



BRANDWEER

IJsselland



“Een eerste stap naar (brand)veilig leven”

een onderzoek naar de inzet van Niet Repressieve Vrijwilligers bij de VRIJ

Veiligheid: voor elkaar

Ferry Vogtschmidt

Juni 2016

HM09-15



“Een eerste stap naar (brand)veilig leven”

een onderzoek naar de inzet van Niet Repressieve Vrijwilligers bij de VRIJ

Ferry Vogtschmidt
Hogeschool Windesheim
Hoger Management
Veiligheidsregio IJsselland
Begeleider: drs. H.M. (Hans) Prinsen

Voorwoord

In 1990 ben ik vanuit mijn intrinsieke motivatie toegetreden tot de vrijwillige brandweer van de Gemeente Epe. Ik heb daar vele jaren met veel passie en verve mijn rol als vrijwillig brandweerman vervuld. Omdat het vak brandweer nog veel meer behelst dan sec. “brandjes blussen” was voor mij de stap naar beroeps snel gemaakt. Zo ben ik in 2007 – voor de Gemeente Olst-Wijhe - aan de andere kant van de repressieve brandweer gaan werken. De “koude” kant (op kantoor) zoals intimi dat noemen.

Na een bewogen periode 2012 -2014 kwam voor mij in 2015 het moment dat ik toetrad tot de veiligheidsregio IJsselland. Deze schaalvergroting ging voor velen met enige weerstand en vraagtekens gepaard, maar voor anderen zoals ikzelf bood deze transformatie ook nieuwe uitdagingen. Een uitdaging die hieruit voortvloeide betrof de studie Hoger Management aan de Hoge School Windesheim waarvoor ik nu deze eindschrijft schrijf. Deze opleiding heeft onder meer als doel managers verdieping en theoretische bagage bij managementvraagstukken te verstrekken. Gedurende de opleiding heb ik aan een strategisch vraagstuk voor mijn organisatie de Veiligheidsregio IJsselland (hierna VRIJ genoemd) gewerkt. Het onderwerp voor deze eindschrijft is tot stand gekomen tijdens een wandelganggesprek met de Procesmanager Repressie. Daar kwam het managementvraagstuk “inzet van niet repressieve vrijwilligers in de Veiligheidsregio IJsselland” ter sprake en de vraag of ik mij over dit complexe vraagstuk wilde buigen?.

Deze scriptie is bedoeld voor functionarissen binnen de brandweerorganisatie die zich bezig houden met het beleid en management van de vrijwilligersorganisatie. En natuurlijk ook voor degenen die werkzaam zijn met vrijwilligers in andere organisaties. Een onderzoek doen en een scriptie schrijven kost veel tijd en dit organiseren naast een drukke baan en gezin is niet altijd even makkelijk gebleken. Vele uren na werktijd zijn gestoken in deze scriptie en ook tijdens de dag heb ik kunnen, en mogen werken aan dit onderzoek. Waarvoor een woord van dank aan de opdrachtgever en leidinggevende ook wel op zijn plaats is.

Tevens gaat mijn dank uit naar de vakteamleiders, MT-leden en alle collega's bij de VRIJ. De collega's van de Politie met name de operationeel specialist integriteit en veiligheid bij Politie Oost Nederland en kartrekker landelijk project politie volunteer. Tevens de collega's van de Veiligheidsregio NHN en met name de Teammanager Brandweer Noord Holland Noord), en de collega's van veiligheidsregio Amsterdam Amstelland en met name de (gebiedscoördinator en beleidsadviseur Brandweer Amsterdam Amstelland) al dezen hebben een belangrijke rol gespeeld bij het tot stand komen van deze eindschrijft. Tot slot een dankzegging naar mijn vrouw en mijn gezin die het afgelopen jaar hun niet aflatende steun hebben laten blijken tijdens de vele avonden die ik vanachter een beeldscherm heb doorgebracht.

Ferry Vogtschmidt, Zwolle, juni 2016

Managementsamenvatting

Deze scriptie beoogt een bijdrage te leveren aan de vraagstelling of - en hoe - de niet repressieve vrijwilliger een plaats kan krijgen binnen de Veiligheidsregio IJsselland.

Om vorm te geven aan “Een eerste stap naar brand veilig leven door de inzet van Niet Repressieve Vrijwilligers” is het van belang voor de organisatie, en het topmanagement om te weten wat de mening van de verschillende belanghebbenden over de inzet van Niet Repressieve Vrijwilligers is. Dat is de aanleiding geweest voor de opdracht tot het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Het omvat een kwalitatief onderzoek naar de huidige status en van de Niet Repressieve Vrijwilliger en doet aanbevelingen over het wel of niet verder uitbouwen van de mogelijkheden voor wat betreft de inzet van de Niet Repressieve Vrijwilliger binnen de Veiligheidsregio IJsselland.

Het onderzoek is opgebouwd uit een uitgebreide stakeholdersanalyse, kwalitatief onderzoek op basis van interviews en literatuur- en documentenonderzoeken.

Uit het onderzoek dat uitgevoerd werd in het kader van deze scriptie wordt duidelijk dat het inzetten van de huidige Niet Repressieve Vrijwilligers vooralsnog niet direct de eerste logische stap richting brand veilig leven is.

De belangrijkste conclusie uit deze scriptie is dat er zowel landelijk als ook binnen de Veiligheidsregio IJsselland grote verschillen in meningen en opvattingen bestaan over de huidige status en de eventuele verbreding van de inzet van de Niet Repressieve Vrijwilliger. Ook is komen vast te staan dat huidige Rechtspositionele regeling (Car-Uwo) onvoldoende ruimte biedt de Niet Repressieve Vrijwilliger als zodanig aan te stellen.

Aanbeveling

Wil de Veiligheidsregio IJsselland de Niet Repressieve Vrijwilliger gaan inzetten voor een eerste stap naar brandveilig leven is uit dit onderzoek gebleken dat er aan de volgende punten aandacht besteed moet worden:

1. Evalueer de huidige status en aanstelling van de Niet Repressieve Vrijwilligers bij de Veiligheidsregio IJsselland.
2. Formuleer helder de definitie, de positie en de taakomschrijving van een Niet Repressieve Vrijwilliger in de organisatie.
3. Zorg voor een passende inbedding binnen wettelijke kaders als Car-Uwo. (hiervoor is uitgebreid aanvullend onderzoek vereist)
4. Schrijf een zorgvuldig in- en extern communicatieplan welke ervoor zorgt dat er een open en duidelijke communicatie is omtrent de wens, de stappen naar en uiteindelijk de wijze waarop de Niet Repressieve Vrijwilliger een plek krijgt binnen de organisatie. Het is tenslotte van cruciaal belang dat binnen de hele organisatie duidelijk is wat de Veiligheidsregio IJsselland wil bereiken met de inzet van de Niet Repressieve Vrijwilliger.
5. Voer onderzoek uit naar het huidige organisatiemodel of deze nog een effectieve bijdrage kan leveren aan een andere vorm van (brandweer) vrijwilligheid.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	7
1.1 Achtergrond	7
1.2 De brandweer binnen de VRIJ en mijn positie	8
1.3 Leeswijzer	9
2. Doelstelling van het onderzoek	10
2.1 Aanleiding onderzoek	10
2.1.1 Versterking (brand) veiligheid	11
2.2 Twee argumenten voor het onderzoek naar NRV	13
2.3 Centrale onderzoeksvraag en ondersteunende deelvragen	14
2.4 Definities NRV en (Brand) veilig leven	14
3. Inzet NRV: theoretische kader	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Stakeholdermanagement	17
3.3 Stakeholder identificatie	18
3.4 Stakeholderanalyse en visualisatie	19
3.5 Stakeholders inzetten bij implementatie	20
3.6 Levensfasemodel Van Dijk en Peeters	21
4. Onderzoeksmethodiek	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Methoden en Technieken	23
4.3 Theoretisch kader en interne belanghebbendenonderzoek	24
4.4 Interne belanghebbenden onderzoek	24
4.5 interface stakeholderonderzoek als referentiekader	24
4.6 Onderzoek naar veranderingsklimaat bij de VRIJ	24
4.7 Validiteit en betrouwbaarheid	25

5. Resultaten van het onderzoek	26
5.1 Inleiding	26
5.2 Identificatie belanghebbenden bij inzet NRV	26
5.3 Het belanghebbendenveld	27
5.3.1 Inleiding	27
5.3.2 Interne belanghebbenden	28
5.3.3 Interface belanghebbenden	28
5.4 Inhoudelijke resultaten belanghebbendenonderzoek	29
5.4.1 Inleiding	29
5.4.2 Bezoldiging NRV	29
5.4.3 Taken/Bevoegdheden NRV	30
5.4.4 Positionering NRV	31
5.4.5 Cultuuraspecten NRV	33
5.4.6 NRV in relatie tot de missie, visie en strategie VRIJ	33
5.4.7 Analyse organisatiemodel VRIJ volgens levensfasemodel	34
 6. Conclusies en Aanbevelingen	 36
6.1 Beantwoording Deelvraag 4	36
6.2 Beantwoording Deelvraag 1	36
6.3 Beantwoording Deelvraag 3	37
6.4 Beantwoording Deelvraag 2	37

Literatuurlijst en bronvermelding
Bijlagen

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In deze eindschrijftie behandel ik het vraagstuk “ de inzet van Niet Repressieve Vrijwilligers bij de Veiligheidsregio IJsselland”. Om na te gaan of deze vorm van vrijwilligheid een aanvulling kan zijn op de vrijwilligheid waarop de brandweezorg reeds is gestoeld. En om na te gaan hoe er tegen deze ontwikkeling wordt aangekeken.

Dit vraagstuk komt voort uit de strategische reis; “de brandweer over morgen” waar wordt gekeken hoe de brandweer er in 2040 uit zal zien.

De brandweezorg in Nederland is fors in ontwikkeling. Niet in de laatste plaats omdat er in de samenleving in toenemende mate een mindshift gaande is als het gaat om de wijze waarop wij als samenleving met elkaar omgaan en dus ook hoe we omgaan met (on) veiligheid. De tendens is dat de burger meer zelfredzaam moet worden, moet participeren, of liever gezegd kan participeren bij rampen & crises. Eigenlijk wordt de burger weer meer en meer ingezet op taken/ onderwerpen die in de loop der tijd als overheidstaken¹ werden gezien.

Wat betreft het veiligheidsaspect geldt dat het niet langer gaat om “het bestrijden van onveiligheid” maar “ het versterken van veiligheid”.

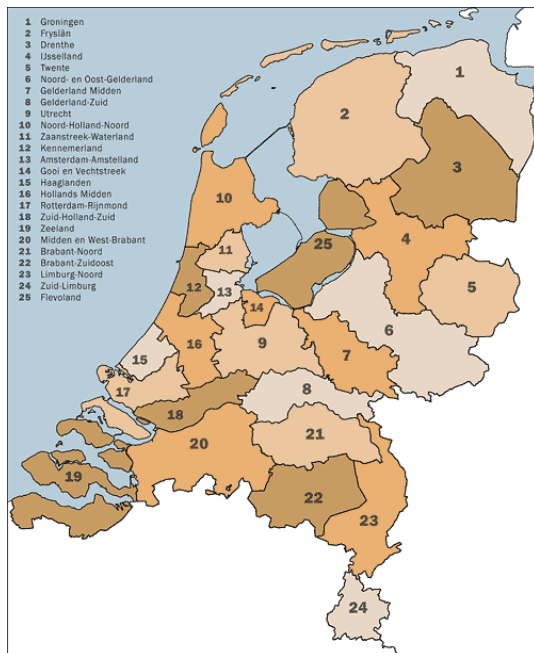
1.2 Geschiedenis Veiligheidsregio IJsselland (VRIJ)

In 2008 is een wetsvoorstel ingediend met het doel de Brandweerwet uit 1985 te integreren, alsook de Wet geneeskundige hulpverlening bij ongevallen en rampen en de Wet rampen en zware ongevallen (Wrzo). In het wetsvoorstel vindt ook de verankering plaats van het beleid over de informatie- en communicatievoorziening bij de rampenbestrijding en crisisbeheersing zoals verwoord in het kabinetsstandpunt Adviescommissie Coördinatie ICT Rampenbestrijding (ACIR). In oktober 2010 is het wetsvoorstel² aangenomen en is de wet op de veiligheidsregio's een feit.

Nederland is onderverdeeld in 25 Veiligheidsregio's waaronder de Veiligheidsregio IJsselland (VRIJ). De VRIJ is weer samengesteld uit de volgende 11 gemeenten: Dalfsen, Deventer, Hardenberg, Kampen, Ommen, Olst-Wijhe, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland, Zwolle.

