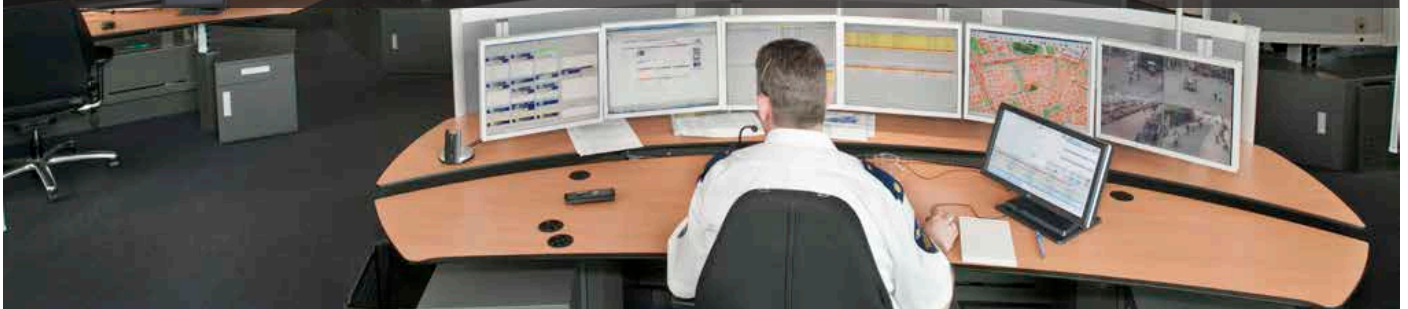


Naar één landelijke meldkamerorganisatie

Bewegen op de stromen van (eigen)belangen



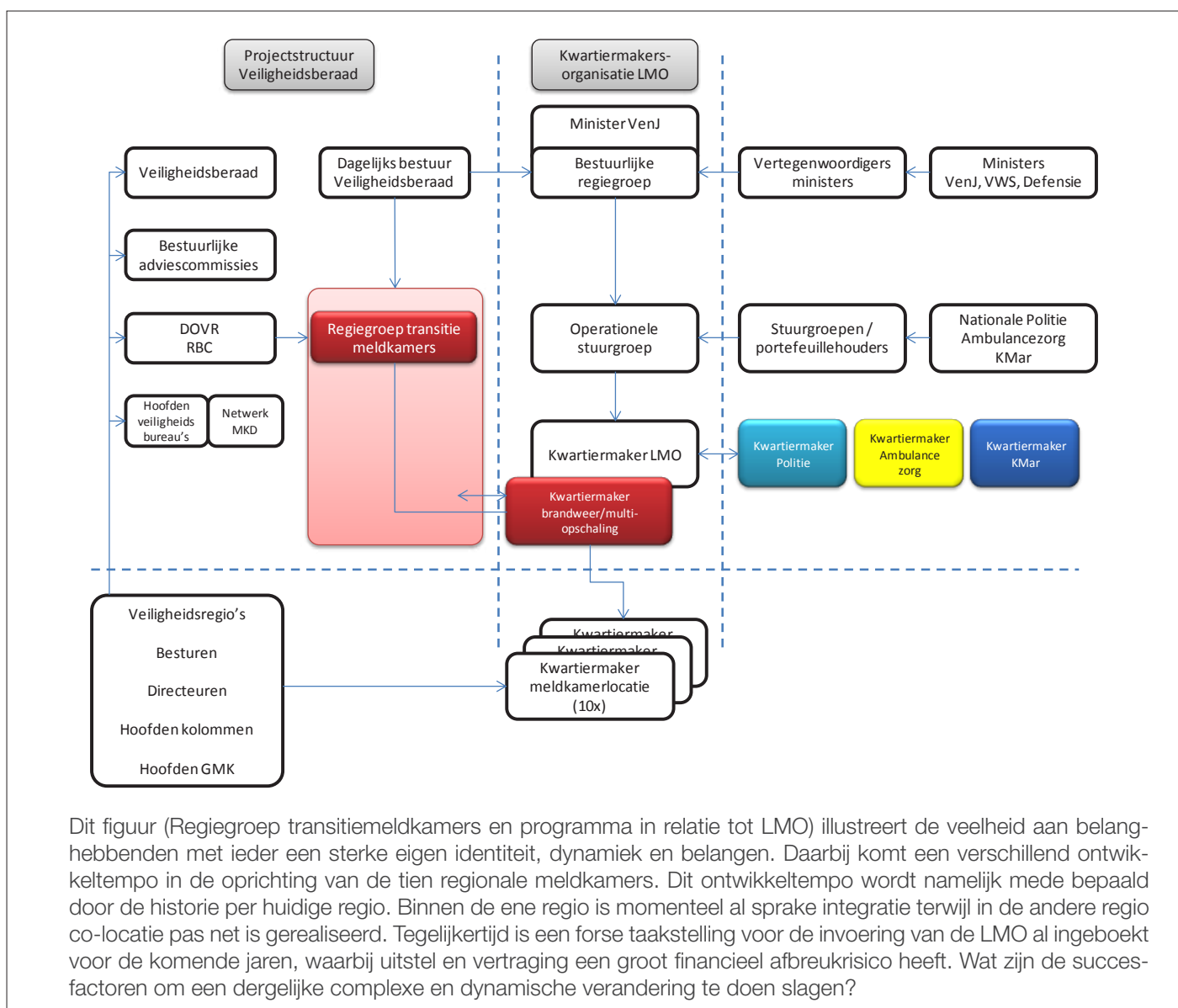
Afgelopen oktober is het transitieakkoord getekend om van 22 meldkamers naar 1 landelijke meldkamerorganisatie (LMO) te gaan. Parallel daaraan worden voorbereidingen getroffen voor de aanbesteding van het Nieuwe Meldkamer Systeem (NMS). Deze ontwikkelingen vormen een buitengewoon complexe veranderuitdaging voor het veiligheidsdomein. De veelheid aan belanghebbenden is ongekend. Om de LMO succesvol te ontwikkelen, is een gebalanceerde strategie nodig. Een strategie waarin de verschillende belangen worden (h)erkend. Een strategie waarin ruimte wordt geboden om de veranderingen incrementeel door te voeren.

Door: Erik Hoorweg, Vice president Capgemini Consulting   & Bert Berghuis, Managing consultant Capgemini Consulting 

De LMO zal in het eindbeeld bestaan uit maximaal tien meldkamerlocaties die werken volgens een landelijk gestandaardiseerde werkwijze. Dit houdt in dat een substantieel deel van de spoedmeldingen al zoveel mogelijk geprotocolleerd en multidisciplinair mogelijk in het eerste contact worden afgehandeld. Daarbij maakt het