

Veiligheidsregio Hollands Midden

t.a.v. J.J. Zuidijk
Postbus 1123
2302BC Leiden

Datum:	22 januari 2024	Behandeld door:	J. Ketelaars
Betreft:	Aanbieding spiegelverslag visitatie	Uw kenmerk:	
Kenmerk:	DIV 2024 - 9	Bijlagen:	Spiegelverslag visitatie

Beste Hans,

Op 10 november 2023 mocht mijn commissie de visitatie van Veiligheidsregio Hollands Midden uitvoeren. De commissie kijkt terug op een interessante en leerzame dag.

Hierbij bied ik je, namens de visitatiecommissie, het spiegelverslag met de bevindingen en aanbevelingen aan. Ik hoop dat deze van pas komen bij de verdere ontwikkeling van Veiligheidsregio Hollands Midden.

Met vriendelijke groet,



Tijs van Lieshout
Directeur Veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland,
Voorzitter visitatiecommissie



Beter presteren door samen te reflecteren

Spiegelverslag visitatie VRHM 10 november 2023

Inleiding

Dit is het verslag van de visitatie van de Veiligheidsregio Hollands Midden (VRHM). Het verslag is gebaseerd op een reflectieverslag van de VRHM met aansluitend daarop gesprekken van de visitatiecommissie met meer dan dertig werknemers en een tweetal bestuurders. Visitatie is een verplichting volgens de Wet Veiligheidsregio's (artikel 56).

Veiligheidsregio's zijn sinds hun ontstaan enorm gegroeid, in betekenis, omvang en in kwaliteit. De voor de hand liggende metafoor is die van een kind dat opgroeit tot een jongvolwassene. Bij jonge kinderen gebruiken we, naast - hopelijk - gezond verstand, veerkracht en opofferingsgezindheid, ook algemeen aanvaarde pedagogische kennis, om hen te begeleiden bij het opgroeien. Het hele pakket wordt ingezet op weg naar volwassenheid. Maar de puber en later jongvolwassene trekt zich vervolgens weinig meer aan van de ouder; de 'peer' groep is voortaan zijn/haar referentiekader op weg naar volle wasdom.

De eerste visitatiecyclus kostte veel voorbereidingstijd en capaciteit en resulteerde in lijvige rapporten met adviezen die veelal ook hout sneden. Die werkwijze is anno 2023 niet meer nodig. Het kind is - noodgedwongen - snel opgegroeid, discussieert met en luistert nu naar zijn 'peer' groep. Net als jongvolwassenen hebben ze geen uitgebreide begeleiding meer nodig, maar aandacht en advies voor hun 'groeipijnen'. Nu zijn wij elkaar als Veiligheidsregio's aan het opvoeden, door te luisteren, te coachen en te leren van elkaar. We zien elkaar niet elke dag, maar gebruiken netwerken om onze contacten te onderhouden, te verstevigen en om te leren. Met behulp van deze tweede visitatiecyclus willen we 'beter presteren door samen te reflecteren'.

De regio's hebben elkaar ook steeds meer nodig om adequaat op te kunnen treden in een stormachtige buitenwereld. Er wordt serieus naar ons geluisterd en wij zijn niet bang om kritisch naar elkaar te kijken.



De Veiligheidsregio Hollands Midden

De VRHM is in zekere zin exemplarisch voor dit proces naar volwassenheid. Het algemene beeld dat naar boven kwam bij de commissie was dat van een bevlogen, openhartige en zelfkritische organisatie waar hard wordt gewerkt.

De VRHM heeft sinds 2016 (de eerste visitatie) een mooi parcours afgelegd. Met behulp van de adviezen uit de vorige visitatie, een organisatieplan (2018) en een programma voor leidinggevend 'Samen verder' is de organisatie versterkt en gestructureerd naar een professionele veiligheidsorganisatie met alle taken onder één dak.

De VRHM heeft in haar verslag gereflecteerd over wat er gedaan is met de adviezen en thema's uit de eerste visitatie (Follow-up). Die adviezen gingen over:

- Van intern naar buiten gericht, over het aangaan van relaties, verbindingen en samenwerkingsverbanden
- Meer aandacht voor de mensen, de relatie en organisatiecultuur (i.p.v. structuur).
- Verschuiven van de rol van expert naar de rol van partner in de veiligheidsketen.