¹ Sievers, L. December 2009, *Burgers als bondgenoten, zelfredzaamheid en burgerparticipatie bij rampen en crises door samenwerking met de brandweer*,

² Wet veiligheidsregio's, Eerste kamer, vergaderjaar 2007-2008, 30 875, A



Veiligheidsregio's Nederland

Definitie Veiligheidsregio:

Een veiligheidsregio is in Nederland een gebied waarin wordt samengewerkt door verscheidene besturen en diensten ten aanzien van taken op het terrein van brandweezorg, rampenbeheersing, crisisbeheersing, Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR) en handhaving van de openbare orde en veiligheid. Daarvoor wordt een indeling aangehouden die overeenkomt met die van de voormalige politieregio's; vandaar dat Nederland 25 veiligheidsregio's kent. De samenwerking is gestoeld op de Wet gemeenschappelijke regelingen (WGR). (Bron; Wikipedia).

In januari 2014 is de VRIJ definitief gevormd. De afgelopen 2 jaar heeft de organisatie vorm gekregen. Investerings zijn gedaan. De beoogde ombuiging van de lokaal aangestuurde korpsen naar regionaal aangestuurd is een feit. De daadwerkelijke repressieve taken worden nog steeds en veelal door de lokale (vrijwillige) korpsen aan de burgers geleverd. De inbedding van deze repressieve taak in de regio heeft o.a. geleid tot de gewenste professionalisering van aansturing, opleiden en oefenen.

1.2 De Brandweer binnen de VRIJ en mijn rol.

Binnen de VRIJ is de brandweer het meest omvangrijke uitvoerende orgaan en daarmee ook het meest sterk vertegenwoordigd. Dit betekent dan ook dat het personeelsbestand bij de Veiligheidsregio's voornamelijk is opgebouwd uit brandweerpersoneel. Bij de VRIJ zijn 800 brandweer vrijwilligers en 250 beroepskrachten werkzaam. Naast deze grote repressieve groep zijn er ongeveer 150 medewerkers vertegenwoordigd aan de "koude kant", dat wil zeggen op kantoor. Deze groep is weer onderverdeeld in 10 vakteams werkzaam bij 4 processen. De processen zijn Repressie, Beheer & Techniek, Vakbekwaamheid, Risicobeheersing. Zelf ben ik één van deze 150 medewerkers die geen repressieve taak (meer) heeft. Ik ben werkzaam bij het Vakteam Repressie. Repressie is verantwoordelijk voor de basis brandweezorg (kort samengevat het voorkomen, bestrijden en beperken van de gevolgen van branden, ongevallen, rampen en crisis) en beleidsmatige taken. Vanuit deze hoedanigheid ben ik nu als projectleider o.a. verantwoordelijk voor het onderzoek naar de mogelijkheden en onmogelijkheden van het inzetten van niet repressieve

vrijwilligers binnen de VRIJ. Hiermee heb ik meteen de match tussen opleiding en werk te pakken.

Vanuit de Post HBO studie Hoger management aan de Hogeschool Windesheim was ik op zoek naar een onderwerp om mijn studie mee af te ronden. Omdat ik de studie Hoger management juist gekozen heb omdat deze ook toepasbaar is in een organisatie, heb ik ook gezocht naar een onderzoek dat een bijdrage en een direct doel heeft binnen mijn organisatie de VRIJ.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de doelstelling van het onderzoek behandeld en uitgewerkt in hoofd- en deelvragen. Hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader van deze eindschrijftie beschreven. Dit kader bestaat uit de theorie van het stakeholdermanagement. Deze theorie wordt gebruikt om onderzoek te doen naar de standpunten van belanghebbenden bij de “inzet van de Niet repressieve vrijwilliger (hierna genoemd: NRV)”. Ook wordt het levensfasemodel behandeld. Om met de analyse via dit model het veranderingsklimaat van de Veiligheidsregio IJsselland (VRIJ) te bepalen. In hoofdstuk 4 leg ik verantwoording af over de gebruikte onderzoeksmethodiek en onderzoekstechnieken.

In Hoofdstuk 5 presenteer ik de resultaten van het onderzoek. Dat wil zeggen dat de eerste fasen van de stakeholdersmanagement theorie worden doorlopen. Dat de inhoud van de gehouden interviews wordt gepresenteerd en dat het resultaat van het levensfaseonderzoek van de VRIJ wordt gepresenteerd. Van waaruit in hoofdstuk 6 conclusies zijn getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

2 Doelstelling van het onderzoek

2.1 Aanleiding onderzoek

Nu beschreven is hoe de VRIJ tot stand is gekomen en nu duidelijk is dat de organisatie jong is maar wel “ gevormd” kan de aanleiding van deze eindschrijving worden geschetst.

De vorming van de Veiligheidsregio's is te zien als een logisch gevolg van de maatschappelijke trend om in grotere verbanden te werken waarbij tevens continue wordt gekeken naar laagdrempelige en lokale dienstverlening. Dan wel dat er naast de schaalvergroting tevens nieuwe vormen van lokale inbedding ontstaan.

Brandweer over morgen

In 2010 is het boek 'De brandweer over morgen' - strategische reis als basis voor vernieuwing - gepubliceerd. Kortweg 'de strategische reis'. Dit boek beschrijft een toekomstperspectief voor de brandweer in Nederland, passend bij de samenleving van diezelfde toekomst. Want het was een breed beleefd gevoel dat de brandweer de grenzen had bereikt van wat ze organisatorisch en financieel aankon.

Het boek beschrijft dat de brandweer in de jaren 2010-2015:

- meer nadruk gaat leggen op het voorkomen van branden en ongevallen;
- gaat streven naar versmalling van de conventionele brandweertaken door toepassing van nieuwe technologieën, nadruk op zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van burgers;
- de conventionele hulpverleningstaken gaat verbreden in de richting van zorgtaken en een veel grotere inzet van de burger;
- meer gaat investeren in activiteiten die in relatie tot de kosten voor de samenleving het hoogste rendement opleveren.

Evaluatie 2010-2015

In 2015 vond een evaluatie plaats van de belangrijkste resultaten van de eerste vijf jaren Brandweer over morgen. Deze toekomstvisie heeft een stroom aan nieuwe ideeën en initiatieven opgeleverd. Op tal van fronten en plaatsen en dus ook in de VRIJ wordt met veel passie, energie en geestdrift gewerkt aan een breed pallet van ontwikkelingen. Naast de inhoudelijke verandering zien we ook een kanteling in denkwijze binnen de brandweer. Meer en meer ligt de nadruk op vernieuwen, in plaats van verbeteren. De brandweer groeit van een intern gerichte organisatie, naar een netwerkorganisatie, en gaat ook landelijk steeds meer samenwerken. De brandweer zet voor de komende jaren o.a. in op verbreding van samenwerkingsverbanden, zelfredzaamheid en versterking van de rode kolom, om in interdisciplinair verband te kunnen samenwerken aan een stevige basis onder de crisisbeheersing.

Daarnaast blijven repressieve vrijwilligers de basis voor de lokale brandweezorg. Juist de lokale inbedding is voorwaarde voor een effectieve uitvoering van de basis brandweezorg.

Door innovatie ontstaan diensten en mogelijkheden om ook andere vormen van vrijwilligheid te ontwikkelen.

In 2015 is tevens gekeken naar de belangrijkste wijzigingen in trends (ontwikkelingen in de samenleving) en de mogelijke consequenties voor de toekomstvisie van de Brandweer. De uitwerking van de trends op de maatschappij is aanzienlijk te noemen. Risicoprofielen veranderen aan de hand van deze megatrends navenant. We worden meer en meer een geïndividualiseerde en gediversifieerde maatschappij.

Aanbodgerichte dienstverlening past daar niet meer in en aanpassing richting vraaggerichte dienstverlening is nodig, ook bij de brandweer. De consequentie van deze vraagsturing is dat een grote verscheidenheid aan groeperingen gesprekspartner van de brandweer wordt. De brandweer zal zich dan ook moeten bekwamen in het smeden van succesvolle samenwerkingsverbanden (allianties). Een ander aandachtspunt voor de komende jaren is het op orde brengen van data en informatie zodat de brandweer slimmer haar doelen kan bereiken. Dit aandachtspunt wordt overigens niet in deze eindschrijving behandeld.

In het interview met de regionaal commandant van de VRIJ bleek dat de VRIJ al een eind op weg is om de gestelde doelen uit het rapport: "Brandweer over morgen" te realiseren. Nog meer investeren in materieel, materiaal, opleiden, oefenen en andere repressieve taken gaat niet minder branden, calamiteiten of slachtoffers opleveren. Het bestrijden ervan, zoals we dat in Nederland doen, staat nationaal hoog aangeschreven³. Dat de brandweer, en in dit geval de Brandweer IJsselland op het maximum van haar kunnen is aangekomen blijkt wel uit één van mijn eerdere papers waarin ik middels een Gap-analyse laat zien dat de brandweer zich niet verder kan verbeteren in het bestrijden van onveiligheid maar zich moet richten op het versterken van veiligheid⁴.

De vraag kan gesteld worden of de brandweer dan alleen zou moeten bestendigen wat ze reeds heeft/aanbiedt, of dat ze meebeweegt in de maatschappelijke trends. Voor de Raad Brandweer Commandanten (RBC) en ook voor de regionaal commandant van de VRIJ is het antwoord eenduidig. De brandweezorg die de VRIJ biedt, dient zich verder te ontwikkelen.

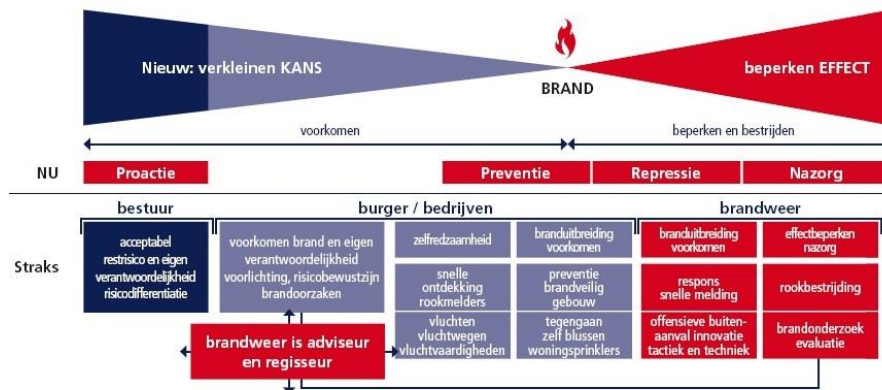
2.1.1 Versterking (brandveiligheid)

Waar de primaire dienst van de brandweer van oudsher is, en altijd zal blijven, "het voorkomen, bestrijden en beperken van de gevolgen van branden, ongevallen, rampen en crisis", zal de organisatie zich in toenemende mate ook bezig gaan moeten houden met het "versterken van brandveiligheid"⁵. In het vlinderdasmodel (pag. 12) is deze verandering inzichtelijk gemaakt.

³ artikel: 'Nederlanders vertrouwen brandweerlieden het meest', <http://nu.nl/werk-en-prive/4277037/nederlanders-vertrouwen-brandweerlieden-meest.html>

⁴ Vogtschmidt, F. (februari 2016) Gap analyse "schoorsteenbrand in een rietgedekte vrijstaande woning in het buitengebied in de avonduren van een vrijwilligerspost", Olst

⁵ Projectgroep 'Strategische reis Brandweer' (2010). *De brandweer over morgen: strategische reis als basis voor vernieuwing*. Arnhem: NVBR, pagina 4



Vlinderdasmodel volgens BOM

Het spreekt voor zich dat het bedrijfsmodel waarmee de brandweer haar dienstverlening heeft bereikt als zodanig niet kan blijven bestaan als er significante diensten/rollen bijkomen.

Met het veranderen van het bedrijfsmodel rijst ook de vraag: Hoe bereik je de gewenste versterking van brandveiligheid?

De VRIJ zal een verschuiving moeten maken naar de voorkant van de veiligheidsketen dus zich meer gaan richten op risico gerichte analyses⁶ en in toenemende mate een netwerkorganisatie moeten worden, die organiseert, faciliteert en coördineert⁷. Dat betekent dat de brandweer niet meer alleen naar haar eigen organisatie kijkt, maar vooral naar buiten zal moeten kijken. Ergo de brandweer van buiten naar binnen organiseren. Of zoals Caroline van de Wiel (voorzitter van de RBC) schrijft⁸:

De snel veranderende wereld van vandaag vraagt van de brandweer steeds grotere aanpassingen, zowel vakinhoudelijk als organisatorisch. Willen we aan de wettelijke eisen en maatschappelijke verwachtingen blijven voldoen, dan ontstaat er binnen de huidige bedrijfsvoering een eindeloze lijst van verbeterprojecten. Dat zorgt voor een onbetaalbare brandweer die daar bovendien organisatorisch niet op is ingericht. Het bedrijfsmodel van de brandweer heeft het einde van zijn levenscyclus bereikt en vernieuwing is noodzakelijk.

