

SOCIAAL JAARVERSLAG VRK 2016



Kerngegevens

| | |
|---------------------------|---|
| Naam: | Veiligheidsregio Kennemerland |
| Bezoekadres: | Zijlweg 200 2015 CK Haarlem |
| Postadres: | Postbus 5514 2000 GM Haarlem |
| Telefoon: | 023-5159500 |
| Website: | www.vrk.nl |
| Dagelijks bestuur: | Dhr. drs. Th.L.N. Weterings, burgemeester Haarlemmermeer (voorzitter) Dhr. J. Wienen, burgemeester gemeente Haarlem (vanaf 21 september 2016) Dhr. F.C. Dales, burgemeester gemeente Velsen (vanaf 19 april 2016) Dhr. C.M. Beentjes, wethouder volksgezondheid gemeente Heemskerk Mevrouw mr. C.D.M. Kuiper-Kuijpers, wethouder volksgezondheid gemeente Heemstede (met ingang van 1 maart 2017) |
| Directie: | De heer ing. A.F.M. Schippers MPA, directeur Veiligheidsregio De heer A. van de Velden, directeur Publieke Gezondheid |

Sociaal jaarverslag VRK 2016

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 3 |
| Frans Schippers Bert van de Velden | |
| Regie nemen geeft ruimte | 6 |
| Resi Mangunkusumo, Adviseur veranderproces FB, Coach en Mindfulness trainer | |
| Een vitaal mens is beter in balans | 9 |
| Petra Veraar, Adviseur arbo verzuim en re-integratie, Operationeel Medewerker GHOR | |
| 2016 in cijfers | 10 |
| De toekomst van de VRK is al in huis | 13 |
| Nick Oortwijn, Functioneel Beheer LCMS a.i., Medewerker Repressieve Dienst, GEO-Plotter en Coördinator Jeugdbrandweer | |

Voorwoord

De maatschappij is in beweging en de behoeften en eisen van onze omgeving (gemeenten, inwoners, bedrijven) en partners veranderen. Dit vraagt van ons flexibiliteit en wendbaarheid om onze hulp- en dienstverlening zo goed als mogelijk op de wensen aan te laten sluiten. Zo kan het zijn dat medewerkers eens iets doen wat formeel hun taak niet is, gewoon omdat ze zien dat het nodig is. Of dat ze een nieuwe strategie proberen om iets voor elkaar te krijgen, in het belang van de inwoner.

Aangezien wij 'de klant' centraal stellen en dienstbaar willen zijn naar 'de professional' ondersteunen wij deze soepele, meebewegende cultuur van harte. Wij willen er dan ook alles aan doen dat de medewerkers, op het moment dat het nodig is, de goede dingen doen. Daarvoor moeten medewerkers fysiek en mentaal in een goede conditie zijn. We proberen dan ook die condities te creëren waarin medewerkers kunnen floreren. Daar hebben medewerkers ook een verantwoordelijkheid voor: Niet alleen voor het eigen functioneren en welbevinden, maar ook voor elkaar. Zie je dat een collega zich niet goed voelt, dan vraag je wat er is. Zit je zelf niet lekker in je vel, dan is het misschien goed dit te delen. Waardeer wat goed gaat en signaleer wat beter kan. Spreek je uit, kom met kritiek, en vooral ook met ideeën. Dat willen wij graag. Als het aankomt op integriteit en vertrouwen zijn wij extra scherp. Open vizier, is het credo. Alleen in openheid kunnen we talenten maximaal benutten. Van leidinggevendenden verwachten wij dat zij zich integraal verantwoordelijk voelen voor de opgaven waar, het aan hun zorg toevertrouwde organisatieonderdeel zich voor geplaatst weet. Zowel ten aanzien van het bereiken van de gestelde doelen alsook het in goede conditie houden van

Waardeer wat goed gaat en signaleer wat beter kan. Spreek je uit, kom met kritiek, en vooral ook met ideeën.

de medewerkers die het werk doen. Daarbij hoort een grondhouding van verantwoordelijkheid willen nemen, verantwoording willen afleggen en een werkklimaat te realiseren waarin medewerkers de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Vertrouwen op de inhoud en sturen op resultaat gekoppeld aan een coachende stijl van leidinggeven. Een thema waar we in 2016 stevig op hebben ingezet is vitaliteit. Hoe blijf je fit als de werkdruk toeneemt, hoe bewaak je je grenzen en voorkom je het gevoel dat je inspanningen in een bodemloze put verdwijnen? Wij willen graag medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn. En daarom zullen wij er alles aan doen om hen in deze opgave te ondersteunen, met cursussen, workshops, coaching, in een werkomgeving waarin iedereen zich gezien en gehoord voelt. En ook hier geldt in belangrijke mate het eigen initiatief. Kan het beter, laat het weten.

