Leidraad compacte visitatie
‘Beter presteren door samen te reflecteren’



Raad van Commandanten
en Directeuren
Veiligheidsregio

Inhoudsopgave

Inleiding 3
1. Doel van de visitatie en de aanpak 5
2. De benadering: Waarderend onderzoeken en de reflectievragen 7
3. De structuur van de visitatie 10
4. De producten en de kosten voor de regio 12
5. Het visitatieproces 15
6. Naar een toekomst van voortdurende verbetering 20
Bijlage 1. Tijdlijn visitatie 21
Bijlage 2. De visitatie evalueren 22
Bijlage 3. Logo's 25
Bijlage 4. Tips voor commissieleden 26
Bijlage 5. Tips voor projectleiders 30
Bijlage 6. Referentiemodellen 32

Inleiding

Welkom bij de leidraad voor compacte visitatie. Deze leidraad is ontworpen om zowel commissieleden als projectleiders van te visiteren veiligheidsregio's te ondersteunen bij het doorlopen van een optimaal visitatieproces. Het vervangt voor een groot deel het plan van aanpak. Ons doel is om een aanpak te bieden die past bij de hedendaagse behoeften en uitdagingen, waarbij de nadruk ligt op leren en ontwikkelen door middel van kort-cyclisch verbeteren. Deze leidraad heeft alleen betrekking op de visitatie op hoofdlijnen (2023-2024-2025). De leidraad wordt later uitgebreid met de werkwijze voor de verdiepende visitatie (2026-2027).

In een wereld die voortdurend verandert, erkennen we het belang van flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Daarom stappen we af van langdurige zelfevaluaties, die snel verouderd kunnen raken. En kiezen we voor een kortere, meer gefocuste benadering. Door middel van een compacte visitatie willen we een omgeving creëren waarin leren en reflectie hand in hand gaan, zonder de betrokkenen onnodig te belasten.

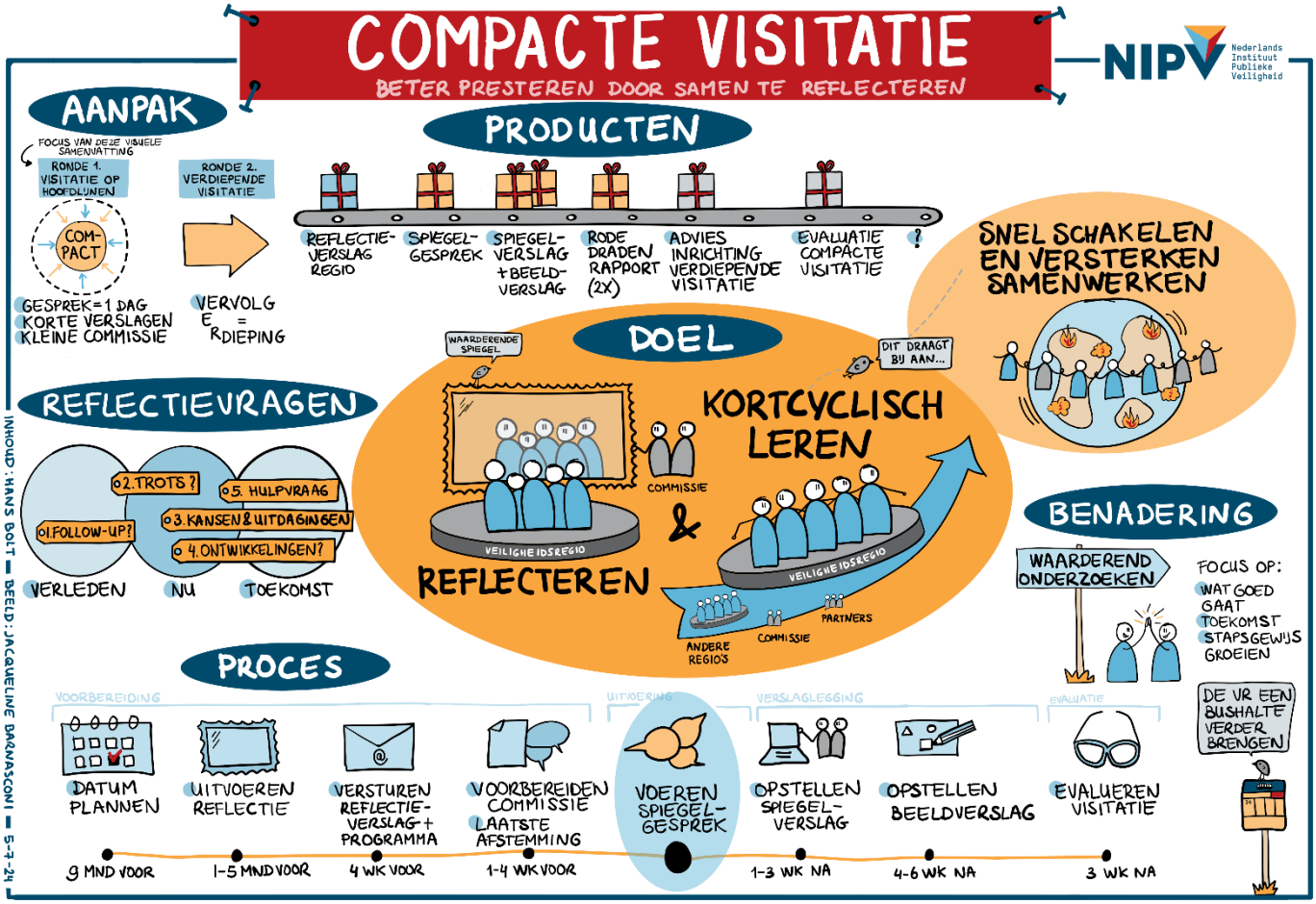
De compacte visitatie is zorgvuldig ontworpen om te zorgen voor een veilige en respectvolle omgeving, waar ‘privacy’ gewaarborgd is en openheid wordt aangemoedigd. De leidende methode in de compacte visitatie is waarderend onderzoeken. In het Engels ‘appreciative inquiry’. Alle deelnemers (projectleiders en commissieleden) zijn, of worden, hierin getraind om een positieve en waarderende benadering te waarborgen.

Op basis van de eerste drie (pilot)visitaties van de compacte visitatie voor veiligheidsregio's, uitgevoerd in 2023, hebben we waardevolle inzichten en suggesties voor verbeteringen verzameld. Deze zijn verwerkt in deze leidraad. De leidraad is een levend document. Nieuwe inzichten kunnen tot aanpassingen leiden van deze leidraad.

De leidraad is (zoveel mogelijk) opgebouwd aan de hand van de visuele weergave van de compacte visitatie zoals weergeven in figuur 1. Aan de orde komen:

1. Doel van de visitatie en de aanpak
2. De benadering: Waarderend Onderzoeken met behulp van reflectievragen
3. De structuur van de visitatie
4. De producten en de kosten van de visitatie
5. Het visitatieproces
6. Nawoord over voortdurend verbeteren

Daarnaast zijn diverse praktische zaken in de bijlagen uitgewerkt:
Bijlage 1. Tijdlijn visitatie
Bijlage 2. De visitatie evalueren
Bijlage 3. Logo’s
Bijlage 4. Tips voor commissieleden
Bijlage 5. Tips voor projectleiders
Bijlage 6. Referentiemodellen



Figuur 1: visuele weergave van de compacte visitatie

1. Doel van de visitatie en de aanpak



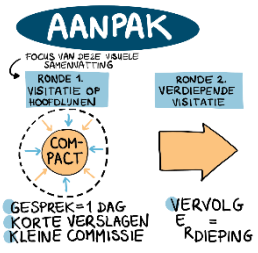
Het hoofddoel van de visitatie is het faciliteren van een robuust leerproces, gebaseerd op reflectie en feedback, waarin veiligheidsregio's elkaar '**een bushalte verder brengen'** in het ontwikkelproces. Daarbij gelden de volgende kernprincipes:

Kernprincipes

- Kort-cyclisch Leren: Aanmoedigen van continu leren door kleine, incrementele verbeteringen, wat bijdraagt aan flexibiliteit en aanpassingsvermogen.
- Focus op Hoofdlijnen: Prioriteren van essentiële thema's voor maximale impact, gebaseerd op reflectieve vragen die zowel succes als zorgpunten belichten.
- Collegiale visitatie: Het bevorderen van inzicht en betrokkenheid door visitaties hoofdzakelijk te laten uitvoeren door en voor collega's van de veiligheidsregio's.
- Veiligheid en Privacy: Creëren van een omgeving waarin openheid en vertrouwelijkheid gewaarborgd zijn, essentieel voor oprechte reflectie en groei.
- Waarderend onderzoeken: De methode van waarderend onderzoeken, en de daarbij behorende vijf principes, vormt de ruggengraat voor de compacte visitatie.

De aanpak: Een visitatie in twee rondes

De compacte visitatie wordt uitgevoerd in twee rondes. Een visitatie op hoofdlijnen en een verdiepende visitatie aan de hand van een aantal (verdiepende) thema's.