En zoals het meestal is bij dergelijke ontwikkelingen, zien we naast het herijken van de (strategische) doelstellingen ook andere diensten en een andere vorm van dienstverlening ontstaan⁹.

⁶ Zuidijk, J. (2012), (Brand) veilig leven in de stad Goes: voorkomen is beter dan genezen, Goes

⁷ citaat L. Sievers, interview d.d. 2 juni ten behoeve van dit onderzoek,

⁸ Projectgroep ' Strategische reis Brandweer' (2010). De brandweer over morgen: strategische reis als basis voor vernieuwing. Arnhem: NVBR

⁹ Sievers, L. (2009), Burgers als bondgenoten; zelfredzaamheid en burgerparticipatie bij rampen en crises door samenwerking met de brandweer, Eindscriptie opleiding MCDM, Zwolle

Op mijn vraag aan de Commandant van de VRIJ mevrouw L. Sievers “hoe ziet u deze ontwikkeling?” antwoordde ze:

“Door ambassadeurs te “werven” of creëren en door bij onszelf te beginnen”. Door klein te starten en te proberen onze eigen medewerkers, beroeps- én vrijwilligers het gedachtegoed van “Brandveilig leven” te laten omarmen.

Door het Klanttevredenheidsonderzoek “Terug na(ar) de brand” meervoudig te gebruiken dus niet alleen als klanttevredenheidsmeetinstrument na een calamiteit maar óók door aan de voorkant (voorlichting) en tevens de nazorg te behandelen. Door bij de evaluatie van een calamiteit na te gaan hoe de sociale context rondom de gedupeerden eruit ziet. Door allianties aan te gaan met andere (vrijwilligers)organisaties (denk aan Rode Kruis, plaatselijke EHBO, scholen, ondernemers). Heel belangrijk is om het naar buiten gericht zijn ook zichtbaar te maken op de kazernes en deze gebouwen dus multifunctioneel te maken.”

Inmiddels is goed zichtbaar dat de achtergrond van dit onderzoek zeer breed is: naar een potentieel landelijke organisatie, via inmiddels regionale brandweerorganisaties, van bestrijden van onveiligheid naar het versterken van veiligheid, en van “met eigen mensen bestrijden” naar met elkaar (en dus elk individu) streven naar een “brandveilig leven”. En waarbij zelfs gedacht kan worden aan een stap verder: Veilig wonen, veilig werken, veilig recreëren kortom: “veilig leven”.

Hoe komen we dan nu op het specifieke vraagstuk van dit onderzoek?

Vanuit de bijeenkomsten van de Raad van Regionaal Commandanten en de uitwerking in het stuk “Brandweer over Morgen” is bij de VRIJ de vraag gerezen onderzoek te doen naar een mogelijke nieuwe vorm van “Vrijwilligheid”. Immers in het rapport “Brandweer over morgen” wordt verbreding van de conventionele (fysieke) hulpverleningstaken in de richting van zorgtaken en een veel grotere inzet van de burger (en dus lokale focus) in het veiligheidsdomein beoogd¹⁰. Ook wel ‘noaberschap’ genoemd.

2.2 Twee argumenten voor het onderzoek naar NRV

Het onderzoek naar de inzet van NRV is afgeleid van bovenstaande brede ontwikkelingen en ‘de strategische reis’ die de brandweer Nederland moet maken. Want het is immers nog steeds een feit dat de brandweer Nederland gebaseerd is op vrijwilligheid¹¹.

Dus onderzoeken of een andere vorm van vrijwilligheid een bijdrage kan leveren aan de (hernieuwde) doelstelling is evident. Uit literatuur is duidelijk geworden dat juist vrijwilligheid in de zin van burgerparticipatie zal toenemen¹².

¹⁰ Projectgroep ‘Strategische reis Brandweer’ (2010). *De brandweer over morgen: strategische reis als basis voor vernieuwing*. Arnhem: NVBR, pagina 44

¹¹ Vakvereniging Brandweer Vrijwilligers en Brandweer Nederland (2013), *Rapport ‘Vrijwilliger bij de brandweer’* visie van, voor en door vrijwilligers bij de brandweer, Arnhem

¹² Van de Wijdeven T., L. De Graaf en F. Hendriks (2013), *Actief Burgerschap, lijnen in de literatuur*, Tilburgse school voor Politiek en Bestuur

Ook is het algemeen bekend dat het geen zin meer heeft om nog eens miljoenen in de repressieve kant van de brandweer te investeren omdat dat niet leidt tot minder branden, minder ongevallen en/of minder slachtoffers. Ergo: meer geld of repressie alleen¹³ zal niet leiden tot een (brand)veiligere leefwereld. Door onder andere het wegvallen van een bijdrage uit het compensatiefonds is een schaarste aan middelen ontstaan en dus dat er ook gewoonweg geen miljoenen méér beschikbaar komen en dat er zelfs sprake is van bezuinigingen. Deze financiële context en de terechte wens dat de huidige brandweezorg op een hoog niveau is, en moet blijven, leidt er ten tweede toe dat onderzocht wordt of de NRV een bijdrage kan leveren. Immers kan verondersteld worden dat deze medewerkers minder of mogelijk geen financiële middelen vragen.

2.3 Centrale onderzoeksvraag en ondersteunende deelvragen

Mijn **onderzoeksvraag** luidt dan ook:

Kan de inzet van Niet Repressieve Vrijwilligers een eerste stap zijn om de doelstelling van de VRIJ naar een (brand)veilig leven te bereiken?

Deelvragen die hieruit voortvloeien zijn:

1. Hoe denken de interne belanghebbenden over de inzet van de NRV?
2. Hoe ver zijn de andere regio's met de inzet van de NRV?
3. Past de inzet van de NRV in de missie, visie en strategie van de VRIJ?
4. Is de organisatie VRIJ klaar voor een verandering als "inzet NRV" voor het bereiken van (brand)veilig leven in de regio IJsselland?

Door middel van kwalitatief onderzoek zal de centrale onderzoeksvraag en de ondersteunende deelvragen worden onderzocht. Er zijn interviews gehouden met diverse interne stakeholders en met interface 'stakeholders'. Een beschrijving van de definitie van stakeholders, de verschillende soorten en de uitleg over de keuze van de geïnterviewden staat in hoofdstuk 3 van deze nota.

Tevens is uitgebreid literatuuronderzoek verricht. Deze desk research is vorm gegeven door een internet onderzoek en door het gebruik van diverse boeken en scripties die over de onderwerpen/kernbegrippen met betrekking tot de onderzoeks- en deelvragen zijn geschreven. Literatuur dat zich specifiek en uitsluitend richt op de inzet van niet repressieve vrijwilligers is er niet. Wel is gebleken dat NRV op verschillende manieren een rol speelt in toekomstbeelden over de brandweer en ook over andere organisaties in de veiligheidsketen zoals de landelijke politie.

Naast literatuurstudie op het onderwerp (niet repressieve) "vrijwilliger" heb ik uiteraard ook literatuur bestudeerd op het gebied van Stakeholdermanagement, Analysetools en

¹³ Projectgroep 'Strategische reis Brandweer' (2010). *De brandweer over morgen: strategische reis als basis voor vernieuwing*. Arnhem: NVBR

Strategische modellen voor organisatie (verandering) en de tijdens de studie vergaarde kennis toegepast. Zelf heb ik de rol van onderzoeker aangenomen zodat ik waardevrij de interviews heb gehouden en deze eindschrijving heb opgesteld.

2.4 Definities NRV en (brand) veilig leven

Tenslotte besluit ik dit hoofdstuk met een tweetal definities om de lezer meer duidelijkheid te verschaffen in dit complexe vraagstuk.

Documentonderzoek naar een definitie van Niet Repressieve Vrijwilliger leverde geen complete of eenduidige definitie op. Er is niet veel geschreven over deze vorm van vrijwilligheid behoudens het feit dat het gaat om de tegenhanger van “repressieve” vrijwilliger.

In het rapport “*Vrijwillig dienen en verdienen*” heeft Berenschot een definitie¹⁴ geformuleerd waarin is aangegeven dat het vrijwilligers betreft die bijvoorbeeld voorlichting geven en onderhoudswerkzaamheden verrichten. En die als zodanig geen repressieve taken uitvoeren en die geen uren besteden aan opleiden, trainen en oefenen.

De definitie die Berenschot formuleert gaat uit van het feit dat een NRV niet geschoold en/of getraind zou moeten zijn. En dat dekt in mijn ogen **niet** de lading van de NRV zoals deze mogelijk een bijdrage kan leveren aan het bereiken van de “versterking van brandveilig leven”. Immers een ex brandweerman heeft geen opleiding nodig om voorlichting te kunnen geven over het “opvangen van rookmelders”. Echter een NRV die zich meldt om werkzaamheden te verrichten in bijvoorbeeld een ademlucht werkplaats zal hiervoor wel scholing moeten ontvangen. Of de ambassadeur/huisvrouw die zich meldt om voorlichting te geven over “brandmelders” zal hiervoor wel enige vorm van scholing en opleiding moeten volgen.

De onderstaande definitie NRV is opgesteld ten behoeve van dit onderzoek:

Iemand met een aanstelling als vrijwilliger bij een Veiligheidsregio, en die met of zonder enige brandweer opleiding, taken vervult welke niet als repressief kunnen worden aangemerkt, in de zin van taken in het voorkomen, bestrijden en beperken van de gevolgen van branden, ongevallen, rampen en crises.

Het is tevens van belang om duidelijk af te bakenen wat onder (Brand) Veilig leven wordt verstaan. Deze term is vaker in documenten gedefinieerd. Ook Brandweer Nederland heeft op haar site uitgebreid beschreven wat Brandveilig Leven inhoudt¹⁵:

Minder brand betekent minder leed, minder slachtoffers en minder schade. Burgers, bedrijven, instellingen en overheid hebben hun eigen rol bij het voorkomen van brand. Samen kunnen we ervoor zorgen dat we bewuster zijn van onze risico's en weten wat ons te doen staat om woonomgeving

¹⁴ Berenschot (2011), *Vrijwillig dienen en verdienen*, pagina 41

¹⁵ Brandweer Nederland, [http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-\(brand\)veilige/brandveilig-leven-0/brandveilig-leven/brandveilig-leven/](http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-(brand)veilige/brandveilig-leven-0/brandveilig-leven/brandveilig-leven/), geraadpleegd op 13 mei 2016

veiliger te maken. Dit noemen we Brandveilig leven. Bij de brandweer staat dit hoog op de agenda. Een brandveilig leven bereiken we door kleine en grote dingen: het gesprekje met onze burens, de voorlichting van de brandweer op school en het aangaan van samenwerking met bedrijven of zorginstanties. De brandweer neemt in het hele land talrijke initiatieven voor het bevorderen van Brandveilig leven. Ook is de brandweer landelijk in gesprek over de samenwerking met andere branches en het verbeteren van de productveiligheid.

Dit betekent voor de brandweer dat we op veel verschillende terreinen ons eigen vakmanschap blijven verbeteren en onze invloed laten gelden. We zoeken naar verankering in wet- en regelgeving, we geven de samenwerking vorm met omgevingsdiensten (die voor gemeenten de vergunningverlening, toezicht en handhaving verzorgen), we zullen meer risicogericht dan regelgericht werken en passen onze vakbekwaamheid daarop aan. Risicobeheersing en incidentbestrijding zorgen samen voor een goede aansluiting van de vakgebieden.

Ook de NVBR ¹⁶ heeft een definitie geformuleerd. Waarbij de scope van de definitie breder is dan alleen de rol en opvatting van de brandweer.

(Brand) veilig leven is door de NVBR gedefinieerd als:

Brand veilig leven omvat de activiteiten die tot doel hebben de fysieke en sociale veiligheid van verschillende doelgroepen in hun eigen omgeving te verbeteren. Dit gebeurt door het veiligheidsbewustzijn, en hun rol in het organiseren van de (eigen) veiligheid en de zelfredzaamheid te vergroten. Dit in samenwerking met andere partijen in die omgeving.

Beide definities van (brand) veilig leven zijn voor dit onderzoek van toepassing.

De brandweer maakt een groot deel uit van de Veiligheidsregio. Echter de brandweer is niet de enige zorgverlener die in ontwikkeling is en die met de nieuwe strategische doelstelling “het versterken van een (brand)veilig leven aan de slag gaat. Dit onderzoek heeft ook betrekking op de andere partners binnen de Veiligheidsregio.

