

**Brandweer Gooi en Vechtstreek**

**Evaluatie  
Vrijwilligersbeleid**

Soest, mei 2014

Fazili Consulting  
Drs. S. Fazili  
Nieuweweg 109  
3765 GC Soest

## Inhoudsopgave

Inleiding	3
Hoofdstuk 1 Opzet en achtergrond beleidsevaluatie	4
Hoofdstuk 2 Vrijwilligersbeleid	6
Hoofdstuk 3 Verhouding vrijwilligers en beroepsorganisatie	9
Hoofdstuk 4 Plaatsing en ontwikkeling	17
Hoofdstuk 5 Bedrijfsvoeringsmodel en vrijwilligers	20
Hoofdstuk 6 Verandermanagement bij vrijwilligers	23
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen in hoofdlijnen	28
Overzicht bronnen	29

## Inleiding

Vrijwilligers vormen een cruciaal onderdeel van de samenleving in het algemeen en bij de brandweer in het bijzonder. Effectief vrijwilligersbeleid is dan ook een must. De brandweer in heel Nederland is volop in ontwikkeling en de zoektocht naar nieuwe vormen in volle gang - met alle vraagstukken van dien, zoals onder andere te zien in de recente rapportage van EenVandaag. Het belang om te komen tot effectief vrijwilligersbeleid is groot. Deze evaluatie is gericht op het bestaande vrijwilligersbeleid van Brandweer Gooi en Vechtstreek: “Visie op Vrijwilligheid”. In deze rapportage treft u de volgende beschrijving aan.

- Hoofdstuk 1 behandelt de opzet en achtergrond van de beleidsevaluatie.
- Hoofdstuk 2 geeft de hoofdlijnen van het vrijwilligersbeleid weer.
- Hoofdstuk 3 behandelt de verhouding tussen vrijwilligers en beroepsorganisatie
- Hoofdstuk 4 behandelt het plaatsings- en ontwikkelingsproces
- Hoofdstuk 5 behandelt het bedrijfsvoeringsmodel en de consequenties voor vrijwilligers.
- Hoofdstuk 6 behandelt het thema verandermanagement bij vrijwilligers.
- Hoofdstuk 7 behandelt het overzicht aan aanbevelingen voor toekomstig vrijwilligersbeleid

Gaarne willen wij alle vrijwilligers, bestuurders, medewerkers en deskundigen danken voor hun bereidheid en inzet ten behoeve van deze beleidsevaluatie.

Met deze voorliggende beleidsevaluatie en suggesties voor toekomstig beleid hopen wij dat een bijdrage wordt geleverd aan de kwaliteit van toekomstig vrijwilligersbeleid, en daarmee van de Brandweer Gooi en Vechtstreek.

Soest, mei 2014  
Fazili Consulting  
Drs. S. Fazili

## Hoofdstuk 1 Opzet en achtergrond beleidsevaluatie

### 1.1 Aanleiding

Het Algemeen Bestuur van de Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek heeft op 26 maart besloten om haar vrijwilligersbeleid te evalueren. Aanleiding voor deze evaluatie, die onderdeel uitmaakt van de reguliere beleidscyclus, is het vertrouwen tussen de vrijwilligers in de regio Gooi en Vechtstreek dat zou zijn beschadigd en de wens van het Algemeen Bestuur dat, indien dit het geval is, hersteld dient te worden.

### 1.2 Doelstelling

Deze evaluatie heeft als doelstelling om het huidige vrijwilligersbeleid te evalueren, zodat concrete handvatten en uitgangspunten kunnen worden ontwikkeld voor toekomstig vrijwilligersbeleid. Hierbij wordt de bestuurlijk vastgestelde 'Visie op vrijwilligheid' van 12 oktober 2012 als vertrekpunt genomen, waarin ook punten zijn benoemd ter periodieke evaluatie.

### 1.3 Evaluatiepunten

Evaluatiepunten die bestuurlijk zijn vastgesteld op 26 maart 2014 en voortvloeien uit de vastgestelde 'Visie op vrijwilligheid' zijn:

- Er moet een goede en evenwichtige verhouding blijven bestaan tussen de vrijwilligers en de beroepsorganisatie, daar moet dus op gestuurd en eventueel op bijgesteld worden.  
Te beantwoorden vragen: - hoe sturen we daarop en hoe richten we de besluitvorming (inclusief de communicatie) daarover in?
- Bij de ontwikkeling van leidinggevenden, met name postcommandanten, is een belangrijk aandachtspunt dat zij in staat zijn vrijwilligers te integreren in een professionele werkomgeving. Beoordeeld moet worden of dat inderdaad gaat werken.  
Te beantwoorden vragen: - hoe ziet het ontwikkel- en plaatsingstraject er uit, hoe worden leidinggevenden beoordeeld en welke rol is er daarbij voor (vertegenwoordigers van) de vrijwilligers?
- Bij het maken van een keuze voor een bedrijfsvoeringsmodel moeten de consequenties voor de inzet van vrijwilligers goed in beeld worden gebracht en expliciet beoordeeld.  
Te beantwoorden vragen: - hoe richten we het keuzeprocess in, hoe communiceren we daarover en hoe betrekken we beroeps en vrijwilligers bij de te maken keuzes?
- Veranderingen in de bedrijfsvoering met forse consequenties voor de vrijwilligers vragen naast goede uitleg vooral ook tijd; haastige reorganisaties zijn vanuit een rationele bedrijfsvoering wenselijk maar staan op gespannen voet met een goed evenwicht in het psychologisch contract.  
Te beantwoorden vragen: - hoe kom je tot een evenwichtig tijdspad dat zowel recht doet aan rationele bedrijfsvoering en bestuurlijke urgentie als aan draagvlak in de organisatie?

#### *1.4 Opzet evaluatie*

Voor de beleidsevaluatie is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksopzet

- gesprekken met betrokkenen en (intern en extern) deskundigen
- analyse van documenten
- gebruikmaking van organisatiekundige literatuur inzake management van vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties

In de bijlagen treft u een overzicht aan van geïnterviewde en gesproken personen en van gehanteerde documenten.

#### *1.5 Tijdpad*

De doorlooptijd van het evaluatieonderzoek is kort geweest, zowel voor het maken van afspraken met de geïnterviewden als voor het bestuderen van documenten. Gesproken is, conform bestuursbesluit, met meerdere bestuurders, postcommandanten, OR, meerdere vrijwilligers die het vrijwillig middenkader vormen, directie, management, stafmedewerkers en intern adviseurs, en extern deskundigen, inclusief vertegenwoordigers van de VBV.

#### *1.6 Informeren betrokkenen*

Bij aanvang van de evaluatie zijn betrokkenen geïnformeerd door de commandant als opdrachtgever. Voorafgaand aan elk gesprek heeft Fazili Consulting betrokkenen geïnformeerd over inhoud en doelstelling van het gesprek, waaronder de privacybepaling cq. persoonsanonieme weergave van informatie.

#### *1.7 Rapportage*

In de rapportage zijn de resultaten van de interviews en besprekingen anoniem weergegeven en gebruikt voor de analyse door Fazili Consulting. De anonimiteit bevordert de respons op de gestelde vragen. De rapportage wordt vervolgd door concrete aanbevelingen voor toekomstig vrijwilligersbeleid.

## Hoofdstuk 2 - Visie op vrijwilligheid

### 2.1 “Visie op vrijwilligheid”

In 2010 is door een projectgroep van Brandweer Gooi en Vechtstreek (BGV) een notitie opgesteld over het vinden, binden en boeien van vrijwilligers. Deze projectgroep adviseerde om de aandacht te leggen op persoonlijke aandacht van postcommandant en bevelvoerders; op het sturen op saamhorigheid en teamgevoel (binnen de post en gehele BGV); aandacht voor goede oefeningen en zorgen dat iedereen mee kan met een uitruk; goede informatievoorziening voor vrijwilligers; en investeren in een goede relatie met de hoofdwerkgever gelet op verbetering van de bezetting op de dag. Deze zijn met name gericht op de inzet van de postcommandant. Daarnaast heeft Brandweer Gooi en Vechtstreek intranet verder ontwikkeld, voorlichtingsmateriaal, registratie van hoofdwerkgevers en diverse personeelsinstrumenten. In 2012 is de “Visie op vrijwilligheid” opgesteld (zie hoofdstuk 2).

Bestuurlijk en maatschappelijk uitgangspunt vormt de wens en noodzaak dat brandweertaken door vrijwilligers gedaan blijven worden. Strategisch speerpunt betreft het vinden, binden en boeien van vrijwilligers. Dat is met name van belang aangezien het landelijke trend is dat steeds minder mensen vrijwilligerswerk gaan doen. Dat geldt ook voor de brandweer.

De essentie van “Visie op vrijwilligheid” betreft het zogenaamde psychologische contract. Dit psychologisch contract betreft de relationele en informele kant van de relatie tussen werkgever en vrijwilliger en bevat het beeld van de vrijwilliger over de beloften die de werkgever zowel expliciet als impliciet aan de vrijwilliger heeft gedaan. Deze beloften variëren van rechtspositionele en materiele aspecten enerzijds (zoals vergoedingen en verzekeringen) en immateriële zaken anderzijds (zoals voldoening, waardering, maatschappelijke status). Op het moment dat dit psychologisch contract uit balans is, zal de vrijwilliger reageren door trachten de balans te herstellen – lees zich meer of minder voor de organisatie in te zetten. Een andere, meer populaire benaming voor psychologisch contract is “gevoelsmatig intekenen”.

“Visie op vrijwilligheid” stelt, dat door de verdergaande professionalisering van de brandweer het risico dreigt, dat bedrijfsvoering, wet- en regelgeving (bijvoorbeeld bureaucratisering, toegenomen belasting, piketdiensten) in de ogen van de vrijwilliger de overhand neemt ten opzichte van de primaire motivatie (mens en dier redden) en privésituatie (vrijheid, mobiliteit). De brandweervrijwilliger is van mening dat de balans te veel doorgeslagen is naar het bedrijfsbelang, wat ongenoegen geeft. Om deze balans te herstellen is volgens “Visie op vrijwilligheid” meer aandacht op (het belang van) de vrijwilliger vereist.

