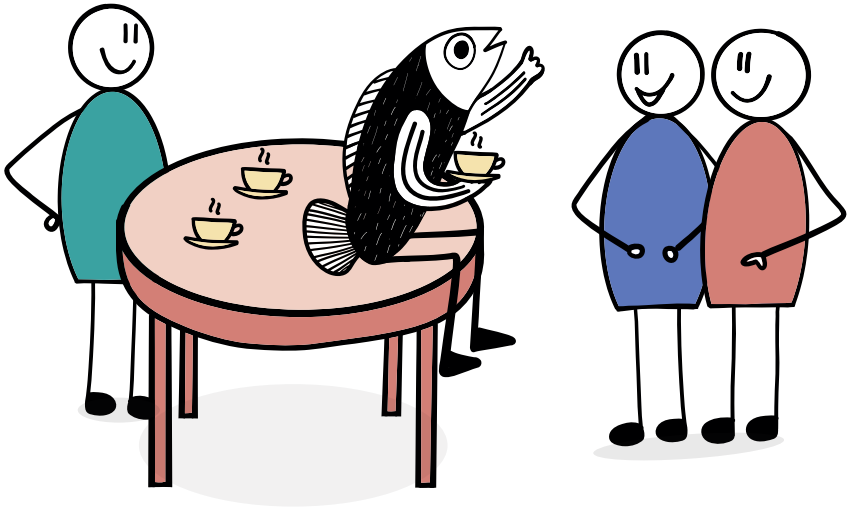
DE VIS OP TAFEL

Waarderend onderzoeken in de compacte visitatie



Een leerboekje over wat er speelt in de veiligheidsregio's.

Raad van Commandanten
en Directeuren
Veiligheidsregio

INHOUD

3 VOORWOORD

4 LEESWIJZER

7 DEEL I – Waarom leren en reflecteren ertoe doet

15 DEEL II – Wat is waarderend onderzoeken?

21 DEEL III – Wat er in de compacte visitatie gebeurde

31 DEEL IV – Wat we samen leren (rode draden)

37 DEEL V – Waarderend onderzoeken praktisch toepassen

44 AFSLUITING EN VOORUITBLIK

VOORWOORD

Samen werken aan publieke veiligheid vraagt om vakmanschap, vertrouwen en verbinding. Dagelijks zetten professionals in de veiligheidsregio's zich met grote betrokkenheid in voor een veilige samenleving. Dat doen we met elkaar in een complexe werkelijkheid, waarin opgaven zich opstapelen en samenwerking over grenzen heen steeds belangrijker is. Juist in die dynamiek is leren van en met elkaar een bewuste keuze.

Dit boekje laat zien hoe visitaties méér zijn dan een verplicht moment van reflectie. Het vertelt het verhaal van waarderend onderzoeken: een manier van kijken en vragen stellen die ruimte maakt voor echte gesprekken. Niet gericht op afrekenen, maar op leren. Niet op wat ontbreekt, maar op wat werkt en hoe we dat met elkaar, regio-overstijgend, verder kunnen brengen.

Een krachtig beeld is de vis op tafel. Het staat voor het lef om te benoemen wat er werkelijk speelt, in een setting die veilig genoeg is om open te zijn. De schrijvers van dit boekje doen daarbij iets bijzonders: zij leggen de vis niet alleen op tafel, maar maken er een levende vis van. Een vis die terugpraat. Die uitnodigt tot dialoog, tot doorvragen en tot het delen van perspectieven. Juist in die interactie ontstaat inzicht en beweging.

Wat dit traject extra waardevol maakt, is de bereidheid van veiligheidsregio's om over hun eigen grenzen heen te kijken. Door als verschillende regio's samen te werken, elkaars praktijk binnen te stappen en ervaringen te delen, leren we van elkaar. Niet omdat we hetzelfde zijn, maar juist omdat we verschillend zijn. Die verschillen maken ons gezamenlijk sterker. Publieke veiligheid is geen solo-opgave; het is een collectieve verantwoordelijkheid.

De Vis op Tafel nodigt uit om nieuwsgierig te blijven, om het gesprek aan te gaan en om samen te blijven leren, ook als het schuurt. Zo bouwen we, bovenregionaal en met elkaar, verder aan de kracht van het geheel en brengen we elkaar 'een bushalte' verder.

Michiel van Dalen & Jaap Donker
Voorzitters RCDV

LEESWIJZER

***De Vis op Tafel* is een leerboekje voor wie nieuwsgierig is naar de vraagstukken waar veiligheidsregio's mee te maken hebben en naar hoe je samen leert van wat goed gaat. Een boekje om te bladeren, om bij stil te staan, om er even bij te pakken wanneer je met je team of organisatie voor een uitdaging staat en handvatten zoekt om 'een bushalte' verder te komen.**

Het vertelt het verhaal van waarderend onderzoeken, een waarderende manier van onderzoeken en evalueren die we in de veiligheidsregio's toepassen.

Waarom delen we het verhaal hier?
Als veiligheidsregio's en NIPV (Nederlands Instituut voor Publieke Veiligheid) zijn we er trots op. En we willen deze aanpak –die ruimte maakt voor echte gesprekken, die trots zichtbaar maakt en helpt om samen te leren– met je delen. We bouwen verder op het fundament van waarderen en leren uit de vorige visitatieronde (2014-2019).

Je vindt in dit boekje:

- Het verhaal over het visitatieproces dat in 2023 begonnen is.
- Ervaringen van mensen die ermee aan de slag zijn gegaan.
- Inzichten die we samen hebben opgedaan.
- Praktische handvatten om zelf mee verder te werken, ook buiten de context van een visitatie.

Je kunt dit boekje in één keer lezen, maar dat hoeft niet. Het is bedoeld als inspiratiebron, reflectiemoment, gespreksstarter of gewoon om trots op een leuk proces terug te kijken.

Om het je makkelijk te maken werken we met vier iconen.



WAARDEREND ONDERZOEKEN
Deze inhoud geeft inzichten in de waarderende benadering:
hoe anders kijken, luisteren en vragen bijdraagt aan leren én aan plezierig samenwerken.



CITATEN VAN MENSEN UIT DE PRAKTIJK
Hier spreken projectleiders, commissieleden, ondersteuners en anderen die aan tafel zaten. Hun ervaringen laten zien hoe het er écht aan toeging. Wat werkte goed en wat heeft het hen opgeleverd.



PRAKTISCH
Hier vind je concrete tips die je meteen kunt gebruiken in je eigen team of project.

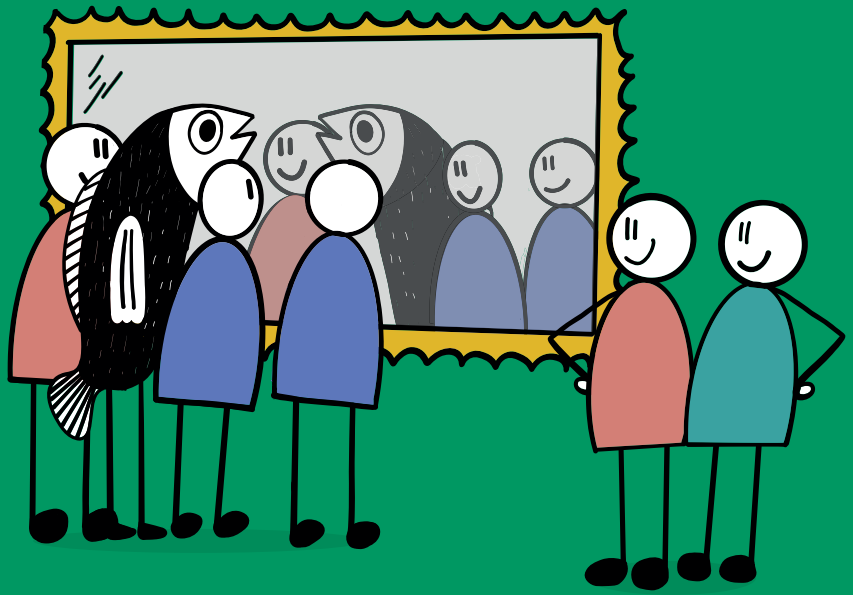


KERNBOODSCHAP
Hier vatten we de belangrijkste inzichten samen. Handig als je even snel overzicht wilt, iets wilt terugvinden of inspiratie wilt opdoen.