Voor mijn onderzoek gebruik ik de volgende vereenvoudigde beschrijving:

Onder de term (Brand)Veilig Leven vallen tal van activiteiten om de veiligheid van mensen groter te maken. Dit kunnen verschillende initiatieven zijn die het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van burgers vergroten.

¹⁶ Nederlandse vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding (2011). *Brandveilig leven Evolutie of Revolutie? op weg naar een andere brandweer*, Arnhem: NVBR

Hoofdstuk 3 Inzet NRV theoretisch kader

3.1 Inleiding

Vanaf het moment dat ik het onderwerp voor mijn onderzoek had verkregen, werd duidelijk dat er veel aspecten rondom de NRV onderzocht zouden kunnen worden. Omdat onderzocht moest hoe een Veiligheidsregio in een veranderende samenleving optimaal haar (vernieuwde) doel(en) kan bereiken, heb ik gezocht naar theorieën en theoretische modellen die een bijdrage leveren aan het bepalen en/of bereiken van de strategische doelen van een organisatie. Om die reden heb ik Stakeholdermanagement en het Levensfasemodel gekozen.

3.2 Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement is belangrijk omdat je, bij elke verandering die je in een organisatie doorvoert, groepen mensen binnen het bedrijf raakt. Deze (groepen) mensen worden stakeholders ofwel belanghebbenden genoemd. Logischerwijs gaat het doorvoeren van een verandering niet vanzelf. Voor de realisatie van deze veranderingen heb je medewerking nodig van (groepen) mensen die er toe doen. De personen die invloed kunnen uitoefenen op de groepen die met een verandering worden geraakt moeten de boodschap dragen. Als zij het propageren en het voortouw nemen, volgt de rest snel(ler)¹⁷. Een aanvullend en typerend kenmerk van Stakeholdermanagement is dat het zich vooral richt op het onderzoeken en het bereiken van een omgevingsgericht einddoel¹⁸ en bij maatschappelijke thema's¹⁹.

Stakeholdermanagement biedt dus een relevant theoretisch kader voor dit onderzoek.

Stakeholdermanagement bestaat uit een aantal fasen:

- Identificatie van stakeholders: in deze eindschrijving *belanghebbenden* genoemd.
- Analyse van de standpunten van de belanghebbenden
- Visualiseren van de standpunten middels “ stakeholder-mapping”
- Inzetten van de belanghebbenden om het bereiken van het doel te managen.

De laatste stap wordt wel kort behandeld in dit hoofdstuk ten behoeve van de volledigheid van het theoretisch kader. Het daadwerkelijk uitwerken van deze fase is geen onderdeel van dit onderzoek.

¹⁷ Zie ook: <http://www.mt.nl/1/63927/home/zo-manage-je-je-stakeholders.html>, geraadpleegd op 7 februari 2016

¹⁸ Customeyes, B.V., (2016), *Stakeholdermanagement in een veranderende omgeving*, Amsterdam

¹⁹ Marcus J, en N. van Dam (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (8^e druk), Wolters-Noordhoff bv, pagina 104

3.3 Stakeholder-identificatie

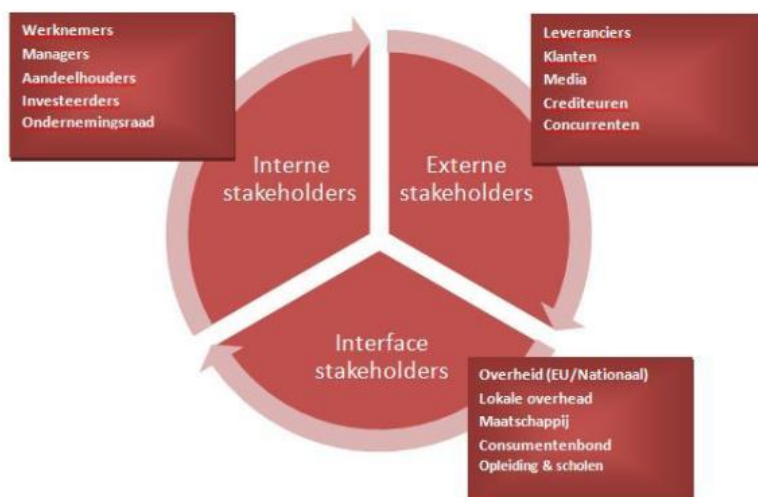
Als eerste een definitie²⁰:

Een stakeholder is: *ieder individu of groepen van individuen die een organisatie (of een verandering die de organisatie wil doorvoeren) kan beïnvloeden of die door de organisatie activiteiten beïnvloed kan worden.*

Voor dit onderzoek dus: *ieder individu of groep van individuen die de inzet van de NRV bij de VRIJ kan beïnvloeden of door de inzet van NRV beïnvloed (kunnen) worden.*

Uitgezocht moet worden wie zijn dan die invloedrijke mensen zijn. Deze fase heet de identificatie-fase. Het meest voor de hand liggende is om dat op basis van het organogram van de organisatie te doen. Ook is het mogelijk om via brainstorm sessies en het doorvragen naar belanghebbenden bij gesprekken de identificatie van de stakeholders op te pakken. Belangrijk in deze fase is om naast de meer formele lijn van besluitvormers en betrokkenen ook de informele belanghebbenden in kaart te brengen.

De stakeholder theorie kent drie groepen “stakeholders”. In deze eindschrijving voornamelijk belanghebbenden genoemd. Hieronder is zichtbaar gemaakt dat er grofweg drie soorten belanghebbenden te identificeren zijn.



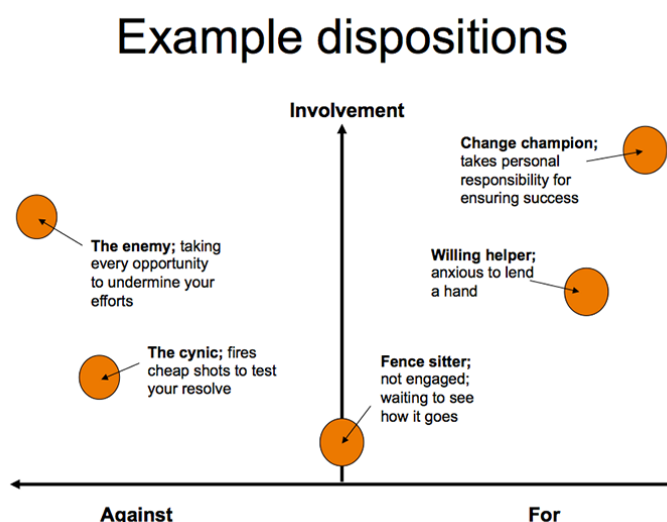
²⁰ Mulder, M. (2014), *111 managementmodellen*, pagina 368,

Voor dit onderzoek zijn de interne belanghebbenden geïdentificeerd en een deel daarvan is ook bevraagd naar standpunten met betrekking tot de inzet van NRV. Daarnaast zijn de interface belanghebbenden in kaart gebracht en ook daar is een deel van benaderd in dit onderzoek.

De externe belanghebbenden zoals het model definieert zijn voor de inzet van NRV niet direct van belang. Waarbij overigens wordt opgemerkt dat de “burger als klant” uiteraard een externe belanghebbende is die uitermate belangrijk is. Echter de rol van de burger als externe belanghebbende bij het bereiken van een “brandveilig leven” is buiten de scope van dit onderzoek gelaten. Dit onderzoek is afgebakend naar de interne belanghebbenden en de interface belanghebbenden in de vorm van de 24 andere Veiligheidsregio’s.

3.4 Stakeholderanalyse en visualisatie

Daarnaast kan er met stakeholdermapping een analyse plaatsvinden van de stakeholders ten opzichte van het te onderzoeken vraagstuk ook wel het belanghebbendenveld genoemd. Daarbij wordt in kaart gebracht: of de belanghebbenden vóór of tegen zijn en de mate waarin de stakeholders belanghebbende zijn. Door ook te beschrijven welke invloed ze kunnen uitoefenen op het te onderzoeken vraagstuk zou eventuele haalbaarheid kunnen worden bepaald. Dit is belangrijk om (beleids-) of organisatiewijzigingen effectief door te voeren²¹. Hier kan een onderzoeker alleen achter komen door interviews te houden dan wel uitgebreid empirisch onderzoek te verrichten middels het houden van een enquête. De uitkomsten van de interviews en/of enquêtes worden vervolgens in één oogopslag gevisualiseerd middels onderstaande grafiek.

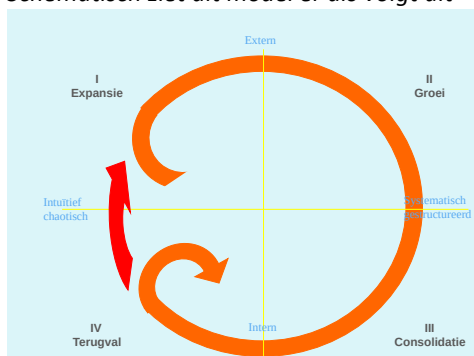


²¹ Gilmour, J.& Beilin R. (2006) *Stakeholder mapping for effective risk assessment and communication*

In een paper in de studie HM heb ik aan de hand van de theorie van door Dijk en Peeters (2006) in kaart gebracht in welke levensfase het organisatiemodel van de VRIJ zich bevindt. Van Dijk en Peeters hebben een theorie ontwikkeld - gebaseerd op de jaargetijden - waarmee de levensfasen van een organisatie of organisatiemodel kunnen worden gediuid. Daarbij hebben ze beschreven hoe een organisatie tot stand komt (lente) en dus welke factoren een rol spelen bij de expansiefase. Wat er nodig is om in de zomer te komen (groeifase) en hoe een organisatie in de herfst (consolidatiefase) kan komen en dus al moeite begint te krijgen haar doelstellingen te realiseren om uiteindelijk, als het management niet in staat is maatregelen te treffen, in de winter (terugvalfase) terecht komt. Dit model sluit ook aan bij de wijze waarop het management van de Veiligheidsregio stuurt op ontwikkeling namelijk "organisch" veranderingen laten ontstaan.

Het Levensfasemodel kijkt naar zichtbaar gedrag als kernelement en is uitermate geschikt voor managers de status van zijn/haar team, organisatie of organisatiemodel te duiden en ontwikkelpaden te benoemen. Immers een organisatie bestaat uit mensen die samen iets moeten bereiken. Dus succes, doeltreffendheid of efficiëntie bestaat uit de som van het gedrag van de medewerkers, van top tot bodem van professional tot vrijwilliger.

Schematisch ziet dit model er als volgt uit



Het mooie van dit model is dat er zowel een interne als een externe blik is. Tevens "waarschuwt" het model voor een klimaatverandering. Bij tijdig signaleren en bijsturen voorkomen managers herfst of winter, of een manager kiest bewust ervoor zijn/haar team, organisatie naar een slechter jaargetijde te sturen om grotere veranderingen te forceren.

Van Dijk en Peeters hebben organisaties/ondernemingen bestudeerd op 3 aspecten namelijk : Management, Klimaat (culturele aspecten) en Organisatie. Daarbij stelden ze vast dat er significante verschillen te zien waren op deze aspecten afhankelijk van de "levensfase" waarin een organisatie zich bevindt.

In onderstaande tabel staan de kenmerken opgesomd.

	Management	Klimaat	Organisatie
Expansiefase	1 leider, pionier, ad hoc, intuïtief	Wild (alles kan), jonge honden, creatief en nieuwe ideeën	Geen papier, ieder draagt bij, ieder gelijk, pionier heeft laatste woord
Groei	Obv strategie, by exception, doortastend, pionier vertrekt en algemeen directeur komt,	Flexibel en slim, Focus op strategie en marketing, ondernemend, iedereen weet wat er wordt verwacht, overlegvormen zijn effectief	Vorming specialismen, lijn boven staf, rationeel en systematisch
Consolidatie	Groepsstructuur, formeel, parafencultuur, veel papier en nota's, by control	Safe, succes bewezen, zorgvuldig en betrouwbaar	Grote groeiende staf, procedures (nemen toe), veel overleg, wandelgangen
Terugval	Coalities en gedoe in de top, non-besluiten, verklarende en verhalende rapporten, by politics	Defensief, zoekt schuldigen, tegenvallers zijn groter dan meevallers, focus op eigen positie	Onbestemde vage visie en missie, ervaring telt boven capaciteit, hokjes met hekken eromheen, ruimte voor vage functies en afdelingen

Hoofdstuk 4 Onderzoeksmethode

4.1 Inleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode van 31 januari 2016 t/m dinsdag 21 juni 2016. Dit hoofdstuk beschrijft welke methoden en technieken van onderzoek er tijdens die periode zijn gebruikt om het onderzoek uit te kunnen voeren. Bij de aanvang van het onderzoek heb ik overleg gevoerd met de Procesmanager Repressie en met de Vakteamleider Repressie om zowel het onderwerp zelf door te spreken alsmede de aanpak van het onderzoek af te stemmen. Duidelijk werd dat het vooral onderzoek moest worden die zich richt op de strategische aspecten. Dat heeft de aanpak, de onderzoeksmethode en het theoretisch kader bepaald.