“Visie op vrijwilligheid” omschrijft vervolgens de vergoedingen voor vrijwilligers, verzekeringen, wettelijke verplichtingen en toegenomen belasting en eisen voor vrijwilligers, het belang van duidelijke communicatie en aandacht, het belang van status van de vrijwilliger, de rangen en vrijwilligersvergoedingen, de faciliteiten (bijvoorbeeld kledingvoorziening, mogelijkheid tot sporten), het belang van kameraadschap, het grote belang van passend leiderschap, de invloed op het privéleven, de verhouding met de hoofdwerkgever, en de (leeftijd)fase gebonden verschillen tussen vrijwilligers.

“Visie op vrijwilligheid” geeft tevens de juridische kaders aan voor de vrijwilligers en omschrijft de vrijwilligers CAO opgenomen in hoofdstuk 19 CAR, de Wet op de veiligheidsregio’s en besluit personeel veiligheidsregio’s, de periodieke medische keuring, de Arbeidstijdenwet en Arbeidstijdenbesluit. “Visie op vrijwilligheid” omschrijft tevens een aantal personeelsinstrumenten, waaronder:

- het in- en doorstroombeleid (met diverse kaders en voorwaarden)
- de keuze voor MBO 3 niveau (meer geslaagden versus hogere drempel)
- specifiek wervingskader, mede gericht op beschikbaarheid
- beleid inzake plaatsingsverzoeken vrijwilligers
- beleid belastbaarheid vrijwilligers (differentiatie naar specialisatie)
- beleid rangonderscheidingstekens BGV

Naast dit overzicht van kosten en baten voor vrijwilligers, worden diverse bedrijfsvoeringmodellen beschreven, gericht op de opkomst en planning van vrijwilligers.

#### 1. Het Vrije Instroom Profiel (VIP)

Dit profiel houdt in dat vrijwilligers middels een pager (meldontvanger) worden gealarmeerd om vervolgens vanuit hun verblijfplaats op te komen naar de brandweerkazerne, waarna wordt uitgerukt naar het incident. Voordeel voor de vrijwilliger van dit profiel is dat hij kan opkomen als het hem uitkomt; de daadwerkelijke opkomst van vrijwilligers vormt in dit profiel een onzekere factor. Op deze variant zijn nog twee sub varianten ontwikkeld: Het “Verbeterd Rendement Instroom Profiel” (VRIP) met gebruikmaking van een agendaplanner, en het “Vrijwel Zeker Instroom Profiel” (VZIP) met een aan- en afmeldsysteem.

#### 2. Het Consignatie Profiel (COP)

Dit profiel betekent dat de voor de uitruk benodigde vrijwilligers vanaf hun verblijfplaats direct beschikbaar en inzetbaar zijn (beschikbaarheids- of piketdienst). De daadwerkelijke opkomst van vrijwilligers is gewaarborgd, maar dit profiel kan door de vrijwilliger als meer belastend worden ervaren. De vrijwilliger ontvangt een piketvergoeding.

#### 3. Het Kazernerings Profiel (KAP)

In dit profiel zijn de vrijwilligers gekazerneerd. Nadeel voor de vrijwilliger is de beperking in vrijheid; hij ontvangt hiervoor een vergoeding.

#### 4. Het Beroeps Profiel (BEP)

In dit bedrijfsvoeringsmodel wordt enkel met beroepskrachten gewerkt.

“Visie op vrijwilligheid” schetst vervolgens het toekomstbeeld van de brandweer (Brandweer over Morgen), waarin de kosten voor brandbestrijding en hulpverlening steeds hoger wordt. Naast de van oudsher repressieve taken voor vrijwilligers, zullen de taken naar de toekomst steeds meer komen te liggen op het voorkomen van branden: preventie en voorlichting.

Onder druk van de opkomsttijden en bezettingsproblemen zijn brandweerorganisaties uitruk op maat gaan ontwikkelen. Dit heeft consequenties voor vrijwilligers, wat van invloed is op het psychologisch contract. Een belangrijke rode lijn in “Visie op vrijwilligers” betreft de noodzaak

voor continue aandacht voor, communicatie met en vinger aan de pols van de vrijwilliger. Dit, om de zorgen dat het psychologisch contract in balans blijft.

## *2.2 Algemene aandachtspunten en aanbevelingen voor toekomstig vrijwilligersbeleid*

In algemene zin valt op, dat “Visie op vrijwilligheid” duidelijk het belang van het beschreven psychologisch contract onderkent, evenals het belang van eenduidige communicatie. Tevens worden de diverse ontwikkelingen en risico’s voor dit psychologische contract goed in beeld gebracht. Anderzijds valt op, dat “Visie van vrijwilligheid” pas in 2012 is opgesteld en vastgesteld. Navraag leert, dat in de beginperiode van de regionalisering veel aandacht is besteed aan de inrichting en opbouw van het regiokantoor. Dit was enerzijds organisatorisch noodzakelijk, maar is ten koste is gegaan van de aandacht voor en de motivatie van de vrijwilligers. Tegelijkertijd moet gezegd worden, dat “Visie op vrijwilligheid” behoorlijk nieuw terrein betreft. De landelijk gedeelde en verwachte visie was nog niet ontwikkeld. Brandweer Gooi en Vechtstreek heeft besloten hier niet op te wachten en een eigen visie te ontwikkelen. Dit maakte het ontwikkelen van de visie voor Brandweer Gooi en Vechtstreek lastiger dan gemiddeld.

Bij het bestuderen van “Visie op vrijwilligheid” valt op, dat de visie impliciet uitgaat van een professionele organisatie met een top-down georganiseerde organisaties- en communicatiestructuur. Dit is enerzijds logisch, want het rechtstreekse gevolg van de per 2009 geregionaliseerde en formeel vastgestelde organisatiestructuur. Het besef van een meer hybride organisatie, namelijk een combinatie van vrijwilligers en betaalde professionals, blijkt hier echter minder uit. Dit is merkbaar in de organisatorische positionering en inbreng van de vrijwilligers, alsmede in de sturing op dit psychologisch contract (de ‘hoe’ – vraag).

- A. Voor toekomstig vrijwilligersbeleid wordt aanbevolen, in de visie meer uit te gaan van een hybride organisatie waarin de organisatorische positionering en inbreng van de vrijwilligers cq. vrijwillig bevelvoerders wordt versterkt en geconcretiseerd.
- B. Voor toekomstig vrijwilligersbeleid wordt aanbevolen, in de visie de actieve sturing op het psychologisch contract (de ‘hoe’ – vraag) verder te concretiseren, zowel inhoudelijk als qua besluitvorming als qua rol en inbreng van de vrijwilligers zelf.
- C. Aanbevolen wordt, de visie aan te vullen met overige aanbevelingen uit deze evaluatie.



## Hoofdstuk 3 - Verhouding vrijwilligers en beroepsorganisatie

### *3.1 Basis bij invulling regionalisering 2009 - 2012*

De verhouding tussen de vrijwilligers en de beroepsorganisatie wordt voor een belangrijk deel bepaald bij aanvang van de regionalisering. Per 1 januari 2009 zijn de gemeentelijke brandwerven Blaricum, Bussum, Hilversum, Huizen, Laren, Muiden, Naarden, Weesp en Wijdemerem tot één regionale organisatie samengevoegd. Vanuit de (zeventien) bestuurlijke randvoorwaarden die ten grondslag lag aan deze samenvoeging, vervat in het opgestelde Sociaal Plan, komt naar voren dat geen sprake zou zijn van gedwongen ontslagen. De toenmalige brandweercommandanten behielden in de nieuwe organisatie hun functie van postcommandant volgens het principe 'mens volgt functie'. De brandweercommandanten zijn nauw betrokken geweest bij deze besluitvorming en konden zich achter de regionalisering scharen. Tevens is bij dit bestuurlijk besluit het organisatieplan en het organisatiebesluit genomen. In dit organisatieplan is besloten tot centraal organiseren van de middelenfuncties, beleid en specialismen alsmede tot de functie van postcommandant als primair aanspreekpunt voor het lokaal bestuur. Gelet op de toenmalige bestuurlijke realiteit, en gelet op de grotere behoefte in de regio aan lokale autonomie, vormde het regionaliseringsbesluit een belangrijke bestuurlijke prestatie.

Dit regionaliseringsbesluit en deze nieuwe organisatiestructuur - inclusief de gekoppelde bezuinigingsnoodzaak - herbergde een aantal consequenties: een grotere afstand tussen vrijwilligers en centrale organisatie, centralisering van de middelenfuncties, beleid en specialismen, en een nieuwe rolinvulling voor de postcommandanten. Wat opvallend is, is dat op geen enkel niveau - bestuurlijk, ambtelijk en adviserend - het besef aanwezig lijkt te zijn geweest, dat de nieuwe organisatie een vrijwilligersorganisatie betreft. De opbouw en besluitvormingsstructuur was namelijk sterk geënt op de principes van een top-down-gestuurde, bureaucratische structuur. Dit kan, achteraf gezien, als collectieve onderschatting of als blinde vlek worden beschouwd. Volgens meerdere respondenten vormde het regionaliseringsbesluit zeer grote winst, maar begon de nieuwe organisatie - ook achteraf gezien - op achterstand. Alleen de BOR heeft, bij haar overigens positieve advies, het belang uitgesproken van vrijwilligersbeleid en personeelsontwikkeling.

#### *A. Nieuwe en zwaardere rol postcommandanten*

Voor deze postcommandanten veranderde er behoorlijk veel, zowel qua rolinvulling als functioneel. Alhoewel op papier de postcommandanten hun functie behielden, was feitelijk sprake van een nieuwe functie, een nieuwe rolinvulling en een nieuwe organisatie. Eenzelfde gold voor de verhouding met en rolinvulling door gemeenten. Qua rolinvulling hadden de postcommandanten plotseling minder eigen bewegingsruimte en handelingsvrijheid dan voorheen, maar vormden nu de schakel tussen de eigen post en de Brandweerorganisatie. Ook het verlies aan positie speelde mee. Dit is bij aanvang van de regionalisering door het regiokantoor onderkend. Het regiokantoor heeft via gerichte training actief met de postcommandanten over het verlies van hun oude functie en invulling van hun nieuwe functie gesproken. De postcommandanten spraken inderdaad over 'een uitgekledde functie'. Door de centralisering van beleid, beheer en regelgeving – één van de bestuurlijke randvoorwaarden - werden zij geconfronteerd met hun nieuwe, ingeperkter rol, veel controles vanuit de regionale

organisatie en de nieuwe loyaliteit aan de regionale brandweerorganisatie. Dit, terwijl de loyaliteit en contacten bij vele postcommandanten - begrijpelijk - nog sterk bij de 'eigen' post en lokale maatschappelijke en politiek-bestuurlijke omgeving lag. Het handhaven van deze lijn werd door de postcommandanten als natuurlijker ervaren, dan via de nieuwe formele route en organisatie. Als gevolg van de regionalisering is de gevoelsmatige afstand tussen het lokale en het regionale vergroot - ofwel het psychologisch contract en de acceptatie zoals verwoord in "Visie op vrijwilligheid" deels verbroken. Dit heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van negatiever gevoel van de posten (zonder te kunnen differentiëren naar posten en zwaarte) naar het regiokantoor.

