



ONTWERPPLAN INSTITUUT FYSIEKE VEILIGHEID

Van: Directie Instituut Fysieke Veiligheid
Versie: 1.0
Status: Definitief

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
1.1. Aanleiding ontwerpplan	3
1.2. Context ontwerpplan.....	4
1.3. Proces rondom ontwerpplan.....	5
1.4. Doel ontwerpplan	6
2. Het Instituut Fysieke Veiligheid	7
2.1. Missie.....	7
2.2. Visie	9
2.3. Doelstellingen	11
2.4. Cultuur en leiderschap.....	12
2.5. Leidende ontwerpprincipes.....	13
2.6. Veranderstrategie	13
3. Wettelijke verankering	16
3.1. Plek in het bestel en governance	16
3.2. Financiering	18

1. Inleiding

1.1. Aanleiding ontwerpplan

De wereld van brandweezorg en crisisbeheersing met al haar partijen van veiligheidsregio's, Rijksoverheid tot vele andere crisispartners, is de afgelopen jaren sterk in ontwikkeling. Het Instituut Fysieke Veiligheid heeft een belangrijke rol en toegevoegde waarde in deze wereld en wil deze positie versterken. Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen geschetst voor het Instituut Fysieke Veiligheid waar het instituut zich toe zal moeten verhouden.

Externe ontwikkeling: dynamische en onvoorspelbare risico's

De klassieke rampenbestrijding is afgelopen jaren op orde gebracht, o.a. met de regionalisering van de brandweer en de vorming van de veiligheidsregio's. Tegelijk is er vanaf het begin van deze eeuw een verbreding te zien in oriëntatie van rampen naar crises. Dit kwam tot uiting in calamiteiten en crises die zich voordeden en grote consequenties hadden voor onze samenleving vanwege o.a. globalisering en digitalisering, zoals de terroristische aanslagen in de VS en Europa, cyberaanvallen, verschillende dreigende epidemieën (SARS, Ebola) en dierziekten (q-koorts, MKZ, varkenspest, vogelgriep). Op het moment van schrijven ervaren we wereldwijd de impact die een pandemie (Covid-19) kan hebben op het dagelijkse leven van alle Nederlanders. Deze gebeurtenissen maakten en maken dat niet zozeer rampenbestrijding maar crisisbeheersing het centrale begrip is geworden. Meer recent is er een toename zichtbaar van dynamische, bovenregionale, onvoorspelbare risico's en complexe maatschappelijke vraagstukken die raken aan de vitale veiligheidsbelangen van Nederland en daarmee de continuïteit van onze samenleving. Mede als gevolg van klimatologische, digitale, maatschappelijke en internationale ontwikkelingen, ontstaan er nieuwe dreigingen. Deze risico's kunnen leiden tot bijvoorbeeld terroristische aanslagen, cybercrime, ontploffingen in industriële installaties, overstromingen en stroomuitval, maatschappelijke onrust en raken aan de vitale belangen van Nederland. De Nationale Veiligheidsstrategie¹ spreekt in vergelijkbare bewoordingen over dergelijke crises. De opgaven van de veiligheidsregio's en het instituut in dit geheel liggen op het terrein van crisisbeheersing in het (fysieke) veiligheidsdomein.

Externe ontwikkeling: integraal en bovenregionaal

Bovenstaande opgaven zijn complex en overstijgen de vier kolommen van de veiligheidsregio (brandweer, politie, GHOR en bevolkingszorg (gemeenten)); ze vragen om samenwerking tussen de vier klassieke kolommen en vereisen een meer integrale benadering met partijen buiten de veiligheidsregio, zoals ook duidelijk blijkt uit de Nationale Veiligheidsstrategie en de publicatie *Verbinding tussen werelden* (IFV, 2019). Niet de organisatie staat centraal, maar het voorliggende vraagstuk. Voor het Instituut Fysieke Veiligheid betekent dit dat zij zich moet bewegen in een netwerk omgeving. Daarbij is alliantievorming en samenwerking met een breed pallet aan (crisis)partners van toenemend belang, zowel op bovenregionaal als op landelijk niveau. Ten aanzien van de crisisbeheersing ontbreekt in het veiligheidsdomein een belangrijke functie: er is geen andere overheidsinstantie die een overkoepelende kennis- en beleidsondersteunende functie biedt en partijen op dit vlak verbindt. Verschillende organisaties vullen een deel in. Zo kijkt de Onderzoeksraad voor Veiligheid – primair als er iets is misgegaan – vooral naar die situaties waarbij burgers voor hun veiligheid afhankelijk zijn van de overheid, bedrijven of instellingen. Enkele kenniscentra kijken naar een specifiek onderdeel van crisisbeheersing. Ook de Rijksoverheid wordt in zekere zin beperkt door zijn sectorale indeling.

Interne ontwikkeling van Instituut Fysieke Veiligheid

Naast de externe ontwikkelingen heeft het Instituut Fysieke Veiligheid tevens een eigen ontwikkeling doorgemaakt. In 2013 is het instituut door de wetgever ingesteld en daar zat een bepaalde bedoeling

¹ NCTV (2019), De Nationale Veiligheidsstrategie 2019.

achter (Memorie van toelichting bij wijziging Wet veiligheidsregio's)². In de afgelopen jaren heeft het instituut zich in een sterk veranderende omgeving een bepaalde richting op bewogen in dynamiek met de veiligheidsregio's,³ het Rijk en andere crisispartners. De ontwikkeling is grotendeels conform de bedoeling van de wetgever verlopen, maar er lijken ook elementen te zijn die minder goed tot wasdom zijn gekomen in de afgelopen jaren. Zo wordt er o.a. gesproken over de opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie tussen het instituut en de veiligheidsregio's en de ambitie dat het instituut zaken uitvoert voor het collectief van veiligheidsregio's wanneer dat de uniformiteit en efficiëntie ten goede komt. In de praktijk blijkt er regelmatig sprake te zijn van onduidelijke opdrachtgever/opdrachtnemer-relaties en ook de collectieve vraagarticulatie vanuit de veiligheidsregio's komt niet gemakkelijk tot stand; de vorming van de RCDV draagt daar wel in positieve zin aan bij.

Verder zijn bij de vorming van het instituut enkele organisaties (rechtspersonen) samengevoegd en in de loop van de tijd is dat verder uitgebreid. Daarbij was het de opgave om deze onderdelen zoveel als mogelijk te integreren met elkaar en daarin zijn stappen gezet. Tegelijkertijd is daar nog een behoorlijke winst te behalen voor het instituut.

Daarnaast is het de bedoeling van de wetgever dat het instituut onderzoek verricht. De afgelopen jaren hebben geleerd dat de huidige bestuursvorm met een algemeen bestuur dat bestaat uit alle voorzitters van de veiligheidsregio's, op gespannen voet kan staan tot de objectiviteit van het instituut, in ieder geval in de beeldvorming. Om die reden (twijfel over objectiviteit) zijn onderzoeken niet aan het Instituut Fysieke Veiligheid gegund.

Het is dan ook goed om als organisatie eens in de zoveel jaar de eigen positie in het veld, de verhouding tot de andere partijen in dat veld en de gewenste ontwikkelingen tegen het licht te houden. Dit alles vanuit de wens om een relevante en toekomstbestendige organisatie te zijn/blijven. Gezien de sterk veranderende wereld om het instituut heen en de ontwikkelingen in het instituut zelf, is door het bestuur van het instituut de wens geuit om na te denken over de wijze waarop het instituut zich tot de omgeving verhoudt. Om die reden is het koerstraject gestart.

