



PROGRAMMAPLAN TOEKOMSTBESTENDIGE BRANDWEERZORG 2026-2028



GROTE WERK 3 (GW3)

PROGRAMMAPLAN

TOEKOMSTBESTENDIGE

BRANDWEERZORG

2026-2028

GROTE WERK 3 (GW3)

Opdrachtgever	RCDV
Opdrachtnemer	Programmadirecteur en kernteam Toekomstbestendige Brandweezorg GW3

20-11-2025	Vakraad IB: Consultatie en bespreking
20-11-2025	Vakraad BVh: Consultatie en bespreking
05-02-2026	Vakraad BVh: besloten tot vaststelling en doorgeleiding naar RCDV
12-02-2026	Vakraad IB: besloten tot vaststelling en doorgeleiding naar RCDV
Maart 2026	Kernteam: finale afronding plan
10-04-2026	RCDV: bespreking en doel vaststelling

Inhoud

1	Managementsamenvatting	4
1.1	Samenvatting in woord	4
1.2	Samenvatting in beeld	8
2	Inleiding	9
3	Grote Werk 3: Toekomstbestendige Brandweerzorg	11
4	Opdracht RCDV	12
5	Aanleiding en omgeving	14
5.1	Probleemanalyse	14
5.2	Stakeholders & perspectieven	16
6	Meervoudige aanpak	18
6.1	Verbonden met de wereld: Theory of Change	18
6.2	Rol programma: situationeel programmamanagement ..	19
6.3	Resultaten en flexibiliteit: Scrum-Agile	19
7	Concrete resultaten	21
7.1	Impact	21
7.2	Outcomes & outputs	21
8	Verantwoording en evaluatie	28
9	Programma-organisatie	29
9.1	Begroting en (financieel) mandaat	29
9.2	Bemensing	29
9.3	Faciliteiten	30
9.4	Besluitvormingsproces	30
10	Communicatie	32

1 Managementsamenvatting

1.1 Samenvatting in woord

In deze paragraaf is een puntsgewijze samenvatting van dit programma-plan te vinden, waarbij de kernpunten uit elk hoofdstuk zijn benoemd. Deze ‘hoofdstuksamenvattingen’ zijn ook aan het einde van elk hoofdstuk terug te vinden.

1.1.1 Inleiding

- Om ook in de toekomst een betrouwbare en effectieve brandweer te kunnen bieden, is het nodig om nu stappen te zetten.

Het doel is om te werken aan een brandweer die klaar is en blijft voor nieuwe risico's, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen.

1.1.2 Grote Werk 3: Toekomstbestendige Brandweezorg

- De maatschappij verandert snel en de brandweer moet meegroeien om Nederland veilig te houden.
- Het besef over deze groeiende ‘gap’ leeft breed in de sector.
- In 2025 zijn de concrete voorbereidingen begonnen. Dit programma-plan is de afsluiting van deze voorbereidingsfase.

1.1.3 Opdracht RCDV

De impactmissie van dit programma is als volgt:

‘Nederland heeft behoefte aan een toekomstbestendig brandweezorgstelsel (...) door uniforme wet- en regelgeving, naadloze samenwerking in de hele keten en innovatieve stelselontwikkeling, zodat we lokaal, regionaal en bovenregionaal flexibel, betaalbaar en slagvaardig hoogwaardige brandweezorg kunnen blijven bieden in een continu veranderende maatschappij.’ (Schipper 2022)

Opdracht RCDV in vier strategische uitkomsten:

1. Versterking autoriteit adviesfunctie;
2. Verbinden regionaal bestuurde paraatheid met landelijk bestuurde slagkracht;
3. Informatiegestuurde inzet brandweereenheden;
4. Stelselontwikkeling.

- Nauwe samenwerking vindt plaats met de andere grote werken en andere landelijke programma's.

1.1.4 Aanleiding en omgeving

- **Probleemanalyse:** Drie samenvallende (en elkaar versterkende) ontwikkelingen creëerden de voedingsbodem voor dit programma.
 - Ontwikkellijnen bij elkaar brengen:
Brandweer beweegt maar in zeer beperkte mate met de ontwikkelingen in de samenleving mee.
 - Politiek-bestuurlijke realiteit:
Er is een ‘bovenregionaal niemandsland’ dat vraagt om bovenregionale versterking (sectorverbetering).
 - Doorbreken onvermogen sector:
Er bestaan patronen (overleggrema, collectief leiderschap, PDCA-cyclus en opvolgen Vakradenevaluatie) die samenwerking en collectief optreden verhinderen of moeilijker maken. Deze dienen doorbroken te worden.
- **Stakeholders:** Er is een breed veld aan stakeholders. Met de communicatiestrategie dient recht te worden gedaan aan de veelheid van belangen, belanghebbenden en perspectieven.

1.1.5 Meervoudige aanpak

- Er wordt gewerkt met een ‘Theory of Change’ (TOC), situationeel programmamanagement en de Scrum-methode, zodat er transparant/voorspelbaar, flexibel en doelgericht gewerkt kan worden.
- Er gelden twee uitgangspunten.
 - De logica van de lappendeken.
 - Onderscheid tussen het stabiliteits- en activiteitsstelsel.
- Methoden:
 - TOC:
 - Het versterken van de brandweerzorg in het licht van een veranderende samenleving staat voorop.
 - Er wordt een doorlopend verband gelegd tussen de buitenwereld en de impact die het programma daar wil bereiken, via expliciete tussenstappen (Outcome, Output), naar concrete activiteiten (Activities).
 - TOC is het instrument waarop gestuurd wordt.
 - Situationeel programmamanagement:
In de uitvoering kan dit programma verschillende rollen hebben, bijvoorbeeld:
 - Zelf doen;
 - Ondersteunen;
 - Meedoen;
 - Regie voeren.
 - Scrum-Agile: Sturen op concrete resultaten via kortlopende ‘sprints’ of etappes.
 - Dit leidt tot nieuwe inzichten en producten.
 - We zetten samen met de sector stappen. Mede door kortdurend betrekken van mensen met kennis/kunde/ervaring.
 - We werken met een waaier aan instrumenten om activiteiten te initiëren.

- We werken van Outcomes (de strategische uitkomsten) naar Outputs (tactische resultaten) en naar operationele (tussen-) resultaten.

1.1.6 Concrete resultaten

- Er zijn vier strategische uitkomsten = Outcomes.
- Outcome 1: Versterken Autoriteit Adviesfunctie
 - Doel: Het zijn van een stevige advies- en kennispartner t.a.v. (nieuwe) risico’s van brandveiligheid en de fysieke leefomgeving.
 - Visie is risicogericht werken.
 - Vijf concrete resultaten = Outputs:
 1. Landelijke kaders
 2. Netwerk Brandweerexperts ingericht
 3. Gezamenlijke kennisborging
 4. Maatschappelijke en bestuurlijke zichtbaarheid vergroten
 5. Consistente deelname aan de juiste ruimtelijke, maatschappelijke en bestuurlijke tafels
- Outcome 2: Verbinden regionaal bestuurde paraatheid met landelijk bestuurde slagkracht
 - Doel: Het gezamenlijk (landelijk) organiseren van gegarandeerde slagkracht voor grootschalige incidenten, rampen en crisis.
 - Zes concrete resultaten = Outputs:
 1. Landelijke (bovenregionale) Risico-analyse
 2. Landelijk dekkingsplan
 3. Real Time bovenregionaal inzicht in de operationele dekking / regionale paraatheid
 4. Landelijk Actiecentrum Brandweer
 5. Uitrust op Maat (Richtlijn of doctrine – vrijblijvend of (meervoudig) normerend?)

6. Gebiedsgerichte opkomsttijden ingericht

- Outcome 3: Informatiegestuurde inzet brandweereenheden
 - Doel: Het realtime ontsluiten van plannen, scenario's, omgevingsinformatie en inzetondersteuning voor operationele brandweereenheden en het aanleveren van inhoudelijke expertise en assistentie op afstand bij bijzondere incidenten en grootschalig optreden.
 - Vier concrete resultaten = Outputs:
 1. Juiste informatie betrouwbaar, voorspelbaar en bij de juiste mensen beschikbaar [data/informatie]
 2. I-vakbekwame nieuwe professionals door aanpassing lessen leerstof [mens]
 3. (Her)inrichten (werk)processen zodat bovenregionale datageïnformeerde inzet mogelijk is [organisatie]
 4. Robuuste, gekoppelde en operationeel bruikbare tools [techniek]
- Outcome 4: Stelselverbetering
 - Doel: Helder, transparant en voor alle deelnemers begrijpelijk werk- en besluitvormingsproces voor bovenregionale onderwerpen die uiteindelijk in RCDV en/of VB behandeld worden. Hierdoor worden toekomstbestendige keuzes en inhoud geborgd in onze sector.
 - Door actief de dialoog aan te gaan en te adviseren over de manier waarop besluitvorming in ons stelsel verloopt.