In de visitatie staat de hulpvraag van de regio centraal. Dit betekent in de praktijk dat elke visitatie er anders uit kan zien. Dit vraagt om een goede afstemming tussen de projectleider van de regio en secretaris van de commissie, maar ook tussen de voorzitter van de commissie en de algemeen directeur van de gevisiteerde regio. Het spiegel- en beeldverslag zijn voor een groot deel daarom vormvrij, omdat het aansluit bij de leefwereld en hulpvraag van de regio. Het is een spiegel waar de collega's van de gevisiteerde regio graag in kijken, omdat ze zich gezien voelen en het hen motiveert om met nieuwe initiatieven aan de slag te gaan.

In de verdiepende visitatie, die ook weer waarderend en lerend is, wordt o.a. teruggekeken op de visitatie op hoofdlijnen en worden de grote werken ondersteund.
Een belangrijk verschil met de visitatie op hoofdlijnen is dat we werken met een waarderend referentiekader. In essentie is dat een evaluatiekader met hulpvragen. We kunnen resultaten van de visitaties daardoor meer vergelijkbaar maken, omdat we met dezelfde 'bril' naar een thema kijken. Ook krijgen we inzicht in 'best practices' en leer- en verschilpunten.

Ook hebben we regio's de mogelijkheid gegeven een eigen thema in te brengen. De voorwaarde is wel dat er in eigen beheer een referentiekader ontwikkeld moet worden. Voor de visitatie van een gezamenlijke thema's is er altijd een vakinhoudelijke deskundige aanwezig c.q. een collega die op strategisch niveau kan functioneren.
In de verdiepende visitatie stelt de regio ook een de hulpvraag aan de visitatiecommissie, die past bij de thema's van de verdiepende visitatie.

2. De benadering: Waarderend onderzoeken en de reflectievragen

Wat is waarderend onderzoeken?
Waarderend onderzoek, of Appreciative Inquiry is een krachtig instrument waarmee positieve verandering teweeggebracht kan worden. Kern is het stellen van waarderende vragen waardoor je meer inzicht kunt krijgen in onopgemerkte krachten en 'wat werkt'. Met Appreciative Inquiry ga je op zoek naar wat er al aanwezig is, in plaats van de tekortkomingen te analyseren. Het effect is dat een persoon of organisatie zich van haar eigen sterktes bewust wordt. Deze inzichten dienen dan als uitgangspunt voor verandering.



Waarderend onderzoeken kent vijf principes. Deze zijn:

1. **Het positieve principe**. Door met het positieve te beginnen, start je een vergadering, brainstorm, evaluatie of veranderprogramma op basis van waar de energie zit en wat werkt. Dit geeft waardevolle informatie over wat er al is. Met deze basis ontspannen deelnemers zich en voelen ze zich gestimuleerd om hierop voort te bouwen: van goed naar uitstekend.
2. **Het poëtische principe.** Stel je de evaluatie- of veranderingsfase voor als een hoofdstuk in een boek. Het is noodzakelijk om de deelnemers de ruimte te geven hun verhaal te vertellen om nieuwe perspectieven te vinden. Verhalen vertellen is daarom een centraal aspect van waarderend onderzoeken. De kwaliteit van de vragen die we stellen, bepaalt waarover gesproken wordt en wat we ontdekken.
3. **Het sociaal constructivistische principe**. Dit principe stelt dat mensen hun sociale werkelijkheid construeren. Door hen te helpen op een nieuwe manier naar zichzelf of hun organisatie te kijken en andere verhalen te vertellen, treedt er al verandering op. Waarderend onderzoeken is een relatiegerichte benadering, waarbij de mensen in het systeem actief betrokken zijn.
4. **Het principe van gelijktijdigheid.** In een waarderend onderzoeksproces lopen de analyse- en de veranderfase synchroon. Het verzamelen van verhalen is daarom geen voorfase, maar een belangrijk onderdeel van het veranderproces. Als je de goede vragen stelt die mensen raken en aan het denken zetten ('generatieve vragen') neem je mensen van begin af aan in de verandering mee en komt er energie los.
5. **Het anticipatieprincipe.** De manier waarop we onze toekomst beschrijven is een belangrijke bron van inspiratie. Mensen veranderen in de richting van hun visie op de toekomst. Het creëren en delen van deze beelden in een team creëert een collectief toekomstbeeld. Dit collectieve beeld biedt de nodige focus om het vervolgens eens te worden over concrete maatregelen voor verandering.

Op welke manier zijn deze principes verwerkt in de visitatie?

Het positieve principe: Waar zit de energie?

Op basis van de ervaringen van de vorige visitatieronde in 2014-2019, blijkt dat leidinggevenden het erg leerzaam vinden om bij elkaar in de keuken te kijken. Dat hebben we ook als feedback ontvangen in de pilots in de compacte visitatie. Ook zien we dat in het schrijven van een zelfevaluatie op basis van de reflectievragen energie zit. Veiligheidsregio's steken hier veel tijd in en nemen het heel serieus. Tenslotte zit er ook energie in de waarderende aanpak. De meeste collega's lijken het een interessante uitdaging te vinden om met een hele andere 'mindset' naar een organisatie te kijken. Wat daarbij opvalt is dat iedereen zich aanmeldt en deelneemt aan de trainingen 'waarderend onderzoeken'. Tegelijk bestaat bij veel commissieleden de zorg dat men belangrijke informatie over het hoofd zou kunnen zien als men alleen op de positieve dingen doorvraagt, of dat het een 'onecht' gesprek zou kunnen worden. Hier helpt vaak het inzicht dat het doel van het spiegelgesprek het 'ontdekken', 'ontwikkelen' en 'sterker maken' en niet het 'fixen' of 'probleem oplossen' is.
Waarderend bevragen betekent niet dat alleen naar het 'positieve' wordt gevraagd – het gaat erom uit de oude gewoonte te komen en eens niet het negatieve of de gebreken centraal te stellen, maar te beginnen bij wat positief is. Zorgen of twijfels komen vanzelf op een later moment aan bod (indien dat dan nog nodig is). Zij worden dan vaak in een ander, milder, licht gezien door het benoemen van de krachten vooraf.

Het poëtische principe: "Verhaleren"
Uit de pilotvisitaties 2023 blijkt dat het beeldverslag, een visuele samenvatting van het spiegelverslag van de commissie, in praktijk een nuttig document is om bestuurders en medewerkers 'verhalerend' (samentrekking van leren van verhalen) te informeren over de visitatie. Ook de verhalen van voorzitters en projectleiders, soms heel persoonlijk, tijdens de kick-off in de Apenheul begin 2024 werden erg gewaardeerd.

Het sociaal constructivistische principe: De collega's in het systeem actief betrekken
Vanaf het begin is voor een lerende aanpak gekozen en dus niet voor een systeem dat af is en dat daarna geïmplementeerd wordt. Daarom hebben we voor pilots gekozen en de daaruit volgende leerervaringen verwerkt in de aanpak. Elke visitatie wordt geëvalueerd. De visitatieteams hebben veel ruimte gekregen om de visitatie naar eigen inzicht (binnen het gestelde kader) uit te voeren. Dat geeft betrokkenheid. Tenslotte hebben we een kick-off georganiseerd, waarin we de visitatieteams en projectleiders, oftewel de visitatiefamilie, hebben uitgenodigd. We zijn van plan om deze "familiedagen" vaker te organiseren, ervan overtuigd dat dit bijdraagt aan de uitwisseling van kennis, ervaringen en dat deze dagen verbindend werken.

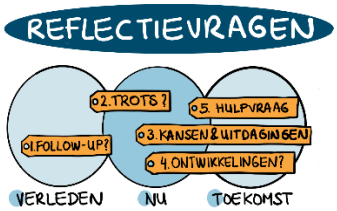
Het principe van gelijktijdigheid: *Generatieve vragen*
Tijdens de basistraining 'waarderend onderzoeken' hebben de commissieleden en projectleiders geoefend met generatieve vragen. Generatieve vragen zetten iets in beweging. Het kost tijd (training) om het eigen te maken. Het vraagt om een mindset, waarin het niet weten, uitstellen van eigen oordelen, luisteren, waarderen en vragen stellen centraal staan.

Dat staat soms haaks op de oplossingsgerichte mindset van medewerkers die bij veiligheidsregio's werken.

Het anticipatieprincipe: Toekomstbeeld
Het wenkende toekomstbeeld is een lerende netwerkorganisatie van veiligheidsregio's die snel kan reageren op nieuwe crises, waarin samengewerkt wordt en verschillen gewaardeerd worden. In het oorspronkelijke plan van aanpak en de basistraining hebben we hierover gecommuniceerd. De commissieleden werden in de training aangemoedigd om in te gaan op de toekomstbeelden van de regio's.