Huidige organisatie en bestuursvorm kan onvoldoende inspelen op veranderende wereld

Bij een nadere analyse van de huidige organisatie is de constatering dat deze onvoldoende in staat is om in te spelen op de veranderende wereld van crisisbeheersing en brandweerborging. Het is een organisatie die goed is in het leveren van producten en diensten vanuit de eigen afdeling. Om naar de toekomst toe de meerwaarde te kunnen blijven bieden aan onze partners, zal er meer vanuit een integrale aanpak (vanuit een procesoriëntatie) gewerkt moeten worden en vanuit een netwerkbenadering met de partners om ons heen. Tevens zal de organisatie flexibel moeten kunnen reageren op de veranderende omgeving waarin het participeert. Dat vraagt om een herijking van onze organisatie in termen van inrichting, processen, sturing, leiderschap en mensen. Tevens staat de huidige bestuursvorm de ambitie in de weg om het objectieve onderzoek vanuit het instituut verder te versterken. Daarnaast past de huidige bestuursvorm niet geheel binnen de ambitie om de dienstverlening te verbreden naar andere crisispartners. Dat vraagt dan ook om een herbezinning van de huidige bestuursvorm.

1.2. Context ontwerpplan

Er zijn momenteel enkele relevante ontwikkelingen gaande waar het koerstraject van het Instituut Fysieke Veiligheid rekening mee te houden heeft, te weten de evaluatie van de Wet veiligheidsregio's en Covid-19.

² Kamerstukken II 2010/2011, 32841, 3 (MvT)

³ Zie ook: Eenhoorn e.a. (2017), *Onderzoek naar het functioneren van het Veiligheidsberaad*

Evaluatie Wet veiligheidsregio's

Het koerstraject vindt plaats in een periode waarin de Wet veiligheidsregio's (Wvr) wordt geëvalueerd. De Wvr is op 1 oktober 2010 van kracht geworden. Op 1 januari 2013 is de Wvr aangepast, onder andere om daarmee het huidige Instituut Fysieke Veiligheid bij wet in te stellen. In 2012-2013 is de Wvr voor het eerst geëvalueerd (AEF, 2013) en destijds is besloten om in 2019 de Wvr opnieuw te evalueren. In de zomer van 2019 is daarvoor een evaluatiecommissie ingesteld door de ministerraad. Deze evaluatiecommissie brengt uiterlijk eind 2020 haar onderzoeksrapport uit. De evaluatiecommissie heeft tot taak de doeltreffendheid en de effecten van de Wvr en onderliggende regelgeving in de praktijk te onderzoeken en daarbij te bezien of de huidige wet bruikbaar is in het licht van actuele en toekomstige dreigingen, maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in de crisisbeheersing. Het is de bedoeling dat de evaluatie zo wordt uitgevoerd dat deze inzicht biedt in wat goed werkt, waar er verbetermogelijkheden zijn en wat bij knelpunten de oplossingsrichtingen zijn. De inzichten en adviezen van de evaluatiecommissie zijn van belang voor de richting van het Instituut Fysieke Veiligheid. Het is niet wenselijk om deze richting geïsoleerd van het totale stelsel van veiligheidsregio's te bepalen. Tegelijk blijft het Instituut Fysieke Veiligheid gezien de ontwikkelingen (en de urgentie daarvan) zoals geschetst in de vorige paragraaf, niet stil zitten tot de evaluatiecommissie klaar is met haar onderzoek. Het is nodig om nu na te denken over de richting en om (alvast) veranderingen door te voeren, waar dat mogelijk is binnen de huidige wet, passend binnen de maatschappelijke opgave van het instituut. Daarnaast is het een natuurlijk moment en een kans om een gewenste herpositionering van het instituut een plek te geven in de wet. De inzichten die worden opgedaan in het koerstraject met betrekking tot wenselijke aanpassingen van de wetgeving, worden als input meegegeven aan de evaluatiecommissie en de wetgever.

COVID-19

Een steeds belangrijker domein voor het Instituut Fysieke Veiligheid is de crisisbeheersing. De meest ontwrichtende crisis die ons land (de gehele wereld) de afgelopen decennia overkomt, betreft de coronacrisis. Gedurende de coronacrisis heeft het instituut laten zien dat zij een duidelijke toegevoegde waarde kan leveren; denk aan het LOT-C en de ondersteuning van het Veiligheidsberaad. De pandemie heeft laten zien dat er behoefte is aan een organisatie die de verbinding realiseert tussen de Rijksoverheid en de veiligheidsregio's; deze rol heeft het instituut voortvarend opgepakt. Het instituut heeft bepaalde taken op zich genomen waar het collectief van veiligheidsregio's behoefte aan heeft, waarbij de algemene en functionele ketens aan elkaar zijn verbonden en theorie en praktijk bij elkaar komen (delen van informatie en ondersteuning van de crisisbeheersing door kennis). Deze ontwikkeling en de meerwaarde vanuit het instituut hierbij is vertaald in dit ontwerpplan.

1.3. Proces rondom ontwerpplan

In de loop van 2018 hebben het dagelijks bestuur en de directie van het Instituut Fysieke Veiligheid gesproken over de toekomst van het instituut. Tijdens een heisessie in mei 2018 constateren het dagelijks bestuur en de directie dat het veld van de veiligheidsregio's sterk in beweging is en het IFV zich daartoe dient te verhouden. Dit leidt tot de eerste gedachten over een nieuwe koers. Het algemeen bestuur heeft op 14 december 2018 aan het dagelijks bestuur gevraagd om enkele scenario's uit te werken over de vorm en inhoud van het Instituut Fysieke Veiligheid in de toekomst. Het dagelijks bestuur heeft vervolgens de notitie 'Toekomst IFV' opgesteld en deze notitie is op 14 juni 2019 door het algemeen bestuur vastgesteld. Daarin is de volgende koers uiteengezet:

Om in te kunnen spelen op de huidige maatschappelijke vraagstukken op het gebied van fysieke veiligheid, maakt het IFV de beweging van een multidisciplinair kennis- en ondersteuningsinstituut voor de veiligheidsregio's, naar een integraal en gezaghebbend publiek kennisinstituut voor risico- en crisisbeheersing, voor de veiligheidsregio's, vitale

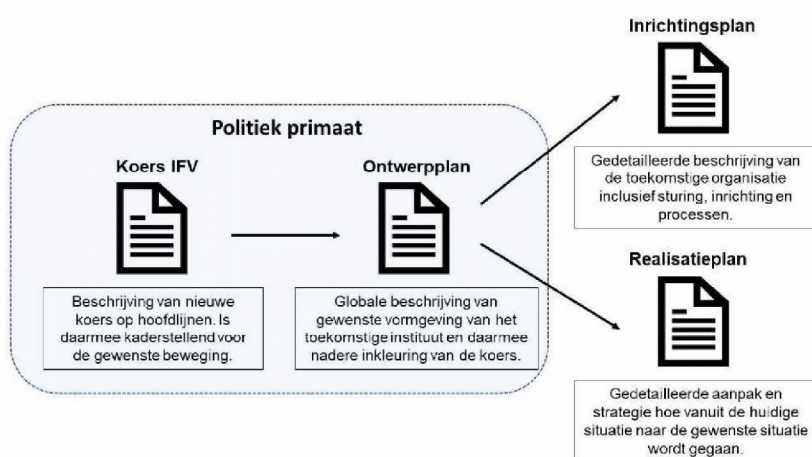
partners, crisispartners en Rijksoverheid. Zo draagt het instituut bij aan een veiliger en weerbaarder Nederland, nu en in de toekomst.