1.1.7 Verantwoording en evaluatie

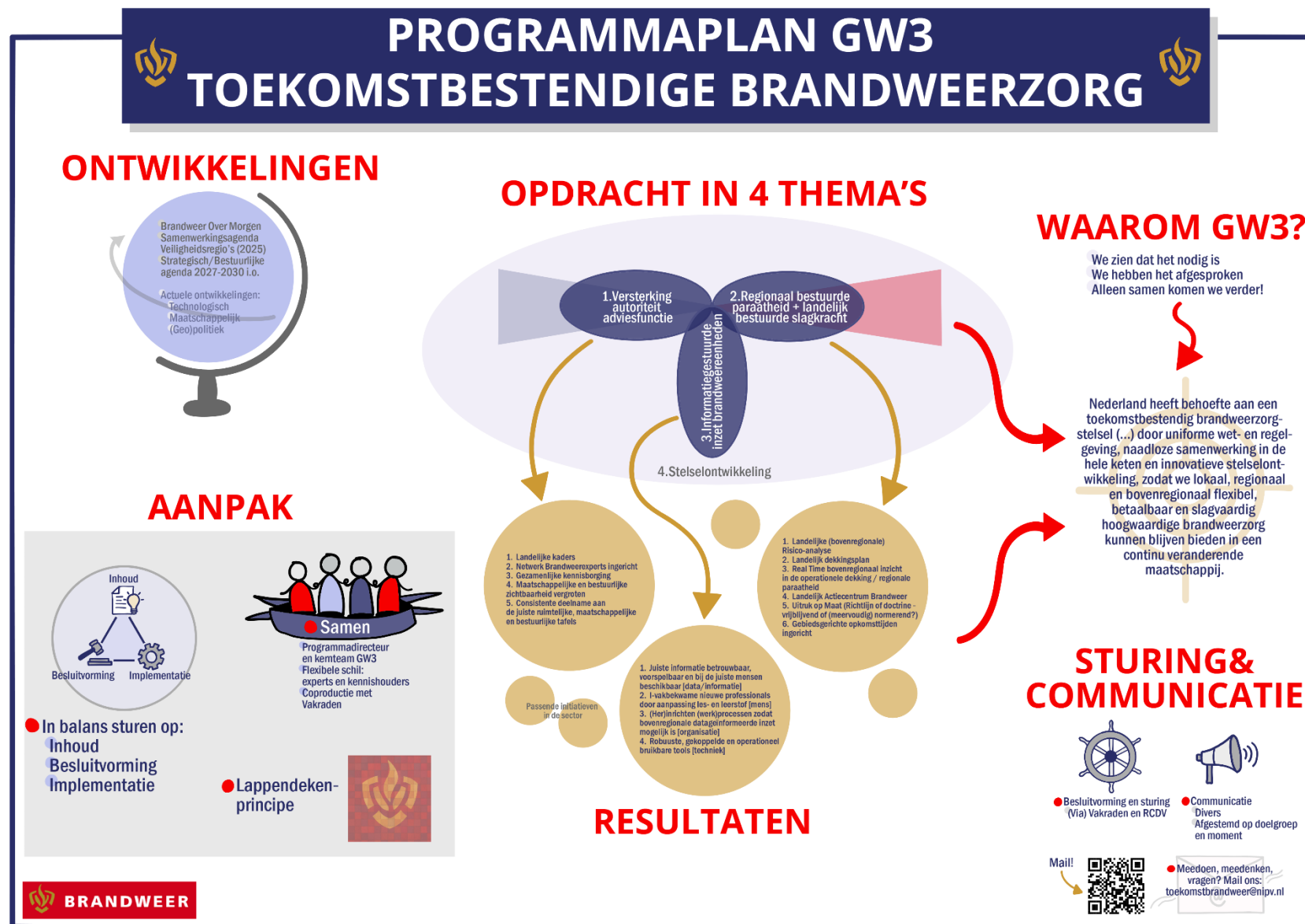
- Er vindt reguliere rapportage en evaluatie plaats.
 - Per kwartaal schriftelijke updates;
 - Twee keer per jaar (bij)sturingsgesprek.
 - Eén keer jaar presentatie RCDV.

1.1.8 Programma-organisatie

- Begroting en (financieel) mandaat:
 - De RCDV heeft een Raming Begroting 2026-2028 Grote Werken vastgesteld.
 - Prognose is dat de jaren 2026 en 2027 het meest intensief zijn.
 - Er wordt gewerkt in de reguliere P&C-Cyclus van de RCDV en het NIPV.
- Bemensing:
 - Het programma wordt geleid door de programmadirecteur gesteund door een kernteam.
 - Er is een flexibele bemensing eromheen.
 - Ook is er structureel verbinding met diverse inhoudelijke experts en kennishouders. Ook naast de gebruikelijke gremia, expertise en (brandweer)mensen.
 - Er wordt gewerkt aan draagkracht en draagvlak.
- Faciliteiten:
 - Er wordt gebruik gemaakt van bestaande faciliteiten binnen de regio's en het NIPV.
 - Waar nodig worden faciliteiten ingehuurd of aangeschaft.
- Besluitvormingsproces:
 - De reguliere besluitvormingslijnen in onze sector worden benut.
 - Besluiten worden voorbereid via Vakraden IB en BVh en genomen door de RCDV.
 - Programma draagt ook bij aan beter functioneren van het 'systeem Brandweer Nederland'.

1.1.9 Communicatie

- Er vindt gelaagde en meervoudige communicatie plaats ('one size fits nobody'), waarbij we op een gepaste manier aansluiten op de belevingswereld van burgers, brandweerprofessionals en bestuurders.



Figuur 1 Programma samengevat in beeld

2 Inleiding

De Nederlandse brandweer staat voor grote uitdagingen. De samenleving verandert snel en stelt steeds hogere eisen aan veiligheid en flexibiliteit. Om ook in de toekomst een betrouwbare en effectieve brandweer te kunnen bieden, is het nodig om nu stappen te zetten. Dit programmaplan beschrijft hoe de brandweer zich de komende jaren wil voorbereiden op die toekomst.

Het programma “Toekomstbestendige Brandweezorg 2026-2028” is geïnitieerd door de Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio’s (RCDV).

Het doel is om samen met alle betrokken partijen – van brandweerprofessionals tot bestuurders – te werken aan een brandweer die klaar is voor nieuwe risico’s, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen.

Dit plan is bedoeld voor iedereen die betrokken is bij de brandweer, van beleidsmakers tot uitvoerenden. Het biedt een overzicht van de koers die we samen willen varen, zodat de brandweer ook in de toekomst een sterke en betrouwbare partner blijft voor een veilig Nederland. Het is een plan wat recht doet aan de meervoudige uitdaging waar het programma voor staat. In dit plan is een managementsamenvatting (zowel in woord als in beeld, zie hoofdstuk 1) ingevoegd om snel inzicht te krijgen in dit programma. Hiernaast is een leeswijzer weergegeven.

Leeswijzer

Managementsamenvatting		
Hoofdstuk 1		
Waarom van dit programma	Opdracht RCDV	Welke problemen we aanpakken
Hoofdstuk 3	Hoofdstuk 4	Hoofdstuk 5
Welke methoden en werkwijzen we gebruiken		
Hoofdstuk 6		
Kern van dit programmaplan: Wat de doelen en resultaten zijn en hoe we deze bereiken		
Hoofdstuk 7		
Hoe we zorgen voor samenwerking, monitoring en verantwoording		
Hoofdstuk 8		
Op welke manier het programma is georganiseerd en hoe we communiceren met alle betrokkenen		
Hoofdstuk 9 en 10		

Kort en krachtig 'Inleiding'

- Om ook in de toekomst een betrouwbare en effectieve brandweer te kunnen bieden, is het nodig om nu stappen te zetten.
- Het doel is om te werken aan een brandweer die klaar is en blijft voor nieuwe risico's, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen.

3 Grote Werk 3: Toekomstbestendige Brandweezorg

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd waarom de brandweer zich moet voorbereiden op de toekomst. Er wordt besproken dat de maatschappij snel verandert en dat de brandweer moet meegroeien om Nederland veilig te houden. Het hoofdstuk laat zien dat er een kloof is ontstaan tussen wat er van de brandweer verwacht wordt en wat ze nu kunnen, en waarom een nieuw programma nodig is om die kloof te dichten.

Nederland verdient ook in de toekomst een brandweer die in het hele land over de volle breedte van het taakgebied bijdraagt aan een veilige leefomgeving. Die inzet levert de brandweer al honderden jaren. Al geruime tijd wordt geconstateerd dat, vanwege interne en externe ontwikkelingen, die bijdrage voor de toekomst niet gegarandeerd is.

De maatschappij ontwikkelt zich in een tempo dat voor de brandweer nauwelijks bij te houden is, ook omdat het adaptieve vermogen van de sector¹ de laatste jaren meer op andere zaken² gericht is geweest dan op ontwikkeling van de brandweer(organisatie) als dusdanig. Het besef over deze groeiende ‘gap’ leeft breed in de sector, blijkend uit een lange documentatiestroom van ‘Brandweer Over Morgen’ (2010) tot bijvoorbeeld de Toekomstverkenning Brandweer (2022) en het position paper Toekomstbestendige Brandweezorg (2023). Tegelijkertijd wordt de brandweer ook door kritische vrienden gewezen op zowel de ruimte tussen wat er in de toekomst gevraagd zou kunnen worden als wat de brandweer aan bestuur en politiek toezegt enerzijds en het

¹ Sector: geheel aan Veiligheidsregio’s, ministeries, sectorinstituut NIPV en andere partijen.

daadwerkelijke presterend vermogen (en de ontwikkelingen daarin) anderzijds (wetsevaluatie WVR 2020, Inspectierapport GBO/SO 2025). De combinatie van al die ontwikkelingen heeft de Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio’s (RCDV) ertoe gebracht een programma ‘Toekomstbestendige Brandweezorg’ te initiëren (het derde zogenaamde ‘Grote Werk’), waarvoor in 2025 de concrete voorbereidingen zijn begonnen. Die voorbereidingsfase wordt afgesloten met dit programmaplan.

Kort en krachtig ‘Grote Werk 3: Toekomstbestendige Brandweezorg’

- De maatschappij verandert snel en de brandweer moet meegroeien om Nederland veilig te houden.
- Het besef over deze groeiende ‘gap’ leeft breed in de sector.
- In 2025 zijn de concrete voorbereidingen begonnen. Dit programmaplan is de afsluiting van deze voorbereidingsfase.