WAAROM LEREN EN REFLECTEREN ERTOE DOET

De context en het belang van leren en reflecteren binnen de veiligheidsregio's.



DEEL I

WERKEN ONDER EEN VERGROOTGLAS

Werken in de publieke veiligheid betekent werken in het volle zicht. Veel mensen kijken mee. Burgers, bestuurders, media en partners. Iedere inzet, iedere keuze - en juist ook het uitblijven daarvan - wordt gezien, besproken en soms bekritiseerd. Dat hoort bij onze maatschappelijke opdracht.

Veiligheidsregio's staan midden in de samenleving. Zeker wanneer het spannend wordt, kijken mensen naar ons. Zij verwachten deskundigheid, daadkracht en zorgvuldigheid. Niet alleen bij een advies, oefening, inzet of crisis, maar ook in de voorbereiding daarop en in de manier waarop wij samenwerken, communiceren en verantwoording afleggen.

Tegelijkertijd is het werk en de buitenwereld complex. Risico's veranderen. Crises duren langer. Samenwerking wordt intensiever. De druk op mensen en organisaties neemt toe. In die dynamiek is er weinig ruimte om stil te staan. Het volgende incident dient zich vaak al aan voordat het vorige is verwerkt.



In de praktijk betekent dat werken met beperkte tijd en capaciteit, terwijl de opgaven zich blijven aandienen: incidenten, oefeningen, beleidsontwikkelingen en samenwerkingsvragen lopen door elkaar heen. Wat vandaag aandacht vraagt, kan morgen alweer worden ingehaald door een nieuwe situatie. Juist daarom is continu leren zo belangrijk.

Evalueren en leren zijn geen vanzelfsprekende activiteiten. Ze moeten worden ingepast in een werkpraktijk die al vol is. Een evaluatie kan als een afrekenmoment voelen en omdat iedereen het toch druk heeft, is de vraag wie zit te wachten op een evaluatie.



Evalueren en leren zijn een wezenlijk onderdeel om te begrijpen wat werkt, waar kracht zit en wat helpt om koers te houden in een steeds veranderende omgeving. Om samen beter te worden.

In deze context ontstond de behoefte om anders te kijken naar evalueren. In plaats van evalueren alleen als moment van verantwoording naar evalueren als een moment van reflectie, verbinding en ontwikkeling.

Met een waarderende insteek die recht doet aan het vakmanschap, de betrokkenheid van de mensen die er werken en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de veiligheidsregio's.

Onze wens was: hoe kun je van de visitatie een positief moment maken om naar uit te kijken?

De Vis op Tafel vertelt wat er gebeurde toen we die keuze maakten.

SAMEN REFLECTEREN IN EEN VISITATIETRAJECT

De veiligheidsregio's zijn wettelijk verplicht om zich periodiek te laten visiteren. Die visitatie is bedoeld om te leren, te reflecteren en elkaar verder te helpen in de ontwikkeling van het vakgebied. De wijze waarop dit gebeurt, is in de afgelopen jaren bewust veranderd.

In plaats van langdurige zelfevaluaties en uitgebreide rapportages is voor de visitatietrajecten gekozen voor een compact visitatietraject. In dit proces kijk je vooral naar wat er werkt en het biedt ruimte voor reflectie, in plaats van het zoeken naar gaten. De kern van deze aanpak is samen kort en kernachtig stilstaan bij wat er speelt, wat werkt en waar verdere ontwikkeling gewenst is.

VISITATIES 2023-2026

In dit visitatietraject binnen de 25 veiligheidsregio's stond de hulpvraag van de veiligheidsregio centraal. Elke regio bepaalde zelf waar zij op wilde reflecteren en welke thema's aandacht verdienden. Dat maakte elke visitatie anders.
De visitatiecommissie sloot daarbij aan als een kritische vriend die meekijkt, doorvraagt en spiegelt. De resultaten werden vervolgens door een onderzoeker van het NIPV in een rode-dradennotitie samengevat.

Deze visitatieaanpak bestond uit een aantal vaste stappen:

1. Voorbereiding en reflectie door de regio.
2. Gesprekken tijdens de visitatiedag.
3. Een spiegelverslag door de commissie.
4. Een evaluatie van het proces.

Het doel was reflecteren en leren in een veilige en respectvolle setting. Vertrouwelijkheid en openheid waren daarbij essentieel. Het doel was niet om te toetsen of te controleren, maar om inzicht te krijgen in de praktijk om als regio 'een bushalte' verder te komen. De leidende benadering in dit proces was waarderend onderzoeken. Commissieleden en projectleiders werden hierin getraind en ondersteund.

Dat betekent: beginnen bij wat goed gaat, ruimte geven aan verhalen, doorvragen, spiegelen en samen betekenis geven aan ervaringen. Altijd met het doel om erachter te komen wat werkt en hoe je dat kunt versterken.
Dit compacte visitatietraject vormt het kader waarbinnen de ervaringen in dit boekje zijn opgedaan.



Achtergrond en werkwijze visitaties
Zes visitatieteams voerden tussen 2023 en 2026 in opdracht van de RCDV/ vakraad Bedrijfsvoering visitaties uit bij de 25 veiligheidsregio's. Een visitatie is enerzijds een wettelijke verplichting voor veiligheidsregio's voortkomend uit de wet veiligheidsregio's (Wvr, art. 56), anderzijds is het een manier voor organisatieontwikkeling en professionalisering. Visitaties beogen bij te dragen aan het lerend vermogen van veiligheidsregio's. De aanpak is beschreven in het plan van aanpak voor de compacte visitatie op hoofdlijnen (2023).

HET VISITATIEPROCES

De praatplaat op pagina 12 vat de compacte visitatie in één beeld samen. Je ziet hoe het proces is opgebouwd: centraal stond een compact, ééndaags gesprek met de optie voor een verdiepende ronde. Hieraan ging een reflectieproces binnen de regio vooraf, dat leidde tot een reflectieverslag. Dit verslag werd van tevoren aan de commissie opgestuurd. Na het persoonlijke spiegelgesprek door de commissie in de regio werd door de commissiesecretaris een spiegelverslag opgesteld.

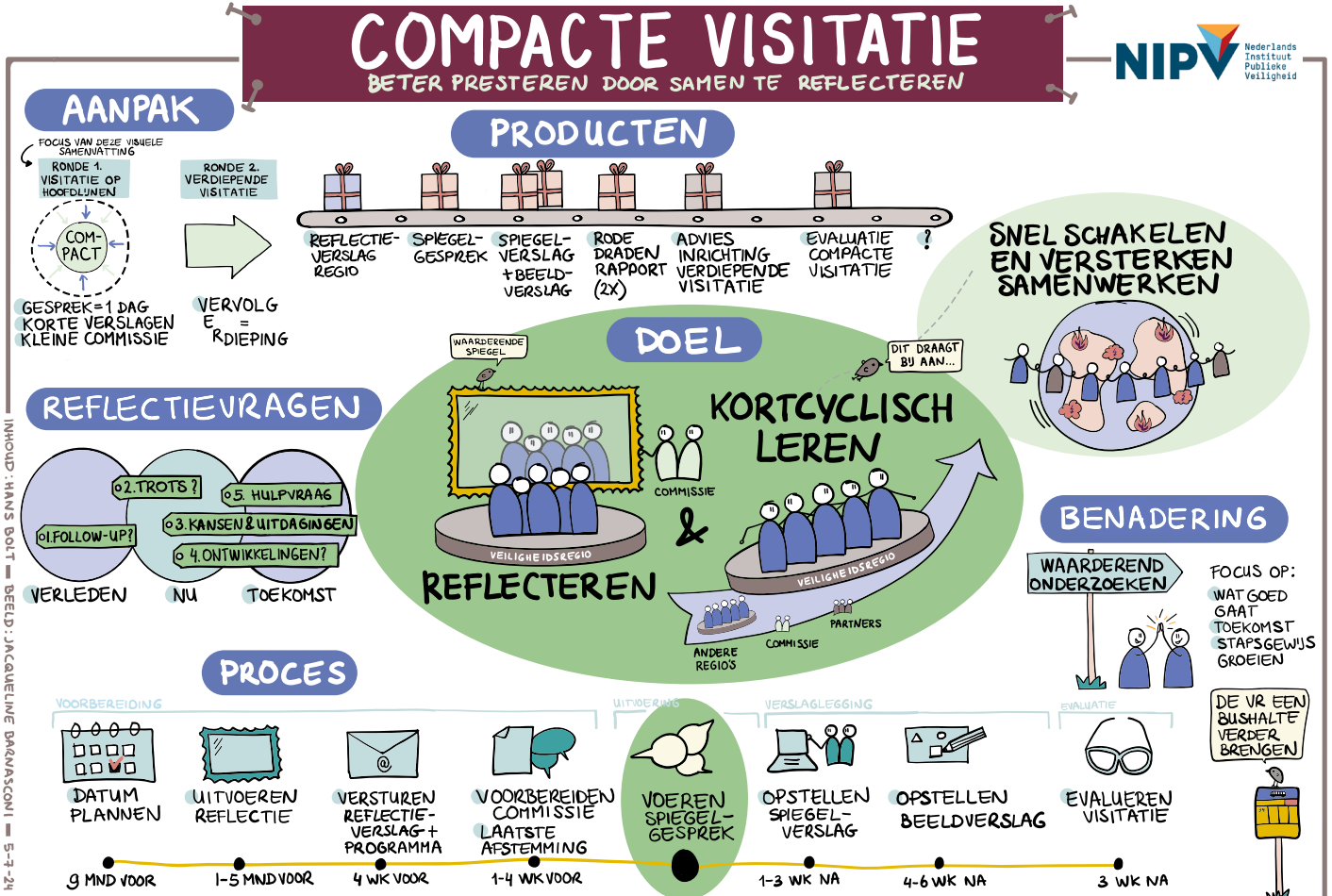
De centrale focus van de visitatie was het kort-cyclisch leren en reflecteren tussen regio en commissie. Centraal stonden reflectievragen over verleden, heden en toekomst, gebaseerd op *Appreciative Inquiry* (waarderend onderzoeken).