De postcommandanten hebben bij aanvang van hun functie een groot beroep moeten doen op vereiste vaardigheden en kwaliteiten, die in hun oude functie niet gevraagd werden. Hieronder valt de schakel- en vertaalfunctie tussen de eigen post en het regiokantoor. Postcommandanten die loyaal naar de organisatie waren kwamen in conflict met de mensen op de post, omgekeerd kwamen de mensen die loyaal aan de post waren in conflict met de leiding. Dit bleek in de praktijk een lastig dilemma. Deze kwaliteiten vereisen op zijn minst een duidelijk beeld van de koers van de organisatie (deze koers was er, maar nog onvoldoende vertaald naar de postcommandanten), een autonome positionering van de postcommandant ten opzichte van de eigen vrijwilligers als de organisatie, sterke communicatieve vaardigheden en motiverend en sturend vermogen. Deze omslag, gecombineerd in de nieuwe complexere omstandigheden is voor velen groot gebleken.

Vanuit de brandweerorganisatie is op verschillende manieren ondersteuning geboden in de vorm van het verzorgen van het functieboek, papieren onderleggers, formats etc. Tevens is door de afdeling P&O geïnventariseerd bij de postcommandanten wat behoeften waren voor verdere ondersteuning in hun functie en er zijn trainingen (2010 – 2011) georganiseerd voor de postcommandanten in het kader van het ontwikkelde cultuurtraject als interventie. Hierbij zijn ook thema's als het verlies van de eigen locatie en auto besproken. Ook is gebleken, dat veel postcommandanten het lastig vonden om hun medewerkers aan te spreken in de HR-cyclus. Hier is tevens ondersteuning op aangeboden in de vorm van trainingen. Alhoewel de respons van de postcommandanten in de trainingen zelf positief was, bleef de gewenste rolfverschuiving in de praktijk naar meer centraal niveau echter onvoldoende. In tweede instantie zijn vanuit de regionale organisatie extra bezoeken gebracht door het management ter ondersteuning en bevraging naar de stand van zaken. De effectiviteit hiervan is echter weinig gebleken; deze bezoeken werden ook als controlerend ervaren en hebben ook weerstand opgeleverd.

#### *B. Regiokantoor in ontwikkeling*

De nadruk van het regiokantoor lag in de beginperiode van de regionalisering op de verdere inrichting van de organisatie. Dit was zowel organisatorische noodzaak, als het gevolg van de bestuurlijk geformuleerde randvoorwaarden. Dit kostte veel tijd en energie. Zo moest een groot aantal vacatures worden ingevuld, de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden bepaald, werkprocessen worden ingeregeld, de middelenfuncties worden gecentraliseerd en ingericht, etc. Hier is veel tijd aan besteed en inhoudelijk resultaat op geboekt, ook blijkens tussentijdse evaluaties. Tevens is bij aanvang vaker sprake geweest van personele wisselingen, onder andere op de afdeling Communicatie. Dit heeft de interne stabiliteit en opbouw van de organisatie niet bevorderd. Ook de toenmalige organisatorische verdeling van de posten over drie sectorcommandanten heeft daarbij de aansturing van de

posten, de ontwikkeling van de postcommandanten, de contacten en de communicatie belemmerd.

Het regiokantoor had ook te maken met verschillende - van oudsher sterke - culturen op de posten met sterke verschillen in administratieve invullingen naar vrijwilligers, zoals de uitrukurenregistratie. Hier bleken bijvoorbeeld veel ten onrechte gedeclareerde uren uit. Door de centralisering werden deze administratieve zaken geharmoniseerd en gecorrigeerd, wat noodzakelijk was maar tegelijkertijd impopulair bleek.

In de nieuwe situatie waren de postcommandanten voor een belangrijk deel afhankelijk van de Brandweer Gooi en Vechtstreek. Deze informatielijn - zowel het informatie vragen als het informatie brengen over en weer - liep zeker in het begin niet optimaal. Naast technische oorzaken, was ook merkbaar dat de regionale organisatie druk bezig was met de eigen organisatie inrichten en op orde brengen. Dit resulteerde in minder aandacht voor de posten. Ook de posten waren minder genegen om door te vragen en de informatie te halen en te leveren. Hierbij kan gesproken worden van een gerezen kloof tussen Beleid en Uitvoering omtrent de besluitvormingsstappen, met een negatieve wederzijdse wisselwerking. De postcommandanten voelden zich vaker overgeslagen en niet gehoord bij het adviseren door Beleid aan de directie. Alhoewel de directie deze situatie heeft onderkend en via een operationeel overleg als tussenoplossing heeft bijgestuurd, heeft dit onvoldoende effect gehad en is deze in 2014 weer opgeheven. De gevoelsmatige afstand was toen al groter voor meerderen en heeft de negatieve gevoelens over het regiokantoor van de posten (zonder te kunnen differentiëren naar posten en zwaarte) versterkt.

### *C. Communicatie minder effectief*

De informatie vanuit het regiokantoor naar de posten en vrijwilligers, alsmede binnen het regiokantoor zelf, ondervindt belemmeringen op meerdere aspecten. Vanuit het regiokantoor is zeker bij aanvang van de nieuwe organisatie aandacht voor interne communicatie geweest.

Zo is vanuit een interne werkgroep de BGV-TV voortgekomen, zijn er in 2009

lunchgesprekken door de commandant gevoerd bij de posten, en heeft de afdeling

Communicatie de informatie en communicatie naar de posten verzorgd. Ondanks deze positieve intenties vanuit het regiokantoor is de communicatie minder effectief gebleken.

Ten eerste was de informatie naar de posten bij aanvang eerder informerend dan vragend van aard. Dit was enerzijds onontkoombaar gelet op de grote hoeveelheid vereiste centrale regelgeving, maar vergrootte de gevoelsmatige afstand van de postcommandanten.

Ook is pas in tweede instantie (sinds project Nieuw Rood) sprake van een apart onderdeel 'communicatie' bij bestuursbesluiten.

Ten derde was er bij aanvang van de nieuwe organisatie zó veel informatie, dat het door de posten als overkill, erg top-down en minder toegespitst op de vrijwilliger werd ervaren en daardoor minder gelezen werd.

Ten vierde was niet altijd duidelijk, wat de besluitpunten van het directieteam (DT) waren.

Agenda en verslaglegging en besluitvorming worden door velen als weinig transparant ervaren. Dit maakte het lastiger om juist en tijdig geïnformeerd te worden.

Het sectoroverleg (directeur Brandweezorg met postcommandanten) vindt mondeling plaats, wat de interne transparantie en communicatie belemmert ook niet bevordert.

Hierbij komt als vijfde, dat in de vaker als ‘familiecultuur’ bestempelde organisatie zaken ook persoonlijk worden afgestemd en gecommuniceerd. Dit werkt negatief op de eenduidigheid en helderheid van de communicatie en informatie.

Ten zesde bleek, dat het informatie vragen en geven door postcommandanten aan de posten niet altijd vlekkeloos verliep. Dit heeft de informatie voor vrijwilligers belemmerd.

Tenslotte wordt ook intranet ingezet door het regiokantoor als communicatiemiddel. Deze vergt echter voor vrijwilligers extra drempel vanwege de vereiste inlogcode en wordt minimaal gelezen. Ook staat de berichtgeving vaker niet dichtbij de belevingswereld van de vrijwilliger.

Naast deze communicatielijnen, wordt ook de bejegening en het persoonlijk contact vanuit het regiokantoor naar de posten en vrijwilligers als weinig inlevend ervaren. De posten ervaren (zonder te kunnen differentiëren naar posten en zwaarte) eerder zakelijk en centralistisch ‘hoofdkantoorgedrag’ en missen betrokkenheid en belangstelling. *“Ze kunnen toch veel makkelijk gewoon een keer langskomen”?* Door deze knelpunten op het gebied van communicatie is de afstand tussen de posten en het regiokantoor vergroot en is het vertrouwen naar het regiokantoor en naar het management verminderd. Dit alles resulteert in negatievere beeldvorming, ook op personen, over het regiokantoor en het management.

De OR heeft het thema besluitvorming en informatievoorziening meerdere malen in de overlegvergadering besproken met de bestuurder. Dat geldt temeer, omdat naar mening van de OR vaak op korte termijn de gevraagde adviezen en/of instemming zijn vereist om de planning te halen. Tegelijkertijd onderkent de OR, dat de bestuurlijke druk voor de directie – zowel vanuit het algemeen bestuur als lokaal – alsmede het belang voor de organisatie van voortgang van het proces groot zijn.

#### *D. Organisatie participatie vrijwilligers*

Het management wilde bij aanvang van de geregionaliseerde organisatie stimuleren dat vrijwilligers betrokken zouden worden bij besluitvormingsprocessen. Deze rol van de vrijwilligers was immers niet opgenomen in het regionaliseringsbesluit. Na de regionalisering is, op initiatief van de regionaal commandant, in 2009 een klankbordgroep vrijwilligers in het leven geroepen. Het idee was om hiermee de belangen per post te behartigen en om de stem van de vrijwilligers te horen. De rol van deze klankbordgroep in het besluitvormingsproces bleek echter niet voldoende duidelijk geregeld, waardoor de werking tegenviel en verwachtingen niet waargemaakt werden. Pogingen om deze klankbordgroep vrijwilligers te integreren bij de OR zijn niet gelukt.

Het vrijwillig middenkaderoverleg, bestaande uit alle vrijwillige bevelvoerders uit de gehele regio, is pas recent (2013) werkzaam. Hun formele rol in het besluitvormingsproces moet nog verder ontwikkeld worden en blijkt in de praktijk nog onvoldoende duidelijk.