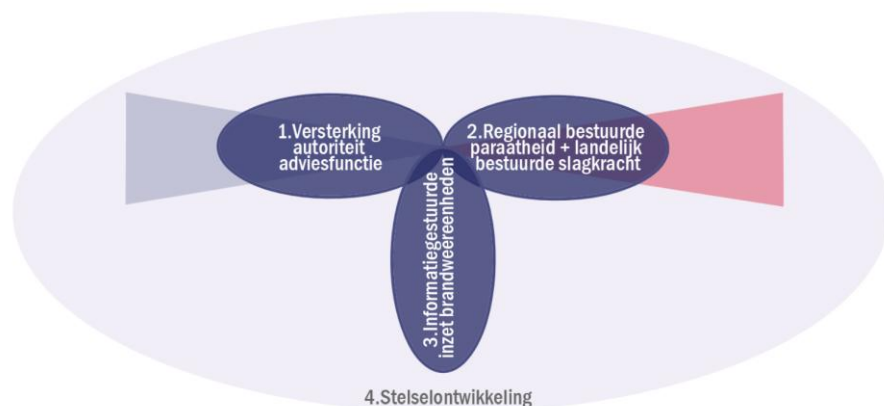
² Andere zaken zoals organisatieontwikkeling na vorming veiligheidsregio’s tot recente Corona/Oekraïne/Vluchtelingen-dossiers en huidige rol in Weerbaarheid/Host Nation Support.

4 Opdracht RCDV

Hier lees je wat de opdracht van de RCDV precies inhoudt. Het hoofdstuk beschrijft de vier uitkomsten van het programma:

1. Versterking autoriteit adviesfunctie;
2. Verbinden regionaal bestuurde paraatheid met landelijk bestuurde slagkracht;
3. Informatiegestuurde inzet brandweereenheden;
4. Stelselontwikkeling.

In onderstaand figuur 2 zijn deze uitkomsten geprojecteerd op de vlinderdas uit 'Brandweer Over Morgen'. Ook wordt in dit hoofdstuk uitgelegd hoe dit programma samenwerkt met andere grote projecten binnen de brandweer.



Figuur 2 Uitkomsten programma GW3

RCDV-verkenner Schippers stelt het volgende vast (Schippers 2022):

Impactmissie:

‘Nederland heeft behoefte aan een toekomstbestendig brandweezorgstelsel (...) door uniforme wet- en regelgeving, naadloze samenwerking in de hele keten en innovatieve stelselontwikkeling, zodat we lokaal, regionaal en bovenregionaal flexibel, betaalbaar en slagvaardig hoogwaardige brandweezorg kunnen blijven bieden in een continu veranderende maatschappij.’

De RCDV heeft de programmadirectie in oktober 2025 opdracht gegeven die impact in eerste instantie via vier strategische uitkomsten na te streven, in aansluiting bij de eerder in 2025 in het Veiligheidsberaad omarmde Samenwerkingsagenda Veiligheidsregio's.

Opdracht in vier strategische uitkomsten:

1. Versterking autoriteit adviesfunctie;
2. Verbinden regionaal bestuurde paraatheid met landelijk bestuurde slagkracht;
3. Informatiegestuurde inzet brandweereenheden;
4. Stelselontwikkeling.

De eerste drie zijn gebaseerd op (en dus gelegeitmeerd door) de samenwerkingsagenda, de vierde uitkomst is toegevoegd op verzoek van de programmadirecteur om zo bij te dragen aan een bedding waarin de inhoudelijke resultaten daadwerkelijk duurzaam kunnen landen en geborgd kunnen worden voor de toekomst. In samenhang geadresseerd zorgen deze vier uitkomsten niet voor een integraal toekomstbestendig brandweezorg in Nederland, maar wel voor een eerste grote bijdrage daaraan, een breuk met het patroon dat de brandweer zichzelf niet aangepast krijgt en daarmee een fundament om op verder te

bouwen. Het programma richt zich daarbij primair op bovenregionale vraagstukken. Dit programmaplan bevat de uitwerking voor deze RCDV-opdracht.

Naast en in samenhang met dit Grote Werk, heeft de RCDV opdracht gegeven tot uitvoering van twee andere grote werken:

- Onderwijs Onderweg over verbetering van het Brandweeronderwijsstelsel; en
- Verbetering van de Crisisbeheersing.

Met deze beide programma's én andere landelijke programma's zoals Informatievoorziening en Human Factors, wordt nauw samengewerkt.

Kort en krachtig 'Opdracht RCDV'

- De impactmissie van dit programma is als volgt:
'Nederland heeft behoefte aan een toekomstbestendig brandweezorgstelsel (...) door uniforme wet- en regelgeving, naadloze samenwerking in de hele keten en innovatieve stelselontwikkeling, zodat we lokaal, regionaal en bovenregionaal flexibel, betaalbaar en slagvaardig hoogwaardige brandweezorg kunnen blijven bieden in een continu veranderende maatschappij.'
- Opdracht RCDV in vier strategische uitkomsten:
 1. Versterking autoriteit adviesfunctie;
 2. Verbinden regionaal bestuurd paraatheid met landelijk bestuurd slagkracht;
 3. Informatiegestuurde inzet brandweereenheden;
 4. Stelselontwikkeling.
- Nauwe samenwerking vindt plaats met de andere grote werken en andere landelijke programma's.

5 Aanleiding en omgeving

In dit hoofdstuk leggen we uit waarom het programma gestart is. Je leest over de problemen die de brandweer tegenkomt, zoals snelle veranderingen in de samenleving, politieke druk en het feit dat samenwerken soms lastig is. Ook worden de belangrijkste betrokkenen (stakeholders) genoemd en de ambitie om dingen echt te veranderen.

5.1 Probleemanalyse

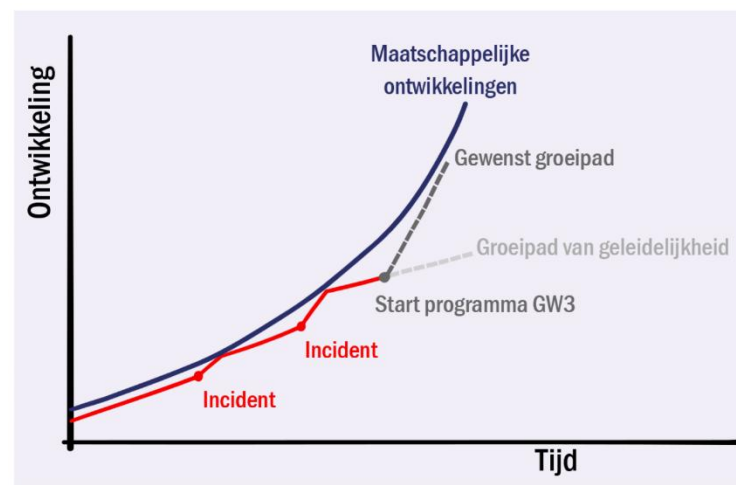
Drie samenvallende (en elkaar versterkende) ontwikkelingen creëerden de voedingsbodem voor dit programma. In deze paragraaf wordt een beschrijving van die drie ontwikkelingen gecombineerd met een oplossingsdenkrichting in het programma Toekomstbestendige Brandweezorg.

5.1.1 Divergerende ontwikkelingen bij elkaar brengen

Ontwikkelingen in de samenleving gaan op dit moment met een ongekende snelheid, zie de donkerblauwe lijn in figuur 3. Studies binnen en buiten het brandweerdomein wijzen op het samenvallen van diverse grote maatschappelijke vraagstukken en crises op hetzelfde moment. Denk hierbij aan de Toekomstverkenningen brandweer en die van crisisbeheersing, maar ook aan technologische en ecologische vraagstukken en crises.

Tegelijkertijd leeft er een breed gevoel in onze sector dat de brandweer maar in zeer beperkte mate met die ontwikkelingen meebeweegt. Soms zorgen incidenten met impact ('veranderbranden' zoals Enschede en Volendam) voor een grotere versnelling als ook maatschappelijk en politiek urgentie ontstaat (zie de 2 rode incidentpunten in figuur 3). De vraag is of we doorgaan op de weg van de geleidelijkheid (lichtgrijze stippellijn), wachten op de nieuwe veranderbrand of dat we met GW3 proactief het heft in eigen hand nemen en een stevige verandering in

gang zetten (zie donkergrijze stippellijn met gewenst groeipad in figuur 3). De sector beweegt nu mee volgens een zeer geleidelijke lijn. Daarmee is niet gezegd dat het brandweervak in stilstand, laat staan regressie is. De organisatorische context is door de regionalisering van de brandweer en de ontwikkeling naar veiligheidsregio's bijvoorbeeld sterk veranderd. De introductie van bijvoorbeeld het kwadrantenmodel, het kernmerkenschema, de Basisprincipes Brandbestrijding en een aantal technische innovaties (o.a. drones t.b.v. digitale verkenning) hebben – mede door de betrokkenheid van onze internationaal toonaangevende lectoraten – bovendien voor fundamentele operationele wijzigingen gezorgd. Maar strategisch blijft de brandweer achter, of in ieder geval sterk naar binnen gekeerd. Daarom heeft de RCDV geconstateerd dat het in de bestaande structuren met Vakraden en de RCDV zelf onvoldoende lukt om de fundamentele veranderingen die nodig zijn om de (gezamenlijke, interne) vakontwikkeling bij de externe maatschappelijke ontwikkelingen te brengen. Een kortlopend programma met een duidelijk mandaat en focus moet de trend breken.