Voor de VRK is het van groot belang dat medewerkers in de volle breedte worden betrokken bij het organiseren van het werk en het meedenken over de door de organisatie te varen koers. Deze medezeggenschap krijgt tot op zekere hoogte vorm in de Ondernemingsraad, maar dat is in onze ogen niet toereikend. Wij willen dat medewerkers goed zijn geïnformeerd over het reilen en zeilen binnen en buiten de organisatie en aan de voorkant goed worden meegenomen bij het nemen van besluiten waar zij als medewerkers mee van doen hebben. Een belangrijke randvoorwaarde hiervoor is het voeren van werkoverleg.

Voor de VRK is het van groot belang dat medewerkers in de volle breedte worden betrokken bij het organiseren van het werk en het meedenken over de door de organisatie te varen koers.

Voor ons is het niet van belang hoe dat overleg precies vorm krijgt. Maar wel dat het er is en dat medewerkers zich daardoor betrokken en meegenomen voelen bij bedrijfsbeslissingen.

Tot slot is er nog het thema dat met de jaren sluipenderwijs actueler is geworden: de vergrijzing bij de VRK. Er is weinig uitstroom en dus ook weinig instroom van nieuwe medewerkers. Je kunt dat als compliment zien voor de organisatie, maar het vormt voor de lange termijn wel een risico. Als we er niet in slagen nieuw talent aan ons te verbinden en onze medewerkers niet aan laten sluiten bij onze omgeving dan vervreemden we ons en 'raken we' op. Reden om er alles op in te zetten om jonge mensen kennis te laten maken met onze organisatie en deze waar mogelijk aan ons te verbinden. Dat is de reden dat wij in 2016 meer stage- en werkervaringsplaatsen hebben aangeboden en dat ook de komende jaren blijven doen. Het is ook nodig dat we de beschikbare kennis en kunde behouden. Dat is waarom wij erop hebben ingezet om de arbeidsvoorwaarden meer levensfase bewust te maken. Met ingang van 1 januari 2017 is het Generatiepact ingevoerd, dat VRK-medewerkers vanaf

Meer diversiteit in personeelsamenstelling zal een uitdaging zijn, maar één die ons ongetwijfeld sterker maakt. Iedereen telt mee, vinden wij ook. Zo zijn wij meer dan ooit van en voor de samenleving.

58 jaar de mogelijkheid geeft om minder uren te gaan werken. Daarmee behouden we kennis en creëren tegelijkertijd ruimte voor de noodzakelijke verjonging. Deze ambitie voor een evenwichtiger leeftijdsopbouw van onze medewerkers willen wij koppelen aan een andere wens, die al enige tijd leeft: die van meer diversiteit in de organisatie. Dit geldt ook op etnisch/cultureel, religieus gebied en op het gebied van gender en seksuele oriëntatie. En niet te vergeten mensen met een arbeidsbeperking en chronisch zieken. Daarbij willen we ruimte geven aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Het zal een uitdaging zijn, maar één die ons ongetwijfeld sterker maakt. Iedereen telt mee, vinden wij ook. Zo zijn wij meer dan ooit van en voor de samenleving. In dit eerste sociaal jaarverslag van de VRK, laten we enkele medewerkers over bovenstaande onderwerpen en hun inspanningen, zorgen en ideeën graag aan het woord. Wij zijn trots op de VRK, op het geheel, dat meer is dan de som der delen. Met dat gevoel sluiten wij het boeiende jaar 2016 af. Met interesse en vertrouwen kijken wij naar de toekomst.



Directie VRK
Frans Schippers
Bert van de Velden

Plezier in het werk

Het fysieke welbevinden is een goede basis voor plezier in het werk. Daarnaast zijn ook meer zachte kanten van het werk zoals collegialiteit, de verbinding met andere collega's, leidinggevend en klanten, samenwerken, teamgeest, gewaardeerd worden, autonomie, veiligheid en vertrouwen een factor van belang.