De projectgroep vrijwilligers, die in het kader van Nieuw Rood werkzaam is, is een vorm van vrijwilligersparticipatie maar kan minder worden gezien als vertegenwoordigend voor alle vrijwilligers. Wel heeft de projectgroep vrijwilligers een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkelingen bij Nieuw Rood, alsmede in de vertaling van het profiel van postcommandant naar de posten, samen met de afdeling P&O.

Al met al kan geconcludeerd worden, dat het belang van participatie van vrijwilligers in de organisatie bij aanvang door het regiokantoor is onderkend, maar dat de effectieve organisatie

en inbedding nog zijn achtergebleven. Hierdoor is het gevoel van vrijwilligers, onvoldoende serieus genomen te worden, versterkt.

Door de gecombineerde punten A t/m D is de feitelijke en gevoelsmatige afstand tussen de posten en het regiokantoor in de periode vanaf 2009 vergroot en de onderlinge relatie verminderd. Deze relatie kwam verder en sterker onder druk te staan door een combinatie van ontwikkelingen en bestuurlijke besluiten vanaf 2012.

### *3.2 Ontwikkelingen na regionalisering vanaf 2012*

In en vanaf 2012 werd Brandweer Gooi en Vechtstreek geconfronteerd met een aantal ingrijpende maatregelen en bestuurlijke besluiten, die een grote impact hebben gehad en nog steeds hebben op de organisatie, inclusief de vrijwilligers.

- Als gevolg van de recessie heeft het bestuur van de veiligheidsregio besloten tot een bezuinigingstaakstelling van in totaal ruim 15% (5,3% in 2009, 10% in 2012, daarnaast extra loon prijs).
- Deze taakstelling resulteerde in een bezuinigingsoperatie en voortvloeiende voor de brandweerorganisatie met bijkomende onzekerheden voor zowel beroeps als vrijwilligers. Deze druk op de financiën was duidelijk voelbaar binnen de organisatie en leidde tot (voorbereidingen tot) herinrichting van de organisatie.
- De noodzaak om de kwaliteit van de dekkingscijfers te verbeteren had en heeft eveneens directe gevolgen voor de brandweerorganisatie en ook en met name voor de vrijwilligers. Deze heeft veel onrust en onzekerheid bij vrijwilligers veroorzaakt.
- De nieuwe strategische koers van de brandweerorganisatie, genaamd Nieuw Rood. Nieuw Rood is het programma waarin o.a. het nieuwe Repressief Dekkingsplan, de invoering van variabele voertuigbezetting en de implementatie van Brandweer over Morgen worden gevat. Hieruit vloeien meerdere directe consequenties uit voor vrijwilligers, waaronder:
  - meer aandacht voor preventie
  - hogere (opleidings-)eisen aan vrijwilligers
  - centraal belegd beleid; beperkt aantal locaties
  - uitvoering t.b.v. repressie zoals roosters en de oefeningen mogelijk op postniveau. Lokale beleidsvrijheid eventueel mogelijk.
  - eenduidige aansturing dertien posten door directeur Brandweezorg, via de vier clusterhoofden (tevens uitvoering vrijwilligersbeleid), postcoördinatoren en vrijwillige bevelvoerders (beiden schakelfunctie naar vrijwilligers)
  - variabele voertuigbezetting (TS2+TS4 i.p.v. TS6)
  - vijf posten die in de dagsituatie continu bemand zijn voor uitruk (Bussum, Huizen, Loosdrecht en Weesp als TS-2 steunpunten en Hilversum als TS-4) met de acht posten waar vandaan de TS-4/6 uitrukt met vrijwilligers
  - meer aandacht voor regionale samenwerking
  - meer structuur in afstemming gemeenten en regionale brandweerorganisatie, via jaarplan en overleggen op bestuurlijk en ambtelijk niveau

Deze bestuurlijke besluiten vormden een bewuste keuze en getuigen van lef en daadkracht, maar hebben tegelijkertijd in korte tijd grote veranderingen teweeg gebracht voor, en grote impact gehad op de gehele organisatie, inclusief de vrijwilligers. De mogelijke impact op de vrijwilligers en organisatie is zeker zeer serieus besproken en gewogen op bestuurlijk en directieniveau; hier is uitvoerig bij stil gestaan. Desondanks kan geconstateerd worden dat de ontstane emoties bij vrijwilligers niet volledig waren voorzien. Het psychologisch contract is hiermee verder uit balans geraakt.

Bij de regionalisering van de brandweer in 2009 werd door de toenmalige commandant aangegeven, dat dit niet zoveel zou betekenen voor de vrijwilliger in de dagelijkse praktijk. Een paar jaar later bleek in de ogen van vrijwilligers dit onjuist en werden de veranderingen ingrijpend ervaren. Alhoewel de noodzaak tot bezuiniging wordt onderkend bij de vrijwilligers, is het belang om serieus mee te willen praten en serieus genomen te worden alleen maar versterkt. De vrijwilligers hebben het idee, dat zij onvoldoende betrokken zijn geweest bij deze voor hen ingrijpende besluiten en voelen hun belangen onvoldoende behartigd door het management, dat in hun ogen te lokaal aan het bestuur is. Dit heeft het negatieve sentiment vergroot en het vertrouwen in het management beschadigd.

Het management realiseerde zich goed, dat de combinatie van een nieuw dekkingsplan en bezuinigingen veel van de vrijwilligers zou vragen qua draagvlak. Hiertoe is ondersteuning geboden aan de teamleiders en de postcommandanten om dit nader toe te lichten op de eigen posten. Dit is, achteraf gebleken, echter onvoldoende (effectief) gebeurd. Zo werd op enkele georganiseerde bijeenkomsten van het sectorhoofd Brandweezorg (december 2013) en Commandant op de posten negatief duidelijk, dat veel vrijwilligers onvoldoende op de hoogte waren van nieuwe ontwikkelingen op bijvoorbeeld het gebied van Nieuw Rood, bezuinigingen en reorganisatie. Ook het negatieve gevoel vanuit de posten over het regiokantoor kwam duidelijk naar voren. Hierop heeft de directeur Brandweezorg direct zelf zorggedragen voor directe informatievoorziening met de vrijwilligers. Tevens heeft de commandant besloten tot versterking van de kwaliteit van de invulling van de postcommandanten in het kader van de nieuwe organisatie.

Onder Nieuw Rood is overigens de communicatie naar vrijwilligers duidelijk versterkt middels de Nieuwsbrief Nieuw Rood (om de week rechtstreeks naar vrijwilligers), de zogenaamde Dienstmededelingen, (via de postcommandant, door Communicatie, na afstemming met P&O), directe mails vanuit de afdeling Communicatie en meerdere brochures en folders over Nieuw Rood. Dit alles raakt meer aan de belevingswereld van de vrijwilliger dan voorheen, alhoewel het zoeken naar verdere aansluiting, alsmede de juiste balans tussen informeren en betrekken van vrijwilligers, inspanning kost. De verminderde relatie tussen de posten en het regiokantoor maakt dit ook lastig.

In het nieuwe organisatieplan is de organisatie zowel efficiënter, als op meerdere onderdelen effectiever en met meer verbinding ingericht. Zo herbergt de integratie van Beleid en Uitvoering een betere afstemming, valt alle communicatie in het nieuwe model onder het MT, is meer aandacht voor ondersteuning en aansturing van de posten en is de informatiestructuur verder ontwikkeld. Daarnaast zet de organisatie in op verdere verzakelijking (van de familiecultuur), verhoging van de personele kwaliteit en op meer eigen verantwoordelijkheid.

### *Rol vrijwilligers bij participatie*

Onder Nieuw Rood, dat duidelijk strategische koers biedt, is actief gezocht naar aansluiting bij de vrijwilligers in het besluitvormingstraject. De projectgroep vrijwilligers, die in het kader van Nieuw Rood is opgericht en werkzaam is, is een vorm van klankbording en actief meedenken. Daarnaast is het vrijwillig middenkaderoverleg werkzaam. Hun formele rol in het besluitvormingsproces moet nog verder ontwikkeld worden en blijkt in de praktijk nog onvoldoende duidelijk. Belangrijke aandachtspunten zijn de exacte rol van de vrijwilligers in het besluitvormingsproces, helderheid over het proces van besluitvorming, de wisselende geluiden die vrijwilligers bij tijd en wijle horen vanuit de gemeenten en vanuit het regiokantoor, en het managen van de verwachtingen. Alhoewel vanuit het regiokantoor de intentie om vrijwilligers te betrekken positief wordt ingestoken, vormen het gebrek aan procedurele duidelijkheid en het ontstane gebrek aan vertrouwen belangrijke hindernissen.

### *Retrospectie*

Terugkijkend kan gesteld worden, dat het regionaliseringsbesluit bestuurlijk een prestatie vormde, maar de nieuwe organisatie met de gestelde bestuurlijke randvoorwaarden en organisatorische uitgangspunten gelijk voor een uitdaging stelde. Op geen enkel niveau was hierbij het besef aanwezig dat de nieuwe organisatie een vrijwilligersorganisatie betreft. Dit kan als valse start worden beschouwd. In de periode 2009 – 2012 is veel inzet gepleegd voor de nieuwe organisatie, de organisatie opgebouwd en ingevuld, zijn bestuurlijke randvoorwaarden vervuld, maar is door meerdere factoren de aansluiting met de vrijwilligers verminderd. De recessie en de daarop volgende bestuurlijke besluiten vanaf 2012 inzake de financiële taakstelling, dekkingsplan, financiële verdeelsleutel en Nieuw Rood zijn daadkrachtig, maar vormen tegelijkertijd veel ingrijpende veranderingen voor de vrijwilligers en organisatie in korte tijd. Dit heeft de verhouding met vrijwilligers verder onder druk gezet. Brandweer Gooi en Vechtstreek loopt voorop in den lande met de regionalisering, Nieuw Rood en Visie. Dit impliceert dat ervarings- en vergelijkingsmateriaal en landelijk kader ontbreken en als keerzijde de organisatie ook voorop loopt met de risico's. Ontwikkelingen elders (Limburg Zuid, Kennemerland) laten eveneens vergelijkbare knelpunten zien voor wat betreft de relatie met vrijwilligers. Dit laat onverlet, dat door een combinatie van factoren bij Brandweer Gooi en Vechtstreek de afstand naar de vrijwilligers te groot is geworden. Hierdoor is de relatie naar en het vertrouwen van de vrijwilligers in het regiokantoor en in het management gedaald en beschadigd.