Voor het 'Totaalbeeld: welke ontwikkelingen spelen op hoofdlijnen' volstaat de VRHM met een korte puntsgewijze opsomming van welke opgaven er de komende jaren liggen. Die geven richting aan de beleidsmatige ontwikkeling van de Veiligheidsregio en zijn opgenomen in het Ontwerp Regionaal Beleidsplan 2024 -2027 (1). De VRHM geeft aan dat dit plan 'meer het karakter van een beleidsagenda heeft in plaats van een dichtgetimmerd beleidsplan'. Men stelt dat het in de huidige VUCA-samenleving (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) moeilijk is om 4 jaar vooruit te kijken en op basis daarvan te plannen. Het gevolg daarvan is dat de jaarplannen van grotere betekenis worden. De afspraken over de jaarlijkse uitwerking van de opgaven vinden daarin hun beslag. In onze gesprekken is dan ook niet specifiek gesproken over de (voorgenomen) beleidsmatige ontwikkelingen.

De commissie heeft – aan de hand van het reflectieverslag – met de VRHM wél gereflecteerd op de ontwikkelingen van de drie thema's in de organisatie. Aan de orde is verder gekomen waar men trots op is en waar de zorgen liggen.

De onderstaande paragrafen zijn de beknopte samenvattingen van onze bevestigingen in 5 sessies; een 'quick scan' gebaseerd op een empathische 'peer review'. Onze gesprekspartners waren allen zeer begaan met hun organisatie, maar opvallend (zelf) kritisch.

In de laatste paragrafen geven we onze conclusies en onze adviezen.



Organisatie en oriëntatie

“Van interne focus naar extern gerichte focus als partner in de veiligheidsketen.”

De VRHM heeft de aanbevelingen van de vorige visitatie meegenomen in het organisatieplan van 2018. Credo's waren: verbinding in samenwerking zowel intern als extern, één organisatiestructuur voor alle taken waardoor recht wordt gedaan aan positie, zichtbaarheid en netwerkfunctie van de Veiligheidsregio. Daarbij behoorde een programma 'Samen verder' voor de leidinggevenden.

De ontwikkelingen in de samenleving – genoemd worden m.n. vluchtelingenproblematiek en de coronapandemie – zijn aanjagers geweest voor op- en uitbouw van het externe netwerk. De VRHM betoont zich extern een sterke partner, waarbij zij beseft dat zij niet het epicentrum is binnen de netwerken. De ontwikkelingen en leerpunten hebben geleid tot het idee van het 'partnerprofiel' en de modernisering van de crisisorganisatie met vast accounthouders voor externe partijen. De visie van de directeur is, dat het de organisatie zal helpen om het netwerk in 3 schillen op te delen: van de binnenste laag, de strategische kern, via de complementaire laag naar de buitenste schil, de zogenaamde vrije ruimte. Met meer dan 100 partners is het partnerprofiel het structurerende principe. Het prioriteert de samenwerkingen en moet zorgen voor een meer doordachte samenwerking met netwerkpartners. Dit werkt voor eenieder naar tevredenheid. De VRHM is de enige regio die met een partnerprofiel werkt.

De opbouw van Risico- en Crisisbeheersing is gemoderniseerd. De samenwerking tussen afdelingen is goed en men leert van elkaar. De beweging van intern naar extern is geslaagd te noemen. Externe partners onderschrijven dat. Als voorbeelden worden gezien: het partnerprofiel, regisseurschap, het samen oefenen en elkaar in waarde laten. Vanuit crisisbeheersing is men de centrale partner. De VRHM is benaderbaar en de partners voelen zich serieus genomen.

De voortvarende aanpak van de regio in de aanpak van de vluchtelingencrisis, in opdracht van de inliggende gemeenten, is hier een voorbeeld van.

De VRHM ziet zichzelf ook steeds meer als partner of regisseur bij grote crises als de coronapandemie en bij de vluchtelingenproblematiek. De goede relaties met de diverse partners en de gemeenten worden heel belangrijk geacht en worden goed onderhouden.