niet uit bij welke locatie de melding binnenkomt, omdat de meldkamers onderling zijn verbonden. Dit moet leiden tot meer efficiëntie en het vergroten van de kwaliteit en veiligheid door het bundelen van krachten en capaciteit. Hierbij wordt de organisatie in de toekomst ondersteund door de invoering van het Nationale Meldkamer Systeem, dat randvoorwaardelijk is voor het realiseren van de ambities van de LMO.

VERSCHILLENDE UITGANGSPOSITIES EN BELANGEN

In het transitieakkoord is afgesproken dat de LMO beheersmatig wordt ondergebracht bij de politie. De korpschef mandateert deze taak aan de directeur van de LMO. Zij krijgt de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de LMO en de maximaal tien meldkamerlocaties als geheel. Elke meldkamerlocatie beschikt over een hoofd. Per locatie werken de politie, brandweer, ambulancezorg en gemeenten samen. Deze disciplines dragen binnen het meldkamerdomein zorg voor de uniformering van de eigen monodisciplinaire werkprocessen. Er komt een kwartiermakersorganisatie om de transitie te begeleiden. De onlangs aangestelde kwartiermaker, Jill Wilkinson draagt



tevens (als directeur LMO) zorg voor het beheer en 'going concern' van de huidige regionale meldkamers.