### *3.3 Algemene aandachtspunten en aanbevelingen voor toekomstig vrijwilligersbeleid*

- A. Voor toekomstig vrijwilligersbeleid wordt aanbevolen, het huidige selectie- en ontwikkelingsbeleid voor alle leidinggevendenden voort te zetten en hierbij vrijwilligers- en verandermanagementkwaliteiten uit de “Visie voor Vrijwilligers”, centraal te stellen.
- B. Voor toekomstig vrijwilligersbeleid wordt aanbevolen, onder leiding van de directeur Bedrijfsvoering, alle interne besluitvorming te concretiseren en transparanter te communiceren. Ook wordt aanbevolen expliciet de vragen van en eventuele consequenties voor vrijwilligers op te nemen in de stukken. Tevens wordt aanbevolen, zorg te dragen voor steviger administratieve en inhoudelijke voortgangsbewaking van de stukken.

- C. Voor toekomstig vrijwilligersbeleid wordt aanbevolen dat de directeur Brandweezorg, regionaal commandant en plv. commandant periodiek lokale posten bezoeken – zoals ook vermeld in “Visie op vrijwilligheid”. Dit is belangrijk uit oogpunt van waardering en identificatie, maar ook om verwachtingen te blijven managen. Tevens wordt aanbevolen te sturen op meer persoonlijk contact met de posten vanuit het regiokantoor.
- D. Voor toekomstig vrijwilligersbeleid wordt aanbevolen verder te concretiseren wat de eigen ‘regelruimte’ cq. mogelijkheden op postniveau zijn en wat vaste kaders zijn.
- E. Voor toekomstig vrijwilligersbeleid wordt aanbevolen, specifiek aandacht te schenken aan communicatie op vrijwilligersmaat, zoals onder Nieuw Rood is ingezet, met (verdere) actieve benadering van vrijwilligers. Tevens wordt aanbevolen alle organisatiebrede communicatie te centraliseren en vanuit de afdeling Communicatie te verzorgen.
- F. Voor toekomstig vrijwilligersbeleid wordt aanbevolen, het vrijwillig middenkaderoverleg (vertegenwoordiger(s) van elke post) verder te professionaliseren en haar rol in het besluitvormingsproces te verduidelijken. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten verder verduidelijkt worden. Het clusterhoofd fungeert hierbij als trekker.
- G. Aanbevolen wordt ruimte in te bouwen om de aanbevelingen te kunnen effectueren.



## Hoofdstuk 4 - Plaatsing en ontwikkeling

### *4.1 Plaatsingstraject*

Bij aanvang van de regionalisering in 2009 zijn de zittende postcommandanten automatisch benoemd in hun functie. Dit vormde onderdeel van de toendertijd vastgestelde bestuurlijke randvoorwaarden. Thans, bij de huidige organisatie-inrichting is gekozen voor een andere selectieprocedure, waarbij wordt gekeken naar passendheid bij de voorliggende functie in de nieuwe organisatie.

De afdeling P&O van het regiokantoor heeft in 2013, voorafgaand aan het plaatsingstraject, een nieuw functieboek opgesteld. Dit functieboek is gebaseerd op het formeel vastgestelde organisatieplan en, na overleg met en advies door de Ondernemingsraad, in 2013 bestuurlijk vastgesteld. Tevens zijn het Sociaal Statuut en het Werving en Selectieprotocol, na overleg met de Ondernemingsraad, vastgesteld.

Het functieboek behandelt met name de inhoudelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Gelet op het belang van een juiste rolinvulling, is extra aandacht besteed aan het selecteren op de juiste competenties. Hierbij is aandacht besteed aan competenties die passen bij de nieuwe gewenste organisatie en op specifieke kwaliteiten ten aanzien van het managen van vrijwilligers. Om deze reden is extra aandacht besteed aan leiderschapskwaliteiten die gericht zijn op vrijwilligersmanagement, verandermanagement en het invullen van de schakelfunctie tussen vrijwilligers en de brandweerorganisatie. Deze gelden voor alle leidinggevende functies. Dit is in lijn met Nieuw Rood en volgt tevens de uitgangspunten van “Visie op vrijwilligheid”.

Om de vereiste competenties voor de functie van postcoördinator verder te concretiseren, alsmede om de vrijwilligers zelf actief te betrekken bij de procedure, is in november 2013 de input van de vrijwilligers gevraagd. Hiertoe is aan alle posten de concept-functiebeschrijving verzonden met de vraag, hun input te leveren cq. hun verwachtingen ten aanzien van de postcoördinator te concretiseren.

Alle posten hebben input gegeven over zowel de functionele aspecten van de functie van postcoördinator, als over de vereiste competenties en aspecten betreffende houding en gedrag. Deze input over de functionele functie-aspecten blijken overigens goed overeen te komen over de verschillende posten. Daarnaast zijn door meerdere posten personele cq. werving- en selectie aspecten ingebracht, ofwel competenties. Deze ingebrachte competenties sluiten onderling erg goed aan en blijken tevens erg goede aansluiting te hebben met de uitgangspunten voor leiderschap zoals in “Visie van op vrijwilligheid” staan verwoord. Tenslotte zijn enkele facilitaire aspecten ingebracht, die met name te maken hebben met enkele praktische bevoegdheden (kleine kas, telefoon, laptop, bevoegdheid om uren aan vrijwilligers toe te kennen voor noodzakelijke activiteiten; meebeslissen over regiozaken als materiaal op/van de post).

Deze input is door de afdeling P&O vervolgens verwerkt in de functiebeschrijving, als onderdeel van het functieboek. Dit functieboek is na advies van de OR in 2013 formeel vastgesteld.

Deze functiebeschrijving inclusief de opgenomen competenties vormt basis voor de verdere selectieprocedure. Thans is de functie-invulling van de functie van clusterhoofd gaande. De Brandweerorganisatie bevindt zich op moment van schrijven in een fase van meer onrust, aangezien de nieuwe structuur nog ingevuld moet worden, met alle plaatsingsonzekerheden vandien.

Besloten is, op advies van de Ondernemingsraad, om eerst de functie van clusterhoofd in te vullen alvorens de selectieprocedure voor de functie van postcoördinator aan te vangen. Hiervoor is sprake van een belangstellingregistratie, waarna sollicitatiegesprekken volgen met de selectiecommissie en de adviescommissie. De ondernemingsraad is vertegenwoordigd in de adviescommissie en de vrijwilligers eveneens.

De kandidaten voor alle leidinggevende functies vanaf schaal 10 zullen vervolgens een competentietest ondergaan, waarin de aansluiting op de vereiste competenties nader wordt onderzocht. De functie van postcoördinator valt in schaal 8 en zal niet getest worden. Indien de selectiecommissie en/of de adviescommissie echter twijfelt aan de passendheid van de kandidaat, is er ruimte om alsnog tot een competentietest over te gaan. Na deze competentietest zal definitieve besluitvorming plaatsvinden en, bij positief besluit, een arbeidsvoorwaardengesprek plaats vinden.

#### *4.2 Ontwikkeltraject*

De ondersteuning en ontwikkeling van de kwaliteit en effectiviteit van de leidinggevendenden, waaronder de postcoördinator, is gebaseerd op de volgende activiteiten.

##### 1. Reguliere HR-cyclus

Met elke leidinggevende wordt een gesprek gepland, waarin wederzijds gesproken kan worden over vorderingen en ontwikkelpunten. Volgens het organisatieplan geldt dat aan het begin van ieder kalenderjaar startgesprekken plaatsvinden. Het jaarplan wordt verwerkt naar individuele afspraken. Deze afspraken worden neergelegd in functiegerichte afspraken. Daarnaast worden in het startgesprek met de postcoördinator persoonlijke afspraken (bv. houding, gedrag, ontwikkelkansen) gemaakt. Halverwege het kalenderjaar vindt vervolgens het voortgangsgesprek plaats met evaluatie en zonodig bijstelling. Aan het einde van ieder kalenderjaar wordt een beoordelingsgesprek gehouden op basis van de behaalde resultaten. Bij de beoordeling van de postcoördinator zullen de vrijwillig bevelvoerders door het clusterhoofd worden gevraagd om hun input hiertoe te leveren. De HR-cyclus gaat uit van de nieuwe vorm die past bij de hybride organisatie en met meer eigen verantwoordelijkheid, zoals ook afgestemd met de OR.

##### 2. Opleiding en training

De brandweerorganisatie heeft een budget vastgesteld voor opleiding en training van haar medewerkers in het algemeen, waaronder de leidinggevendenden. Circa 80% van dit budget wordt gebruikt voor brandweerspecifieke opleidingen. Overige opleidingen, waaronder competentiegerichte opleidingen, vloeien voort uit de gesprekken die in het kader van de HR-cyclus worden gevoerd.

Een specifiek opleidingsaanbod betreft de opleiding tot Operationeel Manager van het NIFV (Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid). Dit aanbod (financiering grotendeels via landelijke vouchergelden) is mogelijk naar wens en noodzaak.

### 3. Afstemming clusterhoofd - postcoördinator

Het clusterhoofd participeert in het selectietraject van postcoördinator. Na benoeming van de postcoördinator maken clusterhoofd en postcoördinator nadere afspraken over concrete taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, wederzijdse verwachtingen alsmede de bouwopdracht om het eigen team verder neer te zetten.

### 4. Ondersteuningsmogelijkheid clusterhoofd door P&O

De inzet van P&O is gericht op de ondersteuning van het clusterhoofd. Het is in principe de verantwoordelijkheid van het clusterhoofd om de postcoördinator goede ondersteuning te bieden. Dit laat onverlet, dat P&O desgevraagd ook rechtstreeks de postcoördinator kan adviseren. De postcoördinator wordt hier dan bij betrokken om niet de lijn te passeren.

### 5. Individueel loopbaanbudget

Elke medewerker, inclusief de postcoördinator, beschikt over een individueel loopbaanbudget van Euro 500,00 dat jaarlijks kan worden ingezet.

De formele uitgangspunten van het P&O-beleid en vrijwilligersbeleid en opleidingsmogelijkheden staan vermeld op intranet.

