitie moet worden ingericht. Dat vraagt de komende jaren met name aandacht op het vlak van strategie, structuur en managementstijl.

6 Kaats, E., Ph. van Klaveren en W. Opheij, *Organiseren tussen organisaties; inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*, Schiedam, Scriptum, 2005, p. 107-108.

psychosociale aspecten

Weerbaarheid in hoog-risico beroepen

Cumulatie van impact van het werk van de reddingswerker

Door Drs. Heilwine A.H.M. Bakker⁷

Dit artikel vraagt aandacht voor de impact van een jarenlang beroepsleven als reddingswerker (militairen, politie, brandweer, ambulancedeikers, reddingsbrigades). Recent internationaal onderzoek toont aan dat een stapeling van betrokkenheid bij kritische incidenten de reddingswerker vatbaar maakt voor het ontwikkelen van psychische klachten. Het zet ook de persoon van de reddingswerker onder druk en trekt zijn wissel op het privé- en gezinsleven.

Het onderzoek laat ook zien dat training van leiders en medewerkers in weerbaarheid en "hardiness" een belangrijke bescherming biedt tegen het ontwikkelen van psychische klachten en verlies van bronnen in het privé-leven. Daarnaast zijn factoren als een "hardy leader", sociale steun, werken in een sterk en positief team, waardering in de leefgemeenschap, een goed lopende organisatie van het werk en goed werkend materieel belangrijke beschermers.

In wetenschappelijk onderzoek komt steeds meer aandacht voor de impact van het werk van de reddingswerker. Het aantal onderzoek-

7 Drs. Heilwine A.H.M. Bakker is Gz psycholoog NIP en directeur van Balans & Impuls. Van haar hand verschenen o.a. *Weerbaarheid voor reddingswerkers* (2008, Sdu uitgevers)