De vijf waarderende reflectievragen

De vijf reflectievragen die ten grondslag liggen aan deze compacte visitatie zijn waarderende onderzoeksvragen. Tijdens de pilot zijn ze (waarderend) bijgesteld. Deze vragen zijn:
1. Follow-up: wat is er gebeurd/ondernomen n.a.v. adviezen uit de eerste visitatie?
2. Totaalbeeld: welke ontwikkelingen spelen er op hoofdlijnen?
3. Trots: waar is de regio trots op, wat gaat heel goed?
4. Kansen en uitdagingen: Voor welke kansen en uitdagingen staat de veiligheidsregio?
5. Welke concrete hulpvraag stelt de regio aan de visitatiecommissie?



De bedoeling is om uit antwoorden op de reflectievragen een beperkt aantal thema's te halen en die te vertalen in een concrete hulpvraag aan de visitatiecommissie**.** De hulpvraag is nodig om focus aan brengen in het visitatieproces (programma) en reflectieverslag. Er mogen meerdere hulpvragen worden gesteld. Maar meer betekent ook dat de feedback vanuit de commissie oppervlakkeriger wordt.
Sommige regio's kiezen om met zoveel mogelijk collega's de reflectievragen te beantwoorden. Dat past heel goed bij de principes van waarderend onderzoeken, maar dat kan op gespannen voet staan om de visitatie compact te houden.
Ter ondersteuning van het reflectieproces hebben we een specifieke hand-out gemaakt. Zie ook bijlage 5 voor tips.

3. De structuur van de visitatie

De visitaties worden uitgevoerd door zes visitatieteams. Een visitatieteam bestaat uit een voorzitter, vicevoorzitter, een aantal secretarissen en commissieleden. Deze teams hebben binnen de vastgestelde kaders een hoge mate van beslissingsbevoegdheid om een visitatie uit te voeren naar eigen inzicht. Feitelijk functioneert het als een zelfsturend team. Elk commissielid neemt in ieder geval één keer deel aan een visitatie. Teams mogen ook van elkaar commissieleden lenen. De secretaris is een kritische functie, vandaar dat teams meerdere secretarissen hebben. Een voorzitter kan zelf bepalen of er met 1 of 2 secretarissen een visitatie wordt uitgevoerd. Het is primair de verantwoordelijkheid van de voorzitter om de visitatiecommissie op sterkte te houden, zowel qua aantal leden als qua inhoudelijke expertise. Uiteraard biedt het ondersteunende team hierbij de nodige ondersteuning.

Om de onderlinge afstemming te bewerkstellingen en van elkaar te leren vinden regelmatig overleggen plaats tussen de secretarissen van de visitatieteams. Verder zien we ook dat leden van visitatieteams onderling ervaringen uitwisselen. Daarnaast wordt kennis en ervaring gedeeld op een digitale samenwerkingsruimte. Ook in de formele overleggen van de vakraad Bedrijfsvoering en de RCDV staat visitatie naar behoefte op de agenda en worden ervaringen gedeeld. In de regio's zelf zien we ook dat de visitatie geagendeerd wordt tijdens MT-vergaderingen. Dit alles draagt ertoe bij dat de visitatie gaat leven.

Projectleiders
Bij de veiligheidsregio's zijn projectleiders aangewezen die het aanspreekpunt zijn voor de visitatieteams en primair verantwoordelijk zijn voor het proces. Uiteindelijk is de directeur van de betreffende veiligheidsregio verantwoordelijk voor het reflectieverslag. Daarnaast bereiden projectleiders in co-creatie met de secretaris de visitatie voor. In de praktijk zien we dat het projectleiderschap soms een duobaan is. Het uitvoeren van de reflectie en het opstellen van een reflectieverslag is een behoorlijke klus. Het is daarom aan te raden om hier een plan van aanpak voor te ontwikkelen en dit te laten vaststellen door de directie. De kwaliteit van de feedback van de visitatiecommissie wordt beïnvloed door de kwaliteit van het reflectieverslag en het reflectieproces. In die zin organiseren regio's hun eigen feedback.

Het ondersteunende team
De visitatieteams en projectleiders worden ondersteund door een ondersteunend team. Het ondersteunende team bestaat uit de opdrachtgever, coördinator visitatie en een aantal specialisten. Taken van het ondersteunende team zijn:

- Regie op het gehele visitatieproces, namens de vakraad Bedrijfsvoering en de RCDV.
- Organiseren van trainingen en ter beschikking stellen van ondersteunend materiaal.
- Collega's met elkaar verbinden.
- Het op sterkte houden/uitbreiden van de visitatieteams.
- Digitaal platform beschikbaar stellen waarop informatie gedeeld kan worden (digitale samenwerkingsomgeving).

- Communiceren over updates, aanpassingen, centrale planning etc.
- Bewaken van de kwaliteit van het visitatiesysteem.
- Evaluaties coördineren en verbeteringen doorvoeren (PDCA).
- Rapporteren aan de vakraad Bedrijfsvoering en RCDV.
- Opstellen van rode draden (per 6 visitaties) notitie ter voorbereiding voor vakraad Bedrijfsvoering en RCDV.
- Contact met de Inspectie over proces van visitatie.

Sturing en verantwoording
Er is sprake van een vrij complexe besturingssituatie waarin veel partijen met elkaar besluiten nemen en samenwerken. Dat vraagt om zorgvuldig georganiseerde processen en een goede verbinding met de belanghebbenden. De opdrachtgever en coördinator regisseren dit soort processen waarbij het een uitdaging is veelzijdig partijdig te blijven (oog hebben voor alle belangen).

De veiligheidsregio's hebben de uitvoering belegd bij het NIPV. In die zin is het NIPV de opdrachtnemer. Namens de veiligheidsregio's is vanuit de RCDV een portefeuillehouder benoemd als opdrachtgever. Bij het NIPV is visitatie belegd bij de coördinator visitatie, werkzaam binnen het kwaliteitsbureau van het NIPV.
De RCDV heeft de uitvoering belegd bij de vakraad Bedrijfsvoering. De vakraad heeft een (gedelegeerd) opdrachtgever aangesteld. Deze opdrachtgever stuurt en regisseert samen met de coördinator de visitatie zowel inhoudelijk als financieel. Er is sprake van sturend opdrachtgeverschap, waarbij de rol van het NIPV faciliterend is.
Er wordt gerapporteerd aan de vakraad Bedrijfsvoering. De vakraad Bedrijfsvoering rapporteert aan de RCDV. De RCDV rapporteert via het Veiligheidsberaad aan het Ministerie van Justitie en Veiligheid door middel van de rode draden analyse.

Borging in de wet
Visitatie is geborgd in de Wet veiligheidsregio's. In artikel 56 staat dat het bestuur van de veiligheidsregio ervoor zorgdraagt dat eenmaal in de vijf jaar een visitatie door een visitatiecommissie wordt verricht. Ook dient het bestuur van de veiligheidsregio aan de minister te rapporteren. Verder laat de wet vrij op welke wijze visitatie wordt vorm gegeven. De minister kan wel eisen stellen aan de onderlinge vergelijkbaarheid van de visitaties.
Bij de ontwikkeling van onze aanpak is in een vroeg stadium de Inspectie Justitie en Veiligheid betrokken. Die was enthousiast over de aanpak. Verder is er in juni 2023 een brief via het Veiligheidsberaad gestuurd aan de minister van Justitie en Veiligheid dat het visitatietraject weer is gestart.

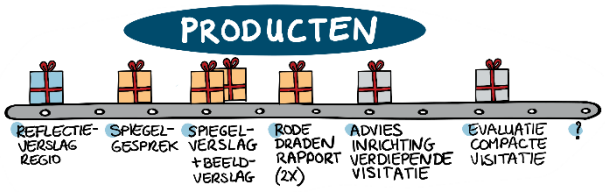
4. De producten en de kosten voor de regio

De producten
In de visitatie worden zeven producten opgeleverd:

- Reflectieverslag
- Spiegelgesprekken
- Spiegel- en beeldverslag
- Evaluatie visitatie
- Rode dradennotitie en advies inrichting verdiepende visitatie

Belangrijke vragen bij het leveren van deze producten zijn:

- Op welke manier werken we aan kwaliteit?
- In welke mate is uniformiteit ten behoeve van vergelijkbaarheid gewenst?
- Wat is de tijdsinvestering?
- Wat zijn kosten van een visitatie voor de regio?



Reflectieverslag
We werken aan kwaliteit door alle projectleiders vooraf een basistraining te geven over waarderend onderzoeken. Waar nodig krijgen projectleiders ook een maatwerktraining. Verder zijn er handleidingen (handouts) geschreven. Daarnaast evalueren we elke visitatie. Er zijn bijeenkomsten voor projectleiders waarin ervaringen gedeeld worden.

In het reflectieverslag worden de vijf reflectievragen beantwoord. Dat verslag is de basis voor het spiegelgesprek dat de visitatiecommissie met de regio voert. De vaste opzet met vijf vragen garandeert ook een bepaalde vorm van uniformiteit en vergelijkbaarheid. Dat is behulpzaam bij de rode draden notitie. Als richtlijn geldt dat het reflectieverslag maximaal zes A4-jes groot is. Dit is geen rigide norm. De bedoeling is om het reflectieverslag compact te houden.