Figuur 3 Maatschappelijke ontwikkelingen en groeipad brandweer

5.1.2 Politiek-bestuurlijke onvermijdelijkheid opvolgen

Naast een analytisch-inhoudelijk narratief is er anno 2026 ook een politiek-bestuurlijke realiteit die maakt dat de sector een aantal gezamenlijke opgaven op een andere manier dan gewoon ('RCDV-Vakraden') wil aanpakken. Zie hiervoor ook de tijdlijn in figuur 4. De Commissie evaluatie Wet veiligheidsregio's ('commissie Muller') constateerde al in 2020 dat de veiligheidsregio's weliswaar allemaal in meer of mindere mate in geest van de op 1 oktober 2010 in werking getreden Wet veiligheidsregio's waren gevormd en gaan handelen, maar dat er ook een 'bovenregionaal niemandsland' bestond. Zowel het evaluatierapport als de daaropvolgende Contourennota Versterking Crisisbeheersing en Brandweezorg (december 2022) van het ministerie van J&V spoorden de veiligheidsregio's aan werk te maken van die sectorale opgaven. In de periode erna volgden diverse notities waarin daartoe aanzetten werden gedaan en in 2023-2025 zijn verschillende zogenaamde 'Grote Werken' aangevangen, laatstelijk het grote werk waar dit programma Toekomstbestendige Brandweezorg opvolging aan geeft (aanwijzing programmadirecteur april 2025, opdrachtbevestiging oktober 2025). Intussen is de nood aan bovenregionale versterking nog eens benadrukt met het rapport 'Grenzen bereikt' van de Inspectie J&V (november 2025), waarin zowel de inhoudelijke als de procedurele tekortkomingen door de toezichthouder worden blootgelegd: de brandweer heeft zich naar haar oordeel onvoldoende voorbereid op grote incidenten en heeft bovendien, ondanks meer dan een decennium vol toezeggingen, onvoldoende ontwikkelvermogen getoond om daarin betekenisvolle stappen te zetten. Ondanks dat alle relevante actoren (ministerie, VB, inspectie, veiligheidsregio's e.a.) een rol hadden kunnen spelen in het voorkomen van de huidige situatie, is het opportuun dat de veiligheidsregio's hun aandeel in sectorverbetering nemen door nu een versnelling te creëren via een programma om zo (ook buiten de eigen regio) een geloofwaardige gesprekspartner te blijven voor politici en bestuurders.



Figuur 4 Tijdlijn ontwikkelingen

5.1.3 Het onvermogen van de sector onderbouwd doorbreken

Een derde issue dat dit programma te doorbreken heeft, is hierboven al kort aan de orde geweest, maar is ook een onderwerp an sich. Onderdeel van zowel de inhoudelijke als de (kort gezegd) procedurele tekortkomingen is het bestaan van patronen die samenwerking en collectief optreden verhinderen of op z'n minst moeilijker maken. Sectorgenoten wijzen in deze context bijvoorbeeld op de wirwar van onduidelijk gemandateerde overlegsgremia, nog niet volledig tot wasdom gekomen collectief leiderschap vanuit de top (RCDV/Vakraden/VB), het structureel onvoldoende doorlopen van de PDCA-cyclus (o.a. geconstateerd in Verkennersnotitie Schippers c.s., bevestigd in Concretiseringsnotitie Slofstra/Zuidijk) en het niet fundamenteel verwerken van de uitkomsten van de Vakradenevaluatie (voorjaar 2025). Inmiddels lijkt het onvermogen om dergelijke kleinere patronen te doorbreken een patroon op zich geworden. Daarom heeft dit programma (conform RCDV-opdracht oktober 2025) ook in scope om langs de lijnen van de inhoud van het programma met voorstellen te komen die dergelijke patronen beginnen te doorbreken. Het is daarbij voorgenomen op voorstellen te doen die 'dubbel onderbouwd' zijn: voorstellen vanuit (en werkwijzen binnen) het programma zijn gebaseerd op de praktische realiteit en op wetenschappelijke inzichten, om te voorkomen dat anekdotische ervaringen maatgevend worden.

5.2 Stakeholders & perspectieven

Het programma Toekomstbestendige Brandweezorg kent door de diversiteit, de lange aanlooptijd en zowel de maatschappelijke als politiek-bestuurlijke gevoeligheid van het onderwerp ‘brandweer’ een breed veld aan stakeholders. De later op te stellen communicatiestrategie zal recht doen aan de veelheid van belangen, belanghebbenden en perspectieven. Voor nu is het goed te onderkennen dat in ieder geval de volgende stakeholders meer of minder direct betrokken zijn bij het programma:

- **Burgers:** om ook in de toekomst in heel Nederland op een betrouwbare brandweezorg te kunnen rekenen, heeft de brandweer een aantal zaken ook in gezamenlijkheid beter te organiseren en regelen. Dit geldt bij uitbreiding voor organen die burgers of ‘de samenleving’ vertegenwoordigen, zoals politici en belangenverenigingen/-groepen die contact met ‘de brandweer’ zoeken.
- **Brandweerprofessionals** (incl. organen die hen vertegenwoordigen): GW3 zorgt voor een vakinhoudelijk verantwoorde ontwikkelaars en -tempo, waardoor de brandweer voor zowel de huidige als toekomstige brandweerprofessionals een veilig vak blijft dat hen aanspreekt en enthousiasmeert.
- **VB:** het Veiligheidsberaad heeft behoefte aan opvolging en invulling van de Samenwerkingsagenda. GW3 zorgt voor resultaten bij de aan haar opgedragen onderdelen van de samenwerkingsagenda en draagt daarmee parallel bij aan meer draagvlak voor de overige onderdelen.
- **RCDV:** Als besluitvormend en richtinggevend orgaan van de gezamenlijke Veiligheidsregio’s en opdrachtgever van GW3 is de verbinding met de RCDV evident, maar ook vanwege de RCDV-interne discussies over taakverdeling niet vanzelfsprekend.
- **Vakraden IB+BVh:** De belangrijkste producten en resultaten zullen op het vakgebied van deze Vakraden opgeleverd worden. Zij (en de

mensen, onderwerpen en issues die zij vertegenwoordigen) zijn initierend, inspirerend en uitvoerend voor het programma.

- **Overige Vakraden:** in de opvolging en implementatie van de resultaten in de organisaties van de brandweerregio’s zal vanzelfsprekend afstemming en inbreng vooraf moeten plaatsvinden van bijvoorbeeld de Vakraden Leren en Ontwikkelen, Bedrijfsvoering, Informatievoorziening en Risico- en Crisisbeheersing.
- **NIPV**, in het bijzonder COLS (Centrum Ondersteuning Collectieve Slagkracht) en lectoraten: als brancheinstituut in vele opzichten een cruciale speler in de organisatie, uitvoering en ondersteuning van dit programma, en denkbaar de ‘huisvader’ van diverse producten en diensten die eruit voort zullen komen.
- **Meldkamers:** in de conceptualisering, opvolging en implementatie van de resultaten in de organisaties van de brandweerregio’s zal vanzelfsprekend afstemming en verbinding moeten plaatsvinden.
- **Individuele Veiligheidsregio’s:** via de afvaardigingen in het programma, via de RCDV, Vakraden en de districten en middels individuele contacten houden we de vinger aan de pols bij de regio’s en betrekken we hen bij onze stappen, en doen we de uitnodiging dat ook vice versa te doen.
- **Rijksoverheid, ministerie J&V en Inspectie J&V:** De Rijksoverheid (met name het ministerie J&V) heeft als systeemverantwoordelijke instantie een belangrijke rol in het borgen en kaderen van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de brandweer. Wijzigingen in governance of manieren van werken zullen afgestemd moeten worden met of zelfs mogelijk gemaakt moeten worden door deze instanties.

Het doel van dit overzicht is niet om in het programmaplan uitputtend te zijn, maar wel om inzicht te geven in de diversiteit van het Umfeld.

Kort en krachtig 'Aanleiding en omgeving'

- Probleemanalyse: Drie samenvallende (en elkaar versterkende) ontwikkelingen creëerden de voedingsbodem voor dit programma.
 - Ontwikkelijnen bij elkaar brengen:
Brandweer beweegt maar in zeer beperkte mate met de ontwikkelingen in de samenleving mee.
 - Politiek-bestuurlijke realiteit:
Er is een 'bovenregionaal niemandsland' dat vraagt om bovenregionale versterking (sectorverbetering).
 - Doorbreken onvermogen sector:
Er bestaan patronen (overleggrema, collectief leiderschap, PDCA-cyclus en opvolgen Vakradenevaluatie) die samenwerking en collectief optreden verhinderen of moeilijker maken. Deze dienen doorbroken te worden.
- Stakeholders: Er is een breed veld aan stakeholders. Met de communicatiestrategie dient recht te worden gedaan aan de veelheid van belangen, belanghebbenden en perspectieven.

6 Meervoudige aanpak

Dit programma heeft in opvolging van de Samenwerkingsagenda Veiligheidsregio's een veelzijdige opgave, waarin drie inhoudelijke opdrachten (die samen de hele breedte van de brandweezorg beslaan) gecombineerd worden met een meer procesmatige opgave (die bij moet dragen aan bestendige verbetering van samenwerking in de sector). Dit zijn de vier uitkomsten zoals genoemd in de opdracht in hoofdstuk 4.

Bij een dergelijk meervoudige opgave hoort een meervoudige aanpak, vanuit de overtuiging dat alles op dezelfde manier willen doen tot gebrekkige resultaten op alle vlakken leidt. In dit hoofdstuk worden de manieren geschetst waarop het kernteam zal werken. Er wordt gewerkt met een 'Theory of Change', situationeel programmamanagement en de Scrum-methode, zodat er flexibel en doelgericht gewerkt kan worden.

Bij al die methoden passen twee uitgangspunten.