#### 4.3 *Algemene aandachtspunten en aanbevelingen voor toekomstig vrijwilligersbeleid*

- A. Voor toekomstig vrijwilligersbeleid wordt aanbevolen, meer tijd te nemen vanuit P&O voor persoonlijke contacten met de posten. Dit vergemakkelijkt het inhoudelijk afstemmen en versterkt het persoonlijk contact, zeker in een organisatiestructuur waarin de feitelijke afstand en centrale vereiste regelgeving belemmerend werken.
- B. Inventariseer samen met het clusterhoofd en de postcoördinator, enkele maanden na invulling van de functie van postcoördinator, de ondersteunings- en ontwikkelwensen van zowel clusterhoofd als de postcoördinator en zorg zonedig voor passende ondersteuning en ontwikkeling.
- C. Zet de reeds ingezette lijn actief door van periodieke gesprekken vanuit P&O met de leidinggevenden met de gevraagde en ongevraagde ondersteuning, ter verdere invulling van de sparringpartner- en adviesrol.
- D. Zet andere communicatiemiddelen naast intranet in voor de ondersteuning en het informeren van de posten.

## Hoofdstuk 5 - Bedrijfsvoeringmodel

### *Uitgangspunten*

Bij de keuze voor het bedrijfsvoeringmodel en de inrichting van het keuzeproces moeten de consequenties voor de inzet van vrijwilligers goed in beeld worden gebracht en expliciet beoordeeld. Vragen hierbij zijn: hoe richten we het keuzeproces in, hoe communiceren we daarover en hoe betrekken we beroeps en vrijwilligers bij de te maken keuzes?

De verschillende bedrijfsvoeringsmodellen kennen verschillende consequenties voor (in willekeurige volgorde) zowel de organisatorische aspecten, technische aspecten, de feitelijke opkomst, consequenties voor de vrijwilligers zelf, alsmede financiële aspecten. “Visie van vrijwilligheid” beschrijft de volgende modellen:

#### 1. Het Vrije Instroom Profiel (VIP)

Dit profiel houdt in dat vrijwilligers middels een pager (meldontvanger) worden gealarmeerd om vervolgens vanuit hun verblijfplaats op te komen naar de brandweerkazerne, waarna wordt uitgerukt naar het incident. Voordeel voor de vrijwilliger van dit profiel is dat hij kan opkomen als het hem uitkomt. De daadwerkelijke opkomst van vrijwilligers vormt in dit profiel echter een onzekere factor.

Op deze variant zijn nog twee subvarianten ontwikkeld: Het “Verbeterd Rendement Instroom Profiel” (VRIP) met gebruikmaking van een agendaplanner, en het “Vrijwel Zeker Instroom Profiel” (VZIP) met een aan- en afmeldsysteem.

#### 2. Het Consignatie Profiel (COP)

Dit profiel betekent dat de voor de uitruk benodigde vrijwilligers vanaf hun verblijfplaats direct beschikbaar en inzetbaar zijn (beschikbaarheids- of piketdienst). De daadwerkelijke opkomst van vrijwilligers is gewaarborgd, maar dit profiel kan door de vrijwilliger als meer belastend worden ervaren. De vrijwilliger ontvangt een piketvergoeding.

#### 3. Het Kazernerings Profiel (KAP)

In dit profiel zijn de vrijwilligers gekazerneerd. Nadeel voor de vrijwilliger is de beperking in vrijheid. De vrijwilliger ontvangt hiervoor een vergoeding.

#### 4. Het Beroeps Profiel (BEP)

In dit bedrijfsvoeringsmodel wordt enkel met beroepskrachten gewerkt.

Om tot besluitvorming ten aanzien van deze inhoudelijke keuzes te komen, is eerst belangrijk te bepalen wat de huidige context vormt waarin deze besluitvorming zich afspeelt. Deze is immers voor een belangrijk deel bepalend voor het besluitvormingsproces. De context wordt bepaald door (in willekeurige volgorde):

- Bezuinigingsnoodzaak en taakstelling
- De kosten voor brandbestrijding en hulpverlening worden steeds hoger
- Veiligheidsaspecten
- Wet- en regelgeving

- Landelijke terugloop aantal vrijwilligers; noodzaak voor het ‘vinden, binden en boeien’ steeds groter
- Flexibilisering van vrijwilligerswerk; vrijwilliger blijft minder trouw aan de organisatie en meer aan persoonlijke interesse en actuele (en drukke) agenda
- Verschuiving van repressieve taken voor vrijwilligers, naar in de toekomst steeds meer op het voorkomen van branden: preventie en voorlichting
- Toegenomen eisen aan vrijwilligers
- Deels sterke verbondenheid vrijwilligers met lokale politiek-bestuurlijke organisatie
- Bestuurlijke balans tussen regionaal belang en lokaal belang (incl. verantwoording aan de raad)
- Organisatorische haalbaarheid (incl. draagvlak vrijwilligers)
- Organisatie wendbaarheid; veranderingsvermogen en -snelheid

Thans ligt het zwaartepunt van de strategische en tactische besluitvorming op regionaal bestuurlijk niveau, hierbij ondersteund door het regiokantoor. Dit zorgt voor directe afstemming met het regiokantoor en waarborgt tegelijkertijd de individuele bestuurlijke afstemming binnen de eigen gemeente. Tegelijkertijd kent dit besluitvormingsmodel, in ieder geval op repressief gebied, ook een aantal aandachtspunten, te weten:

- Regionale eenduidige bestuurlijke besluitvorming cq. eenheid lastiger
- Vrijwilligers komen feitelijk en gevoelsmatig meer op afstand te staan, waardoor organisatorische haalbaarheid en vertrouwen afnemen
- Risico op rolonduidelijkheid tussen regionaal bestuur en regiokantoor t.a.v. besluitvorming
- Bestuurlijk sturen op strategische kaders en hoofdlijnen lastiger
- Bestuurlijke verantwoordelijkheid groter en daarmee bestuurlijke risico's groter

Naast bovenstaande hoofdpunten geldt het eerder genoemde argument van het feit, dat sprake is van een meer hybride organisatie, namelijk een combinatie van vrijwilligers en van betaalde professionals. Door de ontwikkeling naar de inzet van vrijwilligers naar ook meer voorlichting en preventie, zal dit naar verwachting verbreden en toenemen. Een bedrijfsvoeringmodel dat als te top-down wordt ingericht en ervaren, zal in de huidige, sterk veranderende context, minder effectief blijken. Dit gaat ten koste van de interne samenwerking en organisatie-wendbaarheid. In het nieuwe organisatie-model is veel meer aandacht geschonken aan deze aspecten, zowel wat betreft structuur als ook de invulling en cultuur. Hier wordt meer aandacht geschonken aan eigen verantwoordelijkheid met bijhorende regelruimte.

Voor toekomstige keuze ten aanzien van het bedrijfsvoeringsmodel, wordt geadviseerd de ingezette ontwikkeling van het vrijwillig middenkaderoverleg, als adviserend orgaan structureel onderdeel van het besluitvormingsproces, dat thans een paar maal heeft plaats gevonden, structureel door te zetten. Hiermee wordt de directe link gelegd tussen de vrijwilligers en de betaalde professionals. Om deze ontwikkeling succesvol door te zetten, moet aan een aantal noodzakelijke voorwaarden worden voldaan, te weten:

- Transparante rol van het vrijwillig middenkader overleg.

- Transparant besluitvormingsproces.
- Duidelijke en directe communicatie.
- Inhoudelijke voorbereiding cq. afstemming met Beleid en bestuurlijke agenda
- Effectieve procesbegeleiding.

Als deze randvoorwaarden onvoldoende ingevuld worden, zal dit direct negatieve gevolgen hebben voor draagvlak en vertrouwen van het vrijwillig middenkader en daarmee en het gevoel geven, onvoldoende serieus genomen te worden.

Aanbevolen wordt, deze bijeenkomsten zoveel als mogelijk door eigen vrijwilligers en medewerkers (clusterhoofden) te organiseren en te begeleiden, gelet op het belang van draagvlak en gelet op de aanwezige kwaliteiten.

Bovenstaand model past goed in de verdere ontwikkeling naar regionalisering, aangezien de bestuurlijke regionale kaders centraal staan. Doordat de lokale binding via het vrijwillig middenkader wordt verzorgd, zal meer sprake zijn van de gewenste en vereiste lokale borging en bestuurlijke rust. De samenwerking op middenkader niveau ondersteunt de vrijwillig bevelvoerder ook in de terugkoppeling naar de posten. Tevens worden op deze wijze de onderlinge samenwerking en het regiogevoel gestimuleerd. Verdere gewenning van de gemeenteraden aan de regionalisering lijkt overigens nog aandachtspunt.

Het is wellicht verleidelijk om bovenstaand model verder in te vullen en te concretiseren. Aanbevolen wordt echter, deze uitgangspunten verder gezamenlijk te concretiseren en gezamenlijk in te vullen. Deze aanpak doet het meeste recht aan de essentie van het samenspel tussen vrijwilligers en betaalde professionals. De bestuurlijke uitgangspunten en verantwoordelijkheden zijn en blijven leidend.

Bovenstaand model als basis voor verdere besluitvorming over onder meer het bedrijfsvoeringmodel, is een belangrijke structuur, maar ook niet meer dan een structuur. Zeker binnen de brandweerorganisatie is de toonkleur van cruciaal belang. Bij het samenspel tussen organisatiebelangen en vrijwilligersbelangen vormen het gelijktijdig kunnen combineren en organiseren van duidelijkheid, geloofwaardigheid en wederzijds inlevingsvermogen cruciale voorwaarden voor succes. De structuur vormt basis voor het verder ontwikkelen van dit wederzijds vertrouwen.

## Hoofdstuk 6 - Verandermanagement bij vrijwilligers

### *Introductie*

Veranderingen in de bedrijfsvoering met forse consequenties voor de vrijwilligers vragen naast goede uitleg vooral ook tijd; haastige reorganisaties zijn vanuit een rationele bedrijfsvoering wenselijk maar staan op gespannen voet met een goed evenwicht in het psychologisch contract. De vraag luidt, hoe tot een evenwichtig tijdspad te komen dat zowel recht doet aan rationele bedrijfsvoering en bestuurlijke urgentie als aan draagvlak in de organisatie? Deze vraag is zeer begrijpelijk, want de behoefte aan het doorvoeren van reorganisaties is bij alle organisaties onverminderd hoog. Verandermanagement bij de brandweerorganisatie is gestoeld op een aantal uitgangspunten, te weten:

- A. het type organisatie
- B. het psychologisch contract
- C. de bestuurlijke realiteit en urgentie

Als deze trits niet onlosmakelijk aan elkaar blijft verbonden, zal minder sprake zijn van effectief verandermanagement maar spanningen opleveren op een of meerdere van deze drie niveaus. Deze spanningen gaan rechtstreeks ten koste van het veranderingsvermogen.