Ook het Nieuwe Werken dat in 2016 zijn intrede heeft gedaan bij de VRK speelt hierin een rol. In concreto betekent dit dat mensen soms thuiswerken. Slimmer ruimtegebruik, is het idee. Veel medewerkers vinden het fijn af en toe rustig thuis te kunnen werken. Slimmer ruimtegebruik betekent ook dat het idee van een eigen bureau en werkplek is losgelaten. Mensen moeten nog wel wennen. Resi Mangunkusumo, adviseur veranderproces bij het Facilitair Bedrijf, merkte dat op toen zij met haar laptop een rondje door het gebouw ondernam. Zelf vindt ze het Nieuwe Werken een leuke en heel effectieve manier om collega's en hun werk beter te leren kennen. Het komt ook de samenwerking ten goede, gelooft zij, want als je elkaar kent, loop je toch even makkelijker langs om iets te vragen. Dat werkt prettiger en sneller.

Resi is een mooi voorbeeld van interne mobiliteit. Zij was beleidsmedewerker bij de GGD en is nu adviseur veranderproces. Lees meer over haar werk in het volgende interview.

Regie nemen geeft ruimte

De VRK is aan het veranderen. De organisatie streeft onder andere naar meer klantgerichtheid, eigenaarschap en focus. Het Facilitair Bedrijf wil de verandering zo ondersteunen, dat iedereen zoveel mogelijk kan doen wat 'De Bedoeling' is.

Wat is de bedoeling? Het klinkt misschien heel flauw, realiseert Resi Mangunkusumo zich, maar toch is het goed jezelf af en toe in alle rust deze vraag te stellen. Wat was de bedoeling van mijn werk ook alweer? Moet ik zorgen dat de jeugd gezond blijft? Of dat ik mijn taken er in twaalf minuten doorheen jaag zonder gek te worden? Vragen kunnen soms niet basaal genoeg

Door terug te gaan naar de bedoeling voel je misschien eerder de kracht om regie te nemen.

zijn. 'Je kunt zo verstrikt raken in je werk, dat je op het laatst nauwelijks meer weet wat je doet. Door terug te gaan naar de bedoeling voel je misschien eerder de kracht om regie te nemen. Om nee te zeggen als je vindt dat de grens van je verantwoordelijkheid is bereikt. Of juist ja, als je voelt dat je ergens in mee moet gaan met het doel voor ogen, al zou het misschien op een ongebruikelijke manier zijn.'

Ondersteuning

Sinds eind vorig jaar is Resi Mangunkusumo adviseur veranderproces bij het Facilitair Bedrijf (FB), de sector bij uitstek die zorgt dat medewerkers van de VRK kunnen doen wat de bedoeling van hun werk is, zonder zich druk te maken over bijvoorbeeld computerbeveiliging en het legen van de prullenbakken. 'Hoe beter de ondersteuning,' zegt Resi, 'hoe beter de medewerkers van het primaire proces - onze klanten - worden geholpen om te doen waarvoor zij zijn: de gezondheid en veiligheid van onze inwoners te beschermen. Onze klantgerichtheid komt hen ten goede'. Resi combineert haar functie, vernieuwend, met het geven van coaching en mindfulness-sessies, waardoor ze onbedoeld aan extra input komt voor het sturen op verandering. Zo hoort ze problemen en vragen als: zit ik wel op de goede plek, hoe kan ik effectiever communiceren, wat doe ik tegen die burn out die ik aan voel komen en, niet onbelangrijk... wanneer zeg ik nee.'

Elkaar aanspreken

Niet op alle vragen is meteen een antwoord, geeft Resi toe, maar ze voeden wel het gevoel van urgentie voor een nieuwe aanpak. 'Afgelopen jaar is het bewustzijn gegroeid dat medewerkers zelf weer meer in-the-lead moeten zijn. Het

management wil graag dat talenten beter worden benut en dat medewerkers plezier in het werk behouden of weer krijgen. Hiervoor is meer dialoog nodig tussen directie, management, medewerkers en afdelingen onderling. We moeten elkaar aan durven spreken wanneer het beter kan.'