1. De logica van de lappendeken
Dit netwerkperspectief gaat uit van de kracht van wat al bestaat en de mogelijkheid dat met elkaar te verbinden. 'Toekomstbestendige Brandweezorg' is niet een nieuwe toekomstverkenning, maar benut inzichten en praktijken die zich al bewezen hebben en combineert die tot een nieuw niveau, waarin een duurzame balans wordt gevonden tussen eigenheid en collectiviteit.
2. Onderscheid tussen het stabiliteits- en activiteitsstelsel
 - Het stabiliteitssysteem heeft een permanent karakter en is het domein van mandaat en macht. Vanuit het stabiliteitsstelsel kunnen opdrachten en décharge gegeven worden.

In ons stelsel gaat het om de (leden van de) Vakraden, RCDV en VB.

- Het activiteitsstelsel heeft een tijdelijk en dynamisch karakter. In het activiteitsstelsel staat niet vertegenwoordiging, maar de klus centraal, en per klus wordt een club gevormd die voor resultaat kan zorgen.

Om dit programma tot een succes te maken, zal het kernteam (ook vanwege de vierde uitkomst) permanent sturen op het aanspreken van deze twee systemen in hun respectievelijke verantwoordelijkheden en krachten: het stabiliteitssysteem moet ruimte geven aan het activiteitsstelsel, het activiteitsstelsel moet waarde toevoegen aan het stabiliteitssysteem.

6.1 Verbonden met de wereld: Theory of Change

Niet de brandweer zelf, maar het versterken van de brandweezorg in het licht van een veranderende samenleving staat voorop; niet het voortbestaan van de brandweer voor zichzelf, maar het werken aan een brandweezorg die ook in de toekomst een optimale bijdrage kan leveren aan de veiligheid van burgers van Nederland. Om die maatschappelijke opgave leidend te maken, wordt de inmiddels in andere sectoren al veelvuldig beproefde 'Theory of change'-(TOC) methode gebruikt. Kort gezegd – en in de volgende paragraaf nader uitgewerkt – betekent 'werken volgens de TOC' dat er een doorlopend verband wordt gelegd tussen de buitenwereld en de impact die het programma daar wil bereiken, via expliciete tussenstappen (Outcome, Output), naar concrete activiteiten (Activities). De TOC verbindt daarmee de grotere doelen met de concrete handelingen en maakt bovendien zichtbaar waar andere stakeholders hun ambities en activiteiten aan kunnen verbinden om ook bij te dragen aan dezelfde impactdoelen. Op die manier ontstaat een weefsel van activiteiten en verbeterde praktijken die samen

het ecosysteem zozeer versterken dat het op een nieuw niveau komt, het zogenaamde lappendekendenken (term: Hans Vermaak).

In de verantwoording en terugkoppeling naar de RCDV en Vakraden is de TOC het instrument waarmee gestuurd wordt op de vraag of het programma met de goede dingen bezig is. De proeven die het kernteam ermee doet sinds 1 juli 2025 laten zien dat het instrument (mits goed begeleid) hiervoor goed lijkt te werken.

6.2 Rol programma: situationeel programmamanagement

In de uitvoering kan dit programma verschillende rollen hebben. Soms maakt het programma zelf een product: een rapport, een werkwijze of bijvoorbeeld een afsprakenset. In andere gevallen ondersteunt het programma partijen die (al) zelf aan de slag zijn, bijvoorbeeld de Vakraden of regionale initiatieven. Het programma kan ook meedoen in trajecten van anderen en daar actief aan bijdragen, bijvoorbeeld bij initiatieven vanuit ministeries. Tot slot kan het programma de regie voeren: partijen bij elkaar brengen, afspraken organiseren en zorgen dat het gezamenlijke resultaat wordt gehaald.

Kortom we kunnen:

1. Zelf doen – het programma levert zelf producten of resultaten op;
2. Ondersteunen – het programma helpt anderen bij hun uitvoering;
3. Meedoen – het programma werkt mee in trajecten van anderen;
4. Regie voeren – het programma organiseert samenwerking en stuurt op gezamenlijk resultaat.

Afhankelijk van de fase waarin het programma zit of deelneemt bij anderen, kunnen de rollen natuurlijk verschuiven.

6.3 Resultaten en flexibiliteit: Scrum-Agile

Het kernteam werkt om twee redenen via de Scrum-agile-methodiek. Op de eerste plaats kunnen we daarmee op concrete resultaten sturen die impact hebben in het werkveld. Op de tweede plaats kan werken via kortlopende ‘sprints’ (of etappes of miniprojecten) voorkomen dat in onze overdrukke sector, waar structurele capaciteit voor boven- of interregionale vraagstukken extreem schaars is, activiteiten op voorhand stranden vanwege het ontbreken van menskracht. Het bijkomend voordeel is dat een sprint of etappe tot nieuwe inzichten en producten leidt, die op hun beurt richting geven voor de volgende sprint (of etappe). Dit programma wil niet (en kan het zich niet veroorloven om) vanuit de Ivoeren Toren (te) werken, maar wil juist – denk aan de lappendeken – met de sector samen stappen zetten. Het kernteam heeft daarom de verantwoordelijkheid om doorlopend ‘werk op de plank te hebben liggen’ en om met een waaier aan instrumenten (waarbij we voortbouwen op succesvolle, recente initiatieven als de Etappebijeenkomsten van GW2 en de Leerarena’s in het kader van de Coalitie Informatiegestuurde Veiligheid) activiteiten te initiëren om via incidentele maar wel gerichte en goed geëquipeerde capaciteit structurele stappen te zetten.

Concreet betekent dit, dat dit programma de doelstellingen/resultaten heeft uitgewerkt tot op het niveau van:

- Strategische uitkomsten (Outcomes);
- Te behalen tactische resultaten (Outputs);
- Operationele activiteiten en (tussen-)resultaten.

De activiteiten worden met het veld vormgegeven, dit plan bevat een eerste aanzet hiervoor.

Deze opzet wordt in het volgende hoofdstuk nader toegelicht (ondermeer in figuur 5) en ingevuld. Na afronding van de eerste etappe wordt de balans opgemaakt en wordt een scope in tijd en inhoud voor de tweede etappe voorgesteld, enzovoorts. Deze wijze van werken wordt

toegepast op de drie inhoudelijke uitkomsten. De vierde uitkomst – Stelselontwikkeling – leent zich vanuit onze positie daar minder voor. In het volgende hoofdstuk beschrijven we voor de vier uitkomsten wat en hoe we willen werken.

- We werken van Outcomes (de strategische uitkomsten) naar Outputs (tactische resultaten) en naar operationele (tussen-) resultaten.

Kort en krachtig 'Meervoudige aanpak'

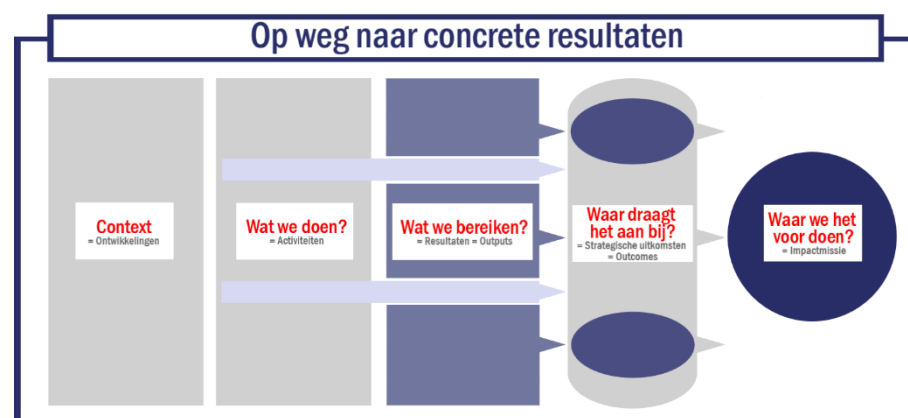
- Er wordt gewerkt met een 'Theory of Change' (TOC), situationeel programmanagement en de Scrum-methode, zodat er transparant/voorspelbaar, flexibel en doelgericht gewerkt kan worden.
- Er gelden twee uitgangspunten.
 - De logica van de lappendeken.
 - Onderscheid tussen het stabiliteits- en activiteitsstelsel.
- Methoden:
 - TOC:
 1. Het versterken van de brandweezorg in het licht van een veranderende samenleving staat voorop.
 2. Er wordt een doorlopend verband gelegd tussen de buitenwereld en de impact die het programma daar wil bereiken, via expliciete tussenstappen (Outcome, Output), naar concrete activiteiten (Activities).
 3. TOC is het instrument waarop gestuurd wordt.
 - Situationeel programmanagement:

In de uitvoering kan dit programma verschillende rollen hebben, bijvoorbeeld:

 1. Zelf doen;
 2. Ondersteunen;
 3. Meedoen;
 4. Regie voeren.
 - Scrum-Agile: Sturen op concrete resultaten via kortlopende 'sprints' of etappes.
 1. Dit leidt tot nieuwe inzichten en producten.
 2. We zetten samen met de sector stappen. Mede door kortdurend betrekken van mensen met kennis/kunde/ervaring.
 3. We werken met een waaier aan instrumenten om activiteiten te initiëren.

7 Concrete resultaten

In dit hoofdstuk lees je hoe het programma zorgt voor echte, tastbare resultaten. Er wordt uitgelegd welke impact het programma wil maken en welke concrete doelen en acties daarbij horen. Elk doel wordt vertaald naar praktische stappen die de brandweer kan nemen om te verbeteren. In onderstaand figuur 5 is de opzet van het programma toegelicht. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met hetzelfde figuur, maar dan ingevuld met alle doelen, zie figuur 6.



Figuur 5 Opzet van programma GW3

7.1 Impact

De wereld verandert snel en meervoudig, zoals we hierboven schetsen. De brandweer ontwikkelt minder snel. Om ook in de toekomst bij te kunnen dragen aan een veilig Nederland kiest de brandweer ervoor om via dit programma op een aantal cruciale dossiers de krachten te bundelen, want een duurzaam toekomstbestendige brandweer maakt Nederland veiliger.