### Type organisatie

In gemeentelijke organisaties is het al lastig, om rationele bedrijfsvoering en bestuurlijke urgentie in lijn te brengen met draagvlak binnen de organisatie. Vrijwilligersorganisaties of organisaties met vrijwilligers vormen hierin een extra dimensie. Vrijwilligers moeten immers niks, maar moeten willen. Voor meerdere geïnterviewden bleek het een lastige vraag te zijn, wat voor type organisatie de Brandweer Gooi en Vechtstreek was: een professionele of een vrijwilligersorganisatie. Het gaat om het feit dat je voor dezelfde doelstelling staat en collega's vormt, vrijwilligers en beroeps. Juist de integratie van deze typeringen kenmerkt de organisatie, maar maakt tegelijkertijd dat ook de bedrijfsvoering van de vrijwilligersorganisatie en van de professionele organisaties geïntegreerd dient te worden. Een vrijwilligersorganisatie laat zich niet zo strak sturen op tijdspad of doelstellingen als een professionele organisatie. Dit besef is bij aanvang van de regionalisering noch bestuurlijk, nog vanuit de nieuwe organisatie in de volle omvang aanwezig geweest. Acceptatie van het type organisatie vormt belangrijk uitgangspunt in de verdere ontwikkeling van de organisatie.

### *Besluitvormingsproces*

Bij vrijwilligersmanagement is draagvlak geen doel, maar harde voorwaarde en noodzaak tot verandering, en tevens natuurlijke grens. Dat betekent dat minder sprake kan zijn van een hard tijdspad, maar veel meer van een effectieve procesgang. Belangrijk onderdeel van die procesgang is de actieve betrokkenheid en participatie in het besluitvormingsproces van de vrijwilligers via het vrijwillig middenkaderoverleg. Dit kan, mits effectief ingezet, positief bijdragen aan het doorvoeren van veranderingen.

### *Organisatiestructuur*

De huidige organisatiestructuur is, mede als gevolg van het regionaliseringsbesluit, de toenmalige context en de noodzaak tot verdere inrichting en opbouw van de organisatie, ontworpen als hiërarchische structuur. Het organisatiemodel kan naar de toekomst aan potentiële kracht en effectiviteit winnen door meer elementen van regelruimte en zelfsturing toe te passen op de posten, zonder hiermee de regionale kaders te verlaten. Nader onderzocht kan worden wat efficiënter lokaal, en wat efficiënter regionaal kan worden georganiseerd. Daarnaast kan tevens bezien worden, welke ondersteuning (facilitair, HR, AO, ICT) hiervoor vereist is. Tegelijkertijd kan de discussie gevoerd worden, welke zaken beter in regionaal verband kunnen worden georganiseerd. Dit zal een duidelijker samenwerking bevorderen tussen regiokantoor en posten enerzijds, en tegelijkertijd de regiogedachte verder doorvoeren. Deze nieuwe samenwerking en balans kan, mits effectief ingezet, positief bijdragen aan het doorvoeren van veranderingen.

### *Projectstructuur*

Nieuw Rood is tot op heden georganiseerd in een projectstructuur. Gelet op de voortgang van Nieuw Rood kan overwogen worden, het project onder te brengen in de lijnorganisatie. Dit versterkt de eenduidig vereiste communicatie en bekrachtigt de ingeslagen koers. De in het kader van het project ingestelde werkgroep vrijwilligers zouden kunnen aansluiten bij het vrijwillig middenkader overleg, om hun inzet en kennis te behouden. Dit zal het toekomstig vrijwilligersbeleid voor wat betreft eenduidige koers en communicatie versterken.

## B. Psychologisch contract

### **1. Contact**

Belangrijk onderdeel van het psychologisch contract betreft als allereerste dat goed contact bestaat. Dit contact is op het niveau van de lokale posten goed en automatisch georganiseerd. Hierbij is gemiddeld sprake van sterke lokale culturen. Het contact vanuit het regiokantoor is echter minder aanwezig. Dit heeft deels te maken met de fysieke afstand, deels met de ervaren werkdruk, deels met het feit dat ‘de vrijwilliger nog niet 100% bij ons in de genen zit’. De opbouwfase van het regiokantoor bij aanvang van de organisatie heeft de aandacht naar binnen gericht. Belangrijk onderdeel van het doorvoeren van veranderingen en bewerkstelligen van draagvlak is het versterken van het persoonlijke contact vanuit het regiokantoor naar de posten op alle functionele niveaus. Op dit postniveau kunnen de lokale belangen en gevoelens het beste naar voren komen. Tevens kan samen met de vrijwilligers besproken worden, hoe het regiogevoel verder versterkt kan worden. Opties van gerichte aandacht op regioniveau (“Dag van de Vrijwilligers”) verdienen nadere gezamenlijke bespreking en uitwerking.

### **2. Communicatie**

De communicatie naar vrijwilligers kan op meerder manieren verbeterd worden. De communicatie kan korter en krachtiger gebracht worden. Uit oogpunt van zorgvuldigheid zeer veel communiceren vanuit het regiokantoor was positief bedoeld maar had een tegengesteld effect: het werd nauwelijks gelezen.

Communicatie is ook een kwestie van actief vragen en informatie ophalen bij de vrijwilligers.



Strategische ontwikkelingen kunnen verder leeswaardig worden gemaakt, door deze te concretiseren naar het takenpakket en de belevingswereld van de vrijwilliger.

Tevens wordt aanbevolen alle organisatiebrede communicatie te centraliseren en vanuit de afdeling Communicatie te verzorgen; dat gebeurt thans nog onvoldoende eenduidig.

Communiceer de veranderingen in de brandweerorganisatie naar vrijwilligers aan de hand van concrete veranderingen op het takenpakket en zet hiermee de ingezette lijn vanuit Nieuw Rood verder voort.

En communicatie betreft ook en met name het persoonlijk contact. Oprechte belangstelling en wederzijds vragen stellen en elkaar informeren vormt in veel gevallen de beste communicatie.

De communicatie over de formele besluitvorming kan ook transparanter - zowel naar de vrijwilligers als binnen het regiokantoor zelf -, door de agenda's, vergaderverslagen, actielijsten en besluiten, op alle overlegniveaus, verder te concretiseren en te zorgen voor eenduidige verspreiding. Deze worden thans als weinig transparant ervaren. Ook wordt aanbevolen expliciet de eventuele consequenties voor vrijwilligers op te nemen in de stukken, alsmede vragen die vanuit de posten naar voren zijn gekomen. Tevens wordt aanbevolen, zorg te dragen voor administratieve en inhoudelijke voortgangsbewaking van de stukken.

Deze communicatie-aspecten en aanbevelingen vormen noodzakelijke voorwaarden voor het effectief kunnen doorvoeren van veranderingen en bewerkstelligen van draagvlak .

### **3. Acceptatie**

De gemiddeld vrijwilliger is sterk betrokken en begrijpt, ondanks de negatieve aspecten, dat bezuinigingen realiteit zijn. Dit levert tegelijkertijd ook vragen en onzekerheid op, alsmede de behoefte aan duidelijkheid en aan het zich gehoord en serieus genomen voelen. Dit vormen belangrijke ingrediënten voor acceptatie. Deze wens om serieus genomen te worden en gehoord te worden is onder druk komen te staan. Beleids- en (deel)besluitvorming over gevoelige onderwerpen als variabele voertuigbezetting of dekkingsplan vonden plaats, zowel op bestuurlijk niveau als op het niveau van het regiokantoor, zonder dat vrijwilligers het idee hebben hier volledig bij betrokken te zijn geweest. Deze participatie door vrijwilligers is wel degelijk georganiseerd door de brandweerorganisatie, maar het vertrouwen was in de afgelopen periode al te veel gedaald om tot daadwerkelijke aansluiting te kunnen komen, de inspanningen van de betrokkenen ten spijt.

Hierbij gaat het voor veel vrijwilligers met name om het nakomen van afspraken en waarmaken van verwachtingen. *"Nee is ook een antwoord"*. Maar als de onvrede te hoog is, geldt dit adagium ook niet meer. Verwachtingen konden in tweede instantie vaak niet waargemaakt worden. Het regiokantoor heeft meerdere initiatieven ontwikkeld voor het betrekken van vrijwilligers, bijvoorbeeld via het vrijwilligersplatform of de klankbordgroep vrijwilligers. Maar de rol van deze initiatieven in het besluitvormingsproces bleef niet duidelijk en bleek niet duidelijk, wat de afstand eerder heeft vergroot in plaats van verkleind. Daarnaast hebben bestuurlijke besluiten vanaf 2012 in korte tijd veel veranderingen voor vrijwilligers teweeg gebracht. Dit hebben het negatieve gevoel verder versterkt.

Met name de lokale betekenis van deze veranderingen speelt hierbij een grote rol voor vrijwilligers. Hierover gaan zij graag in gesprek en beslissen graag mee. De motivatie van

vrijwilligers is immers hoog, maar dat schept ook de noodzaak om op dit inhoudelijke niveau (kwaliteit en veiligheid centraal) de aansluiting te zoeken. In de ogen van de vrijwilligers komt hun leidinggevende op de brandweerpost op voor hun belangen. Belangrijke vereiste kwaliteiten voor de leidinggevende op de post is, dat hij in staat is om zowel de verbindende rol naar de vrijwilligers in te vullen, als de kwaliteiten bezit om de vrijwilligers mee te nemen in veranderingen naar de toekomst. Deze leidinggevendens vormt dan ook de aangewezen schakel tussen de eigen post, de andere posten en de leidinggevendens vanuit het regiokantoor. Via deze schakel van het vrijwillig middenkaderoverleg kan de acceptatie vergroot worden.

Naast deze schakel van het vrijwillig middenkaderoverleg verwachten vrijwilligers van alle leidinggevendens, dat zij begrip hebben voor de beleving en leefwereld van de vrijwilligers. Dat hoeft zeker niet te betekenen dat vrijwilligers altijd hun gelijk willen hebben, maar dat zij het gevoel hebben gehoord en begrepen te worden. Verbindend leiderschap is van groot belang, voor alle leidinggevende niveaus binnen de Brandweer Gooi en Vechtstreek. Het vrijwillig middenkaderoverleg vormt goede mogelijkheid, mits effectief ingezet, om positief bij te dragen aan de inbreng van vrijwilligers en aan het doorvoeren van veranderingen.