Spiegelgesprekken
Het gaat bij de visitatie om collega's die met elkaar in gesprek gaan. Dat werkt het beste als dat zo natuurlijk mogelijk gaat en in een veilige omgeving. Dan ontstaat er verbinding en vertrouwen om ook de diepte in te gaan. Visitatie is dus absoluut geen audit gericht op controleren/toetsen en is daar als instrument ook niet geschikt voor. Voer de analyse uit vanuit de context van de organisatie waar je te gast bent.

De visitatie wordt uitgevoerd door een commissie die bestaat uit een voorzitter, één of twee secretarissen en daarnaast nog twee of drie commissieleden. Daarbij is het goed om te beseffen dat het om een collegiale visitatie gaat. Het zijn geen professionals/consultants die dit werk dagelijks doen. Het kan dus een keer anders uitvallen dan verwacht. Belangrijk is dat daarover in gesprek wordt gegaan, zodat alle betrokkenen ervan kunnen leren.

We werken aan de voorkant aan de kwaliteit door alle commissieleden vooraf een basistraining waarderend onderzoeken te geven. Zo nodig krijgen commissieleden ook een maatwerktraining. Verder zijn er handleidingen (handouts) geschreven. Daarnaast evalueren we elke visitatie.

Het spiegel- en beeldverslag
Belangrijkste kwaliteitseis is dat de gevisiteerde regio tevreden is met de geleverde producten. Er zijn twee concrete producten die de commissie oplevert:

- Het spiegelverslag: een tekstuele uitwerking van het beeld dat de commissie heeft.
- Het beeldverslag: een visuele samenvatting van het spiegelverslag.

Het spiegel- en beeldverslag zijn voor een groot deel vormvrij. We zien dat als maatwerk. Het beeldverslag is een optie. De kosten worden doorbelast aan de regio.

We vinden het belangrijk dat een spiegelverslag waarderend wordt geschreven. Hiervoor hebben we een schrijfdraad ontwikkeld (zie bijlage 4). Het draagt ook bij aan de uniformiteit van de stijl van schrijven en aan onderwerpen die in elk spiegelverslag terugkomen. Het spiegelverslag kent geen vast format en bevat het visitatielogo, het logo van de RCDV en wordt in de huisstijlkleur van de gevisiteerde regio opgemaakt. Het beeldverslag wordt ook in huisstijlkleur van de regio opgemaakt.

Evaluatie visitatie
Elke visitatie wordt afgerond met een evaluatie. We hebben hier een specifiek formulier voor ontwikkeld. Het bestaat uit twee delen. Deze zijn:

- Deel 1. Essentiële evaluatieonderdelen en -vragen.
- Deel 2. Optionele verdiepende evaluatievragen die kunnen helpen bij het vergroten van het leereffect.

Het formulier kan ook aan de voorkant van het visitatieproces worden gebruikt. Daarmee helpt het de betrokkenen om het proces lerend, waarderend en effectief in te richten (zie bijlage 2). De evaluatie wordt uitgevoerd door de secretaris en de projectleider. We evalueren de uitgevoerde visitatie en het systeem van visitatie.

Rode dradennotitie en Advies inrichting verdiepende visitatie
De roden dradennotitie dient meerdere doelen. Deze zijn:

1. Het identificeren van overkoepelende organisatie-ontwikkelthema's.
2. Overall reflectie op de regionale reflectie- en spiegelverslagen.
3. Inhoudelijke update: bondige notitie voor het tussentijds informeren van Vakraad Bedrijfsvoering/ RCDV
4. Input leveren voor het plan van aanpak voor de verdiepende visitatie.
5. Verantwoording aan Inspectie Justitie en Veiligheid/ Ministerie van Justitie en Veiligheid

De rode dradennotitie geeft input voor de aanpak van de verdiepende visitatie. De rode dradennotitie bouwt zich op door elke zes visitaties te evalueren. De rode dradennotitie wordt opgesteld door het ondersteunende team visitatie.

Tijdsinvestering voor regio's
Op basis van ervaringen van de pilot zien we dat het reflectieverslag al snel 200 uur aan tijd kost. Het is afhankelijk hoe breed en diep er gekeken wordt en welke personen input leveren.

Tijdsinvestering voor commissieleden
Commissieleden zijn gemiddeld 16 uur kwijt aan een visitatie en een voorzitter 20 uur. Op basis van de pilot schatten we dat werkbelasting voor secretaris ongeveer 60 uur per visitatie is. De meeste tijd vraagt het schrijven van het verslag.

Wat zijn kosten van een visitatie voor de regio?
In het vastgestelde voorstel van de vakraad Bedrijfsvoering van 30 juni 2022, staat het volgende over de kosten:

'De verwachting is dat de additionele kosten van € 2500 ook noodzakelijk zijn voor expertise tijdens de beoogde thematische besprekingen in de nieuwe opzet. Daarnaast zal de regio tijd kwijt zijn aan het voorbereiden en opstellen van een organisatiebeschrijving en het regelen van faciliteiten. Dit zal aanzienlijk minder zijn dan in de eerste ronde van 2017, omdat de visitatie geen twee dagen duurt'.

In de praktijk komt de commissie in de avond voor de visitatie samen in een hotel, zodat zij zich kunnen voorbereiding op de visitatie. De kosten van dit verblijf (incl. diner) worden betaald door de gevisiteerde regio**.**

5. Het visitatieproces

Voor de compacte visitatie is een proces ontwikkeld. Dit proces bestaat uit acht stappen. Deze stappen worden in de onderstaande tekening weergegeven. In bijlage 1 staan deze kort in een tijdlijn benoemd.
De acht stappen kunnen samengebracht worden tot een viertal hoofdstappen. Deze hoofdstappen zijn:

1. Voorbereiding
2. Uitvoering
3. Verslaglegging
4. Evaluatie visitatie



Voorbereiding
De secretaris en de projectleider bereiden in co-creatie de visitatie voor. Er wordt een programma gemaakt voor de dag van de visitatie. Dit programma wordt steeds concreter naarmate de visitatie dichterbij komt. Het programma moet uiteindelijk aansluiten bij het reflectieverslag en gekozen focus. De commissie ziet elkaar de avond voor de visitatie in een hotel. Er is dan een afstemmingsoverleg. De commissie beoordeelt het reflectieverslag en bepaalt de kernpunten voor de visitatie. Soms sluit de directeur van de gevisiteerde regio bij dit overleg aan.

Toelichting processtappen in voorbereiding

- **Negen maanden** van te voren (op basis van de landelijke planning) neemt de secretaris het initiatief om de exacte datum te bepalen waarop de visitatie gaat plaatsvinden. Dit i.v.m. met overvolle agenda's van zowel de regio als van de commissie.
- Vervolgens bereidt de veiligheidsregio een reflectieverslag voor, gebaseerd op vijf waarderende reflectievragen.
- **Vier weken** voor de geplande visitatie stuurt de projectleider het reflectieverslag en het programma naar de secretaris. De secretaris stuurt dit door aan de commissieleden.
- **Een week** voor de geplande visitatie nemen de secretaris en de projectleider nog eenmaal het programma door om de puntjes op de i te zetten. En om eventuele belangrijke actualiteiten door te nemen, die niet in het reflectieverslag zijn opgenomen.