Een belangrijke sleutel tot het succes van de visitatie was de voorbereiding van de betrokkenen in de regio. Commissieleden en projectleiders werden vooraf geschoold in de uitgangspunten van waarderend onderzoeken en in de manier van vragen stellen. Naast deze gezamenlijke voorbereiding waren er gedurende het traject ook ondersteunende middelen beschikbaar, zoals een informatiepagina, een beschrijving van de methodieken en verdiepende masterclasses. Daarnaast was er ruimte om vragen te stellen aan de projectleider en aan een expert in waarderend onderzoek.

MOED VAN BEIDE KANTEN

Het vraagt van een regio de bereidheid om zich open en kwetsbaar op te stellen: om niet alleen successen te delen, maar ook dilemma's, twijfels en hulpvragen. Juist die openheid bepaalt de diepgang en waarde van het leerproces. Hoe duidelijker een regio durft te benoemen wat schuurt of nog in ontwikkeling is, hoe rijker het eigen leren wordt en hoe betekenisvoller de reflectie van de commissie kan zijn.





Beginnen bij wat werkt en vooruitkijken naar wat mogelijk is - met de intentie om iedere regio 'een bushalte' verder te brengen. Praatplaat van de compacte visitatie, vormgegeven door Hans Bolt (projectleider) en Jacqueline Barnasconi (lid ondersteunend team en tekenaar van de plaat).

Tegelijk vraagt het ook iets van de visitatiecommissie. Als vakinhoudelijke vriend durft zij ook waarderend én scherp te benoemen wat zij ziet. Dat betekent expliciet maken wat goed gaat (iets wat we in het publieke domein niet altijd gewend waren) én in openheid aanbevelingen formuleren die helpen om verder te groeien.

In de praktijk blijkt dat visitatieteams hun rol zeer serieus nemen. Zij investeren tijd, aandacht en energie, omdat zij de visitatie zien als een gezamenlijke missie om een andere regio te helpen om een volgende stap te zetten.

Soms één bushalte verder, soms meerdere. Die onderlinge betrokkenheid en professionaliteit maken de compacte visitatie tot een krachtig instrument van collectief leren.



Publieke veiligheid is geen solo-opgave. Geen enkele regio staat er alleen voor. Wat we doen, raakt elkaar: incidenten stoppen niet bij regiogrenzen, netwerken zijn met elkaar verweven en publieke verwachtingen worden landelijk gevormd. Daarom werkt ons handelen (en ook ons leren) door in het gehele beheersgebied van de veiligheidsregio's.

Het compacte visitatietraject brengt mensen dwars door de veiligheidsregio's bij elkaar om ervaringen te delen, verschillen te zien en te waarderen en elkaar scherp te houden. Niet om te vergelijken of te oordelen, maar om te leren.

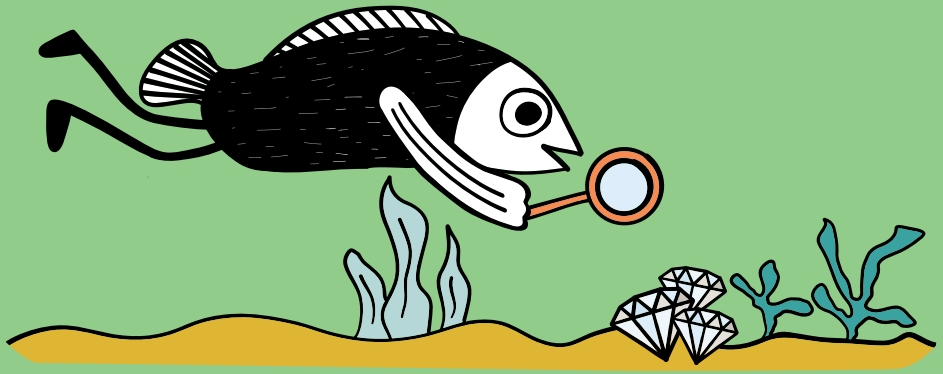
Door de dialoog aan te gaan en elkaars praktijk te spiegelen, ontstaat inzicht dat je als regio alleen niet krijgt. Dat is waarom leren en samenwerken bij elkaar horen.



Reflectie en leren zijn geen eind-doel, maar een voorwaarde om als veiligheidsregio wendbaar en toch koersvast te blijven in een veranderende wereld. Ze dragen bij aan een sterkere samenwer-king tussen regio's en aan de ge-zamenlijke kwaliteit waarmee wij onze maatschappelijke opdracht blijven vervullen.

WAT IS WAARDEREND ONDERZOEKEN?

Welke uitgangspunten staan centraal bij waarderend onderzoeken?



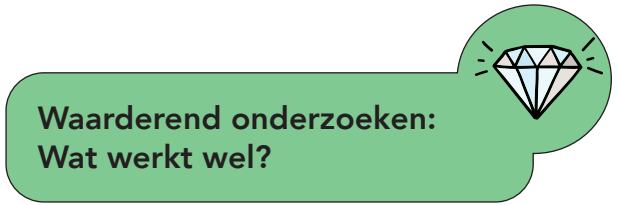
DEEL II

EEN ANDERE BENADERING

Waarderend onderzoeken is een benadering van leren en ontwikkelen die uitgaat van dialoog in plaats van beoordeling. Het is geen vast stappenplan en geen nieuwe methode, maar een manier van kijken, vragen en samenwerken, die begint bij wat mensen en organisaties al in huis hebben. Niet om problemen te negeren, maar om ze vanuit een ander vertrekpunt te benaderen.

De benadering is internationaal bekend als *Appreciative Inquiry* en werd ontwikkeld in de jaren tachtig door David Cooperrider en collega's. Het kerninzicht is eenvoudig: organisaties bewegen in de richting van de vragen die zij zichzelf stellen. Wie vooral vraagt naar tekortkomingen, ziet vooral wat ontbreekt. Wie vraagt naar wat werkt, maakt ruimte voor ontwikkeling.

In veel evaluaties ligt de nadruk op analyse en correctie: wat ging er mis en hoe lossen we dat op? In de praktijk leidt dit niet altijd tot leren. Gesprekken worden voorzichtig, formeel of defensief. Waarderend onderzoeken kiest daarom bewust een ander beginpunt, met vragen als:
- Wat werkt hier goed?
- Wanneer waren we op ons best?
- Wat gaf richting en vertrouwen?