De afdeling P&O, met 19 medewerkers, is een afdeling binnen de VRK die volledig zelfsturend is. Petra Veraar is enthousiast. 'Ieder heeft zijn eigen taken en daarnaast hebben we de taken als personele zorg, planning, formatie en overleg verdeeld. Het grote verschil is dat je je samen verantwoordelijk voelt voor alles, je kunt niets bij je leidinggevende over de schutting gooien. Dat geeft toch een ander gevoel. De grote winst vind ik dat je direct overleg hebt met de directie, waardoor dingen sneller gaan. Een valkuil is er wel. Je moet uitkijken dat het werk goed verdeeld blijft en of het goed gaat met je collega's.'

Van managers, zo geeft Resi aan, vraagt dit bijvoorbeeld dat zij meer loslaten op de inhoud en gericht sturen op de resultaten. Ook luisteren en openstaan voor de behoeften van medewerkers kan hier en daar beter. Soms hebben medewerkers het gevoel totaal niet begrepen te worden. Dan krijgen ze bij wijze van spreken een cursus aangeboden terwijl ze verlangen naar een beetje aandacht. 'In het management wordt onderkend dat deze zachte aspecten vaak

het lastigst zijn,' zegt Resi. 'De wil en openheid om te veranderen zijn er. Alleen kost zo'n verandering natuurlijk tijd, ook omdat je sleutelt aan een cultuur.'

Minivakantie

Het Facilitair Bedrijf heeft intussen trainingen gevolgd in het geven en ontvangen van feedback. Ook (team) trainingen voor samenwerken en effectief vergaderen zullen volgen. Persoonlijk ziet Resi Mangunkusumo daarnaast veel in een

verzoenend soort afstand. Haar mindfulnessstraining – op een stoel of een kussentje, niks engs - is erop gericht om meningen en oordelen los te laten, met aandacht in het hier en nu te blijven en open te staan voor nieuwe ideeën en verbindingen. Soms ziet zij mensen na zo'n sessie van twee uur 'wakker worden' alsof ze op een minivakantie zijn geweest. Er is niets gebeurd, en tegelijkertijd zoveel! Even helemaal weg. Ze gunt het iedereen.



'Een leuk verzorgde feestavond voor alle VRK medewerkers. Dat voelde als een mooie blijk van waardering voor de inzet en het werk dat wij dagelijks doen'.

Personeelsfeest 5 november 2016

Veiligheid in het werk

Om risico's voor de gezondheid en het welzijn van medewerkers te kunnen signaleren en zoveel mogelijk bij de bron aan te pakken, worden regelmatig zogenaamde Risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E's) uitgevoerd, zoals overigens de Arbowet ook verplicht. De RI&E's geven relevante informatie over bekende maar ook onvermoede aspecten van werkdruk en arbeidsomstandigheden, bijvoorbeeld in de hulpverlening bij het rijden met spoed, of bij het verwerken van ernstige incidenten.

Aandacht voor de risico's die de veiligheid, duurzame inzetbaarheid of het plezier in het werk kunnen bedreigen, is een belangrijke taak van Petra Veraar, adviseur arbo, verzuim en re-integratie. Samen met leidinggevenden en medewerkers zet Petra zich in voor het bevorderen van veiligheid en het welbevinden van medewerkers nu en in de toekomst.

In het volgende interview leest u meer over haar werk.

Een vitaal mens is beter in balans

Petra Veraar adviseert de organisatie op beleid voor arbo, verzuim en re-integratie. In dit beleid staat preventief inzetten op de vitaliteit van medewerkers voorop. 'Geef je voldoende je grenzen aan? Zorg je dat je fit blijft? We stimuleren medewerkers zo sterk en gezond mogelijk in het werk te staan,' zegt Petra.

In 2016 kregen 40 medewerkers individuele coaching in een pilot Vitaliteit, met thema's als bewegen, afvallen, stressreductie en slaapverbetering. De resultaten van de pilot worden in het 2e kwartaal 2017 bekend. Daarnaast waren er net als voorgaande jaren ook in 2016 weer workshops en trainingen als Energiek aan het werk en Mentale Vitaliteit.