Tips en vragen in de voorbereidingsfase

- Bepaal hoeveel afstemming er nodig is binnen de visitatiecommissie om tot een goede voorbereiding te komen. Ervaring leert dat het samenkomen de avond voor de visitatie een handig laatste afstemmoment is.
- Denk vooraf na wie de voorzittersrol overneemt in de commissie, mocht de voorzitter onverwacht uitvallen. Dit is idealiter een RCDV-lid.
- Zorg voor (voldoende) reserve commissieleden die ook meegenomen zijn in de voorbereiding van de visitatie. Uit de evaluatie is gebleken dat commissieleden om allerlei redenen soms vlak voor de visitatie kunnen uitvallen.
- Is er een match tussen leden van de visitatiecommissie en de regio? Heeft een commissielid bij de regio gewerkt of zijn er andere samenwerkingen/belangen die conflicterend kunnen zijn?
- Projectleider en secretaris stemmen af met welke functionarissen de visitatiecommissie spreekt (denk aan OR leden).
- In sommige visitaties worden ook bestuurders geïnterviewd. Dit gebeurt als de gevisiteerde regio dit wenst. Soms is dat ook logisch, omdat bijvoorbeeld bestuurders een actieve rol hebben in de ontwikkeling van de organisatie en/of dat de hulpvraag een bestuurlijke component heeft.
- Advies is om in vroeg stadium een eerste concept reflectieverslag en/of het conceptprogramma te delen met de secretaris. Daardoor ontstaat er al een eerste beeld. Welke onderwerpen/thema's komen aan de orde in de visitatie. En wie zijn de gesprekspartners van de commissie? Aanpassing van het programma is dan gemakkelijker.
- Is er voldoende focus in het reflectieverslag?
- Het programma is leidend. Globaal kan een dagprogramma verdeeld worden in een aantal onderdelen zoals startgesprek, diverse gespreksrondes, eigen reflectie commissie en tenslotte een terugkoppeling.
- Bepaal of gesprekken plaatsvinden op basis van doelgroepen, thema's/vraagstukken of andere criteria, passend bij de hulpvraag van de regio. In het programma wordt bepaald of de commissie opgedeeld gaat worden in aparte (parallelle) gesprekken. Spreek vooraf af hoe de verslaglegging plaatsvindt vanuit één of meerdere secretarissen. En zorg voor voldoende commissieleden als er parallelgesprekken zijn.
- Zorg in het programma voor voldoende eigen tijd voor de commissie. Om tussentijds gesprekken na te bespreken en om de eindterugkoppeling voor te bereiden. Het kan handig zijn als de commissie op de visitatiedag over een eigen zaal beschikt voor deze eigen besprekingen.
- Gaan we met één of twee secretarissen de visitatie doen? (waarvan één de leadsecretaris). Twee horen/zien meer en je kunt de werkbelasting delen. Deze functie is namelijk arbeidsintensief.
- Gaan we gesprekken opnemen? Advies om de mondelinge eindterugkoppeling aan het einde van de visitatiedag op te nemen.
- Stem van te voren af hoe het spiegelverslag eruit moet gaan zien. Welke wensen t.a.v. vorm heeft de gevisiteerde regio.
- Voorafgaand aan de visitatie (enkele dagen of weken daarvoor) kan de directie van de gevisiteerde regio in een korte sessie alle medewerkers die de visitatiecommissie wil spreken informeren over de bedoeling van de visitatie. Bijvoorbeeld uitleggen hoe het

proces gaat, dat het geen audit is, dat de visitatie waarderend is en hoe wordt omgegaan met informatie (geanonimiseerd).
- Stem af welke faciliteiten de commissie nodig heeft tijdens de visitatie, qua vergaderruimte en catering.
- Stuur desgewenst achtergrondinformatie mee, zoals beleidsplan en organisatiebeschrijving.
- Maak vooraf een planning samen met de regio, zodat duidelijk is wanneer de feedbackmomenten plaatsvinden t.a.v. het spiegelverslag en het beeldverslag.

Uitvoering
Dit is de dag waar iedereen naar toe heeft geleefd. De regio heeft veel energie gestoken in het reflectieproces en schrijven van een reflectieverslag. Nu gaat de commissie als collega's (kritische vrienden) meekijken en feedback geven om de regio een bushalte verder te brengen. Feedback wordt mondeling, tekstueel en visueel gegeven. Deze feedback is voor de regio de kers op de taart. De feedback is er niet zozeer op gericht om een probleem op te lossen, maar om een extra of nieuw denkkader/perspectief aan te reiken waarmee de regio verder kan. Het ondersteunt en stimuleert het leerproces van de regio.

De visitatiedag kan er als volgt uitzien:
1. Opening en introductie: De visitatiedag begint met een korte introductie, waarin het doel van de visitatie wordt herhaald en het programma wordt doorgenomen.
2. Reflectiegesprekken: Centraal staan de reflectiegesprekken, waarin successen, uitdagingen en leerbehoeften worden besproken. Het vooraf opgestelde programma is leidend.
3. Terugkoppeling eerste bevindingen: Aan het einde van de dag vindt er een informeel gesprek plaats waarbij voorlopige bevindingen en inzichten worden gedeeld met de veiligheidsregio.

Tips en vragen in de uitvoeringsfase
- Zijn er nog actualiteiten waarover de commissie geïnformeerd moet worden?
- Is de commissie akkoord met de aanwezigheid van de projectleider bij alle gesprekken?
- Is er een veilige en open leeromgeving om een constructieve dialoog te voeren?
- Zijn er nog personen die de commissie wil spreken? Zijn er nog personen van wie de regio vindt dat die gehoord moeten worden (denk aan OR leden)?
  Zorg dat dit zo vroeg mogelijk al besproken wordt, maar kijk of er ook of er nog last-minute wensen zijn die gehonoreerd kunnen worden.
- Hoe bewaak je als commissie de waarderende benadering?
- Maak afspraken met de regio wie er bij de terugkoppeling aanwezig zijn. Dat kan alleen directie of MT zijn, maar ook alle deelnemers van de visitatie.

Verslaglegging
In deze fase gaat de secretaris aan de slag. Die maakt een spiegelverslag dat kort en bondig is. Dit wordt binnen de commissie afgestemd, voordat dit naar de regio gaat. Er wordt een (schriftelijk) feedbackmoment georganiseerd tussen secretaris en de projectleider om het spiegelverslag te checken op feitelijke onjuistheden. Waar wenselijk kan dit nog gevolgd worden door een afstemmoment tussen voorzitter van de commissie met de directeur van de regio. De secretaris verwerkt de feedback van de regio in nauw overleg met de gehele commissie. Het tekstuele spiegelverslag wordt **binnen 3 weken** na de visitatiedag opgeleverd.

Nadat het spiegelverslag is afgerond wordt het beeldverslag gemaakt. Voor het maken van beeldverslagen zijn teken-experts ingehuurd. Het beeldverslag is vormvrij. Het kan bijvoorbeeld een metafoor bevatten. De secretaris stuurt het definitieve spiegelverslag naar de teken-experts en geeft waar nodig een toelichting. Het beeldverslag wordt binnen de commissie en met de regio afgestemd, voordat dit als definitieve versie naar de regio gaat. Het beeldverslag wordt **binnen 3 weken** na insturen van het definitieve spiegelverslag opgeleverd.

Nadat het spiegelverslag en het beeldverslag zijn opgestuurd naar de regio is de visitatie inhoudelijk afgerond. De gevisiteerde regio is eigenaar van deze verslagen. Ze mogen niet zonder toestemming gedeeld worden. De verslagen worden, met toestemming van de betreffende regio, gedeeld met het ondersteunend team ten behoeve van het opstellen van de rode draden analyse en het verbeteren van de visitatie-aanpak.

Tips en vragen voor het opleveren van de verslagen
Zie bijlage 4.

Evaluatie
De laatste stap in het visitatieproces is de evaluatie. Deze evaluatie vindt na elke visitatie plaats. De evaluatie wordt uitgevoerd door de secretaris en de projectleider. De projectleider brengt daarbij input uit de regio in en de secretaris neemt input mee vanuit de gehele commissie. **Voor de evaluatie geldt een termijn van drie weken**, na het opleveren van het definitieve beeldverslag**.** De evaluatiefase van de compacte visitatie is essentieel om de opgedane inzichten te verwerken, feedback te verstrekken en het leerproces te completeren. Deze fase zorgt ervoor dat de gevisiteerde veiligheidsregio, de visitatiecommissie en het ondersteunende team de vruchten plukken van het proces. En het stelt iedereen in staat de verbeterpunten voor toekomstige activiteiten te identificeren.

Tips en vragen voor de evaluatiefase
- Duidelijke communicatie: Het belang van heldere communicatie tijdens de evaluatiefase wordt benadrukt, waarbij de verslagen dienen als basis voor constructieve dialoog.
- Actieve betrokkenheid: De actieve betrokkenheid van de veiligheidsregio bij de evaluatie is cruciaal om het leerproces te verdiepen en te zorgen voor eigenaarschap van de verbeterpunten.

- Transparantie in feedback: Openheid en transparantie in de feedbacksessie versterken het vertrouwen en de effectiviteit van de evaluatie.
- Documentatie van leerpunten: Het zorgvuldig documenteren van de leerpunten en afspraken zorgt ervoor dat deze in de praktijk gebracht kunnen worden.
- Maak afspraken met de regio over het al dan niet breder delen van het spiegelverslag en het beeldverslag. Verslagen zijn eigendom van de gevisiteerde regio.

Voor evaluatie zie verder bijlage 2.

6. Naar een toekomst van voortdurende verbetering

Tijdens het doorlopen van de fasen van voorbereiding, uitvoering, verslaglegging en evaluatie van de compacte visitatie, begeeft uw organisatie zich in een proces vol continue verbetering en ontwikkeling. Deze leidraad heeft als doel niet alleen de structuur en de stappen van het visitatieproces te verhelderen, maar ook om een cultuur van openheid, leren en samenwerking binnen en tussen veiligheidsregio's te bevorderen.

Reflectie en voortdurende ontwikkeling
Het compacte visitatieproces is ontworpen met flexibiliteit in gedachten, zodat het kan worden aangepast aan de unieke behoeften en omstandigheden van elke veiligheidsregio. Reflectie op dit proces is essentieel; het biedt inzichten die kunnen leiden tot verbeteringen niet alleen binnen uw eigen regio maar ook in het bredere netwerk van veiligheidsregio's.

Samenwerking als kern
De kracht van het compacte visitatieproces ligt in de samenwerking - tussen de leden van de visitatiecommissie, binnen de veiligheidsregio en tussen verschillende regio's. Deze gedeelde ervaringen verrijken het leerproces en zorgen voor een collectieve vooruitgang.