POLITIE ALS LUST EN LAST

De LMO wordt ondergebracht binnen de politieorganisatie. De politie heeft veel kennis, kunde en gekwalificeerde mensen in huis maar is ook onderhevig aan de grote landelijke reorganisatie. De kennis en kunde is enerzijds een lust voor de LMO. Anderzijds is de politie een last. Ze kan door de andere disciplines en de lokale spelers als te dominant worden ervaren. Ook kunnen bureaucratie en landelijke kaders de (ervaren) bewegingsruimte voor andere disciplines en de lokale actoren inperken. De politie heeft binnen de LMO twee petten op, zowel de beheerder als één van de veilig-

heidsdisciplines. In onze visie is het noodzakelijk dat de korpschef volledig doormandateert naar de kwartiermaker cq. directeur LMO en deze voor wat betreft alle aspecten waaronder going concern primair laat rapporteren naar de stuurgroep. Hierin zijn dan alle disciplines waaronder de politie vertegenwoordigd. Zo wordt in de governance structuur een evenwichtige belangenafweging gewaarborgd.

Daarnaast ligt er een uitdaging voor de kwartiermaker om binnen deze Command Control ingestelde organisaties niet hiërarchisch maar faciliterend te opereren. Het speelveld is dusdanig complex dat een op samenwerking gerichte aansturing cruciaal is. Het draait om meebewegen op de (lokale) belangen. De aansluiting van de toekomstige 10



meldkamers op hun eigen geografische omgeving is namelijk cruciaal voor de uitvoering van de taken. Tom van der Vlist, hoofd Meldkamer Noord-Nederland heeft hier een duidelijke opvatting over: “De politie moet zich opstellen als grote verstandige broer en rekening houden met de gerechtvaardigde belangen van de andere disciplines en lokale belangen.” Dat de politie de grootste is en veel te bieden heeft, wordt door hem ook volledig onderkend.

Bij de selectie van de kwartiermakers per kolom en lokale kwartiermakers dient voldoende rekening te worden gehouden met de leidinggevende en veranderkundige stijl en met voldoende kleur van verschillende achtergronden. De kolomkwartiermakers en de lokale kwartiermaker zijn sleutelfiguren. De kolomkwartiermaker moet veel draagvlak hebben binnen de eigen kolom. De lokale kwartiermaker moet zowel draagvlak hebben in het lokale speelveld als de landelijke kaders op een soepele wijze kunnen uitdragen.

BURGER MET HULPVRAAG CENTRAAL

Met de intensieve bestuurlijke, organisatorische en operationele samenwerking binnen de LMO ligt nieuwe stroperigheid op de loer. Door de hoeveelheid belanghebbenden dreigt een nieuwe ambtelijke en bestuurlijke drukte te ontstaan. Daarmee is de burger met een hulpvraag niet gediend. Alle betrokkenen binnen de LMO worden persoonlijk gedreven door het bieden van hulp. Hulp aan de burger in nood. Dat zou dan ook het samenbin-

dend doel moeten zijn voor de organisatieverandering. Dit doel komt echter nog onvoldoende in het transitieakkoord naar voren. Dit doel vormt ook het kompas bij stagnerende besluitvorming. Bij verschil van inzicht zou het antwoord op de vraag “Waar wordt de burger in nood het meest mee geholpen” leidend moeten zijn.