Veiligheid

Een vitaal mens is beter in balans en kan meer aan, zo is al vaker aangetoond. Medewerkers van de VRK werken uit de aard van hun functie vaak onder belastende omstandigheden, vooral bij de taken in het veld. Petra vertelt, 'in het afgelopen jaar is samen met de medewerkers gekeken naar risico's van een aantal van deze taken. Zoals het risico op een verkeersongeval bij het rijden met spoed en risico's bij het werken in, voor de GGD arts en verpleegkundige, taak ongeschikte ruimte op scholen. Sommige groepen medewerkers krijgen vaker dan hen lief is te maken met verbaal geweld, en intimidatie vanuit het publiek bijvoorbeeld Maatschappelijke Zorg en Ambulance Zorg. Voor hen is er jaarlijks een training Omgaan met agressie. Een onderzoek naar posttraumatische stressgerelateerde klachten bij onze hulpverleners wees uit dat meer aandacht

en bewustwording op dit onderwerp welkom is. De resultaten van dit onderzoek worden in het 2e kwartaal van 2017 verwacht.

Verzuimbeleid

'Het jaar 2016 was geen super jaar voor het ziekteverzuim bij de VRK', zegt Petra. Dit steeg van 4,9% in 2015 naar 5,9% in 2016, boven het gemiddelde uit van 5,3% in overheidsorganisaties. 'Het zegt niet alles', zegt ze, 'het kunnen toevalligheden zijn, maar leuk om te horen is het natuurlijk niet. 'Wat opvalt is dat het met name om zeer lang en middellang verzuim gaat en dat er een hoger ziekteverzuim is in parttime dan in fulltime functies'. Daarbij is het ziekteverzuim binnen de VRK bij vrouwen hoger dan bij mannen, een beeld wat overeenkomt met de landelijke cijfers.' Alleen bij ons is het verschil in verzuim tussen deze twee groepen nog hoger. Of dit op hoge werkdruk duidt, stress, of disbalans tussen werk en privé? We gaan zeker op zoek naar de oorzaken en onderlinge verbanden.'

Tegelijkertijd wil ze leidinggevenden meer ondersteunen bij het uitvoeren van arbo- en verzuimbeleid. 'Leidinggevenden kunnen nooit alle problemen wegnemen,' zegt Petra, 'maar luisteren is altijd goed.