4.2 Methoden en technieken

Dit onderzoek heeft een kwalitatief karakter. Kwalitatief onderzoek gaat over het verkrijgen van inzichten²⁴. Het betreft onderzoek naar opvattingen, meningen, gedragingen en gevoelens van personen over een duidelijk omschreven onderwerp²⁵. Dit onderzoek is verkennend van aard dat wil zeggen dat de respondenten uitgebreid aan het woord komen door middel van voornamelijk (diepte)interviews. Ter voorbereiding hierop is voor het voeren van interviews een algemene opzet gemaakt (bijlage 1). Deze opzet is bij elk interview gebruikt en afhankelijk van de geïnterviewden kwamen diverse onderwerpen gerelateerd aan de inzet van de NRV aan de orde.

Op deze manier kon flexibel worden ingespeeld op de antwoorden die de geïnterviewden gaven.

Ten behoeve van het theoretisch kader is een literatuuronderzoek uitgevoerd. Gedurende het gehele verdere onderzoek zijn literatuur- en documentonderzoeken uitgevoerd voor wat betreft de theoretische modellen als inhoudelijke aspecten (zie paragraaf 4.2).

In de hierna volgende paragrafen wordt gedetailleerd beschreven welke methoden en technieken van onderzoek zijn gebruikt om de verschillende delen van dit onderzoek uit te kunnen voeren.

4.3 Theoretisch kader en Interne belanghebbendenonderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de VRIJ. Hiervoor is een stakeholder analyse uitgevoerd om de belanghebbenden te identificeren en hun standpunten te verzamelen ten aanzien van de inzet van NRV.

²⁴ definitie kwalitatief onderzoek, <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/106079-kenmerken-kwalitatief-kwantitatief-onderzoek.html>, geraadpleegd op 19 juni 2016

²⁵ definitie kwalitatief onderzoek, <http://www.encyclo.nl/begrip/kwalitatief%20onderzoek>, geraadpleegd op 19 juni 2016

Er is gestart met een gedegen en uitgebreid literatuuronderzoek naar het concept (Niet Repressieve) Vrijwilliger, de *Brandweer over morgen Strategische Reis Brandweer* en het concept (Brand) Veilig leven.

Deze desk research is vorm gegeven door een internetonderzoek en door het gebruik van diverse boeken, scripties en publicaties die over de onderwerpen zijn geschreven. Dat wil zeggen dat er op het gebied van “vrijwilligers” en brandweer vrijwilligers veel is geschreven. Vrijwilligerswerk is namelijk verklonken in de Nederlandse samenleving. Ook de brandweer is van ouds her een organisatie die gestoeld is op vrijwilligheid. De repressieve brandweervrijwilliger is simpelweg niet uit onze samenleving weg te denken. Literatuur die zich specifiek en uitsluitend richt op de inzet van NRV was er niet. Wel is gebleken dat NRV op verschillende manieren een rol speelt in toekomstbeelden over de brandweer en ook over andere organisaties in de veiligheidsketen zoals de GHOR en de landelijke politie. Naast literatuurstudie naar het onderwerp (niet repressieve) “vrijwilliger” heb ik uiteraard ook literatuur bestudeerd op het gebied van stakeholdermanagement, analysetools en strategische modellen voor organisatie (verandering).

4.4 Interne belanghebbenden onderzoek

Daarnaast is onderzoek gedaan naar de interne stakeholders die bij de inzet van de NRV beïnvloed worden, of die invloed kunnen uitoefenen. De standpunten van de geïnterviewden zijn middels stakeholdermapping “in kaart” gebracht. Deze visualisatie geeft in één oogopslag weer hoe het belanghebbendenveld denkt over de inzet van NRV. Tijdens de interviews met interne belanghebbenden bleek dat de VRIJ reeds NRV inzet. Om deze objectieve en kwantitatieve gegevens in deze eindscriptie te gebruiken heeft vakteam HRM anonieme overzichten gegenereerd. De inhoud van de overzichten zijn in de resultaten en conclusies verwerkt.

4.5 Interface stakeholderonderzoek als referentiekader

Nadat er inzicht was ontstaan in de standpunten van de interne belanghebbenden en de status van de NRV bij de VRIJ op moment van schrijven, is een eenvoudig benchmarkonderzoek verricht naar de inzet van NRV bij andere regio's. Deze benchmark is eenvoudig doordat middels een mailbericht om informatie is gevraagd. Daarnaast heb ik diepte-interviews gehouden met vier interface stakeholders. Middels stakeholdermapping is gevisualiseerd of en hoe de inzet van de NRV bij die regio's plaatsvindt.

4.6 Onderzoek naar veranderingsklimaat bij de VRIJ

Daarnaast is onderzocht in welke levensfase het organisatiemodel van de VRIJ zich bevindt en wat dat betekent voor het eventueel inzetten van NRV ten behoeve van het bereiken van (brand)veilig leven. Hierbij is gebruik gemaakt van het levensfase model door van Dijk en Peeters. Deze analyse heb ik gemaakt om na te gaan of de VRIJ momenteel de juiste cultuur en volwassenheidskenmerken heeft om een nieuw strategisch doel te gaan verwezenlijken.

4.7 Validiteit en betrouwbaarheid

Tijdens het onderzoek is, ten behoeve van de kwaliteit, zoveel mogelijk gebruik gemaakt van dezelfde opbouw van de interviews en dezelfde vragen zijn gesteld. Ook is gebruik gemaakt van triangulatie²⁶ door opvattingen of ideeën uit de interviews nogmaals aan de orde te stellen of te verifiëren middels documentonderzoeken. Daarnaast zijn uitspraken van respondenten tijdens interviews getoetst door opvattingen (anoniem) met de andere respondenten te delen en eventueel nog aanvullende vragen te stellen. Dat heeft er ook toe geleid dat met sommige respondenten meerdere keren gesproken is, om eventuele omissies in opzet en gestelde vragen op te lossen.

Ik heb 15 interviews gehouden (met interne belanghebbenden) en daarmee vertegenwoordigers van groepen, en individuen die bij de inzet van NRV beïnvloed worden of die kunnen beïnvloeden gesproken. Van alle interviews zijn opnamen gemaakt. Zo kon tijdens het onderzoek nageluisterd worden wat de respondenten precies stelden. Omdat ik de respondenten vrijuit wilde laten praten is afgesproken dat de opnamen na afronding van het onderzoek worden vernietigd.

Ik heb overigens geen onderzoek gedaan naar de standpunten van de (zeer) grote groep bestaande repressieve en niet repressieve vrijwilligers die momenteel bij de VRIJ werkzaam zijn. Dit omdat dit een kwantitatief onderzoek zou vragen die ver voorbij de scope van deze eindschrijving zou gaan.

Wat betreft de betrouwbaarheid van het interviewonderzoek het volgende: 52 % van de gevraagde Veiligheidsregio's heeft gereageerd en de antwoorden zijn middels een grafiek in kaart gebracht (stakeholdermapping). Er worden geen algemene of generaliserende conclusies getrokken en slechts alleen een overzicht van deze 52 % gepresenteerd en de inhoud van hun reacties heeft informatieve waarde gehad bij het beantwoorden van de deelvragen. Deze wijze van onderzoek is als betrouwbaar te beschouwen.

Zelf heb ik de rol van onderzoeker aangenomen zodat ik waardevrij de interviews heb kunnen houden en deze eindschrijving heb opgesteld. Gedurende het onderzoek besepte ik me, dat het probleem bij kwalitatief onderzoek is dat je eigenlijk niet onbevooroordeeld kunt opstellen bij het doen van het onderzoek. Ook al denk je onbevooroordeeld te zijn, er is meestal altijd iets waar iets kleins van een mening in zit verscholen²⁷. Op momenten tijdens interviews waarin mijn mening werd gevraagd dan wel een bevestiging of ontkenning op een standpunt werd gesuggereerd, heb ik consequent geen antwoord gegeven en de respondenten alle ruimte gelaten zijn om haar eigen standpunt te verduidelijken.

²⁶ definitie triangulatie, <http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/>, geraadpleegd op 19 juni 2016

²⁷ kenmerken kwalitatief onderzoek, <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/106079-kenmerken-kwalitatief-kwantitatief-onderzoek.html>, geraadpleegd op 19 juni 2016

Hoofdstuk 5 Resultaten van het onderzoek

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Als eerste worden de resultaten van het stakeholdersonderzoek gepresenteerd (paragrafen 5.2 en 5.3). Omdat de onderzoeksvraag alleen beantwoord kan worden door veel informatie en standpunten in kaart te brengen zijn de resultaten van de interviews gecumuleerd en geanonimiseerd weergegeven. In paragraaf 5.4 wordt de inhoud van de interviews aan de hand van enkele gemene delers weergegeven en aangevuld/onderbouwd met hetgeen uit literatuur is gebleken.

5.2 Identificatie betrokkenen bij inzet NRV

De start van een stakeholderanalyse is het identificeren van de belanghebbenden. Door middel van deskresearch en brainstormsessies met collega's zijn (niet limitatief) de onderstaande belanghebbenden bij de inzet van NRV geïdentificeerd.

Interne stakeholders	Interface stakeholders
Vakteams: Repressie, Beheer& Techniek, Risicobeheersing, vakbekwaamheid, Vakteamleiders	Alle andere Veiligheidsregio's (23)
Teams: Communicatie, Financiën, HRM, Facilitaire zaken, I&A, Teamleiders	11 gemeenten die onderdeel uitmaken van de VRIJ
Directie VRIJ, Veiligheidsbureau, GHOR bureau	Werkgevers van de NRV en RV
Ondernemingsraad,	Burgers
Management Team	Organisaties/instellingen in werkingsgebied
Beroepskrachten, Repressieve vrijwilligers, Ploegleiders, NRV	Politie en andere hulpverlenende instanties

Zoals in Hoofdstuk 3 is onderbouwd heb ik ervoor gekozen om primair onderzoek te doen naar het interne - en interface belanghebbendenveld. Omdat er dan inzicht gaat ontstaan in hoe de belanghebbenden binnen de VRIJ ten opzichte van de inzet van NRV staan. Dit sluit tevens aan bij de visie van de regionaal Commandant die in het interview stelt "klein en bij de eigen organisatie" te willen beginnen met het streven naar een brandveilig leven.

Wat betreft de interface belanghebbenden. Deze zijn voor het vraagstuk van dit onderzoek van secundair belang als het gaat om het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Echter een onderzoek naar het standpunt en de eventuele bestaande inzet van NRV bij de overige 23 Veiligheidsregio's heeft een grote informatieve waarde. Waarom het wiel zelf uitvinden. En ook belangrijk: lessen trekken uit de ervaringen van anderen draagt bij aan een "eventuele en succesvolle" inzet van NRV.

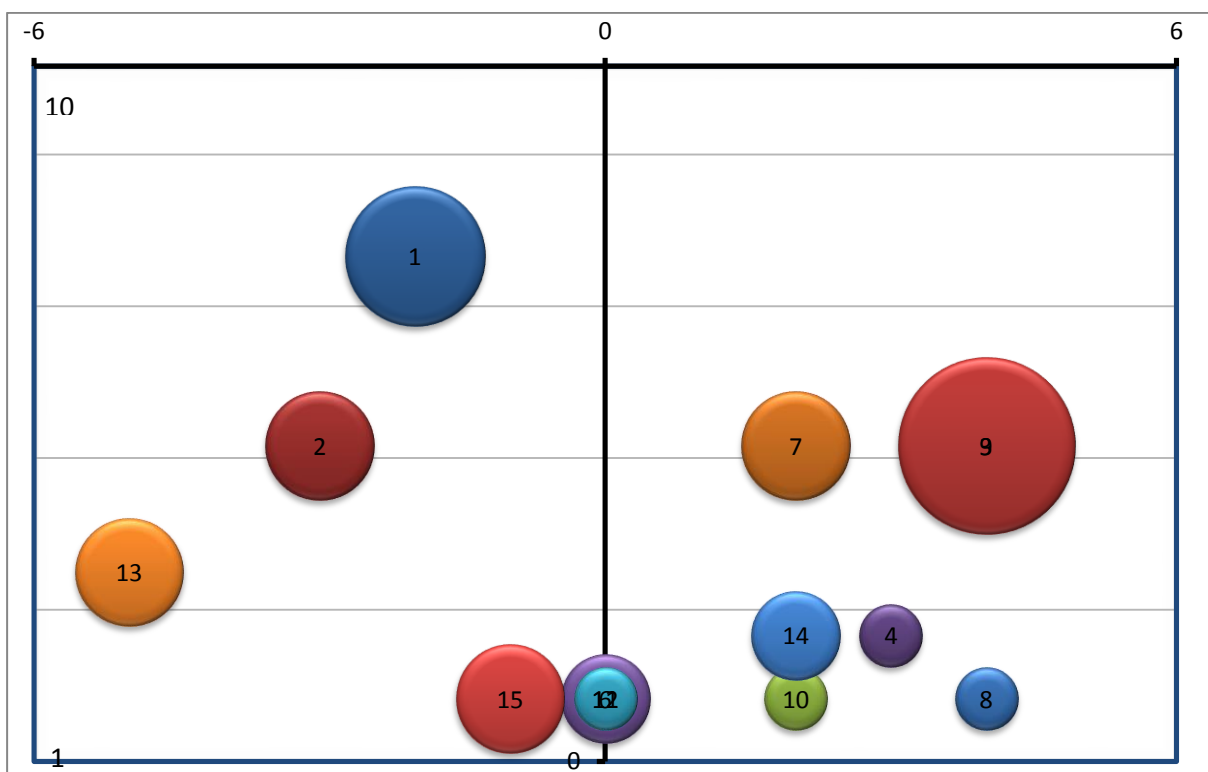
Uiteraard is de ontwikkeling bij de politie ook onderzocht omdat de ontwikkelingen daar veelal gezien worden als “ voorbode” van wat de brandweer nog te doen staat.