Deze vragen maken geen omweg via het negatieve, maar leveren directe inzichten in wat er al aanwezig is rond samenwerking, vakmanschap en randvoorwaarden voor goed werk.

Waarderend onderzoeken wordt wereldwijd toegepast in uiteenlopende contexten: organisaties, overheden, zorginstellingen, onderwijs en internationale netwerken. Ook in het publieke domein wordt het gebruikt bij evaluaties, organisatieontwikkeling en samenwerkingsvraagstukken.*

Binnen de veiligheidsregio's is waarderend onderzoeken vooral zichtbaar geworden als houding. In het visitatietraject betekende dit: luisteren en spiegelen in plaats van toetsen en beoordelen, verhalen uit de praktijk serieus nemen en het leren loskoppelen van verantwoorden. Zo ontstond ruimte voor reflectie, gedeeld inzicht en nieuwe ideeën.

* Voorbeelden van Nederlandse organisaties waar waarderend onderzoeken werd toegepast: Rijkswaterstaat, Rabobank, de Politie, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, diverse provincies en gemeenten, ziekenhuizen en hogescholen door het hele land.

DE 5 PRINCIPES VAN WAARDEREND ONDERZOEKEN

Waarderend onderzoeken is gebaseerd op vijf vaste principes, die helpen om gesprekken zo te voeren dat leren en ontwikkeling mogelijk worden.

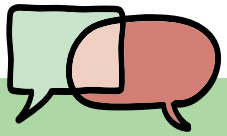


1

POSITIEF PRINCIPE: Door je te richten op wat goed werkt, creëer je veiligheid.

In de praktijk:
- Je houdt de ander een positieve spiegel voor. Hierdoor wordt het gesprek veilig.
- Mensen leren beter als ze zich gezien en gewaardeerd voelen.

In de visitatie:
- De toon is respectvol en waarderend.
- Je begint met sterke punten en successen.
- Daarna vraag je door hoe de ander de sterke punten vaker kan inzetten.



2

CONSTRUCTIONISTISCH PRINCIPE:
We construeren onze realiteit door erover te praten.

In de praktijk:
- Er is niet één waarheid.
- We geven betekenis aan ons werk door hoe we erover praten. Taal doet ertoe.
- De betrokkenen erbij betrekken.

In de visitatie:
- De commissie luistert naar verhalen, niet alleen naar feiten.
- Door waarderende vragen te stellen breng je andere verhalen aan het licht.
- Je nodigt een afspiegeling van de medewerkers in de regio uit om verschillende invalshoeken te horen.

3



ANTICIPEREND PRINCIPE:
Beelden van de toekomst sturen het huidige gedrag.

In de praktijk:
- Mensen handelen vanuit waar ze naartoe willen.
- Een duidelijke richting geeft houvast.

In de visitatie:
- Het gesprek gaat niet alleen over het verleden. Er wordt juist ook vooruitgekeken.
- Door het stellen van toekomstgerichte vragen help je de regio om te bewegen naar het gewenste toekomstbeeld.
- Het spiegelverslag helpt richting geven, geen eindpunt vastleggen.



Wat gebeurt er in een gesprek wanneer je als vragensteller niet zelf het probleem probeert op te lossen?
Stel vragen die verhelderen, niet oplossen. Zo ontdekt de ander zelf de volgende stap.

4

GELIJKTIJDIGHEIDSPRINCIPE:
Het gesprek voeren is al verandering.



In de praktijk:
- Reflectie zet meteen iets in beweging.
- Leren begint niet pás na afloop.
- Voorwaarden scheppen om "het goede gesprek" te voeren.

In de visitatie:
- De visitatie is al een leerproces.
- Je hoeft niet te wachten op het verslag om iets te leren.
- Goede vragen maken direct verschil.

5

POËTISCH PRINCIPE ("VERHALEREN"):
Organisaties bestaan uit verhalen.



In de praktijk:
- Mensen geven betekenis via verhalen.
- Verhalen laten zien hoe het werk écht gaat.
- Wat verteld wordt, bepaalt wat zichtbaar wordt.

In de visitatie:
- De visitatie richt zich op het ophalen van verhalen, die direct het leren in gang zetten: verhaleren.
- De vragen nodigen uit tot vertellen, niet tot verantwoorden.
- Het spiegelverslag brengt deze verhalen samen.

VRAGEN OP EEN WAARDERENDE MANIER



Alles wat je aandacht geeft, groeit. De manier waarop je vragen stelt, bepaalt waar het gesprek naartoe gaat. Richt je je op wat niet werkt en wat gerepareerd moet worden? Of vraag je naar wat iemand wil, wat al werkt en wat mogelijk is en boor je daarmee energie aan?

Hoe maak je een vraag waarderend?

- Wees oprecht nieuwsgierig.
- Vraag vanuit empathie en vanuit een waarderende houding.
- Verbind dingen die je hoort met elkaar.
- Boor naar olie: waar zie je energie? Vraag door.
- Wees volop aanwezig.
- Neem alles waar, de houding, toon van de stem.



Een paar concrete voorbeelden van waarderende vragen:

PROBLEEMGERICHT		WAARDEREND
Wat is het probleem?	→	Wat geeft je energie?
Waar maak je je zorgen over?	→	Waar wil je meer van?
Waar heb je hulp bij nodig?	→	Wat werkte goed in het verleden?
Wat ga je doen om ...?	→	Hoe ziet het eruit als je ...?
Wat is je oplossing/plan?	→	Wat ga je vanaf morgen vaker doen/ wat niet meer?

Oefen hier met je eigen waarderende vragen:

PROBLEEMGERICHT:

_____

_____

_____

WAARDEREND:

_____

_____

_____

WAT ER IN DE COMPACTE VISITATIE GEBEURDE

Hoe de visitatie in de praktijk werkte en hoe mensen deze ervaren hebben.



DEEL III

“DIT GAAT OVER ONS!”

Tijdens de visitaties gebeurde er iets wat niet in schema’s of formats te vangen is. In de gesprekken aan tafel ontstond ruimte om ervaringen te delen, perspectieven naast elkaar te leggen en samen te onderzoeken wat er eigenlijk speelt in het werk van alledag.

Mensen gaven aan dat het gesprek anders voelde dan zij gewend waren. Minder gericht op verantwoorden, meer op begrijpen. Er werd geluisterd, doorgevraagd en gespiegeld. Niet om tot snelle conclusies te komen, maar om zicht te krijgen op wat goed werkt, waar spanning zit en wat dat zegt over de manier van samenwerken.

Opvallend was dat verhalen centraal kwamen te staan. Concrete ervaringen uit de praktijk maakten zichtbaar hoe beleid, organisatie en menselijk handelen samenkomen. Daardoor ontstond herkenning: dit gaat over ons.

Tegelijkertijd bood het gesprek ook een spiegel, waardoor patronen zichtbaar werden die anders onder de oppervlakte waren gebleven.



De visitatie kent twee centrale momenten: Eerst formuleert de regio haar eigen hulpvraag: waar willen wij op reflecteren, wat willen wij beter begrijpen? Daarna treedt de commissie op als kritische vriend: zij sluit aan op de hulpvraag, spiegelt wat zij ziet en geeft gerichte feedback om de regio verder te brengen.

Een belangrijke sleutel tot succes was, naast de onderzoekende houding van de commissieleden, de manier waarop vragen werden gesteld.

Later zijn in een rode-dradennotitie de terugkerende thema’s uit de gesprekken bij elkaar gebracht: Wat viel op? Waar zien we overeenkomsten tussen regio’s? Waar zit kracht, waar ligt ontwikkelruimte?

In dit deel brengen we de ervaringen bij elkaar. We laten zien wat mensen opmerkten, wat hen raakte of verraste, en wat zij meenamen uit de visitatie.

Huibert van Dis Sectormanager Strategie en Bedrijfsvoering bij de Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant:

"Zelfreflectie, voorafgaand aan de visitatie, is de eerste fase van leren"

Als voorbeeld noemt Huibert zijn eigen regio waarbij de regio de tip kreeg om de leidinggevenden meer bij afwegingen op lange termijn te betrekken, zoals beleidsplannen en prioritering:

"De commissie gaf aan dat de leidinggevenden goed op de hoogte waren van landelijke ontwikkelingen en ook bezig waren om die in hun eigen afdeling te implementeren. Wij zouden meer gebruik mogen maken van hun kennis en ervaringen. Die hadden wij als MT niet aan zien komen. Maar we doen er wel iets mee. Bij het vaststellen van onze focuspunten voor 2026-2027 gaan we eerst input ophalen bij de leidinggevenden voordat we het document vaststellen."