Om het Instituut Fysieke Veiligheid in staat te stellen de bovengenoemde koers tot uitvoering te brengen, wil het bestuur dat er keuzes worden gemaakt in het taken- en dienstenpakket. In de genoemde notitie is tevens beschreven dat de toekomstige activiteiten van het instituut kunnen worden ingedeeld naar een kennis- en servicedeel. Op 14 juni 2019 heeft het algemeen bestuur het dagelijks bestuur gevraagd om de koers nader te verkennen en uit te werken. Het dagelijks bestuur is daar vervolgens samen met de directie mee aan de slag gegaan en op 9 december 2019 is wederom in het algemeen bestuur gesproken over de koers en is de ingezette lijn bekrachtigd. In februari 2020 heeft de directie met het dagelijks bestuur besproken dat wordt toegewerkt naar een Ontwerpplan, waarin de nadere uitwerking van de koers wordt vastgelegd. Vanwege de uitbraak van COVID-19 heeft het koerstraject enige maanden stil gelegen, waarna in mei 2020 het koerstraject weer is gestart na een heisessie met het dagelijks bestuur. In juni 2020 is de voortgang besproken in het algemeen bestuur en daar is o.a. gesproken over de passende governance en financiering.

1.4. Doel ontwerpplan

De directie van het Instituut Fysieke Veiligheid geeft met dit Ontwerpplan een globale beschrijving van de gewenste vormgeving van het toekomstige instituut. Het geeft een nadere inkleuring van de koers zoals die in de notitie 'Toekomst IFV' is neergezet. Het moet worden gezien als de 'stip op de horizon' voor de komende jaren, met dien verstande dat een groot deel van deze 'stip' reeds realiteit is dan wel in ontwikkeling is (zie paragraaf 2.6). Het geeft antwoord op de vraag waar het IFV van wil zijn en welke governance en financiering daarbij past.

Aangezien wordt toegewerkt naar een toekomstbestendige organisatie, wordt het Ontwerpplan vertaald naar een Inrichtingsplan, waarin een gedetailleerde uitwerking wordt gegeven van de toekomstige organisatie op het niveau van o.a. inrichting (inclusief een formatieplan), processen en sturing. Tevens wordt er een Realisatieplan uitgewerkt waarin wordt beschreven hoe vanuit de huidige situatie naar de toekomstige situatie wordt gekomen en hoeveel tijd daarvoor wordt genomen. In dit Ontwerpplan komen alleen die elementen (zoals missie, visie, governance en besturing) van de toekomstige organisatie aan de orde, waarvan het primaat ligt bij het bestuur (politiek). Zowel het Inrichtingsplan als het Realisatieplan zullen in nauwe afstemming met de Ondernemingsraad worden opgesteld. Schematisch is dit als volgt weer te geven:



Figuur 1: Planfiguren om te komen van koers naar realisatie

2. Het Instituut Fysieke Veiligheid

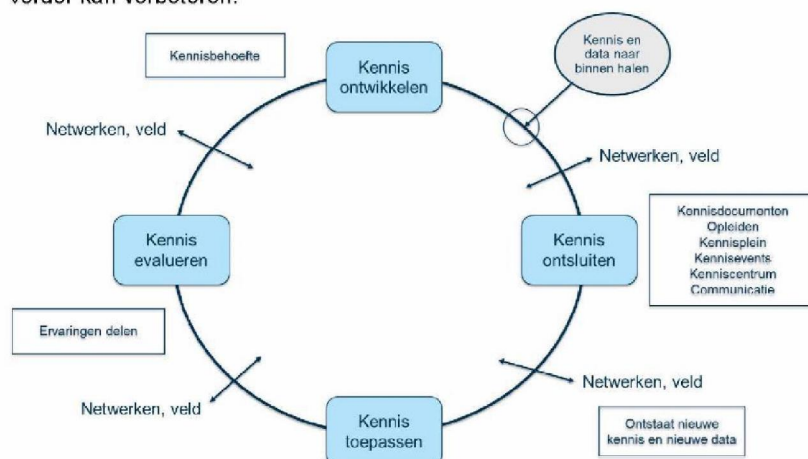
2.1. Missie

In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de maatschappelijke opdracht van het Instituut Fysieke Veiligheid⁴, te weten de missie. In de volgende paragraaf wordt dit nader uitgewerkt in de visie.

Missie

Instituut Fysieke Veiligheid is het publiek kennisinstituut voor crisisbeheersing en brandweezorg dat staat voor een veilig en veerkrachtig Nederland.

Met **publiek kennisinstituut** wordt bedoeld dat het Instituut Fysieke Veiligheid toegepast wetenschappelijk onderzoek uitvoert naar specifieke onderwerpen en dat vertaalt naar kennisintensieve dienstverlening.⁵ Het zijn van een publiek **kennisinstituut** betekent dus dat de focus niet alleen ligt op kennis ontwikkelen en verzamelen, maar ook op het ontsluiten van deze kennis voor de brede doelgroep, op het borgen dat de kennis toepasbaar is voor de doelgroep en dat op basis daarvan advisering plaatsvindt (handelingsperspectief). Het instituut is ervoor verantwoordelijk om, naast het ontwikkelen en verzamelen van kennis, de doelgroep ook te ondersteunen bij en te adviseren over het toepassen van de kennis. Naast een vanzelfsprekend voordeel voor de doelgroep, heeft dit ook een voordeel voor het instituut: de kenniscirkel blijft op deze manier rond, zodat het instituut telkens nieuwe (toepassingsgerichte) kennis kan ontwikkelen en de publieke infrastructuur verder kan verbeteren.



Figuur 2: Kenniscirkel

⁴ De naamgeving van het toekomstige instituut zal nog wijzigen; dit zal een logische uitkomst zijn van het doorlopen koerstraject.

⁵ Daarmee is IFV een publieke kennisorganisatie volgens de definitie van het Rathenau Instituut. De publieke kennisorganisaties vormen een aparte groep binnen de Nederlandse kennisinfrastructuur. Rathenau hanteert vijf criteria daarvoor: 1) Het is een 'stenen' organisatie, dat wil zeggen een instituut met een gebouw, 2) De organisatie is geen onderdeel van de academische onderzoekswereld, 3) Onderzoek of kennisverzameling is een hoofdtaak van de organisatie, welke wordt gecombineerd met kennisintensieve dienstverlening, 4) De organisatie behoort tot het publieke domein en draagt bij aan de kennisbehoefte en/of uitvoering van verantwoordelijkheden van ten minste één ministerie en 5) De organisatie heeft hiervoor een beheersmatige relatie met ten minste één ministerie. De organisatie ontvangt structurele financiering van ten minste één ministerie, en ten minste één ministerie oefent invloed uit op de werkzaamheden van de organisatie.

Op die manier fungeert het Instituut Fysieke Veiligheid als een *center of expertise* als het gaat om hoogwaardige kennis op het gebied van crisisbeheersing en brandweezorg. Publiek houdt in dat het instituut voor een deel publiek is gefinancierd (zie voor nadere uitwerking hoofdstuk 4) en het instituut het publieke belang dient.

Het instituut richt zich op twee domeinen, namelijk de crisisbeheersing en de brandweezorg. Onder *crisisbeheersing* wordt door het instituut verstaan het geheel van maatregelen en voorzieningen inclusief de voorbereiding, ter voorkoming van (uitbreiding van) ongewenste gebeurtenissen, waardoor (toename van) slachtoffers, directe en indirecte schade, politiek-maatschappelijke onrust en maatschappelijke ontwrichting worden voorkomen of beperkt. Crisisbeheersing staat daarbij voor risicobeheersing en crisisbestrijding en is per definitie multidisciplinair. Bij risicobeheersing gaat het zowel om het verkleinen van de kans als om het verkleinen van de effecten (o.a. vanwege domino-effecten) met de nadruk voor het instituut op het tweede element. Het verkleinen van de kans is primair een verantwoordelijkheid die in de functionele ketens ligt. Bij crisisbestrijding gaat het erom dat relevante partijen zich zo goed mogelijk voorbereiden (preparatie) en in geval van een crisis zo adequaat mogelijk de effecten van de crisis verkleinen.