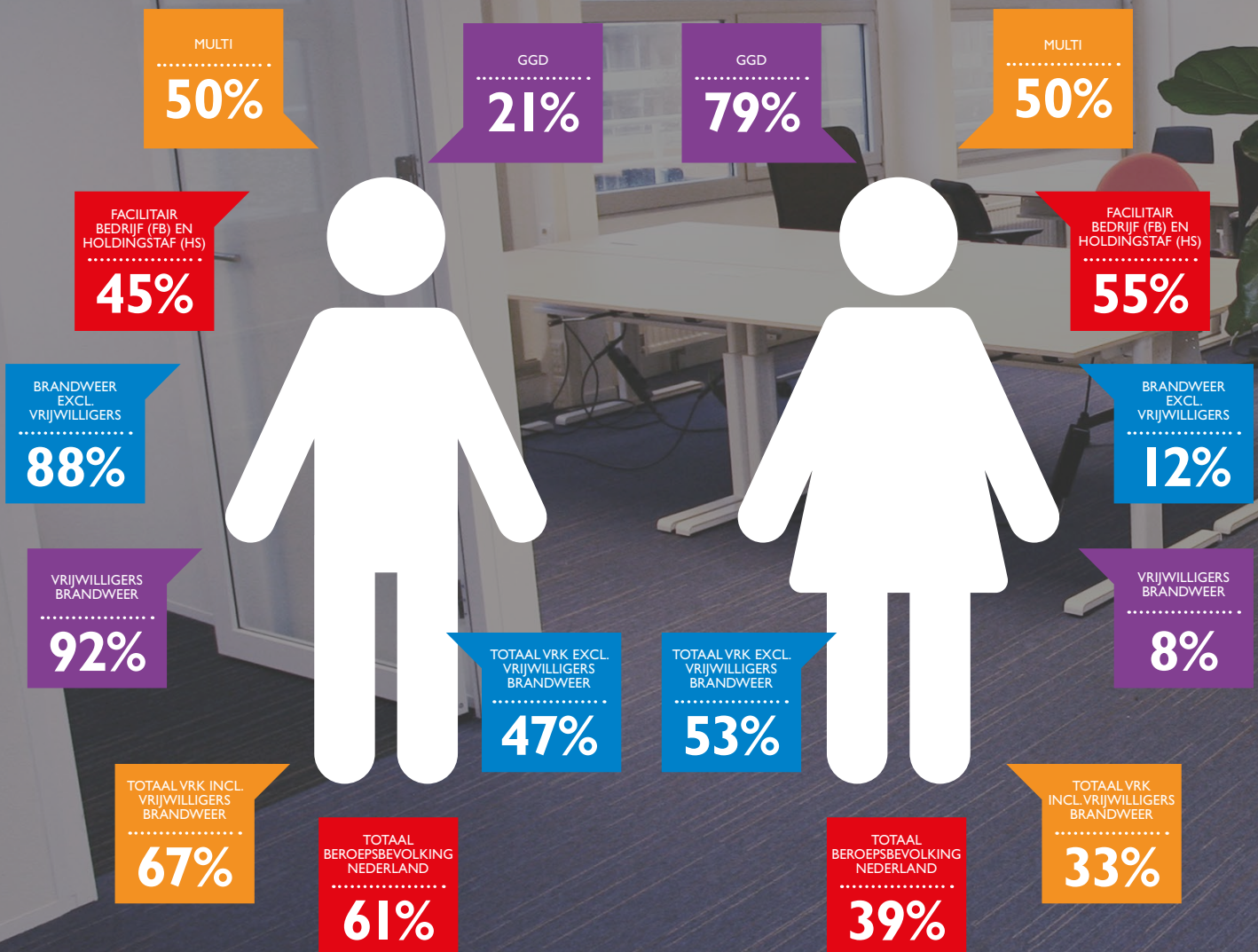
Alle signalen kunnen een basis voor verbetering zijn. Zelfs als het om zoiets simpels als zonwering zou gaan'. Het Nieuwe Werken, dat in 2016 bij de VRK verder is ingevoerd, heeft gelukkig een merkbaar positief effect op de werkomgeving gehad. Veel meubilair is tegenwoordig verstelbaar. Op de Zijlweg zijn de ruimtes licht en fris ingericht, de kantine is een sfeervolle ontmoetingsplek geworden.

Ook het feit dat medewerkers in overleg eigen invulling geven aan werktijden en -locatie, draagt bij aan een prettig werkklimaat, merkt Petra.

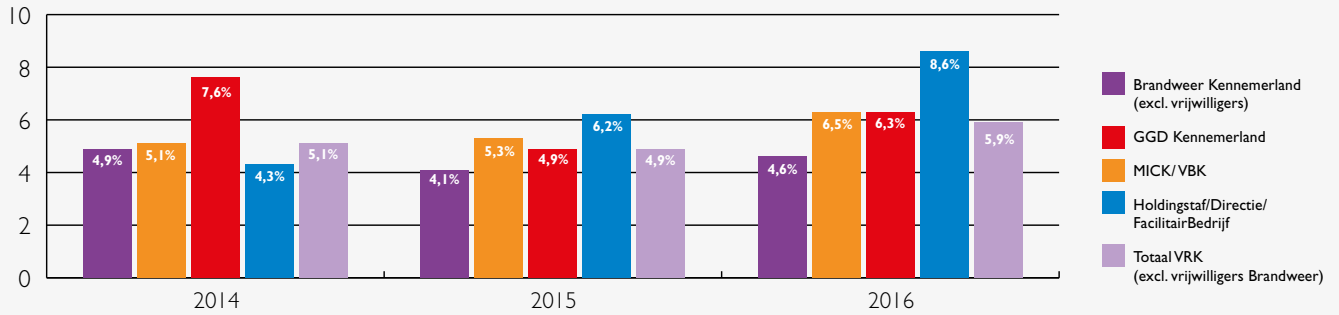
Tegelijkertijd wil ze leidinggevenden meer ondersteunen bij het uitvoeren van arbo- en verzuimbeleid. 'Leidinggevenden kunnen nooit alle problemen wegnemen,' zegt Petra, 'maar luisteren is altijd goed.