Suzanne Rooijakkers, Veiligheidsregio Drenthe (was secretaris van een visitatiecommissie):

"Het meedoen aan het visitatietraject in de rol van secretaris was een verrijking. Het gaf energie om met een groepje collega's uit het land in een snelkookpan te zitten en samen tot een mooie reflectie te komen over de regio die je bezoekt. Zo'n kijkje in andermans keuken leert ook mij weer hoe andere regio's hun organisatie en vraagstukken aanpakken. Je werkte in allerlei samenstellingen met leuke mensen samen: de projectleider van een regio, de voorzitter van je eigen commissie, commissieleden, een tweede secretaris met zijn eigen aanpak. Het was mensenwerk en dat was voelbaar."

Marinus van de Velde Adjunct-Commandant Brandweer Fryslân, Veiligheidsregio Fryslân:

"Een blik in de keuken van een ander. Ik zou het iedereen toewensen!

Ik heb deelgenomen aan een visitatie-commissie. Wat is dat precies? Samen met collega's uit andere veiligheids-regio's zijn we een dag als 'kritische vriend' op bezoek gegaan bij een regio om hen verder te helpen met een voor-af gestelde hulpvraag. Zo zijn we als Veiligheidsregio Fryslân zelf ook goed verder geholpen door de ons bezoeken-de commissie.

De visitatie is gericht op reflecteren en leren; niet op verantwoorden, afvinken en scoren. Het gaat om het verbeteren van de organisatie door een blik van buiten, gebaseerd op de principes van waarderend onderzoek (appreciative inquiry).

Ik nam deel aan de visitatiecommissie in Veiligheidsregio Haaglanden om door middel van interviews ze verder te hel-pen met hun vraag. We werden enorm warm ontvangen en de zeven interviews die we afnamen waren open, inspire-rend en eerlijk!

Wat me ook opviel – en dat wisten we natuurlijk al wel – is hoe divers de 25 veiligheidsregio's zijn.

Haaglanden is een compacte en groot-stedelijke regio – andere dingen zijn dan weer exact hetzelfde, of je nu in het Friese bivakkeert, of in het Haagse. Of in een andere regio, want er verbindt ons enorm veel."

Yvon Bronkhorst Beleidsadviseur Kwaliteit, Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond:

"De waarderende gesprekken bij het visitatiebezoek waren voor veel deelnemers een prettige verrassing: "Dat zouden we vaker zo moeten doen", was na afloop te horen. Er was ook onwennigheid en de behoefte om ook echt de kritische noot te horen. Maar dat blijkt elkaar dus niet uit te sluiten, de hoofdpunten komen echt wel op tafel. Kortom: de aanpak van waarderend onderzoeken is even wennen, maar opent nieuwe deuren en motiveert tot oprechte reflectie."

Marie-Louise van Schaijk Directeur Veiligheidsregio Brabant-Noord, tijdens de visitatie bij Veiligheidsregio Limburg-Noord:

"Een gelegenheid om met collega's uit het land écht te kijken hoe een regio werkt, wat hen typeert en hoe zij samenwerken – van de brandweer tot de GGD, van management tot medewerkers in het veld… het echte leren ontstaat tijdens de gesprekken. Door aannames los te laten en écht te luisteren, zie je soms wat mensen zelf bijna vergeten zijn: waar ze goed in zijn, wat werkt, en waar anderen iets van kunnen leren."

Hans Bolt Projectleider compacte visitaties:

"Wat opviel in de trainingen waarderend onderzoeken, is dat het leek alsof de collega's uit de verschillende regio's al 20 jaar met elkaar samenwerkten. Deelnemers bleken een gemeenschappelijke taal en gedeelde waarden te hebben, waardoor ze elkaar snel begrepen. Dat biedt veel kansen voor een verdere versterking van de samenwerking.

Hetzelfde gold voor het ondersteunende team: ook daar verliep de samenwerking opvallend soepel. Er was iedere keer een korte check-in, veel ruimte voor menselijkheid en – heel belangrijk – voor authentiek zijn. Samen hebben we gewerkt aan een 'secure base' team, waarin goede processen net zo belangrijk zijn als een goede kwaliteit van het resultaat."

MOOIE REACTIES OP WAARDERENDE VRAGEN

"Vanuit je buik, hart en hoofd zaken bij elkaar brengen"

"Samenwerken is delen met elkaar"

"Met aandacht de toekomst tegemoet!"

"Van samen sturen naar samen leiden"

"Je ziet je eigen bijzonderheden soms het beste door de ogen van een ander"

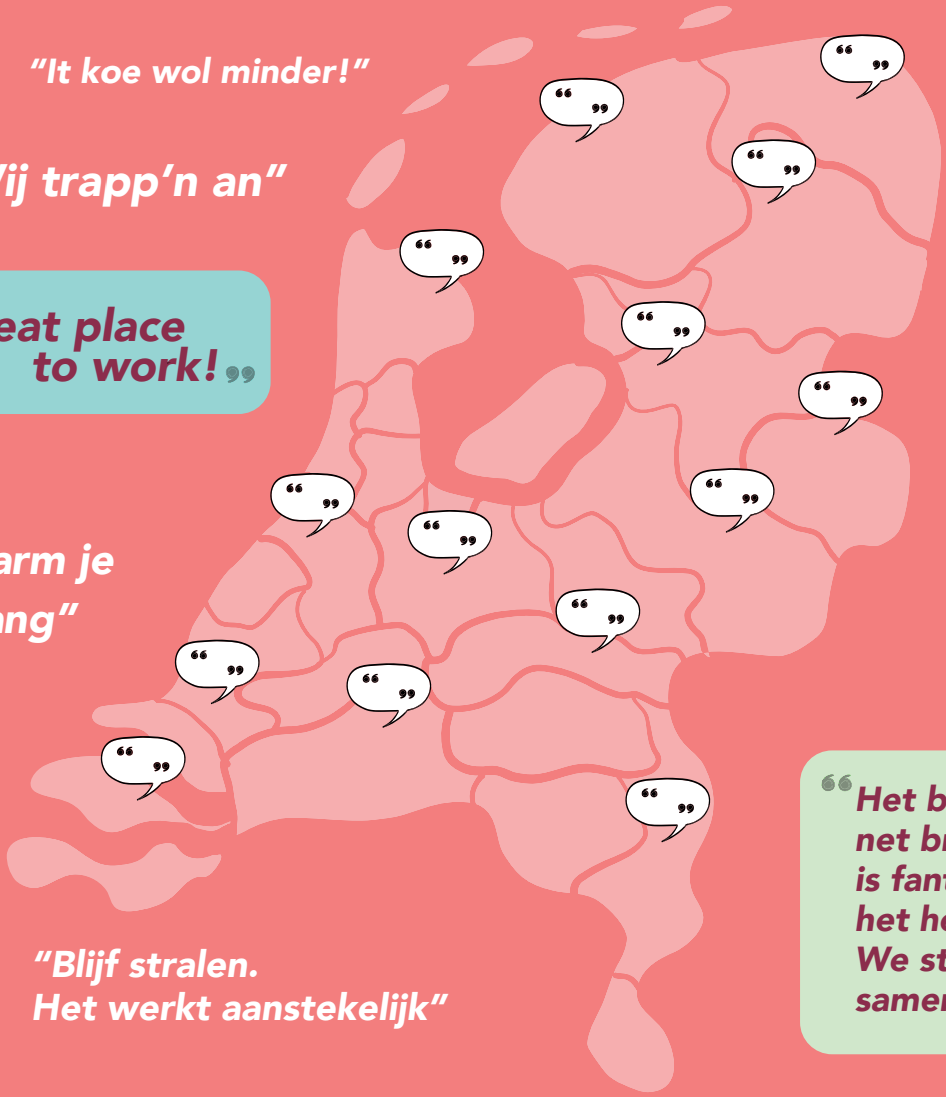
"We denken snel: werkt dit hier? En zo niet, dan doen we het anders"

"Samen één, voor een sterkere toekomst"

"Droom, durf, doe!"