OOG HEBBEN VOOR MENSELIJKE MAAT EN PROFESSIONEEL VAKMANSCHAP

Op het congres ‘De Meldkamer van de Toekomst’ gaf Paul van Musscher, politiechef eenheid Den Haag aan: “Als we mensen alleen maar protocollen laten volgen dan kunnen we net zo goed boekhouders aannemen.” Het succes van de LMO staat of valt met het professioneel vakmanschap. Het grote afbreukrisico van de meldkamers ligt niet zo zeer in beleid als wel in de uitvoering. De mensen zijn de belangrijkste succesfactor.

Voor deze professionals is de LMO een hele grote verandering. Vroeger waren zij vakman/vrouw in hun eigen discipline. Nu krijgen ze te maken met nieuwe collega’s, soms een nieuwe locatie, een groter werkgebied en andere systemen en processen. Deze vakmannen en -vrouwen identificeren zich bovendien sterk met hun eigen discipline. Volgens Marijke van Veen, directeur Veiligheidsregio Gelderland Zuid, is het dan ook van belang mensen de tijd en ruimte te geven om elkaars werkwijzen en processen te leren kennen. Zij benadrukt alle medewerkers op alle niveaus zo snel mogelijk in het proces onderling kennis moeten maken. Dit gaat echter niet vanzelf. Men verlaat

de eigen discipline niet zonder een vorm van sturing. Het is daarom aan de landelijke en regionale kwartiermakers om de medewerkers tijdig mee te nemen in het veranderproces. Wacht er niet mee tot de organisatie is uitgetekend. Je kan daar niet vroeg genoeg mee beginnen.

NAVIGEREND TRANSFORMEREN

Uitgaande van bovengenoemde aandachtspunten is duidelijk dat een klassieke ontwerpaanpak voor de LMO niet gaat werken. De veelheid aan (autonome) belanghebbenden, de sterke identificatie met de eigen disciplines, de verschillende regionale uitgangspunten en de parallelle implementatie van het NMS vragen om een strategie van Navigerend Transformeren. Uit eerder onderzoek onder topambtenaren blijkt dat dé uitdaging bij grote verandertrajecten in de publieke sector is gelegen in het verbinden van wendbaarheid met koersvastheid. De kortste route van A naar B is niet altijd de meest optimale. Soms gaat het sneller via een, op het eerste oog, langere route of is de reis comfortabeler als onderweg meerdere tussenstops zijn ingepland. Maar ook wanneer je eenmaal op weg bent, kunnen vertragingen en omleidingen resulteren in een alternatieve route. Daarbij ben je in sterke mate afhankelijk van externe factoren als andere weggebruikers, infrastructuur of beschikbare vervoersmiddelen. Wendbaar-

heid met koersvastheid wordt ook gevraagd voor de implementatie van het NMS. Dit systeem is randvoorwaardelijk voor het succes van de LMO. Tegelijkertijd is de LMO randvoorwaardelijk voor het succesvol implementeren van het NMS. Het systeem is te groot, te complex en de invoering duurt te lang om vanuit een grand design alles in één keer te realiseren. Immers, een multidisciplinair systeem invoeren terwijl de organisatie nog in ontwikkeling is, vraagt om problemen. Er zal daarom stapsgewijs, in verschillende plateaus, ontwikkeld moeten worden om veranderingen in de organisatorische context op te vangen.

Voor de LMO betekent dit het nader invullen van een gezamenlijke visie. Het Transitieakkoord is een belangrijke mijlpaal. Maar het is tevens een zorgvuldig geformuleerd compromis waarin de afzonderlijke belangen naast elkaar zijn verwoord. De kwartiermaker LMO zal constant moeten bewegen op de stromen van deze eigenbelangen. Door de burger met een hulpvraag centraal te stellen, wordt in ieder geval het gezamenlijk belang en drijfveer aangeboord.

Dit artikel is tot stand gekomen met dank aan:

Marijke van Veen, Voorziter Landelijke Regiegroep Meldkamer brandweer-multi en Tom van der Vlist, Hoofd Meldkamer Noord Nederland



Meldkamer Noord-Holland Noord