In de reorganisatie van 2018 moest ook de transitie van het brandweerkorps naar Veiligheidsregio meer bloot op de wangen krijgen. Er wordt ervaren dat er meer 'multi' wordt gewerkt, daarin zijn grote stappen gezet. Het reflectieverslag merkt op dat het korps op momenten nog altijd een uitvoeringsorganisatie is. Dat kwam ook terug bij de gesprekken.

De organisatie is platter geworden en de cultuur van vóór 2018 is veranderd: betrokkenheid, laagdrempeligheid en zelfstandigheid zijn toegenomen. Op straat wordt goed gepresteerd maar tussen de sectoren zijn nog stappen te maken.

In 2018 is besloten om één managementlaag er tussenuit te halen. Dat waren de teamleiders. Daarvoor in de plaats zijn coördinerende takenpakketten neergelegd bij de senior bevelvoerders (warme kant, kazernes) en bij medewerkers (koude kant, kantoor) de zgn. coördinatoren. De coördinator heeft een lastige rol en er is eigenlijk te weinig tijd voor (in hun functieprofiel wordt

COMPACTE VISITATIE

BETER PRESTEREN DOOR SAMEN TE REFLECTEREN

20% hiervoor uitgetrokken maar dat is te weinig). Zij zorgen voor de coördinatie van de werkzaamheden, teams overleggen, afstemming met de andere coördinatoren en managers. Maar zij hebben niet de PIOFACH taken (2) en de daarbij behorende bevoegdheden van de vroegere teamleider. Die taken liggen bij de managers. De 'coördinatoren' zitten dan wel weer aan bij de functioneringsgesprekken. De rollen van coördinatoren resp. leidinggevend (kazernemanagers en afdelingsmanagers) zijn voor medewerkers soms verwarrend. De leidinggevende (manager) zit meer op afstand (letterlijk en figuurlijk) en heeft nog veel meer taken, waardoor het managen van de werkvloer minder aandacht krijgt. Waar moet je nu zijn om je zorgen uit te spreken? Kortom, de feitelijke en formele leidinggevend (manager) zitten niet één op één op dezelfde plek en hebben vaak ook niet hetzelfde beeld. Zo wordt de stijl en manier van leidinggeven van managers nog belangrijker. Is hij/zij bereikbaar, benaderbaar? Meer een ondersteunende coach of een rekenaar? Wat voor type manager heeft deze organisatie op dit niveau dan eigenlijk nodig?

De GHOR is een beleidsonderdeel en in de VRHM ondergebracht in de gemeenschappelijke regeling HECHT(3). Er zijn drie cirkels; openbaar bestuur, veiligheid en zorg. In de reguliere situatie is vooral de GGD degene die op het snijvlak zit van deze cirkels. In een opgeschaalde situatie zit de GHOR op dit snijvlak. De GHOR is goed aangehaakt op het bestuurlijke en het operationele niveau. Een opmerking is dat het bij vakbekwaamheid altijd over 'Rood', de Brandweer gaat, maar het betreft zeker ook GHOR en Bevolkingszorg.



Organisatie en mens

“Meer aandacht voor de mens, de relatie en organisatiecultuur”

De constatering van veel geïnterviewden is dat de aandacht voor de opbouw van een nieuwe structuur ten koste is gegaan van de aandacht voor de mens. De aanbeveling was nu juist om meer te focussen op mens, relatie en de organisatiecultuur. Op de werkvloer wordt dit niet zo beleefd. De prestaties op straat zijn goed. De aangeboden opleidingen gaan over vaardigheden/kennis die nodig is voor het uitvoeren van de taken van de functie. Maar competentie-ontwikkeling en daarmee meer aandacht voor je mensen, is ook nodig. Bij individuele vakbekwaamheid op de werkvloer bijvoorbeeld, is men snel uitgeleerd als men ‘gekwalificeerd’ is. Dat moet uitdagender en meer betrokken. Te denken valt bijvoorbeeld aan het groepsgewijs halen van het ‘next level’ niveau. Het idee daarachter is dat men daarmee beter aansluit bij de beleavingswereld van een nieuwe generatie. Want de vraag is nu ook hoe het voor mensen leuk blijft? Sommigen vinden complexiteit uitdagend en leuk. Anderen zijn taak- en uitvoeringsgericht, voor hen moet het ook leuk blijven door bijv. de functie interessanter te maken.