"De combinatie van vrijheid en vertrouwen maakt dat mensen echt hun verantwoordelijkheid pakken"

"Ik vond het al een gave organisatie, maar na vandaag een nóg gavere organisatie"



"It koe wol minder!"

"Wij trapp'n an"

"Great place to work!"

"Omarm je omvang"

"Blijf stralen. Het werkt aanstekelijk"

"Groen en rood in verbinding"

"Van tegenspel naar samenspel"

"Mooi da'j d'r bint"

"Het bruist hier. Het zijn net bruistabletjes. Het is fantastisch. Ik vind het helemaal mooi. We staan midden in de samenleving"

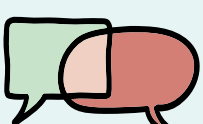
EEN SLEUTEL TOT SUCCES: WAARDERENDE VRAGEN

Goede vragen maken het verschil. In de visitaties zijn vragen gesteld die ruimte gaven aan trots, nuance en verschillende perspectieven. De onderstaande voorbeelden laten zien hoe dat in de praktijk werkt.



1. Vragen over trots en kracht *(positief principe)*

- Waar zijn jullie het meest trots op?
- Indien een voorbeeld wordt genoemd: waar precies zit jullie voldoening of trots?
- Wat liep rondom het totstandkomen van het reflectieverslag goed?
- Waar zien jullie de kracht van jullie regio het meest terug in de praktijk?
- Wat maakt dat het hier werkt?



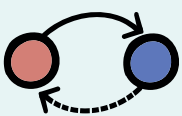
2. Vragen over perspectieven en betekenis *(constructionistisch principe)*

- (Als je het niet eens bent:) Kun je me helpen jouw perspectief te begrijpen?
- Wat betekent dit inzicht voor jullie in het dagelijks werk?
- Hoe praten verschillende betrokkenen over jullie regio?
- Wat zegt dit over hoe jullie samen betekenis geven aan jullie werk?



3. Vragen over toekomst en wensen *(anticiperend principe)*

- Welke drie wensen hebben jullie voor de toekomst?
- Wat zien jullie als bouwstenen voor jullie succes in de toekomst?
- Als alles zou veranderen, wat is het ene dat jullie graag willen behouden?
- Stel dat het over twee jaar écht goed loopt: wat zien we dan concreet?
- Wat zou een volgende mooie stap voor jullie zijn?



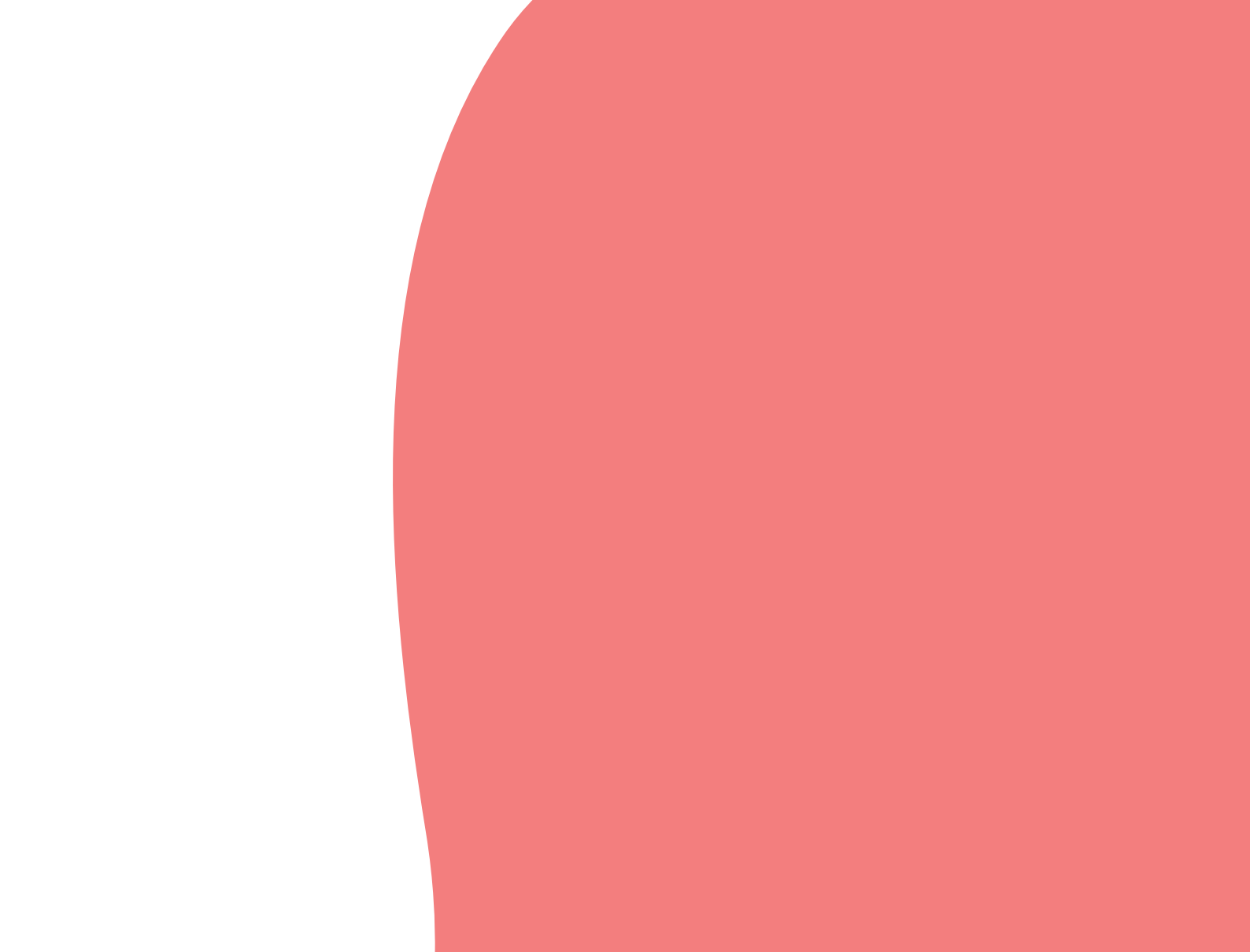
4. Vragen die direct beweging creëren *(gelijktijdigheidsprincipe)*

- Welk nieuw inzicht nemen jullie mee uit deze visitatie?
- Wat wordt, na dit gesprek, jullie eerste kleine stap?
- Wat verandert er nu jullie dit zo samen hebben benoemd?
- Wat in dit gesprek heeft jullie energie gegeven?



5. Vragen over verhalen *(poëtisch principe)*

- Welke verhalen zijn typisch voor jullie regio?
- Als deze periode een hoofdstuk in jullie ontwikkeling is, hoe zou dat hoofdstuk heten?
- Welk verhaal vertellen jullie nieuwe collega's over "hoe het hier werkt"?
- Als jullie een nieuw hoofdstuk zouden schrijven over de toekomst van deze regio, hoe zou dat beginnen?



WAT WE SAMEN LEREN (RODE DRADEN)

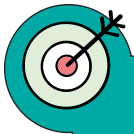
Inhoudelijke inzichten en uitkomsten uit de visitatieronde: wat er in de regio's speelt, de juwelen die gevonden werden en de actuele thema's in de veiligheidsregio's.



DEEL IV

WAT ER IN DE REGIO'S SPEELDE

In de compacte visitatie stond een zelfgekozen focus (hulpvraag) van de veiligheidsregio centraal. Deze hulpvragen werden in de rode-dradennotitie door NIPV-onderzoeker Laurens van der Varst verzameld en geven inzicht in de organisatievraagstukken die op het moment van de visitatie in de regio's speelden.



Een hulpvraag is de vraag die een regio zelf formuleert over een thema waarop zij wil leren of zich verder wil ontwikkelen.

Dit zijn de originele hulpvragen en thema's die de regio's zelf formuleerden. Je ziet verschil én overlap. Juist die overlap wordt in de rode-dradennotitie zichtbaar.