5.3 Het belanghebbendenveld

5.3.1 Inleiding

Op basis van bovenstaande belanghebbenden, heb ik ten behoeve van het houden van interviews een selectie gemaakt van de interne belanghebbenden om gesprekken mee te voeren. In totaal heb ik 15 interviews gehouden. De resultaten van de interviews worden geanonimiseerd weergegeven. Het ging er in dit onderzoek namelijk niet om “ wie welk standpunt heeft” maar om het draagvlak voor en de standpunten over de inzet van NRV in kaart te brengen. Er zal tendens zichtbaar worden, op basis waarvan conclusies en aanbevelingen kunnen worden gedaan of de inzet van NRV een eerste stap richting brandveilig leven voor de VRIJ zou kunnen zijn.

5.3.2 Interne belanghebbenden



Horizontale as: voor of tegen de inzet van de NRV (-6 tot +6)

Verticale as: hoe groot hun belang is (1: klein belang en 10: heel groot belang)

De grootte van de bollen vertegenwoordigt de mate van invloed op het besluit tot inzet van NRV.

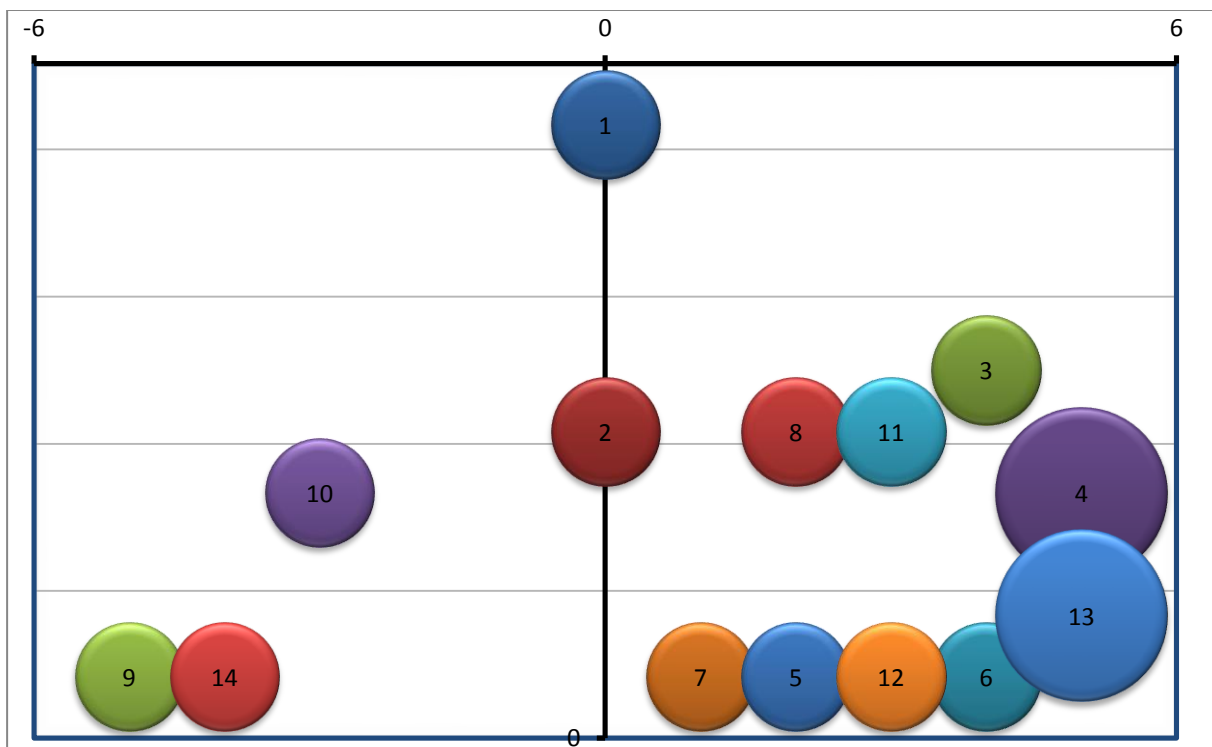
Analyse Interne Stakeholdersgrafiek

De interne belanghebbenden laten een flinke verdeeldheid zien. Er zijn voor, maar ook echt tegenstanders. Er zijn neutrale belanghebbenden en ook sceptici als het gaat om de inzet van NRV en vooral ook als het gaat om de bijdrage die deze vrijwilligers aan de organisatie (doelen) van de VRIJ kunnen bijdragen. Tegelijkertijd is een bijna gelijk aantal belanghebbenden die aangeeft dat de inzet van NRV juist wel een bijdrage kan leveren aan de vastgestelde doelen van de VRIJ.

Wat betreft de invloed van belanghebbenden wil ik wijzen op de twee grootste bollen (1 en 9). Deze bollen vertegenwoordigen (groepen van) belanghebbenden die veel invloed hebben op het succesvol inzetten van de NRV. Deze twee bollen staan nu nog wat betreft standpunt tegenover elkaar.

De verklaringen van de positie van de verschillende bollen en dus belanghebbenden is nauw verweven met de inhoudelijke meningen, standpunten en zorgen. Dus men is voor, tegen of neutraal maar in veel nuances. Er is wel lijn te ontdekken in de inhoud van de standpunten en dat wordt in paragraaf 5. 4 uitgewerkt.

5.3.3 Interface Belanghebbenden



Horizontale as: links in tabel betekent "geen inzet NRV" en rechts "wel NRV".



Verticale as: onderaan inzet voor allerlei niet repressieve taken, bovenaan specifieke inzet brandveilig leven.
Grootte bol: de mate van inbedding NRV (rechtspositie/financieel beleid/te verrichten werkzaamheden)

Analyse Interface stakeholders grafiek

Van de 23 regio's heeft 52 % gereageerd.

Bovenstaande grafiek laat zien dat er 3 regio's (nummer 2, 5 en 9) zijn die geen NRV inzetten en ook niet van plan zijn dat binnenkort te doen.

Er zijn drie regio's (nummer 4, 12 en 13) die het als beleid hebben ingevoerd en hebben geformaliseerd maar de NRV niet inzet voor de doelstelling "brandveilig leven" maar wel voor het ondersteunen van paraatheid en het bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie. De rest van het interface veld laat net als de interne stakeholders grote diversiteit zien. Twee regio's geven aan dat ze NRV in een bepaalde mate inzetten en beide zetten het ook specifiek in voor het bereiken van brandveilig leven.

Alle regio's die NRV inzetten hebben daar een vergoeding tegenover staan. Ergo ze maken net als de repressieve vrijwilligers deel uit van de organisatie. Voor het merendeel zetten ze NRV in op zaken als de jeugdbrandweer, onderhoud en logistiek. En het betreffen ook vaak voormalig "repressieve" vrijwilligers. Van de bezoldigde inzet hebben slechts 2 regio's de vergoedingen geformaliseerd en hebben zich daarbij geconformeerd aan een landelijk opgestelde richtlijn en hebben eigen vergoedingsbesluiten genomen die zijn geënt op de CAR UWO richtlijnen.

5.4 Inhoudelijke resultatenbelanghebbendenonderzoek

5.4.1 Inleiding

De grafieken laten zien dat er in ieder geval geen "eensgezindheid" is bij de onderzochte interne en interface belanghebbenden ten aanzien van het inzetten van NRV. Omdat al tijdens het literatuuronderzoek bleek dat er vele verschijningsvormen van "vrijwilligheid" in Nederland bestaan. Zoals gezegd bleek er ook geen eenduidige definitie van Niet Repressieve (brandweer)Vrijwilliger te bestaan, wat tijdens het onderzoek werd bevestigd door het feit dat in elk interview - ondanks eenzelfde aanpak met gelijklopende vragen - de bevraagde belanghebbende al een eigen vertrekpunt/invulling van de definitie van NRV gemaakt bleek te hebben. In deze paragraaf schets ik de inhoudelijke kant van de standpunten van alle stakeholders en geef ik relevante resultaten uit het literatuuronderzoek weer.

5.4.2 Bezoldiging NRV

In de definitie die ik ten behoeve van dit onderzoek heb geformuleerd staat niets over het bezoldigen van de NRV. Tijdens de interviews kwam dit aspect echter bijna altijd ter sprake en de belanghebbenden leggen allemaal een verband tussen de NRV en “het bezoldigen”. Van alle geïnterviewden zegt het overgrote deel dat een “echte” vrijwilliger iemand is die met een sterke intrinsieke motivatie, dus zonder bezoldiging, een bijdrage wil leveren aan de maatschappij of aan de doelen van een organisatie. Geconstateerd is in het onderzoek dat de “om niet” vrijwilliger bij de brandweer bijna niet meer aanwezig is. De NRV die de verschillende regio’s inclusief de VRIJ reeds inzetten hebben dan ook allemaal een vergoeding (vaak geënt op, of vergelijkbaar met, de repressieve vrijwilligers). De inzet van NRV wordt dan vooral vergeleken met die van de huidige repressieve vrijwilligers waar het gaat om beschikbaar zijn, ingeroosterd worden, opleidingen/trainingen die nodig zijn. Daarnaast ligt een oorzaak in het feit dat de huidige NRV vaak ontstaan zijn uit de doelgroep van repressieve vrijwilligers die om allerlei redenen geen repressieve taken meer uitoefenen maar nog wel graag een bijdrage aan de organisatie willen leveren. Overigens zijn er tijdens de gesprekken zorgen geuit dat, indien de (toekomstige) NRV onbezoldigd werkzaamheden (gaan) verrichten, dit dan meer een verkapte bezuiniging betreft.

Naar de bezoldiging van (brandweer)vrijwilligers is veel onderzoek gedaan. Het is namelijk een contradictio in terminis want “hoezo wordt een vrijwilliger betaald voor zijn/haar inzet?” Aangezien het vrijwilligerschap meestal geassocieerd wordt met werk zonder betaling en zonder gezagsverhouding en met vrijblijvendheid²⁸. En vooral sterk gedreven door een intrinsieke motivatie.

In 2009 is de rechtspositieregeling voor de repressieve brandweervrijwilligers vastgesteld en onderdeel geworden van de CAR UWV. Daarin is bezoldiging geregeld voor de repressieve inzet, vooral gezien het verplichtend karakter van het repressieve werk. Het bezoldigen van NRV wordt door alle Veiligheidsregio’s gedaan, zoals hierboven bleek. Echter heb ik vastgesteld dat er geen wettelijke regeling is die dat voor 100% legitimeert. Tevens is het van belang hier te melden dat er in Nederland regels gelden voor vrijwilligersbijdragen of –vergoedingen (in het algemeen)²⁹. Ook dat is van belang als er een uitwerking van NRV plaatsvindt voor de VRIJ.