Een mooie ontwikkeling is dat er kortgeleden is gestart met het oppakken van het vraagstuk sociale veiligheid en diversiteit. Vanuit de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) is geld en tijd vrijgemaakt om de teams hierbij te ondersteunen. Diverse themabijeenkomsten worden georganiseerd.

Samenwerking en Leiderschap

In de gesprekken wordt duidelijk dat er tussen werkvloer en directie meestal wederzijds begrip is, beiden zijn taakbewust (Wat moet er gebeuren?) Het middenmanagement is procesbewust (Hoe moet het gebeuren?). Zij organiseert de functionele processen en taken. De tegenstelling tussen ‘koud’ vs. ‘warm’ speelt vooral hier (“Zij begrijpen niet wat wij op de werkvloer doen. Zij weten niet wat wij moeten doen zodat zij hun werk op de vloer kunnen uitoefenen”). Men vraagt zich af: hoe kan er beter worden samengewerkt tussen werkvloer en management? En geeft aan dat het ook om type werknemer en instelling gaat. Is er weerstand tegen het doorbreken van gewoonten en vertrouwde patronen? Of communiceert de bovenste laag niet goed/ onvoldoende? Het generatieverschil in de kazernes speelt daarbij ook een rol, zo wordt aangegeven.

Het leiderschapsprogramma “Samen verder” is gericht op samenwerken, leiderschap en werken aan de veranderopgave zoals beschreven in het organisatieplan 2018. Men geeft aan dat bewustwording en begrip voor elkaar met betrekking tot de dagelijks gang van zaken is versterkt op het horizontale vlak. Men weet elkaar beter te vinden. Volgens een aantal respondenten blijft het echter hangen in de hogere regionen. Het lijkt de borging in de diverse MT’s te missen, het programma is van iedereen en daarmee van niemand en het heeft niet gezorgd voor meer verbinding tussen werkvloer en leidinggevend.



Functies en Werkgeverschap

Opvallend is dat veel mensen verschillende, gestapelde functies (warm én koud) hebben. Bij een incident blijft het gewone werk liggen en zo wordt de werkdruk opgevoerd. Warme uren gaan ten koste van de koude uren. De hoge belasting van medewerkers wordt erkend als probleem. Het stapelen van functies maakt het ook lastig voor de managers om te prioriteren. Er is wel veel ambitie, wat mooi is, maar de ambitie wordt ook vaak niet gehaald, prioritering is dus gewenst.

Er zijn veel vacatures en er is veel uitstroom. Het behoud van mensen is voor iedereen een belangrijk thema voor de komende periode. Daarbij komt dat er op dit moment te weinig ruimte voor ontwikkeling binnen en van de functie is, te weinig perspectief voor mensen. Dat geldt ook voor leidinggevenden, er zou ruimte moeten zijn voor een gesprek over hoe goed men nu is in het uitoefenen van de profach-taken, maar ook de ontwikkeling van de gesprekstechnieken; in het algemeen het ontwikkelen van de competenties.

Veel functies worden interim ingevuld en de krapte op de arbeidsmarkt maakt het lastig om vacatures goed in te vullen. Hoe kan je een aantrekkelijke werkgever zijn? Je moet boeien, een ontwikkelings- en loopbaanperspectief bieden met een goed salaris. Zeker op een gespannen arbeidsmarkt met een nieuwe generatie in een veranderende samenleving waar de behoeften en wensen van mensen ook zijn veranderd. Daarover moet opnieuw worden nagedacht, in samenhang met de financiële ruimte die voor wat betreft de personele kant aan de krappe kant lijkt te zijn.



Trots en zorgen van de VRHM

Trots

De VRHM is trots op de samenwerking, de processen en de netwerken van risico – en crisisbeheersing, het veel meer van binnen naar buiten gericht zijn en het ‘schillen model’, effecten worden hier zichtbaarder. De externe partners onderschrijven dat.

Planning: ook hier is de samenwerking prima. Men zal er alles aan doen om de planningen rond te krijgen en is heel servicegericht.

Op de groei van de organisatie waarbij de trots zich uit op bijvoorbeeld het wagenpark en het nieuwe gebouw (kantoor en kazerne). Dit is een modern gebouw met mooie faciliteiten en heeft een integrerende functie. De VRHM heeft ook VRHM Jong opgericht. Zij hebben regelmatig activiteiten en bijeenkomsten. Dat is een positieve ontwikkeling.