- Ambities bereiken, leren en verbeteren als organisatie, sturen en span of control.
- Transformatietraject en menselijke maat in balans.
- Wat kan helpen bij de verdere uitwerking van goed werkgeverschap?
- Duurzame inzetbaarheid van brandweerpersoneel.
- Veilige werkomgeving, diversiteit en inclusiviteit.
- Mogelijkheden voor het doorbreken van 'kolomdenken.'
- Innovatie en vernieuwing.
- Interne en externe samenwerking, gezond bedrijf zijn, eigen identiteit.
- Verbinding met de buitenwereld: samenwerken met partners en inwoners.
- Hoe kan de OR nog beter de gehele organisatie vertegenwoordigen?
- Maatschappelijke veranderingen en rol van de burger.
- Koers, leiderschap, verbinding en samenhang, cultuur en samenwerking.
- Sociale veiligheid en wendbaarheid organisatie.

DE JUWELEN IN DE VELIGHEIDSREGIO'S

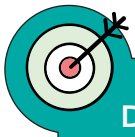
De opbrengst van de visitatie is zichtbaar in diverse documenten en in veel momenten in de tijd. Uit de reflectieverslagen (opgesteld door de regio's zelf), visitatiegesprekken, spiegelverslagen (opgesteld door de commissies) en de landelijke rode-draden-notitie (opgesteld door de landelijk onderzoeker/ondersteunend team) komt een consistent beeld naar voren.

Wanneer de inhoudelijke opbrengst in beeld wordt gebracht, zien we dat de kracht van de veiligheidsregio's hier wordt ervaren:

- **Sterke verbindingen**
  Met bestuur, partners, gemeenten en andere veiligheidsregio's. Samenwerking wordt actief opgezocht en onderhouden.
- **Betrokken en bevlogen mensen**
  Grote inzet, passie en trots op het werk en de maatschappelijke betekenis ervan.
- **Bewustzijn van menselijk kapitaal**
  Aandacht voor mensen, mentaal welzijn, veiligheid en duurzame inzetbaarheid groeit.
- **Zelfbewuste taakopvatting**
  Regio's maken steeds scherper afwegingen over wat wel en niet tot hun rol behoort.
- **Sterke crisisprestaties en paraatheid**
  Ervaring in landelijke en regionale crises en programma's draagt bij aan professionaliteit en vertrouwen.
- **Lerend en aanpassingsvermogen**
  Regio's zijn steeds meer gewend te werken met verandering en leren al doende bij te sturen.
- **Ruimte voor initiatief en eigenaarschap**
  Een cultuur van doen, ambitie en verantwoordelijkheid, met ruimte voor autonomie.
- **Innovatie en vernieuwing**
  Niet als doel op zich, maar om het werk toekomstbestendig te houden.

WAT OVER DE HELE LIJN ZICHTBAAR WERD

Dit leerde de visitatieronde ons: vier inzichten die steeds terugkwamen, dwars door alle regio's heen.



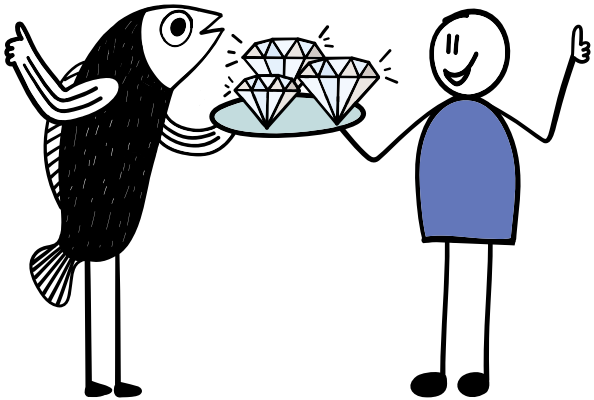
Door niet te beginnen bij tekorten of knelpunten, maar bij wat werkt en waar kracht zit, komen de kiemen van ontwikkeling in beeld.

Veel tegelijk in beweging
In vrijwel alle regio's lopen meerdere strategische veranderopgaven tegelijk: toekomstbestendige brandweerzorg, vrijwilligheid, interne samenwerking, innovatie en prioritering. Verandering is eerder een constante dan een tijdelijke fase.

Kracht én valkuil
Die veelheid aan thema's laat ambitie en doe-vermogen zien, maar brengt ook het risico met zich mee om te veel tegelijk te willen. Dat kan onrust veroorzaken en het lerend vermogen onder druk zetten.

Ruimte voor reflectie
Meer rust en het vermogen om 'uit het incident te stappen' helpen om te reflecteren, te leren en koers te houden.

Leiderschap maakt het verschil
Deze opgaven vragen om leiderschap dat durft te begrenzen, keuzes maakt, focus aanbrengt en trajecten daadwerkelijk afrondt (PDCA). Zo kunnen veiligheidsregio's, ook in een dynamische omgeving met hybride dreigingen, een stabiel en betrouwbaar baken blijven voor medewerkers en partners.



Samen reflecteren en leren als bewuste keuze
Het visitatietraject is bedoeld om een gezamenlijke reflectie mogelijk te maken. Leren met en van elkaar versterkt het adaptief en wendbaar vermogen van regio's individueel en als geheel.

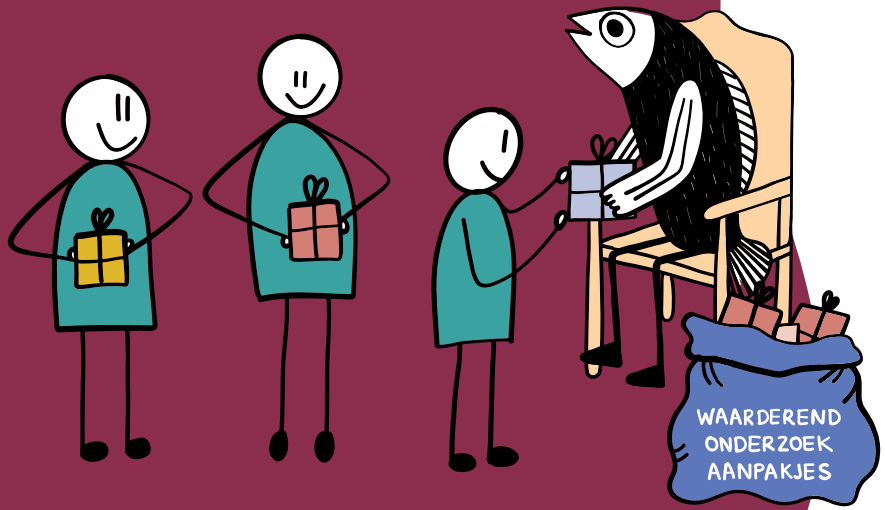
Welke sterke punten en troeven zie jij in jouw eigen regio of omgeving?



WAARDEREND ONDERZOEKEN PRAKTISCH TOEPASSEN

DEEL V

Praktische toepassingen rondom waarderend onderzoeken. Voor nieuwe en ervaren collega's. Voor leidinggevenden en teams. Voor mensen binnen en buiten de veiligheidsregio's.



ZELF RICHTING GEVEN: BEGRENZEN EN VERTROUWEN

Wat kun jij concreet doen om leren mogelijk te maken - voor jezelf, je team, je collega's? De visitaties laten zien dat veiligheidsregio's werken in een omgeving die steeds dynamischer wordt. Opgaven stapelen zich op, veranderingen volgen elkaar snel op en de druk op mensen en organisaties is hoog. Juist in die context is leiderschap bepalend. Niet door alles zelf op te lossen, maar door richting te geven, rust te brengen en vertrouwen mogelijk te maken.

1

KOERS HOUDEN

Vind je het lastig om in de veelheid van opgaven en verwachtingen scherp te blijven op wat voor jou en je organisatie nu echt prioriteit heeft?

Dit kun je doen:

- Keuzes expliciet maken en herhalen.
- Niet elke nieuwe ontwikkeling meteen toevoegen.
- Uitleggen waarom iets prioriteit heeft (of juist niet).

2

RUST BRENGEN

Loop je ertegenaan dat het tempo hoog ligt en dat jij degene bent die het overzicht en de rust moet bewaken?

Dit kun je doen:

- Momenten creëren om stil te staan en te reflecteren.
- Niet alles tegelijk agenderen.
- "Ja" zeggen tegen "nee" zeggen.

3

WAARDEREN: BEWUST OMGAAN MET FEEDBACK
Betrap je jezelf erop dat je vooral corrigeert, terwijl je eigenlijk een leerklimaat wilt waarin mensen zich veilig voelen om te groeien?