Commitment aan verbetering
De bereidheid om van elkaar te leren en gezamenlijk te streven naar verbetering is wat de veiligheidsregio's sterker zal maken. Het compacte visitatieproces is slechts een middel; het echte werk gebeurt in de dagelijkse praktijk waar de opgedane inzichten en aanbevelingen worden toegepast.

Tot slot
Dit document dient als een gids door het proces van compacte visitatie, maar het is de toewijding en het harde werk van iedereen die betrokken is bij het proces dat de daadwerkelijke verandering teweegbrengt. We moedigen iedereen aan om deze leidraad te gebruiken als een levend document, dat evolueert en groeit samen met alle ervaringen en inzichten.

Bij het afsluiten van deze leidraad, openen we de deur naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor verbetering en ontwikkeling. Laten we deze reis samen voortzetten, met open harten en geesten, gericht op het creëren van veiligere en veerkrachtigere gemeenschappen.

Namens het team dat heeft bijgedragen aan deze leidraad, wensen we je veel succes en inspiratie op jullie pad van continue verbetering.

Bijlage 1. Tijdlijn visitatie

Hier is het gedetailleerde overzicht van de compacte visitatieprocesstappen, inclusief de geschatte tijdlijn voor elke stap. Deze tijdlijn biedt een globaal overzicht van hoe het compacte visitatieproces zich ontvouwt, van de voorbereidingsfase tot de afronding met de evaluatie, inclusief de belangrijkste verantwoordelijkheden en de geschatte timing voor elke fase en stap.

Fase	Stap	Beschrijving	Verantwoordelijke	Tijdpad/termijn
Voorbereiding	Planning	Het plannen van de visitatiedatum en tussentijdse overlegmomenten	Secretaris van de visitatiecommissie & projectleider Veiligheidsregio	Negen maanden voor de visitatie
Voorbereiding	Opleveren reflectieverslag	De regio stuurt het reflectieverslag naar de secretaris.	Projectleider Veiligheidsregio	Vier weken voor de visitatie
Uitvoering	Uitvoeren visitatiedag	Visitatiecommissie voert spiegelgesprek	Visitatiecommissie en regio	-
Verslaglegging	Opleveren spiegelverslag	Visitatiecommissie stelt een spiegelverslag op met bevindingen en aanbevelingen.	Secretaris van de visitatiecommissie	Drie weken na de visitatie
Verslaglegging	Opleveren beeldverslag	Visitatiecommissie laat door een teken-expert een beeldverslag maken	Secretaris van de visitatiecommissie in samenwerking met de teken-expert.	Zes weken na de visitatie (Drie weken termijn)
Evaluatie	Opleveren evaluatieverslag	Feedbacksessie aan de hand van evaluatieformulier	Secretaris van de visitatiecommissie & projectleider Veiligheidsregio	Drie weken nadat visitatie is afgerond.

Bijlage 2. De visitatie evalueren

Terwijl de verslaglegging van de visitatie nog plaatsvindt, komt een belangrijk onderdeel in beeld: de evaluatie. Deze stap, uitgevoerd door de commissie samen met de gevisiteerde regio, is niet alleen een formele afsluiting, maar een kans om gezamenlijk te reflecteren en te leren van de ervaringen. In deze bijlage zijn evaluatieonderdelen en -vragen opgesteld, opgedeeld in twee categorieën:

- Essentiële, verplichte vragen voor de basisanalyse; en
- Optionele, verdiepende vragen die gericht zijn op het verhogen van ons leereffect.

Deze evaluatie is meer dan een afsluiting; het is een reflectiemoment dat ons allen de gelegenheid biedt om te leren en ons visitatietraject voortdurend te verbeteren. De feedback, zowel in gedachten als op papier, helpt ons het traject verder te verfijnen en onze gezamenlijke inspanningen te optimaliseren.

Focus van de evaluatie
Het unieke van deze evaluatie ligt in de focus: we richten ons niet op het afleggen van verantwoording, maar puur op het leerproces. We willen ontdekken wat goed werkte, waar verbeteringen mogelijk zijn, en hoe we collectief kunnen groeien vanuit onze ervaringen. Deze inzichten zijn van grote waarde, niet alleen voor de commissie, maar ook voor de collega's binnen de veiligheidsregio's. Ze vormen een fundamentele bijdrage aan het verder ontwikkelen van onze trainingen, hand-outs en systeemaanpassingen.

Uitvoering
Het streven is om deze evaluatie zo bondig en krachtig mogelijk te houden. Het ideaal is een compact evaluatieverslag van maximaal één of twee A4-pagina's. Dit verslag kan bestaan uit een geschreven tekst of bullets, samengesteld door de secretaris en projectleider, met de mogelijkheid voor andere commissieleden om aanvullingen te geven.

Bij het evalueren is een aantal aandachtpunten van belang:

- Een visitatie is geen audit. Het is een organisatie-ontwikkeltool.
- Het gaat om collegiale visitatie. Dus geen professionals die dit werk dagelijks doen. Het kan dus een keer tegenvallen. Iedereen heeft wel eens een slechte dag. Maar dat is helemaal niet erg; daar kunnen alle betrokkenen van leren.
- Het gaat om maatwerk visitatie. De vraag van de regio staat centraal.
- Een regio organiseert haar eigen feedback.
- Een succesvolle visitatie is het gevolg van een succesvolle samenwerking tussen commissie en regio.
- Een veilige omgeving is een kritische succesfactor om tot goede gesprekken te komen.
- Een veilige omgeving ontstaat vaak als mensen elkaar leren kennen.
- Vrijuit spreken is belangrijk. Niet alles hoeft (moet) op papier.
- Feedback gedijt het beste als het georganiseerd wordt als een wederzijdse dialoog.

- Met kritische vrienden om je heen kom je verder.

Deel 1: Essentiële evaluatieonderdelen en -vragen die aan bod moeten komen

1. **Evaluatie van de aanpak**
    a. Efficiëntie en samenwerking: In hoeverre is het gelukt om de visitatie compact en efficiënt te houden, en hoe verliep de samenwerking tussen het visitatieteam en het projectteam?
    b. Inbreng en uitdagingen: Kon iedereen zijn inbreng leveren en wat liep goed? Welke uitdagingen hebben we ondervonden?
    c. Training en vaardigheden: Waren we voldoende getraind en vaardig om deze visitatie uit te voeren?

2. **Evaluatie van de opgeleverde producten**
    a. Bruikbaarheid van verslagen: Wat was bruikbaar aan het reflectie- en spiegelverslag, en wat kan beter?
    b. Focus en compactheid: Is het gelukt om focus aan te brengen en compact te werken in de verslaglegging?

3. **Evaluatie van de reflectievragen en waarderende benadering**
    a. Focus en stijl: In hoeverre lag onze focus op mogelijkheden in plaats van problemen en is het gelukt om de verslagen in een waarderende stijl op te leveren?
    b. Waardering en kracht van de veiligheidsregio: Hoe hebben we waardering geuit in gesprekken en gekeken naar de kracht van de regio?
    c. Vieren van successen: In hoeverre hebben we onze inspanningen rondom de visitatie als succes 'gevierd'?

4. **Evaluatie van het proces**
    a. Veiligheid, planning, en middelen: Is het gelukt om een veilige omgeving te creëren, en waren de planning en middelen adequaat?
    b. Reflectie op tijdsinvestering: Hoe zouden jullie de tijdsinvestering in dit visitatietraject beschrijven, en in hoeverre heeft deze bijgedragen aan de kwaliteit en het succes van het project? Wat kunnen we uit deze ervaring leren om de tijdsbesteding in toekomstige visitaties beter af te stemmen?
    c. Betrokkenheid en communicatie: Waren de juiste personen tijdig betrokken en hoe verliep de communicatie en rolverdeling in het proces?
    d. Aanpak en onverwachte gebeurtenissen: Was de gekozen aanpak effectief en hoe zijn we omgegaan met onverwachte gebeurtenissen?

5. **Eindevaluatie (algemeen)**
    a. Impact en bijdrage aan doelstellingen: Heeft het visitatietraject de veiligheidsregio verder geholpen en hoe heeft het bijgedragen aan de algemene doelstellingen?
    b. Succesdefinitie en tevredenheid over kwaliteit: Hoe definieer je het succes van dit traject en zijn we tevreden over de geleverde kwaliteit?

c. Sterke punten en verbeterpunten: Wat zijn de sterke punten van het traject en welke aspecten kunnen verbeterd worden?
d. Toekomstige aanpassingen en tips: Wat gaan we de volgende keer anders doen en welke tips zouden we willen geven aan collega's?
e. Open Reflectievraag: Zijn er tenslotte nog andere/overige aspecten of ervaringen binnen het visitatietraject die je wilt benadrukken of delen, en hoe kunnen deze in de toekomst als inspiratie dienen voor onze aanpak en methode

Deel 2 (Optioneel): Verdiepende evaluatievragen die kunnen helpen bij het vergroten van het leereffect

1. **Visitatieteam & Samenwerking**
    a. Samenwerking binnen het team: Hoe zou je de samenwerking en de dynamiek binnen het visitatieteam omschrijven? Wat werkte goed en wat kon beter?
    b. Effectieve teamdynamiek: Welke aspecten van de teamdynamiek vond je het meest effectief of waardevol?
    c. Bijdrage aan succes: Hoe heeft de interactie met andere teamleden bijgedragen aan het succes van het visitatietraject?
    d. Belangrijkste lessen: Wat zijn de belangrijkste lessen die jullie hebben geleerd tijdens dit traject?
    e. Samenwerking en succes: Kun je een specifiek voorbeeld geven van hoe de samenwerking tussen het visitatieteam en het projectteam van de veiligheidsregio tot succes heeft geleid?
    f. Overwonnen uitdagingen: Welke specifieke uitdagingen zijn er overwonnen in de samenwerking en hoe heeft dit bijgedragen aan de algemene doelen van het traject?