Onder *brandweezorg* verstaat het instituut het geheel van de inhoudelijke taakgebieden risicobeheersing en incidentbestrijding (inclusief de operationele voorbereiding) van de brandweer, alsmede de organisatie om beide taakgebieden efficiënt en effectief tot stand te brengen. Bij risicobeheersing gaat het om het beheersen (proactie en preventie) van de brandveiligheid; denk aan brandveilig leven, brandveilige leefomgeving en brandveilige gebouwen. Bij incidentbestrijding gaat het om het afhandelen van incidenten en de operationele voorbereiding daarop. Het gaat dan o.a. om brandbestrijding, technische hulpverlening, medische ondersteuning, incidentbestrijding gevaarlijke stoffen, waterincidenten en specialistische hulpverlening. Bij de organisatie gaat het om de kennis over de organisatie(cultuur) van de brandweer zelf.

Met een *veilig Nederland* wordt bedoeld dat het instituut een bijdrage levert aan het veilig houden van Nederland in een almaar veranderende samenleving. Het gaat daarbij om de fysieke veiligheid van Nederland (o.a. brandweezorg) maar ook om allerlei andere vormen van veiligheid. Het instituut levert dan ook een bijdrage vanuit de eigen toegevoegde waarde op het gebied van verschillende maatschappelijke opgaven (zoals klimaatontwikkeling, digitalisering, maatschappelijke en internationale ontwikkelingen), om daarmee de veiligheid te behouden⁶ of te vergroten.

Met een *veerkrachtig Nederland* wordt bedoeld dat mensen samenwerken om een bedreigende situatie het hoofd te bieden en te werken aan herstel. Daarbij maken we een onderscheid tussen drie vormen van veerkracht, te weten:

- 1) *bestuurlijke veerkracht*: hiervan is sprake wanneer politieke en bestuurlijke leiders een werkwijze hanteren die in de praktijk effectief en legitiem blijkt.
- 2) *institutionele veerkracht*: hiervan is sprake wanneer staande organisaties zich inzetten om de gevolgen van maatschappelijke ontwrichting te minimaliseren; ook, en misschien wel vooral, als deze organisaties geen officiële functie in de crisisrespons hebben.
- 3) *maatschappelijke veerkracht*: hiervan is sprake wanneer burgers constructief met de uitval van kritieke voorzieningen omgaan: ze werken met elkaar samen en weten tegenslagen te overwinnen.⁷

⁶ Nederland is een veilig land; diverse ontwikkelingen maken dat inspanningen nodig zijn om de samenleving veilig te houden.

⁷ Instituut Fysieke Veiligheid (2020), *Versterken van veerkracht; Naar een gezamenlijke aanpak van ongekende crises*, Arnhem: IFV.

2.2. Visie

In deze paragraaf wordt de missie uitgewerkt in de visie van het Instituut Fysieke Veiligheid.

Visie

Instituut Fysieke Veiligheid is het publiek kennisinstituut dat veiligheidsregio's, Rijksoverheid en crisispartners onderling verbindt en versterkt met onderzoek, onderwijs, ondersteuning en informatie.

Belangrijke **crisispartners** voor het Instituut Fysieke Veiligheid zijn partners uit de vitale sector (zoals waterschappen, waterleidingbedrijven, netbeheerders en hun koepelorganisaties), gemeenten (individuele gemeenten en de Vereniging Nederlandse Gemeenten) en kennisinstellingen (zoals het RIVM, het KNMI, TNO en Universiteiten). Dit zijn naast de **Rijksoverheid** (meerdere departementen, zoals Justitie en Veiligheid (met name), Infrastructuur en Waterstaat en Defensie) en de **veiligheidsregio's** (individuele regio's en landelijke gremia zoals de Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio's en het Landelijk Netwerk Bevolkingszorg) de belangrijke organisaties waar het instituut haar diensten aan levert en mee samenwerkt.

Met '**verbindt en versterkt**' wordt bedoeld dat het instituut een belangrijke rol vervult in het verbinden van verschillende werelden in de domeinen van crisisbeheersing en brandweezorg. Dat doet het instituut door het pakken van netwerkregie. Het Instituut Fysieke Veiligheid brengt op diverse manieren werelden bij elkaar, die elkaar niet altijd automatisch weten te vinden. Het gaat hierbij o.a. om de volgende werelden:

- Verbinden van de Rijksoverheid en de veiligheidsregio's, oftewel het verbinden van partijen onderling in de algemene keten;
- Verbinden van de algemene keten (veiligheidsregio's en ministerie van Justitie en Veiligheid) met de functionele ketens (zoals water, straling, vitale sector, infectieziekten, cyber)⁸;
- Verbinden van verschillende functionele ketens (sectoren) onderling;
- Verbinden van de kenniswereld, de onderwijswereld en de praktijkwereld (waaronder beleidspraktijk);
- Verbinden van de decentrale, centrale/nationale en internationale wereld.

Het Landelijk Operationeel Team Corona (LOT-C) is een goed voorbeeld van de invulling van deze maatschappelijke opgave door het Instituut Fysieke Veiligheid. Het instituut levert in het LOT-C een belangrijke bijdrage aan het verbinden van diverse partijen als veiligheidsregio's, politie, brandweer, defensie, provincie en rijksoverheid. Het LOT-C verbindt de betrokken veiligheidspartners, vertaalt behoeften naar toepasbare producten en ondersteunt het openbaar bestuur en de veiligheidsregio's in de samenwerking en uitvoering van de aanpak van corona.

Het instituut staat op vier pijlers om veiligheidsregio's, Rijksoverheid en crisispartners van dienst te zijn. Het unieke van ons instituut is dat deze vier pijlers binnen dezelfde organisatie zijn georganiseerd en dat er continu sprake is van onderlinge verbindingen tussen de vier pijlers, o.a. doordat het instituut werkt vanuit kenniscircels (zie figuur 2). Daar zit een belangrijke toegevoegde waarde vanuit het instituut voor onze opdrachtgevers. Hieronder worden deze vier pijlers nader uitgewerkt.

Onderzoek

De eerste pijler van het instituut als publiek kennisinstituut wordt gevormd door onderzoek. Dat betekent dat een belangrijke functie (en daarmee dienst) van het instituut is, om kennis te ontwikkelen. Hierbij gaat het zowel om het ontwikkelen van nieuwe kennis door middel van toegepast onderzoek als om het samenbrengen van reeds bestaande kennis. Daarnaast is het de functie van het instituut

⁸ Instituut Fysieke Veiligheid (2019), *Verbinding tussen werelden? Een verdiepende studie naar de aanpak van zeven bovenregionale crisistypen*, Arnhem: IFV.

om te verzekeren dat kennis op een efficiënte manier beschikbaar is en blijft voor alle stakeholders. Ontwikkelde en gevalideerde kennis uit onderzoek wordt vertaald naar onderwijs en via een proces van kennisborging en -ontsluiting beschikbaar gesteld.

Om van meerwaarde te zijn en te blijven richting partners op het gebied van crisisbeheersing en brandweezorg, is het van groot belang dat het instituut niet alleen inspeelt op de behoeften van de partners maar daarin ook voorop loopt door trends en actuele ontwikkelingen te vertalen naar een meerjarige onderzoeksprogrammering.