Dit kun je doen:

- Ontwikkel een oog voor wat goed gaat en wat je wilt behouden.
- Geef complimenten als informatie: gericht en concreet.
- Gebruik waardering niet als 'suikerlaag', maar als serieuze informatie.

Onderzoek van prof. dr. Barbara Fredrickson laat zien dat leren en ontwikkelen het beste tot stand komt bij een verhouding van ongeveer 3:1 - drie positieve terugkoppelingen tegenover één keer kritische feedback.

4

VOORBEELDGEDRAG
Vraag je je af hoe je zelf zichtbaar lerend en reflectief kunt zijn, terwijl er veel van je wordt verwacht?

Dit kun je doen:

- Zelfreflectie laten zien.
- Open zijn over twijfels en afwegingen.
- Laten zien dat leren normaal is… ook voor jou (als leidinggevende).

5

PDCA* AFMAKEN
Merk je dat je met energie start, maar dat het in de drukte lastig is om afspraken echt te volgen en af te ronden?



Dit kun je doen:

- Afspraken expliciet volgen en evalueren.
- Samen het gesprek blijven voeren en resultaten concreet maken.
- Terugkomen (waar nodig) op eerdere besluiten.
- Leren van wat wel en niet heeft gewerkt.

* PDCA = plan-do-check- act cyclus.

TOEPASSEN IN DE PRAKTIJK

Waarderend onderzoeken is niet alleen geschikt voor visitaties. De manier van kijken en vragen stellen is ook op andere momenten toepasbaar. Juist daar waar samenwerken, leren en keuzes maken belangrijk zijn. Hieronder zie je waar en hoe je het kunt inzetten.

1 IN TEAMS

Ervaar je in je team spanning, verminderde samenwerking of onduidelijk eige-naarschap?	**Wanneer handig?**	**Zo pak je het aan**	**Waarderende vragen**
	• Bij spanning of vastlopende samenwerking. • Na een drukke periode. • Bij teamontwikkeling of herstart.	• Begin een overleg niet met wat niet loopt, maar met: *"Waar zijn we de afgelopen tijd tevreden over?"* • Laat iedereen één concreet voorbeeld delen. • Onderzoek samen: *wat hielp hier?*	• Wanneer werkten we echt goed samen? • Wat heeft ieder van ons toen bijgedragen? • Wat willen we hiervan behouden?

2 IN PROJECTEN

Zie je dat de energie in je project afneemt en dat gesprekken vooral gaan over knelpunten in plaats van over wat al werkt?	**Wanneer handig?**	**Zo pak je het aan**	**Waarderende vragen**
	• Bij lange trajecten. • Als energie weglekt. • Bij tussentijdse reflectie.	• Reflecteer niet alleen op planning en knelpunten. • Maak ruimte voor wat wél werkt.	• Wat gaat in dit project beter dan verwacht? • Waar boeken we al resultaat? • Wat vraagt dit van onze volgende stap?

3 IN EVALUATIES

Merk je dat evaluaties al snel voelen als afrekenen, waardoor mensen minder open delen wat er echt te leren valt?	**Wanneer handig?**	**Zo pak je het aan**	**Waarderende vragen**
	• Na oefeningen of incidenten. • Bij afronding van een traject. • Om leren te benadrukken (in aanvulling op verantwoorden).	• Start bij successen en positieve uitzonderingen. • Bespreek daarna pas wat beter kan.	• Wat werkte hier goed, ondanks de omstandigheden? • Wat verraste ons positief? • Wat doen we de volgende keer weer zo?

4 IN TRANSITIES EN VERANDERINGEN

Sta je midden in een verandering en merk je dat onzekerheid of weerstand het zicht op de bedoeling vertroebelt?	**Wanneer handig?**	**Zo pak je het aan**	**Waarderende vragen**
	• Bij reorganisaties. • Bij nieuwe werkwijzen. • Bij onzekerheid of weerstand.	• Onderzoek eerst wat je wilt behouden. • Gebruik verleden en toekomst als anker.	• Wat uit onze huidige manier van werken willen we niet kwijt? • Wanneer zagen we al iets van de gewenste toekomst? • Wat helpt ons om stap voor stap te bewegen?

5 IN SAMENWERKING

Loop je in de samenwerking tegen verschillen in perspectief, tempo of belangen aan?	**Wanneer handig?**	**Zo pak je het aan**	**Waarderende vragen**
	• In keten-samenwerking. • Tussen disciplines. • Tussen regio's.	• Maak ruimte voor elkaars perspectief. • Leer van elkaars praktijk, niet alleen van plannen.	• Wanneer werkte onze samenwerking goed? • Wat deden we toen anders? • Welke patronen zien we en wat vraagt dit van ons als partners?

6 PRAKTISCH MODEL: SOAR (een waarderend alternatief voor SWOT)

Zoek je in je MT of projectstart een manier om samen richting te bepalen zonder te blijven hangen in problemen en risico's? *Je kunt een flipover gebruiken of samen online op een white-board of Miro werken.*	**Wanneer bruikbaar?** • MT-overleggen. • Projectstarts. • Teamsessies. • Strategische reflecties.	**SOAR- model** **S** – Strengths **O** – Opportunities **A** – Aspirations **R** – Results	**Waarderende vragen** • Wat gaat goed? Waar zijn we sterk in? • Welke kansen zien we? • Waar willen we naartoe? • Wat willen we concreet bereiken?



Waarderend onderzoeken hoeft niet groot of ingewikkeld te zijn.
Vaak begint het met één andere vraag:
In plaats van: *"Wat ging er mis?"*
Vraag je: *"Wat werkte hier en waarom?"*

SLOTWOORD

Dit boekje is geen eindpunt. Het sluit niets af en schrijft niets voor. Wat hier is gedeeld, komt voort uit gesprekken, ervaringen en reflecties van velen, uit verschillende regio's, rollen en perspectieven. Samen vormen ze een beeld dat groter is dan één visitatie of één regio.
Leren in de publieke veiligheidssector gebeurt in dialoog, door elkaar te spiegelen en door over grenzen heen te kijken.

Wat in de ene regio wordt ontdekt, kan in een andere helpen. Zo ontstaat beweging, niet door te sturen, maar door te delen.
Als dit boekje iets doet, dan is het dat: uitnodigen tot verder gesprek. Tot nieuwsgierigheid, tot vragen stellen, tot samen blijven leren. Als een olievlek, die zich langzaam verspreidt – omdat mensen erin herkennen wat ertoe doet. Dit is van ons allemaal.

Met dank aan:
Huibert van Dis (opdrachtgever)
Hans Bolt (projectleider)
Laurens van der Varst (lid projectgroep/onderzoeker)
Jacqueline Barnasconi (lid projectgroep/illustraties)

Extern specialist waarderend onderzoeken & tekst:
Heike Aiello, Coreconnect.today

Vormgeving & artdirection:
Helga de Graaf, Studio Eye Candy
Copyright NIPV 2026

De projectgroep:



SCHRIJF HET VOLGENDE HOOFDSTUK

Dit boekje is niet af – en dat is de bedoeling. Leren en ontwikkelen gaan door. Schrijf mee, deel je ervaringen, voeg jouw verhaal toe aan het geheel. Het proces van samen leren stopt niet op de laatste pagina.

Via de QR-code vind je aanvullende tools, teksten en actuele informatie. Alles staat open – voor iedereen die verder wil.

Vragen of contact?

Schrijf mee! Je kunt meteen hier beginnen:

Mijn wens voor de toekomst van de veiligheidsregio's is...

Wie vraagt naar tekortkomingen,
ziet vooral wat ontbreekt.
Wie vraagt naar wat werkt,
maakt ruimte voor ontwikkeling.



De Vis op Tafel is een leerboekje over de compacte visitatie en waarderend onderzoeken in de Nederlandse veiligheidsregio's. Sinds 2023 maakt deze waarderende manier van onderzoeken en evalueren zichtbaar wat werkt, en waar de regio's elkaar kunnen versterken.

Voor iedereen die met team of organisatie voor een uitdaging staat en handvatten zoekt om zichzelf 'een bushalte verder' te brengen - bestuurder, directeur, projectleider én medewerker.

ONDERSTEUNEND TEAM

COMPACTE VISITATIE

BETER PRESTEREN DOOR SAMEN TE REFLECTEREN

VOOR & DOOR ALLE VEILIGHEIDSREGIO'S

© 2026