

# De mens centraal tijdens veranderproces LMO

**In het veld is er nog niet veel van te merken, maar op papier is de Landelijke Meldkamerorganisatie (LMO) op hoofdlijnen uitgewerkt. De volgende stap is al gezet: de brandweerorganisaties en de veiligheidsregio's in beweging krijgen. Belangrijk hierbij is om de mensfactor centraal te stellen tijdens het veranderproces. Een menselijk leider is daarbij van belang volgens kwartiermaker LMO brandweer en multi-opstap Johan Postma. Hoofd Meldkamer Multidisciplinair van Meldkamer Noord-Nederland, Marjan van Ewijk is zo'n leider.**

DOOR JOLANDA HAVEN

FOTOGRAFIE MELDKAMER NOORD-NEDERLAND

**D**e Kwartiermakersorganisatie LMO heeft het ontwerpplan, het plan van aanpak en het landelijk kader samenvoeging meldkamers, naar de veiligheidsregio's en het Veiligheidsberaad gestuurd. Daarin staat hoe de meldkamer van de toekomst eruit moet komen te zien, hoe de ontwikkelroute moet worden en de kaders zijn erin beschreven. 'De documenten volgen de koers die is vastgelegd in het Transitieakkoord, maar het Veiligheidsberaad heeft een aantal aandachtspunten geformuleerd dat meegenomen wordt in de plannen naar een landelijke meldkamer', vertelt Johan Postma. 'Zo moeten we ervoor zorgen dat de besturen van de veiligheidsregio's het gezag kunnen blijven uitoefenen als de meldkamerorganisatie onder verantwoordelijkheid van het Ministerie van Veiligheid en Justitie valt en een bijzonder onderdeel wordt van de Nationale Politie. Een ander punt is de overdracht van personeel en materieel. Het personeel dient voldoende betrokken te worden. Aanbeveling is om te onderzoeken in hoeverre de instelling van een Bijzondere Ondernemingsraad en commissie van Bijzonder Georganiseerd Overleg noodzakelijk is. Op korte termijn moet ook duidelijkheid komen over de mogelijke overdracht van het personeel naar de LMO en de consequenties daarvan. Het is van belang dat besturen en de mensen weten waar ze aan toe zijn. Het Veiligheidsberaad benadrukt bovendien dat er gezorgd moet worden voor een goede sturing op de organisatie van de transitie. Aangezien het om een complexe en grote operatie gaat, vereist dit stevige sturing en zorgvuldige besluitvorming. Scherpe keuzes zijn volgens het beraad onvermijdelijk om het proces beheersbaar te maken.'