Onderwijs

De tweede pijler van het instituut als publiek kennisinstituut wordt gevormd door onderwijs. Zo ontwikkelt en biedt het instituut een samenhangend geheel van opleidingen en trainingen voor (toekomstige) professionals binnen de domeinen brandweezorg en crisisbeheersing en voor de verschillende crisispartners. Binnen dit samenhangend geheel van opleidingen draagt het instituut zorg voor de noodzakelijke uniforme en aantoonbare kwalificaties van de functies binnen de hoofdstructuur. De ambitie is om beginnend en vakvolwassen professionals toe te rusten en te kwalificeren voor het moment dat het er toe doet door een actueel en flexibel onderwijsaanbod dat aansluit op de praktijk. Hierbij ziet het instituut leren als duurzame gedragsverandering die tot stand komt door het ontwikkelen van kennis, houding en vaardigheden. Tevens zorgt het instituut voor het onafhankelijk examineren (ontwikkelen en afnemen van examens) van diverse functies binnen de brandweer, bevolkingszorg, crisisbeheersing, GHOR en opgeschaalde zorg en andere crisispartners.

Ondersteuning

De derde pijler van het instituut betreft het leveren van diverse vormen van ondersteuning aan de veiligheidsregio's, Rijksoverheid en crisispartners. Het gaat daarbij om de ondersteuning in de koude en de warme fase. Het instituut zorgt daarbij zoveel mogelijk voor de koppeling met het kennisdeel (eerste twee pijlers) om op basis van expertise de partijen zo goed mogelijk te ondersteunen. De volgende vormen van ondersteuning wordt door het instituut aangeboden:

- Het instituut verzorgt bestuurs- en beleidsadvisering aan onder meer de RCDV en het Veiligheidsberaad. Vanuit een platform- en netwerkregiefunctie worden besluitvormingsprocessen gefaciliteerd en de veiligheidsregio's ondersteund in hun voorbereiding op landelijke overleggen. Bij de advisering en ondersteuning wordt gebruik gemaakt van alle beschikbare expertise en zowel de interne als de externe stakeholders met elkaar verbonden. Daarnaast levert het instituut programma- en projectmanagement en voert programma's en projecten uit voor onze partners.
- Het instituut ondersteunt onze partners op het gebied van materieel, uitrusting, kleding en voorraden, inclusief advisering en kennisdeling. De stip op de horizon is een platform- of regiefunctie die met ons netwerk zaken organiseert, borgt, doorontwikkelt en uitvoerende taken uitbestedt waar mogelijk. Op bovenregionaal niveau ondersteunt het instituut specialistische operationele eenheden, inclusief de opleiding en inzetondersteuning.
- Het instituut ondersteunt de veiligheidsregio's ook met het verder vormgeven van de gezamenlijke ICT. Daarnaast worden beheerde voorzieningen in stand gehouden, doorontwikkeld en adviseren we onze partners over het gebruik. In samenhang met elkaar groeit dit toe naar een landelijk ICT/IV-platform voor crisisbeheersing, waarin data en systemen onderling en met de buitenwereld zijn gekoppeld; ook met het Rijk en andere crisispartners.

Informatie

De vierde pijler van het instituut betreft het realiseren van een adequate informatiepositie voor veiligheidsregio's, het Veiligheidsberaad en andere crisispartners. Het instituut maakt de informatiebehoefte scherp bij de stakeholders en organiseert op basis van die behoeften de juiste informatie (data verzamelen, veredelen en analyseren). Op het gebied van informatie ontwikkelt het instituut nieuwe mogelijkheden met data en technologie, verkent het instituut kansen en concretiseert deze in experimenten en projecten. De doorontwikkeling van informatievoorziening is de manier om de horizontale verbinding tussen veiligheidregio's, tussen Rijk en veiligheidregio's en de algemene en functionele kolom te realiseren. Het instituut levert een bijdrage aan het tot stand brengen van de slimme verbindingen. Data en informatie vormen de basis voor onderzoek, onderwijs en kennismobilisatie. Het instituut verzamelt en analyseert data op trends en maakt prognoses/projecties. Voorspellende en real time informatie zijn in toenemende mate essentieel voor het voorkomen en beheersen van risico's, dreigingen en crises.

Tezamen vormen de vier pijlers de publieke infrastructuur voor de domeinen van crisisbeheersing en brandweezorg (zie figuur hieronder).



Figuur 3: Vier pijlers van het instituut in domeinen van crisisbeheersing en brandweezorg

Om van meerwaarde te zijn en te blijven richting partners op het gebied van crisisbeheersing en brandweezorg, is het van groot belang dat het Instituut Fysieke Veiligheid niet alleen flexibel meebeweegt met de behoeften van de partners maar daarin ook voorop loopt.

2.3. Doelstellingen

Op basis van de missie en de visie zijn de onderstaande doelstellingen van het instituut te formuleren voor de middellange termijn (komende vijf jaren), zowel extern als intern (huis op orde).

Externe doelstellingen:

- Garant blijven staan voor kwalitatief hoogwaardige kennisontwikkeling, opleidingen en ondersteuning op het gebied van brandweezorg.
- Meer kennis opbouwen van crisisbeheersing (versterken en verbreden kennisontwikkeling) ten aanzien van belangrijke thema's zoals energie, klimaat, gezondheidszorg en informatievoorziening en dit vertalen naar de voor de doelgroepen relevante opleidingen, ondersteuning en informatie.

- Bestaande en nieuwe crisispartners breder betrekken in de algemene en functionele ketens en het slimmer verbinden van veiligheidsregio's, Rijk en crisispartners, ten einde de landelijke en bovenregionale crisisstructuur optimaal te ondersteunen.
- Beter ondersteunen van het operationele (informatiegestuurd) optreden van veiligheidsregio's en andere crisispartners op regionaal, bovenregionaal en landelijk niveau en het versterken van de bovenregionale informatiepositie tussen regio's en tussen regio's en rijk.

Om de externe doelstellingen te behalen en om te komen tot een toekomstbestendige organisatie, zal het instituut veranderingen moeten inzetten. Dat leidt dan ook tot de volgende interne doelstellingen:

- Meer zelf excelleren op onderwerpen waar we anderen op adviseren en ondersteunen.
- Het instituut inclusiever en duurzamer organiseren.
- Het instituut efficiënter, effectiever, meer informatiegestuurd en transparanter organiseren.

2.4. Cultuur en leiderschap

In de paragrafen hiervoor zijn de missie en de visie uiteengezet en daar zijn doelstellingen aan gekoppeld (voorgaande paragraaf). De medewerkers zullen daar vervolgens op dagelijkse basis invulling aan moeten geven in hun concrete gedrag en het leiderschap moet daarbij passen. Het concrete gedrag van medewerkers en leidinggevendenden is van belang voor het welslagen van de koers. Het gedrag van alle medewerkers in een organisatie laat zich het beste vatten in de term '(organisatie)cultuur'. De organisatiecultuur is de verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie en die de leden aan elkaar en aan de organisatie bindt. Belangrijke cultuurelementen op basis van het voorgaande zijn voor het Instituut Fysieke Veiligheid:

- **Samenwerkingsgericht:** Een cruciaal element van de missie is het verbinden van werelden. Dat betekent dat het voor de medewerkers in het instituut vanzelfsprekend is om de samenwerking op te zoeken en te onderhouden, binnen het eigen team, met andere teams binnen het instituut en met organisaties en partners buiten de eigen organisatie. Samen wordt gewerkt aan een gezamenlijk doel. Kortom, de medewerker is gericht op het samenwerken met anderen op basis van de kracht van de verschillen.
- **Aanspreekbaar (accountable):** Medewerkers zijn aanspreekbaar op gedrag (zeggen en doen) en het resultaat. Medewerkers krijgen veel ruimte voor de wijze waarop ze hun werk invullen (hoe) en zijn tegelijkertijd verantwoordelijk en aanspreekbaar op het behalen van de afgesproken bijdragen/resultaten (wat).
- **Daadkrachtig:** Op basis van heldere doelstellingen gaan medewerkers gericht aan de slag. Zij wachten niet af, maken keuzes en nemen risico's indien nodig of gewenst. Houden in het handelen rekening met de gevoelens, behoeften en achtergronden van anderen. Zij blijven zich, ook bij weerstand of hindernissen, inspannen om het beoogde doel te bereiken.
- **Leergierig:** Medewerkers werken actief aan de eigen ontwikkeling en tonen inzicht in de eigen sterke en zwakke punten. Zij vragen feedback, leren van fouten en passen verworven kennis, inzicht en vaardigheden in de praktijk toe.
- **Aanpassingsvermogen:** Kunnen aanpassen aan de snel veranderende context. Medewerkers voorzien interne of externe ontwikkelingen die gevolgen hebben voor het werk en zij handelen er naar.

2.5. Leidende ontwerpprincipes

De volgende leidende ontwerpprincipes vormen de basis van de verdere uitwerking van het ontwerp van de toekomstige organisatie van het instituut (in het Inrichtingsplan):

- *Eigenstandige positie*: Het instituut heeft een eigenstandige positie in het stelsel tussen de Rijksoverheid en de veiligheidsregio's in. Daarbij werkt het instituut vanuit deze positie voor de veiligheidsregio's, Rijksoverheid en crisispartners.
- *Herkenbare domeinen*: De domeinen waar het instituut zich op richt (crisisbeheersing en brandweertzorg) zijn in het organisatieontwerp herkenbaar voor onze buitenwereld.
- *Programmatisch werken*: Domeinen en strategische thema's (zoals klimaatontwikkeling, digitalisering, maatschappelijke ontwikkelingen en internationale ontwikkelingen) zijn aan elkaar verbonden zodat daar in samenhang aan wordt gewerkt. Daarbij wordt programmatisch gewerkt om tot die verbinding en samenhang te komen.
- *Collectief leiderschap*: Het managementteam is in de eerste plaats collectief (integraal) verantwoordelijk voor het functioneren van het geheel; in de tweede plaats geven individuele MT-leden leiding aan een eigen onderdeel en zijn daarop aanspreekbaar. Hetzelfde principe geldt voor de eventuele overige sturingslagen in het instituut.
- *Leiding is afspiegeling*: Het leidinggevend team (inclusief het managementteam en de directie) is een afspiegeling van de essentie van het instituut en hetgeen aan activiteiten wordt uitgevoerd. Op directieniveau vertaalt dit zich naar een uitbreiding met een wetenschappelijk directeur, om daarmee het belang van kennis een positie te geven tot op het niveau van de directie. Het moge duidelijk zijn dat de kwaliteit en objectiviteit van het (wetenschappelijke) kennisdeel in het instituut veel meer vraagt dan alleen het borgen daarvan in de topstructuur van het instituut; het gaat ook over o.a. het vertalen daarvan naar de governance, financiering, processen en systemen (zie hoofdstuk drie).
- *Integrale bedrijfsvoering*: De organisatie werkt zo integraal mogelijk, ondersteund door een integrale bedrijfsvoering.
- *Vrijheid in verbondenheid*: Medewerkers voelen de ruimte om nieuwe initiatieven te ontplooiën en kansen te pakken, maar altijd vanuit de strategische doelen van het instituut en in verbondenheid met zowel collega's binnen het instituut als verbondenheid met partners buiten het instituut.
- *Professional centraal*: Bij de verdere inrichting staat de professional die werkzaam is bij het instituut centraal, wat in ieder geval betekent dat de professional zoveel mogelijk ruimte heeft te doen wat nodig is, daarbij de ruimte krijgt om netwerken te vormen in en buiten het instituut en waarbij de organisatie zo min mogelijk managementlagen heeft.

2.6. Veranderstrategie

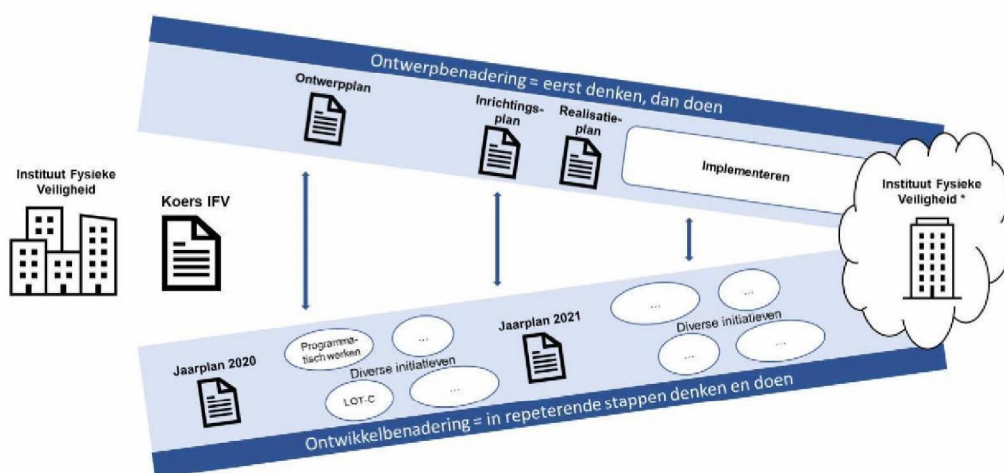
In dit ontwerpplan en het nog uit te werken inrichtingsplan wordt uitgegaan van de toekomstige gewenste organisatie. De huidige situatie verschilt daarvan. Om daar te komen heeft het instituut diverse ontwikkelopgaven (kwaliteitsslag) om op te pakken, o.a. op het gebied van processen, inrichting, medewerkers, sturing en leiderschap.

Het succes van verandertrajecten wordt over het algemeen niet bepaald door de kwaliteit en nauwkeurigheid van het eindplaatje, maar veel meer door de mate waarin voldoende goed wordt nagedacht over het verandertraject. Hoe kom je zo goed mogelijk van A naar B? De uitgewerkte veranderstrategie om tot 'implementatie' van het inrichtingsplan te komen, zal worden uitgewerkt in het realisatieplan.

In de veranderstrategie van het gehele koertraject wordt uitgegaan van twee sporen, te weten een ontwerpspoor en een ontwikkelspoor. De strategie is dat beide sporen elkaar kunnen en moeten versterken, doordat er door de tijd heen continu interactie is tussen beide sporen.

- In het ontwerpspoor wordt in 2020 en een deel van 2021 toegewerkt naar een ontwerp van de toekomstige organisatie van het instituut⁹, zodat in de loop van 2021 kan worden aangevangen met de implementatie van de nieuwe gewenste organisatie. In dit spoor is het adagium 'eerst denken en dan doen'.
- In het ontwikkelspoor wordt parallel aan het ontwerpspoor alvast in het hier en nu ontwikkeld in de richting van de wenselijke situatie. Er wordt continu gekeken naar mogelijkheden om in lijn met de koers (zoals die wordt uitgewerkt in het ontwerpspoor) al initiatieven te ontplooiën. Er zijn twee plannen die in dit spoor passen, namelijk de jaarplannen in 2020 en 2021. In dit spoor is het adagium 'in kleine stapjes denken en doen'.