2016 in cijfers

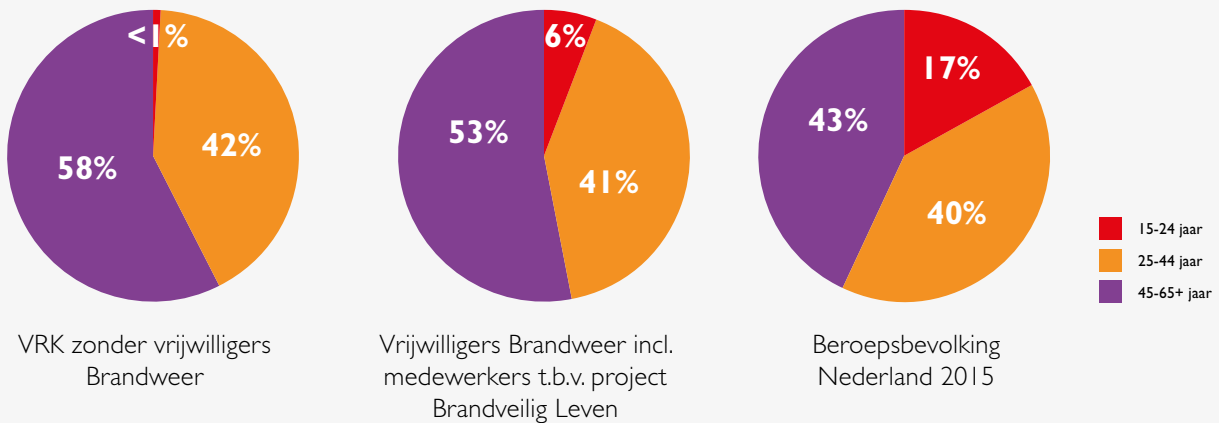
Man - vrouw verdeling per onderdeel



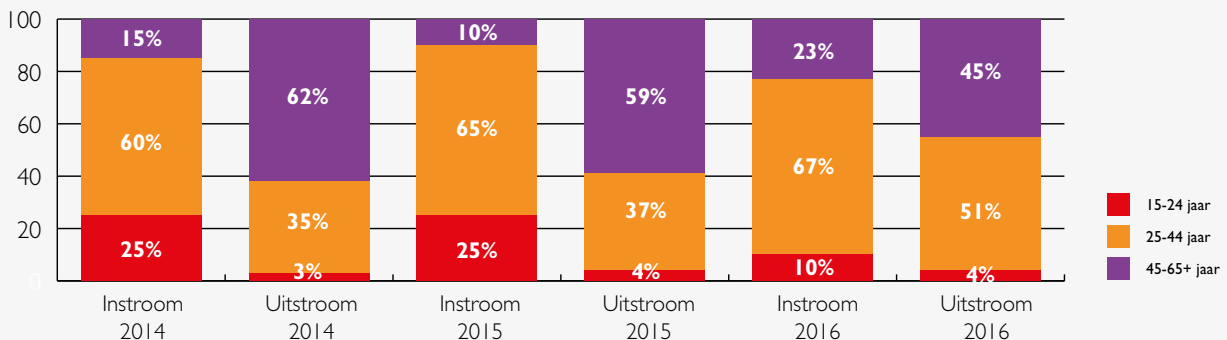
Ziekteverzuim (excl. bevallings- en zwangerschapsverlof)



Leeftijdsverdeling (Medewerkers VRK en vrijwilligers Brandweer)



In- en uitstroom (excl. stagiaires en brandweer vrijwilligers)



Een toekomstbestendige VRK

In het voorwoord staat het al; duurzaam inzetbare medewerkers en verjonging krijgen extra aandacht om op de toekomst van de organisatie voorbereid te zijn. Dat vraagt een actief loopbaanbeleid, met aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, verdieping en verbreding van competenties. Doorstroming gaat niet vanzelf. Daarom wordt de gelegenheid geboden voor persoonlijke coaching middels een pool van daarvoor gekwalificeerde medewerkers. En worden medewerkers die werkervaring op willen doen elders in de organisatie of daarbuiten via detachering of Regio Flexwerk gestimuleerd en ondersteund. Dit alles in het belang van vitale, uitgedaagde medewerkers, employability en het maximaal benutten van talenten. Dat talenten overvloedig in de organisatie aanwezig zijn, bewijst Nick Oortwijn. Hij is één van die gedreven mensen die graag vooruit wil en stroomde door, via de vrijwillige brandweer tot een baan bij het veiligheidsbureau Kennemerland. Hij is vol van ideeën en initiatieven voor het vinden en binden van jonge mensen. Precies wat nodig is voor de organisatie. Lees zijn verhaal in het volgende interview.