2. **Leren en Samenwerken - Individueel**
    a. Persoonlijke bijdrage: Wat waren de meest waardevolle aspecten van jouw bijdrage aan het visitatietraject? Hoe reflecteerde dit jouw unieke vaardigheden en inzichten?
    b. Persoonlijke en professionele ontwikkeling: Op welke manieren heeft dit traject bijgedragen aan je persoonlijke en professionele groei?
    c. Momenten van trots: Kun je een specifieke situatie of taak beschrijven waar je bijzonder trots op bent? Wat maakte deze ervaring uniek of leerzaam?
    d. Nieuwe vaardigheden en inzichten: Welke nieuwe vaardigheden of inzichten heb je opgedaan tijdens het traject?
    e. Veranderd perspectief: Hoe heeft jouw deelname aan het visitatietraject jouw perspectief op het visiteren van veiligheidsregio's veranderd of verrijkt?

Bijlage 3. Logo’s

Elk spiegelverslag wordt voorzien van het visitatielogo van het betreffende team en het logo van de RCDV.



Raad van Commandanten
en Directeuren
Veiligheidsregio

Bijlage 4. Tips voor commissieleden

Zie ook de tips in hoofdstuk 5.

Tips voor het onderzoek en het geven van feedback

- Je kunt een regio alleen een bushalte verder brengen, als je weet bij welke bushalte de regio op dit moment staat.
- Verdiep je in de leefwereld van de gevisiteerde regio. Het kennen daarvan is een belangrijke succesfactor voor effectieve feedback van de commissie. Natuurlijk moet een regio hier ook voor openstaan.
- Naast interviews kun je in gesprekken ook gebruik maken van andere creatieve werkvormen. Bijvoorbeeld mensen laten dromen over de ideale organisatie.
- De commissie hoeft niet onderling (geforceerd) waarderend over de regio te praten. Alles moet (ongenuanceerd) op tafel kunnen worden gelegd in de eigen besprekingen van de commissie. Ook buikgevoelens.
- Erken 'gedoe'. Wanneer een regio bijvoorbeeld door een moeilijke tijd heen gaat, dan help je ze door serieus te kijken naar de knelpunten die men benoemt. Als commissie heb je dan oog voor de zaken die niet goed of minder goed gaan. Ook dat is de waarderende bril. Daarna kun je ze een bushalte verder brengen door samen in gesprek te gaan over een perspectief hoe ze eruit kunnen komen en oplossingen te waarderen die al goed werken.
- Misschien ben je als commissielid ergens heel erg enthousiast over. Maar pas daar mee op tijdens de visitatie. Toets of het bij de leefwereld van de regio past en ook relatie heeft met de hulpvraag.
- Wees je voortdurend bewust dat je vanuit jouw eigen paradigma naar de wereld kijkt. Streef naar objectiviteit.
- Geef feedback aan de hand van de potentie die je ziet bij de regio.
- Wees voorzichtig met het geven van schriftelijke kwalificaties en feedback waar niet om gevraagd is.
- Niet alles hoeft op papier. Persoonlijke feedback kan ook in een informeel gesprek worden gegeven, nadat de visitatie is geweest.

Het schrijven van een waarderend spiegelverslag

Deze tips zijn bedoeld om de schrijvers van het spiegelverslag te helpen bij het schrijven van een waarderend verslag. Het verslag presenteert niet alleen bevindingen, maar benoemt ook de positieve krachten en emoties die de visitatiecommissie tijdens het visitatieproces waargenomen heeft. Waarderend Onderzoeken (Appreciative Inquiry) benadrukt het beste in individuen en organisaties en richt zich op sterke punten, successen en het potentieel voor positieve verandering. De bedoeling is dat jullie spiegelverslag dit optimistische en waarderende perspectief weerspiegelt en de sterke punten en kwaliteiten die jullie tijdens

de visitatie ontdekt hebben ook voelbaar worden voor de lezers. Onderstaand vind je tips om het verslag niet alleen informatief, maar ook inspirerend te schrijven.

1. Schrijf vanuit een waarderende mindset
Schrijf het verslag met een **positieve toon** en benadruk de algemene positieve resultaten en inzichten uit de visitatie. Gebruik taal die waardering uitstraalt.
Zorg ervoor dat het verslag de **sterke punten en successen** benadrukt die tijdens de visitatie naar voren kwamen. Deze zijn belangrijk omdat ze een basis vormen voor successen in de toekomst. Schrijf tijdens het visitatieproces kernwoorden op. Welke krachten heb je waargenomen?

2. Gebruik kernzinnen om emoties over te brengen
"Toen mijn collega bij de afsluiting van (project xy) die grap maakte 'leuker kan het niet, maar wel makkelijker' realiseerde ik me dat we niet alleen hartstikke gefocusseerd gewerkt hebben, maar opeens waren we ook een team. Heel bijzonder en mooi om dat mee te maken."
Haal uit de visitatie de **kernzinnen** die de emoties, belangrijkste inzichten en de geest van de gesprekken het beste weergeven. Deze citaten dienen ervoor om het gezegde tot leven te laten komen. De lezer krijgt een indruk van de **emotie** en krijgt een beter beeld.

3. Doe recht aan diversiteit
Erken de **diversiteit aan stemmen en perspectieven** van de gespreksdeelnemers die aan de visitatie meegedaan hebben. Maak duidelijk dat het verslag een weerspiegeling is van de inbreng van verschillende deelnemers en perspectieven.

4. De lezers krijgen zin in veranderen
Hoewel het verslag de huidige sterke punten en successen weergeeft, ligt de nadruk ook op **toekomstige mogelijkheden en acties**. Je wilt mensen aanmoedigen om aan de slag te gaan. Beschrijf de groei- en innovatiekansen die uit de visitatie naar voren zijn gekomen.

5. Meer dan een document
Sluit het spiegelverslag af met een **reflectie over het proces op zich**. Op welke manier heeft het visitatiebezoek zelf bijgedragen aan een positievere, waarderende cultuur binnen de organisatie of het team?

Het spiegelverslag is dus **meer dan een document**: het is een weergave van de positieve energie in de regio, zoals waargenomen door de visitatiecommissie. Een spiegel waar je graag in kijkt omdat je je gezien voelt en die je motiveert om met nieuwe initiatieven aan de slag te gaan. Het reflectieverslag van de regio gaat samen met het spiegelverslag van de

visitatiecommissie op een waarderende wijze in op de mogelijkheden van de regio. En dat alles vanuit de gedachte om de regio een bushalte verder te brengen.

Tips voor het format van het spiegelverslag
In deze visitatieronde is niet voor een vast format gekozen. Het verslag is vormvrij. Het gaat erom dat de regio tevreden is met het verslag. Om jullie op weg te helpen hebben we een aantal voorbeelden in de bijlage opgenomen. Deze formats kun je kleur geven door bijvoorbeeld tekeningen in het verslag op te nemen, quotes op te nemen die gezegd zijn tijdens visitatie, foto's toe te voegen (met toestemming) etc.
Als je toevallig goed in tekenen bent, dan mag je ook zelf een beeldverslag maken of metafoor gebruiken. Dan hoef je de tekenaar niet in te huren. Dit moet je wel afstemmen met de regio.

VOORBEELD 1 FORMAT SPIEGELVERSLAG → Creatief zakelijk verslag
Dit is een tekstverslag met bevindingen opgedeeld naar thema's. Het verslag wordt afgesloten met een overall-reflectie en samenvatting van de belangrijkste reflecties van de commissie. De inhoud is als volgt

1) Inleiding
2) Doel van de visitatie
3) Hoofdvraag van de visitatie
4) Bevindingen

   Observaties:
   Wat is het opgehaalde beeld van de commissie? Wat is gelezen, gehoord en gezien?

   Reflectie:
   Wat zijn de conclusies en tips vanuit de commissie, vanuit de rol van collegiale, kritische vriend?

5) Het verslag afsluiten:

   Overall-reflectie: Wat is het algehele reflectiebeeld van de commissie? Hier is tevens een opsomming van belangrijkste reflectie-bevindingen van de commissie opgenomen.