Door beide sporen parallel aan elkaar te laten lopen, wordt de stap van huidig naar gewenst minder groot wanneer het inrichtingsplan eenmaal is vastgesteld, omdat er vanuit de beginsituatie al stappen in de goede richting zijn gezet. Zo wordt in de *Koers IFV* al de richting ingeslagen van een dubbele verbreding van de scope van het instituut. Initiatieven die daarop reeds in het ontwikkelspoor kunnen worden ontplooid dragen bij aan de realisatie van de gewenste situatie.



* Naamgeving van het toekomstige instituut zal nog wijzigen

Figuur 4: Veranderstrategie

De volgende uitgangspunten voor de veranderstrategie gelden in beide sporen:

- Beide sporen beïnvloeden elkaar over en weer en dat betekent dat er nauwe afstemming plaatsvindt tussen beide sporen.
- Het traject wordt doorlopen vanuit de directie en managementteam samen met de medewerkers.
- Het traject wordt gericht op de medewerkers die een bijdrage willen leveren aan de nieuwe koers van het instituut.
- Waar mogelijk worden zichtbare tussenresultaten behaald om daarmee het koerstraject levendig te houden, om te laten zien wat het concreet betekent en om successen te vieren.
- Voor het creëren van draagvlak en betrokkenheid breed in de organisatie, wordt regelmatig gecommuniceerd over het traject. Wenselijk is dat zoveel mogelijk medewerkers het koerstraject begrijpen en accepteren.
- Het instituut opereert in een bestel met vele andere organisaties die een rol hebben in het geheel en waar verbinding mee moet zijn. Om die reden is er gedurende het veranderproces regelmatig afstemming met belangrijke partners (zoals veiligheidsregio's en ministerie van JenV).

⁹ Planning is mede afhankelijk van wijze waarop Coronacrisis verder verloopt en de maatregelen die zijn en worden getroffen. Het is goed denkbaar dat de planning naar achteren schuift.

- Een koerstraject en de vertaling naar de organisatie heeft het in zich om lang te duren. Om die reden wordt het tempo hoog gehouden in zowel het ontwerp- als het ontwikkelspoor om tot realisatie van de gewenste situatie te komen.

Uitgangspunten specifiek voor het ontwerpspoor:

- Er wordt uitgegaan van een realistische gewenste situatie in de toekomst;
- Het gewenste ontwerp heeft betrekking op de gehele organisatie;
- Ontwerpen van grof naar fijn (van design naar detail);
- Zorgvuldigheid en nauwkeurigheid bij detailontwerp;
- De gewenste resultaten zijn op voorhand duidelijk, namelijk een ontwerpplan, een inrichtingsplan en een realisatieplan.

Uitgangspunten specifiek voor het ontwikkelspoor:

- Er wordt uitgegaan van de huidige situatie en bekeken waar eerstvolgende stappen kunnen worden gezet.
- Investeren in initiatieven die passen in de nieuwe missie en visie.
- Geleidelijk veranderen waar dat binnen de (wettelijke) vereisten mogelijk is.
- Er is ruimte om nieuwe dingen te proberen waarbij het tonen van lef wordt gewaardeerd. Daarbij is het maken van fouten onderdeel van de aanpak, waarbij het belangrijk is dat daar wel van wordt geleerd.
- Op voorhand is niet duidelijk wat de precieze (deel)resultaten gaan; dat wordt gaande het proces duidelijk.

De veranderstrategie van het traject is als volgt samen te vatten:

<p>Algemene uitgangspunten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sporen beïnvloeden elkaar - Uitwerken samen met medewerkers - Gericht om medewerkers die willen - Zichtbare tussenresultaten vieren - Regelmatig communiceren over inhoud - Afstemming belangrijke partners - Hoog tempo hanteren 	<p>Uitgangspunten ontwerpspoor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maakbare situatie in de toekomst - Ontwerp gaat over gehele organisatie - Van grof naar fijn - Zorgvuldigheid en nauwkeurigheid - Resultaten op voorhand helder <hr/> <p>Uitgangspunten ontwikkelspoor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eerstvolgende stappen vanuit hier en nu - Investeren in initiatieven die bijdragen - Geleidelijk veranderen binnen de wet - Lef, proberen en leren - Op voorhand geen duidelijkheid over resultaten
---	---

3. Wettelijke verankering

Het instituut als publieke kennisorganisatie heeft zich te verhouden tot overheid, publiek, kennisinstellingen en de markt. Die verhouding moet gekenmerkt worden door een goede balans tussen objectiviteit en maatschappelijke relevantie, tussen waarden en belangen, tussen wetenschap en beleid. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag hoe dat gezonde spanningsveld vertaald kan worden naar de plek in het bestel, de governance van het instituut en tenslotte de bijbehorende financiering. Elementen hiervan dienen een vertaling te krijgen in de wetgeving.

3.1. Plek in het bestel en governance

Eigenaarschap

De huidige plek van het IFV in het bestel is die van een zbo buiten de kaderwet. Het heeft de voorkeur om de huidige vorm te behouden. Binnen het construct van de zbo heeft het IFV een aparte positie, met een eigen bestuur.

Governance

Het instituut beschikt momenteel uit een algemeen bestuur bestaande uit de 25 voorzitters veiligheidsregio en een slagvaardig dagelijks bestuur van drie vertegenwoordigers vanuit hun midden. Gezien diverse ontwikkelingen is onderzocht in hoeverre het huidige bestuursmodel daar nog steeds het best passend bij is. De volgende uitgangspunten zijn genoemd voor een passende governance voor het nieuwe instituut:

- afgeleid van de maatschappelijke opdracht van het instituut;
- versterken van objectief onderzoek;
- behouden slagvaardig bestuur om in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen;
- bestuurssamenstelling moet recht doen aan het eigenaarschap van het instituut;
- ruimte voor een adequate behoeftestelling, zonder verlies aan daadkracht;
- behouden van relatie met de veiligheidsregio's (van en voor);
- behouden van de mogelijkheid tot inbesteden door de veiligheidsregio's.

Op basis van de bovenstaande uitgangspunten zijn verschillende opties uitgewerkt van de toekomstige governance van het instituut. Het heeft de voorkeur om de huidige vorm te behouden. Dat betekent een algemeen bestuur bestaande uit de 25 voorzitters veiligheidsregio en een slagvaardig driehoofdig dagelijks bestuur dat uit hun midden wordt gekozen. Daaronder is er een tweehoofdige directie: een algemeen directeur en een wetenschappelijk directeur (zie hierna).

Objectiviteit van onderzoek

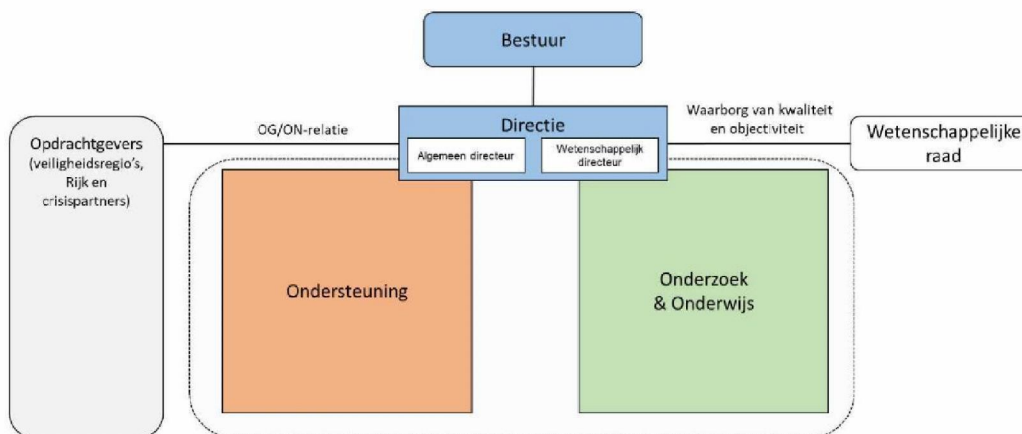
Binnen de governance wordt de objectiviteit van onderzoek geborgd, als voorwaarde voor het kunnen zijn van een publiek kennisinstituut. De objectiviteit van onderzoek wordt als volgt geborgd:

- een aparte wetenschappelijk directeur;
- een wettelijk verankerde wetenschappelijke raad die toeziet op de methodologische kwaliteit en objectiviteit van het onderzoek;
- een wettelijk verankerde bevoegdheid van het IFV om op eigen initiatief objectief onderzoek naar rampen en crises te kunnen verrichten.