Impactmissie:

Daarom werken we aan een toekomstbestendig brandweezorgstelsel 'door uniforme wet- en regelgeving, naadloze samenwerking in de hele keten en innovatieve stelselontwikkeling, zodat we lokaal, regionaal en bovenregionaal flexibel, betaalbaar en slagvaardig hoogwaardige brandweezorg kunnen blijven bieden in een continu veranderende maatschappij.' (Schipper 2022)

7.2 Outcomes & outputs

Bovenstaande impactmissie is voor de sector als geheel. In aanvang wordt deze verstrekkende impactambitie concreet gemaakt door aan te sluiten bij en opvolging te geven aan de Samenwerkingsagenda Veiligheidsregio's. Dit programma richt zich primair (conform RCDV-opdracht oktober 2025, zie hoofdstuk 4) op de drie strategische uitkomsten (ook wel Outcomes genoemd) die bij het programma zijn belegd in de Samenwerkingsagenda Veiligheidsregio's. In de volgende paragrafen worden deze drie Outcomes nader geduid en vertaald naar Outputs resultaten in de eerste etappe.

De vierde strategische uitkomst gericht op de Stelselontwikkeling krijgt een eigenstandige aanpak in dit programma. Dit wordt in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk toegelicht.

7.2.1 Versterken Autoriteit Adviesfunctie (VAA)

Versterken Autoriteit Adviesfunctie: Doel volgens de Samenwerkingsagenda

‘Doel: Het zijn van een stevige advies- en kennispartner t.a.v. (nieuwe) risico’s van brandveiligheid en de fysieke leefomgeving. De veiligheidsregio’s voorzien het bevoegd gezag van advies over brandveiligheid en risico’s in de fysieke leefomgeving. Dit doen ze op grond van wet- en regelgeving en/of (lokale) afspraken. Echter, passend advies loopt vaak vooruit op de geldende wet- en regelgeving waarop juridisch gezien geadviseerd mag worden. Dit geldt name voor (nieuwe) risico’s die voortkomen uit nieuwe ontwikkelingen zoals klimaatadaptatie en de energietransitie. Denk bijvoorbeeld aan de snelle introductie van nieuwe technologieën (bijv. grootschalige batterijsystemen), anders bouwen (bijv. grootschalige houtbouw en circulaire bouw) en andere brandstoffen (bijv. waterstof of waterstofdragers zoals ammoniak). We hanteren daarom de visie van ‘risicogericht werken’. De brandweer is dé gezaghebbende partij als het gaat om advies t.a.v. brandveiligheid en de bestrijdbaarheid van brand. Zowel richting verschillende doelgroepen (ontwerpers, bouwers, gebruikers, crisispartners en incidentbestrijders) die op hun manier bijdragen aan brandveiligheid en risicobeheersing, als ook in de doorontwikkeling van wet- en regelgeving vanuit het Rijk. Om te zorgen dat veiligheidsregio’s tijdig zijn aangehaakt en daadwerkelijk gewicht in de schaal kunnen leggen met hun advies, is een gezamenlijke aanpak nodig voor het delen van specifieke kennis en expertise en een collectieve belangenbehartiging richting de politiek. Doel hiervan is nadrukkelijk niet het verhogen van het aantal wetten en regels, maar om het belang van brandveiligheid en risicobeheersing stevig en tijdig in op handen zijnde wet- en regelgeving te laten landen. Uitgangspunt is dat er meer ruimte ontstaat voor gelijkwaardige oplossingen in wet- en regelgeving. Dit vraagt een sterke positionering van de

veiligheidsregio’s. De RCDV verkent binnen het programma ‘Toekomstbestendige Brandweezorg’ of een landelijk beleidsteam brandweer hier invulling aan kan geven.’

Versterken Autoriteit Adviesfunctie: Van Outcome naar Output

In de eerste gespreksronde (juli-december 2025) heeft het kernteam GW3 die Outcome naar vijf concrete Outputs vertaald:

1. *Landelijke kaders*
Landelijke/centrale advisering moet vanuit een door veiligheidsregio's gedeeld/gedragen beeld komen t.b.v. bijv. democratische legitimiteit ('namens wie spreekt...?') en/of decentrale of gedeconcentreerde uitvoering moet vanuit een landelijk overeengekomen gezamenlijk kader komen. Vanuit welk paradigma adviseert risicobeheersing? (en bij uitbreiding: op welke leest worden de 25 'afdelingen' Risicobeheersing geschoeid?)
2. *Netwerk Brandweerexperts ingericht*
T.b.v. een prominente maatschappelijke (brede zin des woords, o.a. politiek, media, stakeholders) positie is 'een brandweerrolo-dex' nodig. Wordt met name voor RB gemist (want een 'blusbrandweerman' is altijd wel te vinden, ook door de media; zie talkshow-tafels en regionale omroepen na grote branden). Welke profielen vinden we wenselijk en wat hebben we te regelen om een groep collega's namens allen in positie te brengen?
3. *Gezamenlijke kennisborging*
We weten samen veel, maar slagen er onvoldoende in die kennis voor het collectief (laat staan breder) te ontsluiten. Hoe doen we dat duurzaam en zo gedifferentieerd als mogelijk en nodig? Wie

heeft welke kennis nodig? Uiteraard ook: via welk platform en onder wiens/wier verantwoordelijkheid delen we die kennis?

4. *Maatschappelijke en bestuurlijke zichtbaarheid vergroten*
Als we dan een gedeelde boodschap (zie boven) en zo'n netwerk hebben (zie boven), wat kunnen we dan vanuit het collectief doen om 'ons' zichtbaar te maken?
5. *Consistente deelname aan de juiste ruimtelijke, maatschappelijke en bestuurlijke tafels*
In aanvulling op of ter specificatie van de 'generieke' of publieke zichtbaarheid hierboven hebben we ook een specifiek plan de campagne nodig voor een positie aan de tafels waar beleid en regels gemaakt worden. In ieder geval: tafels en achterkamers identificeren, kernboodschap en autoriteit onderbouwen ('we moeten het wel waar kunnen maken en dat doen we niet op alleen ons uniform'), gezamenlijke meerjarenstrategie inzetten om partij te worden. Of moeten we zelf tafels organiseren, en hoe brengen we die dan in positie?

*Versterken Autoriteit Adviesfunctie:
Resultaten in de eerste etappe*

Resultaten in de eerste etappe zijn:

- Expertsessie(s) (i.s.m. relevante lectoraat/onderzoeksgroep) 'Landelijke kaders' t.b.v. nadere duiding van het vraagstuk;
- Voorstel voor Landelijke kaders goedgekeurd door Vakraad BVh;
- Landelijke kaders vastgesteld door RCDV;
- Expertnetwerk ingericht.

7.2.2 Verbinden regionaal bestuurd paraatheid met landelijk bestuurd slagkracht

*Paraatheid en slagkracht:
Doel volgens de Samenwerkingsagenda*

'Doel: Het gezamenlijk (landelijk) organiseren van gegarandeerde slagkracht voor grootschalige incidenten, rampen en crisis. Dit vraagt een flexibel en adaptief brandweerstelsel. Regionaal hebben de veiligheidsregio's goed inzichtelijk wat de risico's zijn en is de paraatheid en slagkracht daarop ingericht. Voor bijstand en grootschalig optreden en voor specialistisch optreden zijn de regio's sterk van elkaar afhankelijk. Hier voor is het nodig dat we weten wat onze landelijke bezetting en slagkracht is, met een landelijk risicoprofiel, een landelijk dekkingsplan brandweer en een passend doctrinehuis. Om toekomstbestendig te blijven is bezinning op de adaptiviteit van het basisbrandweerstelsel nodig. De RCDV geeft hier invulling aan via het programma 'Toekomstbestendige Brandweezorg'.

*Paraatheid en slagkracht:
Van Outcome naar Output*

In de eerste gespreksronde (juli-december 2025) heeft het kernteam GW3 die Outcome naar zes concrete Outputs vertaald:

1. *Landelijke (bovenregionale) Risico-analyse*
Landelijk / bovenregionaal brandrisicoprofiel. Welke variabelen willen we verdisconteren? Wat kunnen we al, waar zijn aanvullende data nodig? Kunnen we meer dan brand-risicoprofiel, m.a.w. kunnen we naar een brandweerrisicoprofiel? O.b.v. welke cijfers?

NB: De verantwoordelijkheid voor deze output ligt nu bij J&V; de programmaverantwoordelijkheid is dan participeren en verbinden, zonder (uiteraard) de verantwoordelijkheid over te nemen.

2. *Landelijk Dekkingsplan*
Aansluitend op het vorige.
3. *Real Time bovenregionaal inzicht in de operationele dekking / regionale paraatheid*
Meerdere, maar niet alle regio's hebben een actueel en real time-beeld van de paraatheid in hun regio. Hoe schalen we dat naar een landelijk overzicht/inzicht, om bovenregionale inzet (conform bijv. Inspectierapport) mogelijk te maken?
4. *Landelijk Actiecentrum Brandweer*
Inrichten bovenregionale gezagsstructuur/-structuren waarbinnen (met de juiste mandaten etc.) besluiten genomen kunnen worden over boven- of interregionale inzet/slagkracht/capaciteiten van brandweereenheden. E.e.a. in samenhang met overige (niet-GW3-) delen Samenwerkingsagenda.
5. *Uitruk op Maat (Richtlijn of doctrine – vrijblijvend of (meervoudig) normerend?)*
Rationaliseren en vervolgens onderbouwen (en vertalen naar en implementeren van les- en leerstof) van diverse initiatieven die er bestaan met kwantitatieve of kwalitatieve flexibiliteit in de brandweerbasis; denk aan TS Flex/4/4+2, Behapbare Basis, Brandweer-assistent en First Responder.
6. *Gebiedsgerichte opkomsttijden (GGO) ingericht*
Hoewel op veel plekken voortvarend opgepakt, is verdere afronding van het GGO-dossier noodzakelijk. Daartoe moet primair de systematiek vervolmaakt worden (nadere integratie brandveiligheid en landelijke slagkracht) om e.e.a. vervolgens landelijk uniform in te

richten / te implementeren.