Op het organiserend vermogen en de organisatiekracht: “opvang vluchtelingen dat hebben wij gedaan! Treinongeluk Voorschoten hebben wij in goede banen geleid”. In het algemeen trots op de prestaties bij crises en incidenten. Echter, als er geen crisis is dan werkt alles stroperiger. De bureaucratie wordt dan ook een zorg.

Op de maatschappelijke relevantie; de Veiligheidsregio staat op de kaart en dat die relevant is ervaren de medewerkers in hun omgeving.

Op het familiegevoel bij 4 beroeps- en 41 vrijwilligersposten en meer nog dan alleen bij brandweezorg, dat zit door de hele organisatie heen.

Op de inzet/loyaliteit: bereidheid een stap extra te zetten. De energie en drive is er op kantoor en in de kazerne met de intentie om altijd ‘top’ te willen presenteren.

De betrokkenheid van de medewerkers is (ver)groot. Mensen worden meer betrokken bij projecten en gevraagd om input te leveren. Ook wordt meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers neergelegd. Het leidinggevenden programma “Samen verder” probeert houvast aan de leidinggevenden te bieden. Verbinding wordt met elkaar gezocht en is laagdrempelig, waar dit voorheen meer in de vergaderstructuur werd gezocht. (Ook is dit nu makkelijker omdat men op één locatie werkt, kazerne Leiden Zuid.)

Zorgen

De bedrijfsvoering staat voor grote vervolgstappen na de 1^e fase van harmonisering. In de gesprekken wordt gesteld dat besturing en beheersing van de organisatie achterblijft op de groei van de organisatie. Dat past niet bij het niveau, de omvang en complexiteit van de organisatie anno 2023. Er is een lange lijst met projecten die nog niet af zijn. Daarmee is de basis nog niet op orde.

Inmiddels is het programma voor leidinggevenden “Samen verder” 5 jaar bezig. Om te kunnen blijven ontwikkelen en samen te werken moet het programma naar een volgende fase en breder aangepakt worden. Om dit meer en beter de organisatie in te brengen. Daar is grote behoefte aan, zeker op de werkvloer van de kazernes. Kan het huidige programma in meer samenhang tussen



‘warm’ en ‘koud’ voorzien? De vraag is steeds: brengt het huidige programma de doelstellingen voor meer aandacht voor mens, relatie en organisatiecultuur dichterbij, zeker nu er een managementlaag tussenuit is gehaald? De geïnterviewden zijn hierover zeer kritisch. .

Er is een grote ambitie om het beter te doen maar daarvoor wordt de huidige capaciteit als te beperkt beschouwd. Zorg zit dan ook in de overbelasting van de huidige capaciteit. Een stapeling van koude en warme functies is verrijkend maar kan ook tot overbelasting leiden. Zeker als mensen uitstromen of verzuimen.

Men vraagt zich af of de GRIP-structuur nog wel bij toekomstige crises past? Denk aan epidemieën en cyberaanvallen. Hoe gaan we zorgen dat we daar in de toekomst op kunnen blijven aanhaken? Hoe blijven we hierop geëquipeerd? De buitenwereld verandert, er komen nieuwe thema's aan. Daarop moet een beter beeld worden gevormd en meer in scenario's worden gedacht.

Er zijn zorgen over het behoud en het verloop van het personeel. Zeker op de werkvloer. Een goed tweede loopbaanbeleid is onmisbaar. In het algemeen mist men een strategisch personeelsbeleid geënt op een visie. Waarbij ook de vraag beantwoord moet worden hoe de nieuwe generatie binnen gehaald moet worden en hoe haar te behouden?



Conclusies

Sinds de vorige visitatie (2016) heeft de VRHM een mooi parcours afgelegd. De organisatie is versterkt en gestructureerd naar een professionele veiligheidsorganisatie met alle taken onder één dak.

Onze gesprekspartners zijn allen zeer begaan met de VRHM, trots op het familiegevoel en de mentaliteit is 'doe maar gewoon' en niet 'I.....maar poetsen'. Er is veel om trots op te zijn: de prestaties bij crises en incidenten, de geleverde producten, de waardering van de 'buitenkant', een prachtig nieuw kantoor/kazerne en nieuw materiaal. Maar (zelf) kritisch is men ook.