## MENSELIJKE FACTOR

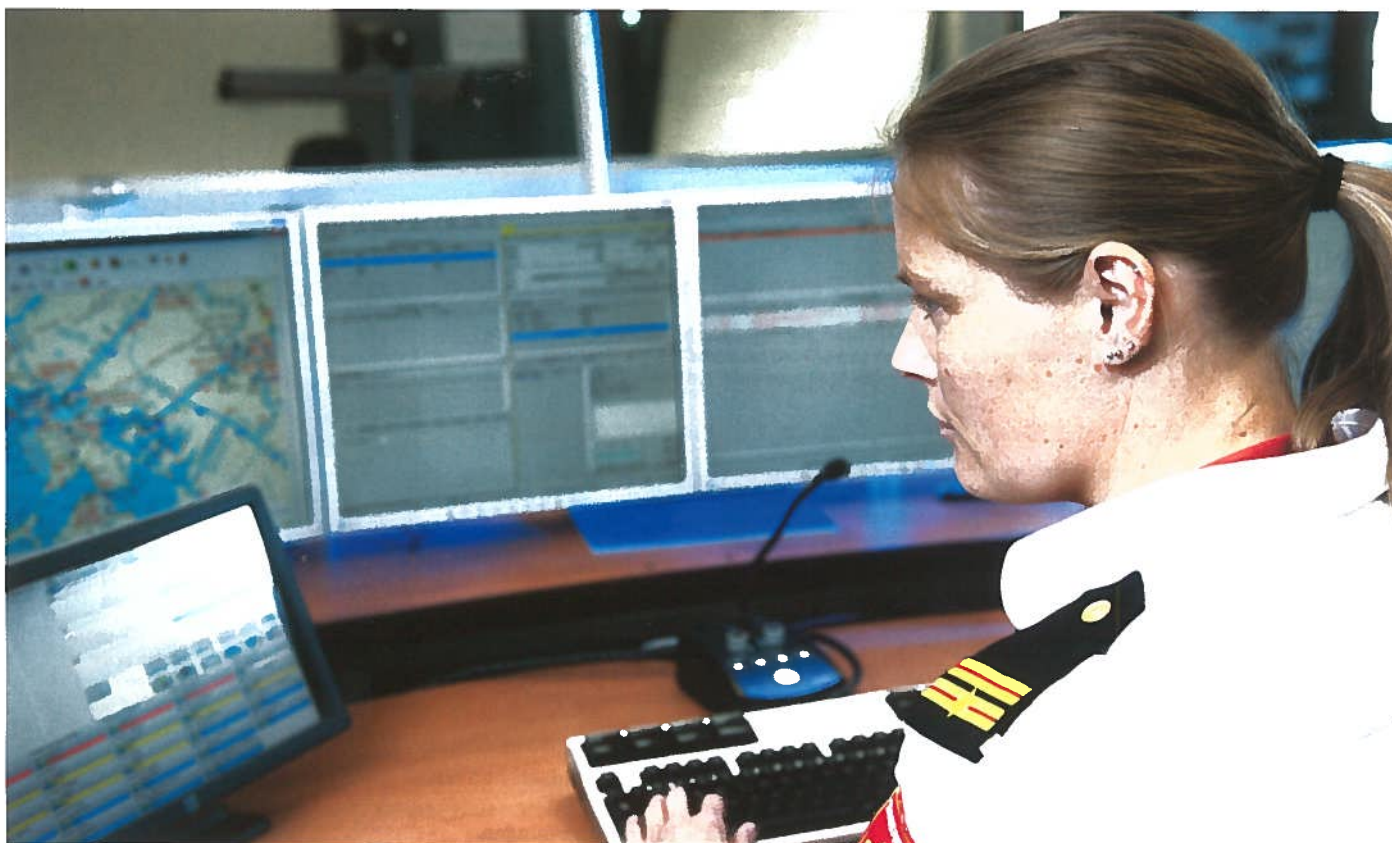
Postma: 'Nu het plan van aanpak er ligt, moeten we zorgen dat de brandweer en veiligheidsregio's actief bij het traject betrokken blijven en inbreng leveren. Processen harmoniseren, standaardiseren en op elkaar afstemmen. Alle praktische zaken moeten geregeld worden om op 1 januari 2021 één virtuele meldkamer te hebben met tien locaties.' Wat daarbij niet uit het oog mag worden verloren, is de menselijke factor. 'We moeten de mensen op een goede manier meenemen in het proces.' Als voormalig Regionaal Commandant van Fryslân weet Postma door onder andere de regi-

onalisering hoe belangrijk dat is. En die ervaring hebben ze ook bij de Meldkamer Noord-Nederland (MkNN). Drie jaar geleden zijn de meldkamers in Friesland, Groningen en Drenthe samengevoegd. In september vorig jaar is Marjan van Ewijk aangesteld als Hoofd Meldkamer Multidisciplinair. Naast directeur is Van Ewijk sinds mei ook regionaal kwartiermaker LMO. Volgens haar een ideale dubbelrol om zo de landelijke ontwikkelingen mee te nemen in de eigen organisatie. Ieder van de tien nieuwe meldkamers die worden gevormd, krijgt een eigen kwartiermaker naast de vier landelijk kwartiermakers LMO.

Hoewel de meldkamer in Drachten nu drie jaar draait, komt Van Ewijk niet in een gespreid bedje terecht. Eén van de grootste uitdagingen was en is nog steeds het menselijke deel. Van Ewijk is organisatiepsycholoog en weet hoe de menselijke factor werkt binnen organisaties, hoe mensen gemotiveerd blijven en wat bij reorganisaties van belang is. 'Bij dergelijke complexe organisatiestructuren moet je altijd kijken naar de mensen achter het project', vertelt van Ewijk. 'Zij moeten het doen. Je kunt je processen en structuren nog zo goed op orde hebben, als de mensen niet worden betrokken bij het proces, geen stem hebben en er niet naar ze wordt geluisterd, werkt het niet. Dat betekent niet dat techniek, ICT en processen van ondergeschikt belang zijn. Daar moet net zo veel aandacht voor zijn, want de systemen waarmee de mensen moeten werken, moeten perfect lopen.'