*Paraatheid en slagkracht:
Resultaten in de eerste etappe*

Resultaten in de eerste etappe zijn:

- Expertsessie(s) (i.s.m. relevante lectoraat/onderzoeksgroep) over Gebiedsgerichte Opkomsttijden;
- Risicoanalyse & landelijk dekkingsplan afgerond i.s.m. J&V;
- Voorstel voor Landelijk Dekkingsplan opgeleverd i.s.m. NIPV-COLS;
- Voorstel voor Real Time inzicht in RCDV ingediend i.s.m. NIPV-COLS.

7.2.3 Informatiegestuurde inzet brandweereenheden

*Informatiegestuurde inzet brandweereenheden:
Doel volgens de Samenwerkingsagenda*

‘Doel: Het realtime ontsluiten van plannen, scenario’s, omgevingsinformatie en inzetondersteuning voor operationele brandweereenheden en het aanleveren van inhoudelijke expertise en assistentie op afstand bij bijzondere incidenten en grootschalig optreden. Er is steeds meer informatie voorhanden en centraal te organiseren. Deze informatie is van grote toegevoegde waarde voor adequate brandweerinzet. Om deze informatie behapbaar en toepasbaar te houden voor de hulpverleners bij de brandweeroperatie, liggen er kansen om de meldkamerfunctie van iedere veiligheidsregio door te ontwikkelen tot een operationeel centrum. Een dergelijk centrum verzamelt, analyseert en verstrekt informatie voor de hulpverleners en adviseert over de aanpak, ondersteund door systemen en gevoed vanuit het eigen Veiligheidsregio Informatie Knooppunt (VIK) en informatie vanuit de andere disciplines en ketenpartners. De RCDV onderzoekt de mogelijkheden hiertoe binnen het programma ‘Toekomstbestendige Brandweezorg’.’

Informatiegestuurde inzet brandweereenheden:

Van Outcome naar Output

In de eerste gespreksronde (juli-december 2025) heeft het kernteam GW3 die Outcome naar vier concrete Outputs vertaald:

1. *Juiste informatie betrouwbaar, voorspelbaar en bij de juiste mensen beschikbaar [data/informatie]*
Driedelig definitietraject. Wat is de juiste informatie, welke foutmarge is te tolereren en wie zijn de juiste mensen? Hoe maken we de schier eindeloze potentie handelingsgericht? We denken in de richting van het experimenteren met data 'in eigen huis', dus, 'RB koppelen aan IB' om zo werk te maken van een (in de termen van Brandweer Over Morgen) Vlinderdas 2.0.
2. *I-vakbekwame nieuwe professionals door aanpassing les- en leerstof [mens]*
Informatieverzameling heeft een vlucht genomen, maar we hebben nog niets geborgd om sleutelfunctionarissen in staat te stellen om informatieondersteund (laat staan informatiegestuurd) op te treden. Beelden over wie dat zou moeten doen, lopen bovendien (ver) uiteen. Dus: sleutelfuncties aanwijzen, kwalificaties en KD (kwalificatie dossier) aanpassen, les- en leerstof aanpassen en implementeren.
3. *(Her)inrichten (werk)processen zodat bovenregionale datageïnformeerde inzet mogelijk is [organisatie]*
De laatste jaren zijn in de meldkamer- en crisisbeheersingsdomeinen veel ervaringen opgedaan met het herinrichten van werkprocessen zodat zowel binnen als tussen regio's (en anderen)

informatiedeling beter dan ooit mogelijk is. Vanuit die geleerde lessen, aangepaste processen en gecreëerde/verbeterde infrastructuur worden ook t.b.v. het bovenregionale operationeel brandweeroptreden processen heringericht.

4. Robuuste, gekoppelde en operationeel bruikbare tools [techniek]
M.n. stabiliteit en daarmee betrouwbaarheid zijn aandachtspunten horen wij vaak. Als we het informatiegestuurd optreden een niveau hoger en geborgd willen organiseren, kunnen (bijv.) MOI (Mobiele Operationeel Informatiesysteem) en MDT (Mobiele Data Terminal) niet meer niet werken.

Informatiegestuurde inzet brandweereenheden:

Resultaten in de eerste etappe

Resultaten in de eerste etappe zijn:

- Expertsessie(s) 'Waar staan we met IGIB?' i.s.m. Coalitie IGIV, relevante lectoraten/onderzoeksgroepen, Programma IGIB-B & MKB-domein (IGIB-B: informatiegestuurde incidentbestrijding-brandweer);
- Visiedocument 'IGIB 2026-2030' (verrijkte / gefocuste update Adaptieve Brandweer);
- Voorstel voor kernfunctionarissen vastgesteld door Vakraad IB;
- Voorstel voor kernfunctionarissen goedgekeurd door RCDV .

7.2.4 Stelselverbetering

Zoals in hoofdstuk 4 verwoord staat, dient aandacht voor stelselverbetering in het programma bij te dragen aan een bedding waarin de inhoudelijke resultaten daadwerkelijk duurzaam kunnen landen en geborgd kunnen worden voor de toekomst.

We gaan met de bovengenoemde drie inhoudelijke uitkomsten aan de slag, maar de ervaring leert dat alleen op inhoud een stap proberen te

zetten niet werkt. Daarom heeft de RCDV op verzoek van de programmadirecteur aan de opdracht de vierde uitkomst toegevoegd om ook actief de dialoog aan te gaan en te adviseren over de manier waarop besluitvorming in ons stelsel verloopt. GW3 gaat daarmee langs de lijnen van de drie hierboven beschreven uitkomsten door waar bijvoorbeeld de Concretiseringsnotitie ‘Van Denken Naar Doen’ en de recente Vakraadevaluatie ophouden.

Stelselverbetering: Resultaten in de eerste etappe

Resultaten in de eerste etappe:

- Deelname vanuit het kernteam aan RCDV-gedachtevorming (eventueel besluitvorming) over samenwerking, bijvoorbeeld in Noordwijkssessie;
- Deelname vanuit het kernteam aan NIPV-gedachtevorming over herijking randvoorwaarden;
- Deelname en participatie bij initiatieven die vanuit het Rijk en de departementen geïnitieerd worden;
- Organiseren van sessies met wetenschappers en praktijkmensen over samenwerking in een stelsel als het onze.

Kort en krachtig ‘Concrete resultaten’

- Er zijn vier strategische uitkomsten = Outcomes.
- Outcome 1: Versterken Autoriteit Adviesfunctie
 - Doel: Het zijn van een stevige advies- en kennispartner t.a.v. (nieuwe) risico's van brandveiligheid en de fysieke leefomgeving.
 - Visie is risicogericht werken.
 - Vijf concrete resultaten = Outputs:
 1. Landelijke kaders
 2. Netwerk Brandweerexperts ingericht
 3. Gezamenlijke kennisborging

- 4. Maatschappelijke en bestuurlijke zichtbaarheid vergroten
 5. Consistente deelname aan de juiste ruimtelijke, maatschappelijke en bestuurlijke tafels
- Outcome 2: Verbinden regionaal bestuurd paraatheid met landelijk bestuurd slagkracht
 - Doel: Het gezamenlijk (landelijk) organiseren van gegarandeerde slagkracht voor grootschalige incidenten, rampen en crisis.
 - Zes concrete resultaten = Outputs:
 1. Landelijke (bovenregionale) Risico-analyse
 2. Landelijk dekkingsplan
 3. Real Time bovenregionaal inzicht in de operationele dekking / regionale paraatheid
 4. Landelijk Actiecentrum Brandweer
 5. Uitruk op Maat (Richtlijn of doctrine – vrijblijvend of (meervoudig) normerend?)
 6. Gebiedsgerichte opkomsttijden ingericht
- Outcome 3: Informatiegestuurde inzet brandweereenheden
 - Doel: Het realtime ontsluiten van plannen, scenario's, omgevingsinformatie en inzetondersteuning voor operationele brandweereenheden en het aanleveren van inhoudelijke expertise en assistentie op afstand bij bijzondere incidenten en grootschalig optreden.
 - Vier concrete resultaten = Outputs:
 1. Juiste informatie betrouwbaar, voorspelbaar en bij de juiste mensen beschikbaar [data/informatie]
 2. I-vakbekwame nieuwe professionals door aanpassing les- en leerstof [mensen]
 3. (Her)inrichten (werk)processen zodat bovenregionale datageïntegreerde inzet mogelijk is [organisatie]
 4. Robuuste, gekoppelde en operationeel bruikbare tools [techniek]
- Outcome 4: Stelselverbetering
 - Doel: Helder, transparant en voor alle deelnemers begrijpelijk werken en besluitvormingsproces voor bovenregionale onderwerpen die uiteindelijk in RCDV en/of VB behandeld worden. Hierdoor worden toekomstbestendige keuzes en inhoud geborgd in onze sector.
 - Door actief de dialoog aan te gaan en te adviseren over de manier waarop besluitvorming in ons stelsel verloopt.



Figuur 6 Inge vulde opzet van programma GW3

8 Verantwoording en evaluatie

Dit hoofdstuk legt uit hoe het programma in de gaten wordt gehouden en beoordeeld. Er wordt verteld hoe en wanneer er rapportages worden gemaakt, wie er verantwoordelijk is en hoe het programma geëvalueerd wordt om te zorgen dat alles goed verloopt.