De ingezette beweging van intern naar extern mag als geslaagd worden beschouwd. Partnerprofiel, regie en partners in hun waarden laten, samen oefenen, dat alles wordt door de externe partners als positief ervaren. Met in het achterhoofd dat belangen niet altijd parallel hoeven te lopen krijgt de ketenpartner de expertrol op zijn gebied. Dat past bij de regisserende rol die de VRHM voor zichzelf ziet.

De commissie deelt de zorg over behoud en verloop van personeel. Er dreigt overbelasting (piketten/ stapeling van combifuncties). Tegelijkertijd heeft alles prioriteit binnen de organisatie. Dat kan, maar dan zal het personeelsbestand uitgebreid moeten worden of keuzen gemaakt worden.

Het leiderschapsprogramma 'Samen verder' was gericht op horizontale samenwerking. Daarbij blijft het nu ook steken. Het is niet verder in de organisatie ingedaald. De eisen van 2018 passen niet meer bij die van 2023. Het thema van het programma zou nu kunnen zijn aandacht voor en ontwikkeling van de (diversiteit aan) mensen, met het Directie Team als eigenaar.

Er is nog wel wat te winnen als het gaat om de relatie, de verbinding, tussen werkvloer ('warm') en management ('koud') te verbeteren. De commissie beseft dat dit een algemeen probleem is dat in veel organisaties speelt.

De constatering dat het brandweerkorps op sommige momenten nog te veel een uitvoeringsorganisatie is, kon de commissie moeilijk duiden, ook niet na bevraging hierop. Het is duidelijk dat de taken in ieder geval uitvoeringsgericht zijn. Wellicht wordt de constatering verder uitgewerkt in de jaarplannen die voortvloeien uit het RBP 23 – 27, waarvoor onder andere de input van de Visie Brandweer 2030 is gebruikt.



Adviezen

De VRHM is vijf jaar verder sinds de eerste visitatie. Ons eerste advies is om deze tweede visitatie - dit spiegelverslag, de interne notulering van de gevoerde gesprekken en het reflectieverslag - als een 'quick scan' van de organisatie te beschouwen.

Neem het mee – tweede advies – in een discussie over de besturingsfilosofie van de organisatie. In die besturingsfilosofie past naar de mening van de commissie:

- *Het herijken van het leiderschap programma met als belangrijkste thema's: aandacht en ontwikkeling van mensen, modern leiderschap, inbedding in de organisatie met name bij ploegchefs en coördinatoren. In het algemeen het ontwikkelen van een onderliggende leiderschapsvisie met het DT als eigenaar die de norm stelt.*
- *Het prioriteren van de ambities. Niet alles kan, maak keuzen in je jaarplannen.*
- *De complexe omgeving waarin de Veiligheidsregio opereert, de maatschappelijke opgaven en de huidige krap bemeten personele kant, vragen om extra investeringen op bepaalde plekken in de organisatie. Bestuurders herkennen de uitdagingen.*

Uit de gesprekken kwam een organisatiecultuur naar voren waarin integriteit, loyaliteit, vakkundigheid, dienstbaarheid, belangrijk zijn. En ook 'doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg'. In deze calvinistische omgeving mag ook wel eens een feestje gevierd worden. Er is genoeg om trots op te zijn!



(1) De opgaven zijn

1. Wij hebben positie in het Omgevingsrecht
2. Wij werken risicogericht
3. Wij zetten ons in voor de zelfredzaamheid van inwoners
4. Wij hebben tactieken en technieken die passen bij de nieuwe uitdagingen
5. Wij hebben vakbekwame brandweercollega's
6. Wij zijn en blijven paraat
7. Wij hebben een moderne crisisorganisatie
8. Wij kennen onze partners
9. Wij beschikken over een goede en veilige informatievoorziening
10. Wij nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid
11. Wij investeren in onze collega's
12. Wij zijn wendbaar

(2) Taken op het gebied van Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.

(3) HECHT bestaat uit de Gemeentelijke Gezondheidsdienst Hollands Midden, Regionale Ambulance Voorziening Hollands Midden, Zorg- en Veiligheidshuis Hollands Midden en de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio.