## VERBINDING

Na de transitie is veel tijd gestoken in het monodisciplinair afstemmen en harmoniseren van de zaken tussen de drie regio's. Parallel liep de multidisciplinaire ontwikkeling. Op dit moment wordt op dat gebied de volgende slag gemaakt. Als multidisciplinair hoofd meldkamer stuurt Van Ewijk samen met de kolomchefs van politie, brandweer en ambulancezorg alle disciplines in de meldkamer eenduidig aan. Van Ewijk: 'De mensen in de meldkamer en hun ondersteuners moeten met elkaar verbonden zijn. Zowel mono- als multidisciplinair moeten de centralisten elkaar blindelings kunnen vinden en er moet verbinding zijn tussen de centralisten en de disciplines op straat. En dat geldt ook voor centralisten en het ondersteunend team van systeembeheerders en technici.' Het eerste wat Van Ewijk opviel toen ze begon, was hoe goed de disciplines in de noordelijke meldkamer al samenwerkten. 'Als het erop aankomt weten ze elkaar bijna blindelings



*De brandweercentralisten nemen de eerste telefoontjes aan en verbinden door met de juiste discipline. Straks, met de komst van de LMO, krijgt de meldkamer een multi-intake.*

te vinden, dat is bijzonder. Zeker op deze manier en op deze schaal. Daar mag Noord-Nederland trots op zijn.' Hoewel de basis staat, zijn nog tal van stappen nodig zodat vanuit de Meldkamer Noord-Nederland een goede samenwerking ontstaat met de andere meldkamers binnen de LMO en delen daarin integreren. Het is een proces van jaren. Van Ewijk: 'Een belangrijke stap die we in Drachten nog moeten zetten is om meer verbinding te leggen tussen de centralisten onderling en de operationele diensten. Het samenspel tussen alle partijen en het multidisciplinair optreden moet worden verstevigd. De afstand tussen de centralist en het veld is groter geworden na de samenvoeging. Geografisch, maar ook qua gevoel. Het is niet meer zo informeel. Het is niet meer de meldkamer waar je zo even binnenstapt en dat zal het ook niet meer worden. Daarom moeten we op een andere manier kijken hoe we de contacten kunnen herstellen en verbeteren.' Om elkaar en elkaars werkwijze beter te leren kennen organiseert MkNN op 23 januari volgend jaar een 'collega voor collega' dag. Een initiatief van de centralisten. De collega's van de operationele diensten kunnen op deze dag kennismaken met de centralisten en andersom. De centralist moet zich betrokken voelen en weten wat er speelt op straat. De operationele diensten moeten op hun beurt weten hoe de nieuwe meldkamerorganisatie werkt. Van Ewijk: 'Je moet blind op elkaar kunnen vertrouwen. Om de verbinding met het veld te coördineren en te verstevigen is een ketenregisseur aangesteld die de verbindende schakel vormt tussen de meldkamer en haar partners. Deze regisseur positioneert onder andere de meldkamer bij haar externe partners en heeft een signalerende en faciliterende rol.'

#### ONTKLEURDE CENTRALIST

In Noord-Nederland zijn alle brandweercentralisten in dienst van Veiligheidsregio Drenthe. Op die manier vormen ze een team met

dezelfde rechtspositie en arbeidsvoorwaarden. De geneeskundige centralisten hebben niet allemaal dezelfde werkgever en de politiecentralisten vallen allemaal onder de Nationale Politie. Waar de brandweercentralisten in dienst komen als de landelijke meldkamerorganisatie een feit is, is nog niet bekend. Van Ewijk: 'Wij willen dat alle centralisten zich verbonden voelen met het vak en met elkaar. Dat ze in het werk één team vormen. Of je nu een brandweer, politie of geneeskundige achtergrond hebt. We werken toe naar een situatie waarin alle centralisten samenwerken en elkaar helpen, want de LMO krijgt straks een multi-intake.' Op dit moment worden in Noord-Nederland alle telefoontjes die via een vaste lijn binnenkomen, door brandweercentralisten opgenomen. Zij vragen aan de burger welke discipline ze willen spreken. 97% procent van alle telefoontjes worden binnen een minuut opgenomen en doorverbonden. Dat is de eerste stap naar een multi-intake. Een ontwikkeling die ook landelijk op gang komt. Eind dit jaar start vanuit de LMO-voorbereiding een pilot multi-intake met circa honderd centralisten uit het hele land.

#### CONTINU ONTWIKKELPROCES

Hoewel de MkNN een voorbeeld is voor de rest en op tal van terreinen voorop loopt, wil dat nog niet zeggen dat zij klaar is om zo over te gaan naar de LMO. Daar is een nieuw traject voor nodig. Van Ewijk: 'Er zal straks waarschijnlijk weer één en ander veranderen om aan te sluiten bij de LMO. We zitten nu nog in de verandermodus dus ik verwacht niet dat een volgende verandering dermate ingrijpend is dat het problemen oplevert. Het is een continu ontwikkelproces waar we inzitten. Dat geldt straks ook voor de andere negen locaties. In 2021 moeten alle tien meldkamers operationeel zijn, maar het duurt nog jaren voordat het helemaal goed uitontwikkeld is.' ■