Zie: https://ifvportal.sharepoint.com/:u:/r/sites/SamenwerkenaanVisitatie-Secretarissen/SitePages/Home.aspx?csf=1&web=1&e=nVezUk

VOORBEELD 2 FORMAT SPIEGELVERSLAG → Powerpointverslag
Dit is een verslag met bevindingen in bullets, kort en bondig beschreven in een powerpoint.

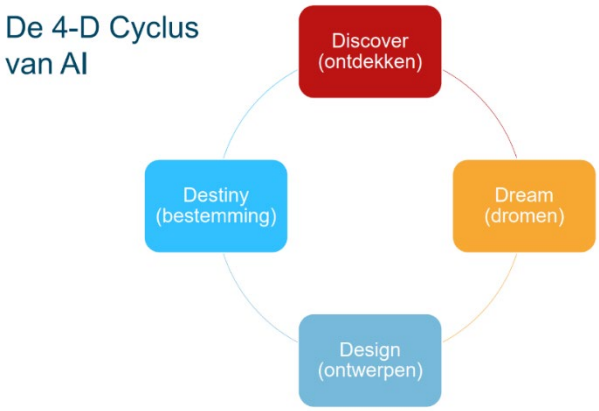
Zie:
https://ifvportal.sharepoint.com/:f:/r/sites/SamenwerkenaanVisitatie-Secretarissen/Gedeelde%20documenten/Verslagen%20ter%20voorbeeld?csf=1&web=1&e=8IiRC2

VOORBEELD 3 FORMAT SPIEGELVERSLAG → Reflectie- en spiegelverslag inéén
Verslag aan de hand het format van het reflectieverslag van de regio

1. De commissie zet de observaties, bevindingen en conclusies in het reflectieverslag van de regio.
2. Dit heeft als voordeel dat alle informatie over de visitatie in één document te lezen is.

VOORBEELD 4 FORMAT SPIEGELVERSLAG à Verslag aan de hand van de 4-D cyclus
De structuur van AI bied je een mooi kader om je te helpen om het verslag te schrijven.

1. **Ontdekken (discover):** Vat de belangrijkste ontdekkingen over wat goed werkt binnen de regio / de teams samen.
2. **Dromen (dream):** Beschrijf de ambities en dromen die de gespreksdeelnemers met jullie delen. Beschrijf de toekomstwensen op een manier die tot de verbeelding spreekt.
3. **Ontwerp (design):** Schets de praktische strategieën en plannen die zijn besproken om de droom te verwezenlijken. Benadruk innovatieve ideeën en plannen van de geïnterviewden.
4. **Bestemming (deliver/doen):** Zet de afgesproken acties en stappen naar het realiseren ervan op een rij. Benadruk de emoties die je erbij waargenomen hebt.



CONCRETE VOORBEELDEN VAN VERSLAGEN (incl. programma):
Veiligheidsregio Fryslân
https://ifvportal.sharepoint.com/:f:/r/sites/SamenerkenaanVisitatie/Gedeelde%20documenten/Visitatie%20Veiligheidsregio%20Frysl%C3%A2n?csf=1&web=1&e=tv10IU

Bijlage 5. Tips voor projectleiders

Zie ook de tips in hoofdstuk 5.

Voorbereidingen

- Neem contact op met andere projectleiders en leer van hun ervaringen/aanpak.
- Hoe breed en hoe diep wil je gaan reflecteren? Maak hierin weloverwogen, expliciete keuzes. Ook met het doel om de visitatie 'compact' te laten zijn.
- Doen alle sectoren mee? Doen alle "lagen" mee (uitvoerend en leidinggevend)? Of heeft de visitatie alleen betrekking op bijvoorbeeld de Brandweer of de directie?
- Organiseer een heldere opdracht vanuit de directie.
- Is er gedacht aan het op hoofdlijnen informeren van leden DB of voorzitter van VR?
- Is de OR vooraf geïnformeerd over de visitatie en hun (eventuele) rol daarin?
- Schrijf een projectplan en laat dit vaststellen door de directie. Bij veiligheidsregio's wordt daar vaak de methode van projectmatig creëren gebruikt.
- Vorm een projectteam (3-4 helpers). Dit kernteam is het kloppende hart van de visitatie met vertegenwoordigers van de verschillende bloedgroepen. Geef hen extra aandacht, informatie over waarderend onderzoeken etc. Ze zijn de ambassadeurs en testgroep.
- Word beste vrienden met de communicatie adviseur.
- Denk na hoe het reflectieverslag eruit zou moeten zien.

Onderzoeken

- Maak vooraf keuzes voor je onderzoeksmethode, waarmee je achteraf de totstandkoming van het reflectieverslag verantwoord. Maak je geluidsopname van de gesprekken? Werk je van ieder gesprek een verslag uit? Stuur je het verslag terug naar de deelnemers voor validatie? Hoe analyseer je de gespreksverslagen? Hoe verwerk je de analyse in het reflectieverslag?
- Creëer een positieve sfeer in het voorbereidingsteam: Spelregels afspreken, Hoe willen we samenwerken? Wat boeit een ieder? Wat wil je er voor jezelf uithalen? Wat zien we?
- Words create worlds: Hoe spreken jullie over elkaar onderling over je regio? Hoe spreken de collega's over de regio?
- Jij bent er voor het proces. De mensen zijn er voor de inhoud. Jij organiseert en ordent. Zij geven input.
- In elke organisatie is er gedoe. Oude pijn, verstoorde werkrelaties, niet goed functionerende teams, leidinggevende die geen verantwoordelijkheid nemen etc. In de reflectie kun je hiermee te maken krijgen. Schep niet de verwachting dat je dit even zult oplossen. Maar er praat er wel over en geef het een plek.
- Verzamel kernzinnen (die kun je later in het verslag zetten).
- Welke metafoor komt bij jullie op? Waarvoor moet jullie regio haar best doen?

- Wat doen jullie schijnbaar ‘fluitend’. Welke ‘best practices’ zie je?
- Hoe willen we ons laten zien?

Visitatie

- Ontwikkel vroegtijdig een programma voor de visitatiedag en stem dat af met de secretaris van de commissie. Denk ook aan alle praktische randzaken.
- Doe een week vóór de visitatiedag een mondelinge briefing aan alle deelnemers, zodat ze weten wat er van hen verwacht wordt en ze op een ontspannen manier kunnen deelnemen.
- Denk na over jouw rol als projectleider tijdens de gesprekken: zit je overal bij of stap je ook terug? Als je ervoor kiest om erbij te zitten, zorg dat je als toehoorder aan tafel zit bij de gesprekken die de commissie voert. Dit levert waardevolle informatie en vanuit een andere positie. Stem aanwezigheid vooraf af met de collega’s en de commissie, zodat niemand verrast wordt hierdoor.
- Denk na hoe het spiegelverslag er uit moet gaan zien van de commissie. Wat past bij jullie organisatie? Idee kan zijn om het reflectieverslag en spiegelverslag te bundelen in één document.
- Geef de commissie feedback in hun rol als waarderend onderzoeker. Wanneer dat persoonlijk is, kun dat beter in een één op één gesprek doen.

Vervolgtraject en Evaluatie

- Zorg voor een goede overdracht van de visitatie.
- Koppel resultaten terug aan de medewerkers en vertel wat ermee gedaan gaat worden.
- Evalueer het project. Vraag aan de medewerkers hoe ze het onderzoek beleefd hebben.

Link voor informatie over waarderend onderzoeken
https://ifvportal.sharepoint.com/:f:/r/sites/SamenwerkenaanVisitatie/Gedeelde%20documenten/Waarderend%20onderzoeken%20(A.I)?csf=1&web=1&e=cWZTiq

Bijlage 6. Referentiemodellen

We hebben vooraf ook aantal eisen gesteld aan referentiemodellen deze zijn;

- Vooraf duidelijk wie welke verantwoordelijkheid heeft.
- De resultaten worden gedeeld om van elkaar te leren.
- Een referentiemodel is dynamisch, wordt aangepast aan de hand van nieuwe ontwikkelingen.
- Maximaal twee thema's per visitatie (waarvan één dus regionaal).
- Het regionale thema is vrijwillig. Voor de regionale thema's zal een referentiemodel moeten worden ontwikkeld. De geviseerde regio is daarvoor verantwoordelijk.
- Voor de visitatie van een gezamenlijke thema's is er altijd een vakinhoudelijke deskundige aanwezig c.q. een collega die op strategisch niveau kan functioneren.

Colofon

Opdrachtgever:	Huibert van Dis, Vakraad Bedrijfsvoering RCDV (Raad Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio's)
Contactpersoon:	Hans Bolt
Titel:	Leidraad compacte visitatie.
Datum:	26 september 2025
Vertrouwelijkheid:	Intern
Auteurs:	Hans Bolt
Projectleider/ coördinator visitatie:	Hans Bolt
Eindverantwoordelijk:	Huibert van Dis, Vakraad Bedrijfsvoering / RCDV