De toekomst van de VRK is al in huis

Nick was op jonge leeftijd al vastbesloten: brandweerman was wat hij worden zou. Als jongetje van 12 stroomde hij in bij de jeugdbrandweer van Velsen. 'Een soort scouting, maar met slangen in plaats van touwtjes. Je werkte met knetterkasten en felle lichten om branden na te bootsen. Een stuk speelser dan nu.'

Inmiddels is Nick al jaren zelf leider en coördinator bij de jeugdbrandweer. Iedere woensdagavond traint hij de jongens en meisjes met wie hij de droom uit zijn jongentijd deelt. Het gaat er serieus aan toe. 'We oefenen het uitvragen bij een melding, de voorbereiding van een binnenaanval, hoe je een donkere ruimte verkent, je weg naar slachtoffers vindt, deze naar buiten brengt, enzovoort. Ook doen we mee aan landelijke wedstrijden.'

Een verfrissende kijk op talentontwikkeling, waar ook de werkgever zijn voordeel mee kan doen. Geef mensen de ruimte.

Talentontwikkeling

Ongemerkt is Nick steeds aan het voorselecteren. 'Niet iedereen zal geschikt zijn voor de volwassen brandweer,' zegt hij. Hij let op talent. Op fysieke kracht, inzicht en snelheid. Vaak ziet hij in de jeugdige kandidaten al de bevelvoerders, de pompbediendes en de krachten voor de aanvals- en waterploeg van later. Alleen... hij laat de jongeren zelf beslissen welke rol hen past. 'Het grote voordeel,' volgens hem: 'geen discussies en geen teleurgestelde gezichten.'

Een verfrissende kijk op talentontwikkeling, waar ook de werkgever zijn voordeel mee kan doen. Geef mensen de ruimte. Enkele jaren nadat Nick op zijn 21ste was ingestroomd bij de 24-uursdienst stootte hij naar eigen zeggen tegen een glazen plafond. Hij wilde graag vooruit, solliciteerde op diverse functies en wilde zich verder scholen, maar werd telkens afgewezen; te jong en te onervaren. Hoewel de werkgever een rol heeft in het stimuleren van medewerkers, was het toen toch meer zijn eigen gedrevenheid waardoor het hem lukte een HBO-studie Integrale Veiligheidskunde af te ronden.

Toekomstbestendig

De praktijk heeft de nu 28-jarige Nick inmiddels ingehaald. Zelfs nog voor zijn afstuderen is hij gevraagd voor de verantwoordelijke functie van functioneel beheerder op het Veiligheidsbureau, waar hij de multidisciplinaire inzet bij rampen en crises voorbereidt. Daarnaast is hij uitgenodigd om mee te denken over het vinden en binden van jonge mensen. Geen gek idee, vindt hij, want alleen door verjonging maak je de organisatie toekomstbestendig. 'Je hoeft mensen niet eens van buiten te halen,' denkt Nick Oortwijn. 'Ze zijn er al. Bij de vrijwillige brandweer bijvoorbeeld. Daar zitten jonge mannen en vrouwen die veel meer weten en kunnen dan bij de organisatie bekend is.' 'Onderzoek welk talent er is,' bepleit

Neem jongeren ook mee in visievorming, laat ze meepraten en meedenken. Zo zijn zij voorbereid als de oude garde de organisatie verlaat. Sommigen staan er misschien liever niet bij stil, maar dat gaat echt een keer gebeuren.

Nick, 'en gebruik dat. Sla kennis, vaardigheden en toekomstwensen van medewerkers op in een databank, waar je uit put bij het ontstaan van nieuwe functies. Neem jongeren ook mee in visievorming, laat ze meepraten en meedenken. Zo zijn zij voorbereid als de oude garde de organisatie verlaat. Sommigen staan er misschien liever niet bij stil, maar dat gaat echt een keer gebeuren.'

Colofon

Uitgave

Veiligheidsregio Kennemerland, april 2017

Beeldmateriaal

Brandweer en GGD Kennemerland

Tekst

Yvonne van Osch

Vormgeving

Sixtyseven Communicatie BV