Feitelijke opsomming van rapportages en rapportagemomenten.

- Ieder kwartaal een schriftelijke update naar (alle) Vakraden en RCDV;
- Twee keer per jaar een (bij)sturingsgesprek voorzitter Brandweer Nederland en voorzitters Vakraden IB en BVL met de Programmadirecteur;
- Eén keer per jaar een voortgangspresentatie in de RCDV door de programmadirecteur.

Kort en krachtig 'Verantwoording en evaluatie'

- Er vindt reguliere rapportage en evaluatie plaats.
 - Per kwartaal schriftelijke updates;
 - Twee keer per jaar (bij)sturingsgesprek.
 - Eén keer jaar presentatie RCDV.

9 Programma-organisatie

Hier lees je hoe het programma is georganiseerd. Het hoofdstuk beschrijft hoe het budget wordt geregeld, wie er meewerken en welke faciliteiten er gebruikt worden. Ook wordt uitgelegd hoe besluiten worden genomen en wie daarbij betrokken zijn.

In de voorgaande hoofdstukken is op hoofdlijnen beschreven wat vertrekpunt en scope van de opdracht zijn, wat het programma zal opleveren en via welke tussenstappen dat gerealiseerd zal worden. Dit hoofdstuk beschrijft met welke middelen dat gerealiseerd kan worden en hoe de middelen ingezet worden.

9.1 Begroting en (financieel) mandaat

In oktober 2025 heeft de RCDV de Raming Begroting 2026-2028 Grote Werken vastgesteld. Hieruit volgend is de begroting toekomstbestendige brandweezorg 2026 vastgesteld. Vanuit deze middelen is onderscheiden welke delen er richting de bemensing, communicatie, faciliteiten en ondersteuning gaat. Zoals in dit programmaplan beschreven staat – en dus ook terug te vinden is in de meerjarenraming – is de prognose dat de jaren 2026 en 2027 het meest intensief zullen zijn. De verantwoording van de begroting en de uitgaven worden door de programmadirecteur GW3 gedaan via de reguliere P&C-cyclus van RCDV en NIPV (als ‘hostende’ partij). De voorzitter van de RCDV heeft met een brief aan de Manager Bedrijfsvoering van het NIPV aangegeven dat de programmadirecteur de middelen kan beheren, inzetten en verantwoorden naar de RCDV, met de daarbij behorende mandaten van een (programma)directeur.

9.2 Bemensing

Het programma wordt geleid door de programmadirecteur, in april 2025 aangewezen door de RCDV en in augustus 2025 daartoe aangesteld bij het NIPV. Deze wordt gesteund door een kernteam van medewerkers en ondersteuning. Het is de bedoeling dat het kernteam en de flexibele bemensing eromheen meebeweegt met de behoeften van het programma. Dat wil zeggen dat we per fase en onderwerp zo veel als mogelijk kijken wat we inhoudelijk nodig hebben aan (kwalitatieve en kwantitatieve) capaciteiten. Deze invulling van capaciteiten kunnen zowel op zowel inhoudelijke vraagstukken liggen als op organisatorische of procesmatige vraagstukken. Het eerste jaar (2026) bestaat de ondersteuning in ieder geval uit een programmadirecteur, twee programma-managers en één ondersteuner. Daarnaast zal veel gebruik gemaakt gaan worden van capaciteit uit de veiligheidsregio's om in korte sprints resultaten te boeken.

Een andere vorm van bemensing is het structureel verbinden van diverse inhoudelijke experts en kennishouders aan het programma. Dat kan door kortlopende inzet in een ‘etappe’ of ‘sprint’ en de opvolging daarvan, maar vooral ook als klankbord of ‘adviesraad’ voor het programma. De eerste contacten zijn gelegd en samenwerkingsvormen worden verkend met ‘onze’ lectoren, maar ook met hun voorgangers en met andere relevante wetenschappers, bestuurskundigen en specialisten uit mogelijk inspirerende domeinen. Zo willen we gebruik kunnen blijven maken van de laatste inzichten en tegelijkertijd werken aan draagkracht van en draagvlak voor het programma bij een brede vertegenwoordiging van belanghebbenden. Dit geldt ook voor het raadplegen van het deel van de RCDV met specifieke brandweerdeskundigheid en voor nieuwe generaties Brandweerofficieren, om op deze manier zowel de meest senioren als junioren vakgenoten te betrekken.

We denken dat een groot deel van de inwendige kennis en oplossend vermogen van de brandweer om allerlei verschillende redenen niet automatisch ingezet wordt bij wezenlijke onderwerpen. Om de valkuil “what got you here, won’t bring you there”, te omzeilen, móeten we – naast onze gebruikelijke gremia, kennisdragers en oplossers - ook andere bronnen, expertise en (brandweer)mensen betrekken bij dit programma. Naast de harde inhoudelijke resultaatkant zit een deel van het succes in de gedragenheid van de oplossing. Herkennen onze mensen de noodzaak, de richting en de oplossing? En hebben ze de mogelijkheid gehad om daaraan bij te dragen? Deze benadering geven we doorlopend in het programma vorm met roadshows, gesprekken, expertsessies, bezoeken enzovoorts. Daarnaast nodigen we met het establishment van de brandweer juist ook de aanstormende talenten, de slimme solisten en de kritische tegendenkers uit om deel te nemen.

9.3 Faciliteiten

Het programma maakt graag als het maar enigszins kan gebruik van de bestaande faciliteiten die beschikbaar zijn binnen de 25 veiligheidsregio’s en het NIPV. Denk aan kazernes als plaats voor bijeenkomsten en ontmoetingen, maar ook aan bestaande digitale platforms om informatie te delen. Dit zorgt voor een kostenreductie enerzijds en voor meer verbinding met en herkenning in het veld anderzijds. Ondanks deze in-steek zal er op gezette momenten niet aan worden ontkomen om faciliteiten te huren of middelen aan te schaffen die niet voorradig zijn. Hier-voor zijn posten opgenomen in de begroting.

9.4 Besluitvormingsproces

Voor de formele besluitvorming benut het programma de reguliere besluitvormingslijnen in onze sector. Besluiten die door deskundigen en betrokkenen worden voorbereid vanuit het programma zoals in sprints of etappes, zullen aan de twee inhoudelijk betrokken Vakraden (IB,

BVh) ter bespreking en besluitvorming worden voorgelegd. Daartoe wordt door het kernteam op periodieke basis overlegd met de respectievelijke voorzitters en secretarissen. Door de Vakraden vastgestelde documenten zullen, indien dat door de Vakraden en/of de programmadirecteur nodig wordt geacht (bijv. vanwege financiële of organisatorische impact), ter goedkeuring voorgelegd worden aan de RCDV. Daartoe wordt door de programmadirecteur op periodieke basis overlegd met zowel de voorzitter(s) van de RCDV als de voorzitter van Brandweer Nederland (tevens lid van de RCDV). Deze manier van werken doet recht aan de afspraken die bij de instelling van de Vakraden zijn gemaakt en recentelijk zijn bevestigd in de vooralsnog niet opgevolgde Vakraadevaluatie.

Ten slotte de opmerking dat het programma als vierde strategische uitkomst heeft bij te dragen aan een beter functioneren van het ‘systeem Brandweer Nederland’. Werkenderwijs zal worden gereflecteerd op en geadviseerd over het samenwerken met en tussen Vakraden en RCDV. Mogelijk leiden dergelijke reflecties en adviezen in de toekomst tot een scherper besluitvormingsproces.

Kort en krachtig ‘Programma-organisatie’

- Begroting en (financieel) mandaat:
 - De RCDV heeft een Raming Begroting 2026-2028 Grote Werken vastgesteld.
 - Prognose is dat de jaren 2026 en 2027 het meest intensief zijn.
 - Er wordt gewerkt in de reguliere P&C-Cyclus van de RCDV en het NIPV.
- Bemensing:
 - Het programma wordt geleid door de programmadirecteur gesteund door een kernteam.
 - Er is een flexibele bemensing eromheen.

- Ook is er structureel verbinding met diverse inhoudelijke experts en kennishouders. Ook naast de gebruikelijke gremia, expertise en (brandweer)mensen.
 - Er wordt gewerkt aan draagkracht en draagvlak.
- Faciliteiten:
 - Er wordt gebruik gemaakt van bestaande faciliteiten binnen de regio's en het NIPV.
 - Waar nodig worden faciliteiten ingehuurd of aangeschaft.
- Besluitvormingsproces:
 - De reguliere besluitvormingslijnen in onze sector worden benut.
 - Besluiten worden voorbereid via Vakraden IB en BVh en genomen door de RCDV.
 - Programma draagt ook bij aan beter functioneren van het 'systeem Brandweer Nederland'.

10 Communicatie

Een programma als dit vraagt om gelaagde en meervoudige communicatie ('one size fits nobody'). Vanuit het programma vindt communicatie plaats met verschillende groepen en stakeholders, soms over verschillende onderwerpen. Met communicatiespecialisten van het NIPV en het Netwerk Hoofden Communicatie treden we in overleg over een meervoudige doel-/middelen(communiqué)matrix. Dit moet leiden tot tijdige en heldere communicatie. Hierdoor sluiten we op een gepaste manier aan op de belevingswereld van burgers, brandweerprofessionals en bestuurders, waarbij zij weten wat het voor hen betekent en wat het van hen vraagt.

Kort en krachtig 'Communicatie'

- Er vindt gelaagde en meervoudige communicatie plaats ('one size fits nobody'), waarbij we op een gepaste manier aansluiten op de belevingswereld van burgers, brandweerprofessionals en bestuurders.