5.4.3 Taken/bevoegdheden NRV

Uit de gesprekken blijkt dat er zorgen zijn over de inzet van NRV en met name over de taken die deze vrijwilliger dan zou kunnen gaan vervullen. Want: Wat zijn dan niet repressieve taken en zijn het wel “additionele” taken? Of is er sprake van arbeidsverdringing? Uit de literatuur, onderzoeken door Jack Thiessen (2004) en Berenschot (2011), blijkt dat de

²⁸ Vrij naar: Berenschot (2011), *vrijwillig dienen en verdienen*,

²⁹ <https://vrijwilligerswerk.nl/vrijwilligersvergoeding>

arbeidsdruk bij de repressieve brandweerman/vrouw is toegenomen door de toename van het aantal taken en ook door de kwaliteitseisen die bij het verrichten van de taken zijn gesteld. Ook staat in die onderzoeken dat de repressieve vrijwilliger graag een aantal taken zou willen afstoten. In mijn onderzoek heb ik geen bewijs of aanleiding gevonden, dat er bij de VRIJ sprake is van een werkdrukbeleving bij de repressieve vrijwilligers die de inzet van NRV een extra impuls zou kunnen geven. Sterker nog: enkele belanghebbenden geven zelfs aan dat er ruimte lijkt te ontstaan bij de repressieve vrijwilliger.

NRV inzetten voor het niet repressieve gedeelte van de taken die de repressieve vrijwilliger of beroeps niet meer wil of kan doen lijkt nog steeds logisch. Toch maken de interne belanghebbende zich daar zorgen over. De zorgen variëren van “kunnen andere vrijwilligers dan de repressieve vrijwilligers deze taken wel verrichten”. En dan kun je denken aan taken als “ademlucht onderhoud en kerninstructie”, waar specifieke kennis en kunde voor nodig is. Waarop het antwoord dan ook “nee” zal luiden.

Als het gaat om niet repressieve taken die niet rechtstreeks aan de repressieve taken (en dus specifieke kennis en kunde) gelieerd zijn, zoals “schoonmaken kazernes” is het standpunt van enkele belanghebbenden dat deze invulling van taken arbeidsverdringing betreft, want dat zijn terugkomende en bedrijfsvoeringstaken taken die óf kunnen worden ingehuurd óf gewoon door reguliere arbeidsplaatsen kunnen worden vervuld.

Als het gaat om de bijdrage van de NRV aan het bereiken van “brandveilig leven” is er meer eensgezindheid. Immers dit betreft een geheel nieuw doel van de VRIJ en dan gaat het om het verbinden van NRV aan de organisatie vanuit eigen professie en vaardigheden en met meer vrijblijvendheid (tijdbeschikbaarheid) om een bijdrage te leveren aan het uitdragen/delen van aspecten die leiden tot een brandveilig leven. Dus NRV die op scholen voorlichting geven, die naast hun EHBO taken ook informatie delen over (brand)veiligheid. Etc. Drie interne respondenten en twee andere veiligheidsregio's dichten op dit onderwerp de inzet van NRV een grote waarde toe.

Een derde “taakgebied” die door de respondenten benoemd is, is het creëren van een “ready to help” schil van vrijwilligers die bij grote evenementen of andere niet repressieve momenten een bijdrage komen leveren. Deze vorm van NRV gaat ook uit van de intrinsieke betrokkenheid en dus ook onbezoldigde inzet. Want volgens deze respondenten kunnen deze vrijwilligers ook “nee” zeggen als er op een bepaald moment een beroep op ze wordt gedaan. Iets wat bij de andere taken van de NRV niet of in veel mindere mate van toepassing is.

5.4.4 Positionering NRV

De standpunten ten aanzien van de bezoldiging en de te verrichten taken van de NRV leidt tot het in kaart brengen van de positionering. Onder positionering versta ik de inbedding in de organisatie. Dit blijkt overigens niet alleen bij de VRIJ maar dit is bij meerdere regio's organisch gegroeid. Eigenlijk kan vastgesteld worden dat de reeds aangestelde huidige NRV

een “medewerker” is. Dit door het feit dat deze NRV vaste werkzaamheden verricht, tijdens vaste tijden, op structurele basis, bezoldigd en in contractvorm en bovendien ressorterend aan een team.

Functie	Dienstverband	Werkproces /cluster	Team	Aantal NRV
Ass. Begeleider jeugd brandweer	NRV (tijdelijk)	midden	Team Repressie	8
Brandonderzoeker	NRV (tijdelijk)	Risicobeheersing	Team RB	1
Kerninstructeur	NRV (tijdelijk)	Vakbekwaamheid	Team Vakbekwaamheid	24
Ondersteuner brandweer	NRV	Cluster N.O.Z.W.	Team Repressie	6
Schoonmaker M/V	NRV (tijdelijk)	Cluster N.O.Z. W.	Team facilitair	3
Adspirant	NRV (tijdelijk)	Cluster N.O.Z.W.	Team Repressie	1
Begeleider Jeugdbrandweer	NRV		Team Repressie	3
Korpsfotograaf	NRV			3
Oefenleider	NRV	Vakbekwaamheid	Team Vakbekwaamheid	1
Zweminstructeur	NRV		Team Vakbekwaamheid	1
				Totaal 78

Ook heeft de VRIJ de NRV een aanstelling gegeven en hieruit volgt ook een bezoldiging. Zie onderstaande Tabel.

Bijlage IIe Vergoedingentabel niet-repressieve vrijwilliger

Categorie	Omschrijving Categorie	Jaarvergoeding	Uurbedrag voor oefening, cursussen en overige werkzaamheden	Uurbedrag voor brandbestrijding en hulpverlening	Uurbedrag voor langdurige aanwezigheid
1	Niveau Aspirant Manschap: Algemene Ondersteunende functies.	340	10,51		13,09
2	Niveau Manschap A: Functies gericht op de voorbereiding van de daadwerkelijke brandweertaak.	340	12,07		15,12
3	Niveau Manschap B: Functies op het gebied van voorlichting brandveilig leven en begeleiding van specifieke werkzaamheden c.q. oefeningen.	340	13,39		16,74
4	Niveau bevelvoerder. Functies met een leidinggevend aspect in zich.	510	16,77		21,02

Peildatum 1 januari 2016

Specifieke literatuur over de inzet van NRV is zeer beperkt beschikbaar. Het eindrapport van Berenschot (2011) heeft de NRV uiteindelijk uitgewerkt als één categorie (van de potentieel vier categorieën) van brandweerpersoneel. De NRV zouden dan taken als voorlichting en onderhoudswerkzaamheden kunnen uitvoeren en ze geven aan dat deze groep zal groeien.

Op de site: Veiligheid voorop³⁰ van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond wordt een pilot beschreven die een verbinding maakt van de inzet van NRV met brandveilig leven. Verder zijn er enkele uitwerkingen van vergoedingsstructuren of aanstellingen van Veiligheidsregio's waar de niet repressieve vrijwilliger in wordt benoemd. Hoe dan ook wordt in de literatuur een strikte scheidslijn gesuggereerd tussen repressieve en niet repressieve taken en ligt de nadruk van de NRV op voorlichtingstaken. De inbedding in de organisatie is dus nu veelal organisch gegroeid en gebaseerd op de taken die de NRV nu heeft. Voorbeeld: een NRV die als kerninstructeur werkzaam is heeft zijn inbedding bij team vakbekwaamheid wat betreft deze rol.

5.4.5 Cultuuraspecten NRV

Sinds het ontstaan van de brandweer waarbij volledig vanuit hulp aan naasten, middels het doorgeven van emmertjes bij een brand en vanuit de intrinsieke motivatie onbetaald te willen helpen³¹ is het bedrijfsmodel veranderd waarbij de (onbetaalde) vrijwilliger als leek naar een (betaalde) professionele vrijwilliger is getransformeerd. Waarbij de brandweerm medewerker ofwel een beroepsmatige aanstelling heeft of een op basis van vrijwilligheid.

Tijdens de interviews werd duidelijk dat bijna alle interne stakeholders van mening waren dat de cultuur van de VRIJ niet toe was aan de groei van de NRV. Redenen waren onder meer:

- dat het arbeidsverdringing zou zijn van de repressieve vrijwilligers en beroeps,
- dat de schoenmaker (de VRIJ) bij de leest moest blijven (branden blussen).

De uitspraken van de geïnterviewden dat de NRV als medewerker eigenlijk nog helemaal niet "leeft" en in ieder geval veel vragen en zorgen oproept werd bevestigd door het gebrek aan specifieke literatuur. Echter dat de NRV een rol speelt (of kan spelen) bij de ontwikkelingen van de brandweer, of de ontwikkelingen in het (brandweer)vrijwilligerschap is wel door meerdere onderzoeken beschreven. Hierbij refereer ik naar de rapporten "*Vrijwillig dienen en verdienen*" en "*Brandweer over morgen- de strategische reis als basis voor vernieuwing*" en "*Burgers als bondgenoten, zelfredzaamheid en burgerparticipatie bij rampen en crises door samenwerking met de brandweer*".

Enkele gemene delers tussen deze rapporten zijn:

- maak gebruik van de betrokkenheid van het individu of groepen individuen bij (niet)repressieve veiligheidstaken in en met organisaties met een wettelijke taak (brandweer, GHOR, politie);
- maak onderscheid tussen de wettelijke repressieve en de wettelijke niet repressieve taken
- probeer het bedrijfsmodel van de brandweer/veiligheidsregio (onder meer) op de verschillende taken vorm te geven;
- Breng de beloningsstructuur in lijn met het gekozen model.

³⁰ <http://www.veiligheid-voorop.nl/vv/pages/pilots/pilot-10-vrijwilligers-voor-niet-repressieve-taken.php>

³¹ Haverkamp, G. (2005) Vuur als gemeenschappelijke vijand, 258

En als het gaat om culturele (organisatie)aspecten stellen deze drie rapporten ook voor dat de brandweer en breder dat ook de veiligheidsregio's moeten durven nadenken over de eigen denk- en werkwijze in het licht van een veranderende samenleving, de volwassenheid van de burger³² en de professionalisering van de brandweer(vrijwilliger).

5.4.6 NRV als bijdrage aan de missie, visie en strategie VRIJ

Het merendeel van de interne respondenten heeft aangegeven dat ze de huidige omschrijving van de missie, visie vaag vinden en weinig tot niet concreet. Daarnaast waren ze niet of nauwelijks op de hoogte van de geformuleerde strategische doelen. Ik had de beschrijving mee en op basis daarvan zijn wel uitspraken gedaan dat de geschetste ontwikkeling naar meer samenwerking en partnerschap en wel wordt herkend. Dat de burger meer zelfredzaam moet worden is volgens enkelen “een open deur”. “De vraag is op welke wijze de VRIJ daar mee bezig gaat en of “moet” gaan. In dat kader kan e.e.a. wel concreter worden beschreven”, aldus een van de belanghebbenden. De geluiden over de duidelijkheid van de missie en visie zijn opgepakt en op dit moment wordt er door de VRIJ gewerkt aan een herijking van het Beleidsplan 2015-2018.

Uiteraard heb ik zelf ook de inzet van NRV onderzocht aan de hand van de beschreven missie, visie en strategische doelen (bijlage 1). En vastgesteld dat de NRV een rechtstreeks uitwerking (concrete actie) van de VRIJ kan zijn om de strategische doelen, 5, 6 en 7 te bereiken. De brandweer van buiten naar binnen is dan het adagium. De doelen die met inzet van NRV bereikt zouden kunnen worden zijn:

- 5 *We werken samen met onze omgeving zodat inwoners, bedrijven en instellingen weten wat ze zelf kunnen doen voor, tijdens en na de brand.*
- 6 *We werken vanuit de posten, dichtbij en met inwoners, bedrijven en instellingen zodat we actief en zichtbaar zijn geworteld in de lokale samenleving.*
- 7 *We hebben verbinding gemaakt met vrijwilligersorganisaties op het gebied van veiligheid zodat we deze kennen, versterken en helpen bij hun werk.*

5.4.7 Analyse organisatiemodel VRIJ volgens levensfasemodel

Om deze analyse te kunnen uitvoeren heb ik een spreadsheet gemaakt (Bijlage 5) waarin ik de onderzoeksonderwerpen te weten: Management, Klimaat en Organisatie per fase Expansie/Groei/Consolidatie en Terugval heb gescoord. De scoring is deels gebaseerd op beschikbare documenten, de gehouden interviews en op een analyse vanuit mijn perspectief.

Omdat een zwart/wit antwoord vaak niet mogelijk bleek, heb ik een weging aangebracht, waarbij 1 staat voor “beetje/niet van toepassing” en 5 voor “zeer van toepassing”. En om

³² zie ook: <http://www.brandweernederland.nl/@34931/samen-gesterkt-reis/>

dan ook alle fasen de kans te geven “hetzelfde” te scoren heb ik elke fase gescoord op 11 items.

Uit de scoring blijkt dat het organisatiemodel van de VRIJ zich nu in de *Consolidatiefase* bevindt met een neiging naar de *Terugvalfase*.