Relatie met opdrachtgevers

De relatie tussen de opdrachtgevers (veiligheidsregio's, crisispartners en Rijksoverheid) en het instituut krijgt op de volgende manier invulling:

- Het nieuwe instituut verhoudt zich tot zijn opdrachtgevers (veiligheidsregio's, crisispartners, Rijksoverheid) als een opdrachtnemer.
- Opdrachten aan het instituut worden altijd formeel bekrachtigd, bijvoorbeeld middels SLA of contract. Oplevering door het IFV vindt plaats op basis van de opdracht;
- Sturing op de uitvoering vindt plaats door het instituut. Dat laat onverlet dat de uitvoering in cocreatie/coproductie met de opdrachtgever kan plaatsvinden.

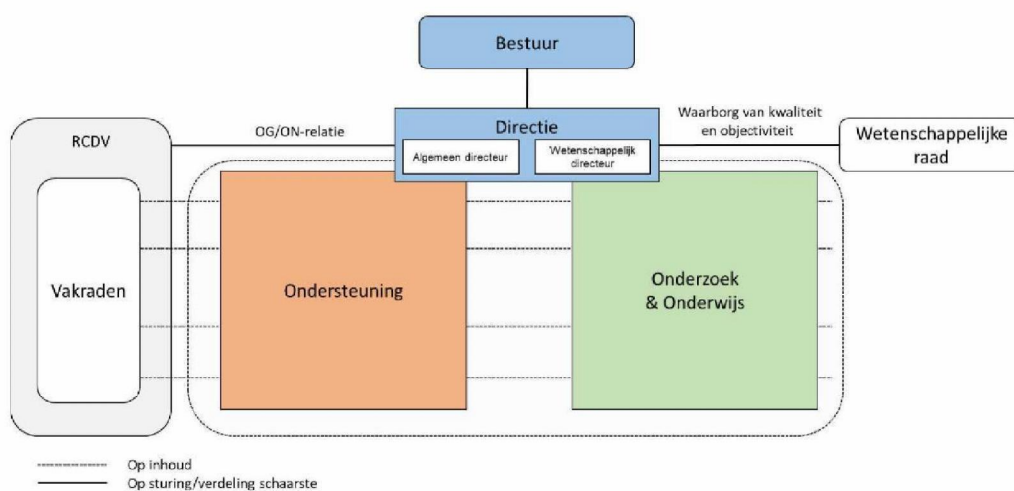


Figuur 5: OG/ON-relatie

In het inrichtingsplan zal de precieze relaties tussen de opdrachtgevers en het instituut als opdrachtnemer nader worden uitgewerkt. Daarbij wordt o.a. onderscheid gemaakt tussen de twee sectoren van het toekomstige instituut. De wijze waarop de programmering tot stand komt van enerzijds de sector onderzoek en onderwijs en anderzijds de sector ondersteuning wordt middels een instellingsbesluit vastgelegd. Voor onderzoek en onderwijs kan dit bijvoorbeeld middels een programma-adviesraad met een belangrijke positie voor het ministerie van Justitie en Veiligheid, naast vertegenwoordigers vanuit de veiligheidsregio's. Voor de sector ondersteuning zal samen met het Veiligheidsberaad en de RCDV een nadere invulling worden gegeven aan de wijze waarop de programmering tot stand komt.

Voor de relatie met de RCDV is al een nadere gezamenlijke uitwerking gedaan. Specifiek voor de relatie met de RCDV geldt:

- RCDV en het instituut zijn gelijkwaardig in de samenwerking;
- De programmering van de RCDV en die van het instituut worden op elkaar afgestemd;
- De voorzitter RCDV maakt afspraken met de directie van het instituut over de meerjarenagenda (op inhoud) en de bijdrage van het IFV aan Taskforces;
- In het agendaoverleg RCDV zitten de vakregisseurs (portefeuillehouders RCDV) en daar wordt jaarlijks met het instituut afgestemd over de jaarplannen (incl. bemensing en budgetten) en de onderlinge samenwerking;
- De zakelijke afspraken, die hieruit volgen, worden gecontracteerd tussen de vakregisseurs en de directie van het instituut;
- De RCDV (inclusief Vakraden en Taskforces) gaat over het WAT en het instituut over de HOE.



Figuur 6: OG/ON-relatie met RCDV

3.2. Financiering

Het ligt voor de hand dat zaken die van wezenlijk belang zijn voor de kwaliteit, continuïteit en uniformiteit van de crisisbeheersing en brandweezorg in Nederland worden geborgd in wettelijke taken, met bijbehorende financiering van het Rijk. Dat is echter afhankelijk van de wetsevaluatie en het daaropvolgende traject om te komen tot een nieuwe wet.

Voor niet-wettelijke taken zijn diverse financieringsvormen mogelijk, bijvoorbeeld op basis van quasi-investering, horizontale publiek-publieke samenwerking, (beperkte) levering aan private partijen en aanbesteding. Ook valt te denken aan subsidie, als het een opdracht van het Rijk betreft die niet onder de wettelijke taken valt.

Bijlage 1: Documentenlijst

- Andersson Elffers Felix (2013), *Evaluatie Wet veiligheidsregio's*, Utrecht.
- Eenhoorn, H.B. & R.J. Hoekstra (2017), *Onderzoek naar het functioneren van het Veiligheidsberaad*.
- Instituut Fysieke Veiligheid (2019), *Verbinding tussen werelden; Een verdiepende studie naar de aanpak van zeven bovenregionale crisistypen*, Arnhem: IFV.
- Instituut Fysieke Veiligheid (2020), *Versterken van veerkracht; Naar een gezamenlijke aanpak van ongekende crises*, Arnhem: IFV.
- *Kamerstukken II 2010/2011, 32841, nr. 3 (MvT)*
- **5.1.2e**, 11., C.C. Meza, P. Faasse & J. De Jonge (2016). *Feiten & Cijfers - De publieke kennisorganisaties*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- NCTV (2019), *De Nationale Veiligheidsstrategie 2019*.

Bijlage 2: Versiebeheer

Hieronder volgt het overzicht van de verschillende versies van dit document:

Versie	Status	Toelichting
0.01	Concept	Besproken met directie IFV op 7 april 2020
0.02	Concept	Besproken met MT IFV op 14 april 2020
0.03	Concept	Besproken met DB IFV op 15 mei 2020
0.04	Concept	Besproken met MT IFV op 27 augustus 2020
0.05	Concept	Besproken met DB IFV op 2 oktober 2020
0.06	Concept	Vastgesteld door DB IFV op 13 november 2020
0.07	Concept	Ter besluitvorming door AB IFV op 14 december 2020
1.0	Definitief	Vastgesteld door AB IFV op 14 december 2020