### C. De bestuurlijke realiteit en urgentie

Het bestuur kan ondersteund worden in haar strategische afwegingen op regionaal niveau, door gewaarborgd te zien dat via het vrijwillig middenkader overleg de belangen op lokaal niveau goed zijn besproken en besloten. Dit biedt ruimte voor meer concentratie op de regionale menings- en besluitvorming, en voor meer concentratie op de strategische lijn. Voorwaarde is hiertoe, dat het regiokantoor zorg draagt voor concrete informatie over de afwegingen en lokale belangen die naar voren komen in het vrijwillig middenkader overleg. Ook is voorwaarde, dat het regiokantoor het bestuur periodiek informeert over het draagvlak bij vrijwilligers en over signalen die dit draagvlak verminderen. Tevens is voorwaarde, dat de bestuurlijke agenda vroegtijdig vastgesteld en gecommuniceerd wordt via het regiokantoor aan het vrijwillig middenkaderoverleg. Geadviseerd wordt om de huidige werkwijze van de termijnplanning voort te zetten en aan te vullen met het vrijwillig middenkaderoverleg. Op deze wijze ontstaat ruimte voor bespreking en verdere ontwikkeling van draagvlak bij de vrijwilligers.

In het huidige organisatieplan wordt ook het relatiemanagement naar de gemeenten vanuit het regiokantoor geïntensiveerd. Dit stimuleert het meenemen van en rekening houden met de lokale belangen die spelen. De gemeente is verantwoordelijk voor de integrale veiligheid binnen de gemeentegrenzen, waaronder brandveiligheid. Het colleges van B&W vormt opdrachtgever, de brandweer de opdrachtnemer; dit binnen de financiële en inhoudelijke kaders van het Algemeen Bestuur van de veiligheidsregio. Deze intensivering van het relatiemanagement naar gemeenten past in de ontwikkeling van de Brandweer Gooi en Vechtstreek naar een vraaggestuurde organisatie. De vragen die binnen de betreffende gemeenten spelen worden door Brandweer Gooi en Vechtstreek vertaald naar acties die passen bij de lokale situatie. Geadviseerd wordt deze ontwikkeling verder door te zetten.

Op bestuurlijk niveau kan het regiokantoor faciliteren, door expliciet in de planning en de besluitvorming rekening te houden met bespreking in het vrijwillig middenkaderoverleg.

Tevens kan bij beleidsvoorbereiding en voorbereiding van bestuursbesluiten expliciet worden meegenomen, wat consequenties voor vrijwilligers zijn.

Naast deze meer structurele voorstellen voor doorontwikkeling, wordt thans geadviseerd bestuurlijk te sturen op bestendiging van de ingezette strategische koers, en tegelijkertijd op draagvlak bij vrijwilligers en op bestuurlijke rust.

*Tot slot*

Bovenstaande aanbevelingen zullen enerzijds het veranderingsvermogen van de organisatie verhogen en het spanningsveld met de bestuurlijke urgentie nuanceren. Anderzijds bevestigen bovenstaande aanbevelingen het aanwezige spanningsveld, en nuanceren de mogelijkheden tot rationele bedrijfsvoering.

Deze evaluatie kent een aantal constatering en aanbevelingen die reeds door de organisatie zijn ingezet. In de huidige gerezen situatie zit deels winst in het doorvoeren van aanbevelingen, maar zal ook verder gewerkt moeten worden aan herstel van vertrouwen. Draagvlak vormt thans strategischer issue. Dit vereist ruimte voor effectieve invulling van de aanbevelingen, en effectieve balans in de aanbevelingen om de vereiste eenheid te bewaren.

## Hoofdstuk 7 - Aanbevelingen in hoofdlijnen

De aanbevelingen in deze evaluatie kunnen als volgt in hoofdlijnen worden weergegeven.

### *Invulling type organisatie*

- Verder invoeren principes vrijwilligersorganisatie
- “Visie van vrijwilligheid” verder invullen en concretiseren qua organisatorische positionering en inbreng van de vrijwilligers, en qua actieve sturing op het psychologisch contract.
- Balans in organisatiemodel in positionering vrijwilligers

### *Communicatie en contact*

- Interne besluitvorming concretiseren en transparanter communiceren, incl. consequenties voor vrijwilligers.
- Verder ontwikkelen communicatie op vrijwilligersmaat.
- Versterken van het persoonlijk contact tussen regiokantoor en posten.
- Projectstructuur Nieuw Rood integreren in de lijn; afdeling Communicatie voor organisatiebrede communicatie.
- Extra (energie en middelen) inzetten op verbinding en draagvlak vrijwilligers.

### *Bestuurlijke ondersteuning*

- Structureel informeren door regiokantoor van afwegingen, lokale belangen, signalen en draagvlak vrijwilligers.
- Opstellen termijnagenda en inpassen vrijwillig middenkaderoverleg.
- Voortzetten van de huidige lijn van intensivering relatiemanagement en vraaggericht werken vanuit regiokantoor naar gemeenten.
- Sturen op bestuurlijke bestending van de ingezette strategische koers, en tegelijkertijd op draagvlak bij vrijwilligers en op bestuurlijke rust.

### *Organisatie vrijwilligers*

- Verder verduidelijken en zomogelijk vergroten vrije ruimte op postniveau.
- Huidige lijn voortzetten van vrijwillig middenkader overleg en structureel positioneren in organisatie en besluitvorming.
- Vergroten van mogelijkheden voor meer regelruimte en zelfsturing op postniveau binnen de regionale kaders.

### *Ondersteuning en ontwikkeling leidinggevenden*

- Huidige lijn voortzetten w.b.t. selectie- en ontwikkelingsbeleid bij alle leidinggevenden en mede selecteren op vrijwilligers- en verandermanagementkwaliteiten.
- Huidig lijn voortzetten om clusterhoofd en postcoördinator komende maanden zonodig te ondersteunen in hun nieuwe functie.

Naast bespreking van deze aanbevelingen geldt tegelijkertijd het noodzakelijk geachte belang van het organiseren van ruimte, alsmede balans in de implementatie van de aanbevelingen en sturen op eenheid.

## Bronnen

Geïnterviewde en gesproken personen en gremia	Functie
De heer D. van Baarle	Directeur Bedrijfsvoering Brandweer Gooi en Vechtstreek
De heer G.J. Bosland	Projectleider Nieuw Rood
De heer P. Broertjes	Voorzitter Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek
De heren M. Dokter, R. van Vliet en R. Kraan	Vertegenwoordigers VBV
Mevrouw L. Epema	Projectadviseur Brandweer Gooi en Vechtstreek
Mevrouw N. Elzas	Adviseur Communicatie Brandweer Gooi en Vechtstreek
Mevrouw M. Harder	Hoofd P&O Brandweer Gooi en Vechtstreek
De heer P. Heere	Postcommandant
De heer Heijman	Burgemeester Bussum
De heer B. Koopmanschap	Teamleider Facilitair, voormalig postcommandant
De heer D. Kranenburg	Directeur Welzijn, ervaringsdeskundige vrijwilligersmanagement
De heer M. Mager	Directeur Brandweezorg
Mevrouw L. Ouwering	Bestuursadviseur Brandweer Gooi en Vechtstreek
De heer M. Overeem	Postcommandant
Mevrouw M. de Pater - van der Meer	Wvd. Burgemeester Muiden
De heer E. Roest	Burgemeester Laren
De heer H. de Vries	Hoofd Communicatie gemeente Naarden
De heer J. van der Zwan	Regionaal commandant
Mevrouw de Zwart-Bloch	Burgemeester Blaricum
Ondernemingsraad (voltallig m.u.v. mevrouw H. Oosterbaan)	Noot: zowel beroeps als vrijwilligers; incl. voormalig postcommandant
Vrijwillig middenkader uit gehele regio, circa 30 personen	Participatie en op gemeenschappelijke vrijwillig middenkaderbijeenkomst

## Geraadpleegde documenten

- *Brief* VBV aan gemeenteraden inzake ontwikkelingen brandweezorg d.d 2 april 2014
- Diverse informatiebrochures (Nieuw Rood) Brandweer Gooi en Vechtstreek, 2014
- *Dossier Regionalisering*, Brandweer Gooi en Vechtstreek, formele stukken ad regionaliseringsbesluit, incl. voorbereidende stukken
- *Eindadvies regionalisering brandweren*, BOR, 17-03-2008
- *Functieboek* Brandweer Gooi en Vechtstreek 2014
- *Gevolgen invoering Wet Veiligheidsregio's*, ad brief aan colleges inzake doorontwikkeling brandweer, 2 oktober 2012
- *Input uit vrijwilligersorganisatie inzake functiebeschrijving postcoördinator*, november 2013
- *Interne reactie BGV* petitie VBV d.d. 12 februari 2012
- *Onderzoek Brandweer*, Een Vandaag, rapportage, 2 januari 2014
- *Organisatieplan Brandweer Gooi en Vechtstreek; Eén veiligheidsniveau, door een slanke, flexibele en efficiënte organisatie*, 11 december 2013
- *Organisatieplan op hoofdlijnen*, Brandweer Gooi en Vechtstreek, projectgroep regionalisering brandweer, december 2007.
- *Petitie* Vakvereniging Brandweer Vrijwilligers 12 februari 2014, zoals besproken in vergadering Veiligheidsregio AB 26 maart 2014
- *Te onderscheiden bestuurlijke verantwoordelijkheden*, ad brief aan colleges inzake doorontwikkeling brandweer, 2 oktober 2012
- *Tussenevaluatie regionalisering Brandweer Gooi en Vechtstreek, Meer dan de som der delen*, Berenschot, 2010
- *Van randvoorwaarden 2008 naar bestuurlijke kaders 2012*, ad brief aan colleges inzake doorontwikkeling brandweer, 2 oktober 2012
- *Vergaderstukken* AB Veiligheidsregio
- *Vinden en binden brandweervrijwilligers, op naar 2015'*, 2009, bron internet : <http://www.veiligheidsregionhn.nl/sf.mcgi?6208>
- *Visie op vrijwilligheid*, Brandweer Gooi en Vechtstreek, 12 oktober 2012
- *Visie van, voor en door vrijwilligers bij de brandweer*, Brandweer Nederland Vakvereniging Brandweer Vrijwilligers, 2013
- *Voorstel regionalisering brandweer*, Veiligheidsregio, april 2008