Dit blijkt uit het feit dat er ten aanzien van management in onze organisatie veel wordt geschreven en veel personen akkoord op iets (moeten/willen) geven. Ook wordt veel top-down ingezet met het idee naar onderen te cascaderen. Daarnaast heerst er een klimaat van “wat gisteren goed was, is dat vandaag ook nog! (en dus safe)”. Bovendien is de organisatie ontstaan door fusie van 11 gemeentelijke brandweerkorpsen, die zonder verandering zijn overgegaan. We hebben veel specialismes, of de staf nu groeit kan ik niet zeggen omdat deze ontvlochten is uit de 11 gemeenten. Wel dat er veel procedures zijn om zaken in goede banen te leiden. Overigens worden de procedures maar mondjesmaat gevolgd. En er zijn zeker veel overlegstructuren en wandelgangenbeslissingen.

Tot zover de beschrijving van de resultaten van het onderzoek. Tijdens de interviews is veel informatie beschikbaar gekomen. In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd de algemene delers te beschrijven en de meeste uitspraken die direct bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag en deelvragen te verwerken.

6. Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek heeft veel informatie opgeleverd over de mogelijke inzet (eerste aanzet) van de Niet Repressieve Vrijwilliger bij de VRIJ. Er zijn enkele conclusies te trekken.

Beantwoording Deelvraag 4

Is de organisatie VRIJ klaar voor een verandering als “inzet NRV” voor het bereiken van (brand)veilig leven in de regio IJsselland?

Er is geen gemeenschappelijk beeld wat een NRV is:

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat zowel de intern belanghebbenden als de interface belanghebbenden allemaal andere definities hanteren over wat de NRV nu is. Sterker nog: dat er veel verschillende soorten NRV bij de Veiligheidsregio (’s) werkzaam zijn. Bovendien blijkt dat de NRV reeds op specifieke en benoemde taken/werkzaamheden wordt ingezet. Waaronder ook voorlichting geven in het kader van “brandveilig leven”. De huidige NRV die bij de VRIJ werkzaam zijn, zijn vooral repressieve vrijwilligers die ook nog een niet repressieve aanstelling hebben als kerninstructeur. Het onderzoek wijst uit dat de inzet van NRV om brandveilig leven te stimuleren zeker binnen de organisatieontwikkeling van de veiligheidsregio’s past.

Er is sprake van een zeer dunne scheidslijn tussen de taken van repressieve en niet repressieve vrijwilligers. Er is zelfs sprake van andere benamingen voor dezelfde rol.

Er is geen eenduidig juridisch/wettelijk of rechtspositioneel kader voor de inzet van NRV

Geconcludeerd kan worden dat de (huidige) inzet van NRV juridisch niet goed is geregeld. Er worden door meerdere respondenten vraagtekens gezet bij de rechtmatigheid.

De CAR UWO geeft geen rechtspositioneel kader waarbinnen de NRV aangetrokken kunnen worden. Zichtbaar is geworden dat de VRIJ en ook andere regio’s “eigen” regelingen, vrijstellingen en CAR UWO aanvullingen maken om NRV in dienst te nemen, houden en ze te bezoldigen. Tevens rijzen vragen als: is er bij de inzet van de NRV geen sprake van arbeidsverdringing of wettelijke verplichtingen als werkgever in het kader van de participatiewet.

Geconcludeerd kan worden dat: “de inzet van NRV” geen rechtspositioneel kader kent.

Beantwoording Deelvraag 1.

Hoe denken de interne belanghebbenden over de inzet van de NRV?

Inzet van NRV past in de cultuur

Gebleden is dat de NRV ook als een nieuwe vorm van vrijwilligheid niet “vreemd” wordt gevonden. Sterker nog, vanuit de historie voor de regionalisering waren bij de gemeentelijke

brandweerkorpsen reeds NRV in dienst. Er is dan ook te stellen dat er sprake is van organische groei van deze vorm van vrijwilligheid. Omdat de brandweerorganisatie gestoeld is op vrijwilligheid blijkt er zeker groot draagvlak te zijn voor de NRV. Als zodanig werd mijn onderzoek ook als logisch ervaren en kan ik concluderen dat het mogelijk moet zijn om NRV in te zetten om de doelstellingen van de VRIJ te realiseren.

Echter; er heerst ook een opvatting dat de VRIJ bij de leest moet blijven en zich moet blijven richten op

“beperken van brandonveiligheid”. Uiteindelijk is zichtbaar geworden dat er verdeeldheid heerst over de inzet van NRV.

Hieruit concludeer ik dat de NRV als nieuwe vorm van vrijwilligheid wel degelijk voedingsbodem heeft echter dat de randvoorwaarden goed uitgewerkt moeten worden voordat de NRV succesvol kan worden geïntroduceerd.

Beantwoording Deelvraag 3

Past de inzet van de NRV in de missie, visie en strategie van de VRIJ?

De inzet van NRV past in de missie, visie en strategie.

Omdat tijdens de interviews bleek dat de huidige missie, visie en strategische doelen nagenoeg onbekend zijn bij het overgrote deel van de medewerkers - in ieder geval onduidelijk - kan ik slechts een “bureau” conclusie trekken.

Hieruit blijkt dat de NRV een directe uitwerking kan zijn om verschillende strategische doelen te bereiken vooral als de NRV als kerntaak krijgt om een bijdrage te leveren aan het stimuleren van brandveilig leven. Echter een puur tekstuele conclusie gaat niet bijdragen aan een succesvolle inzet van de NRV.

Beantwoording Deelvraag 2

Hoe ver zijn de andere regio's met de inzet van de NRV?

VRIJ ten opzichte van andere regio's

Uit het interface onderzoek blijkt dat veel regio's met een vergelijkbare vraagstelling worstelen. Ook daar is de NRV organisch ontstaan en zijn pogingen ondernomen daar een rechtspositioneel kader voor te maken. De regio's die geen NRV inzetten doen dat vanwege het ontbreken van die rechtspositionele kaders en ook omdat ze het bestrijden van rampen en crises als kerntaak zien en NRV's vooral associëren met de nieuwe doelstelling “het bereiken van brandveiligheid.

Dan nu de beantwoording van de gestelde onderzoeksvraag zoals die uit deze scriptie naar voren is gekomen:

Kan de inzet van Niet Repressieve Vrijwilligers een eerste stap zijn om de doelstelling van de VRIJ naar een (brand)veilig leven te bereiken?

Antwoord: Nee vooralsnog niet. Er is teveel verdeeldheid over wat de NRV nu precies is en moet doen. Belangrijker nog is de conclusie dat het doel dat met de inzet van NRV kan worden bereikt nog geen gemeengoed binnen de VRIJ is.

Er is wel draagvlak voor nieuwe vormen van vrijwilligheid echter de randvoorwaarden zijn niet aanwezig om tot een succesvolle introductie van de NRV over te gaan.

Dit wordt onderschreven door het levensfasenmodel door van Dijk en Peeters die laat zien dat het organisatiemodel zoals deze nu binnen de VRIJ gehanteerd wordt zich in de consolidatiefase (herfst) bevindt. En om de inzet van NRV een eerste aanzet tot brandveilig leven te laten zijn zal de VRIJ een ander organisatiemodel moeten gaan hanteren waarbij andere vormen van (brandweer)vrijwilligheid omarmt kunnen worden.

Aanbevelingen

Wil de Veiligheidsregio IJsselland de Niet Repressieve Vrijwilliger gaan inzetten voor een eerste stap naar brandveilig leven is uit dit onderzoek gebleken dat er aan de volgende punten aandacht besteed moet worden:

1. Evalueer de huidige status en aanstelling van de Niet Repressieve Vrijwilligers bij de Veiligheidsregio IJsselland.
2. Formuleer helder de definitie, de positie en de taakomschrijving van een Niet Repressieve Vrijwilliger in de organisatie.
3. Zorg voor een passende inbedding binnen wettelijke kaders als Car-Uwo. (hiervoor is uitgebreid aanvullend onderzoek vereist)
4. Schrijf een zorgvuldig in- en extern communicatieplan welke ervoor zorgt dat er een open en duidelijke communicatie is omtrent de wens, de stappen naar en uiteindelijk de wijze waarop de Niet Repressieve Vrijwilliger een plek krijgt binnen de organisatie. Het is tenslotte van cruciaal belang dat binnen de hele organisatie duidelijk is wat de Veiligheidsregio IJsselland wil bereiken met de inzet van de Niet Repressieve Vrijwilliger. (zorg dat iedere medewerker dit ook uitdragen kan) en zo de Missie en Visie uitdraagt.
5. Voer onderzoek uit naar het huidige organisatiemodel of deze nog een effectieve bijdrage kan leveren aan een andere vorm van (brandweer) vrijwilligheid.



Literatuurlijst

Boeken

- Inspectie Veiligheid en Justitie, Ministerie van veiligheid en Justitie (oktober 2015), *75 jaar toezicht op de brandweer*, Den Haag
- Marcus J, en N. van Dam (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (8^e druk), Wolters-Noordhoff bv,
- Nieuwenhuis M.A Dr., 2^e druk 2003, *The Art of Management, Deel 1 Strategie en Structuur* (Vereenvoudigen, verbinden, Visualiseren), Fundamentals@the-art.nl
- Mulders, Marijn, 2014, *111 management modellen* 3^e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen
- NVBR, Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding (2012), *Mensen bij de brandweer: in verbinding in beweging en veilig! Visie op HRM en leiderschap*, Arnhem
- Kerstholt Prof. dr. J.H. M.L. en Roelofs MSc drs. L. de Koning (2013), *Vrijwilligers bij de brandweer: bouwstenen voor visieontwikkeling*, Soesterberg
- Berenschot (2011), *Vrijwillig dienen en verdienen: Eindrapport onderzoek naar de positionering van brandweervrijwilligers*, Utrecht
- Van de Wijdeven T., L. De Graaf en F. Hendriks (2013), *Actief Burgerschap, lijnen in de literatuur*, Tilburgse school voor Politiek en Bestuur
- INK, *Introductie, Inhoud en toepassing van het INK-managementmodel*, 3^e druk, 2011, Utrecht
- Kwakman F., R. Van Beek, *Ondernemend Adviseren*, Van Duuren media, april 2014
- Hart, Wouter, ism Marius Buiting, 2012, *Verdraaide organisaties*, Kluwer, Deventer
- Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding, 24 maart 2010, , *Brandweer over morgen*, Drukmotief bv, Arnhem
- Wetsvoorstel, *Wijziging van de brandweerwet 1985 in verband met het verzekeren van de kwaliteit van brandweerpersoneel en de verbreding van de wettelijke taken van het Nederlands Instituut fysieke veiligheid*, Eerste kamer, vergaderjaar 2007-2008, 30 875, A
- Haver, Léon, Han van Bussel, 2010, *Brandveilig leven, Eolutie of Revolutie, op weg naar een andere brandweer*, NVBR, Arnhem

- Thiessen, Jack, oktober 2004, Boeien , *Binden en behouden van vrijwilligers*, Eindscriptie opleiding MCDM-6, Weert
- Sievers, L. December 2009, *Burgers als bondgenoten, zelfredzaamheid en burgerparticipatie bij rampen en crises door samenwerking met de brandweer*, Eindscriptie opleiding MCDM, Zwolle

Niet officieel gepubliceerde werken

- Fransen M. (2014), *Inventarisatie Landelijke visies Brandweer*, Ongepubliceerd werk, Veiligheidsregio IJsselland, Deventer
- Vakvereniging Brandweer Vrijwilligers en Brandweer Nederland (2013), *Rapport ' Vrijwilliger bij de brandweer'* (visie van, voor en door vrijwilligers bij de brandweer)
- Veiligheidsberaad (2014), *Strategische Agenda Versterking Veiligheidsregio's 2014-2016*, Arnhem
- Customeyes, B.V., (2016), *Stakeholdermanagement in een veranderende omgeving*, Amsterdam

Internetsites:

- Werknemers bij de overheid, 20 mei 2009, geraadpleegd op 10 juni 2016 van <http://werknemersbijdeoverheid.nl/overzicht-inhoud/brandweer/positie-brandweervrijwilligers>
- Brandweer Nederland, Brandweer over morgen, geraadpleegd op 23 mei 2016, van: http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-besturing/brandweer-morgen
- geraadpleegd op 6 mei 2016, <https://www.nov.nl/actueel/nieuws/arbeidsverdringing-is-vrijwilliger-niet-te-verwijt>,
- Meijs, L.C.P.M., Roza, L. (2010). ECSP webpublicatie: Volontairs en vrijwillige politieambtenaren binnen de politie: waar liggen de blokkades voor een vrijwilligersvriendelijke cultuur?. Verkregen op 20 januari 2016 van [http://www.erim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/Erasmus_Centre_for_Strategic_Philanthropy/Research/Publications/Volontairs_en_vrijwillige_politieambtenaren.pdf]
- Arbeidsverdringing is vrijwilliger niet te verwijten, geraadpleegd op 12 mei 2016 van: <https://www.nov.nl/actueel/nieuws/arbeidsverdringing-is-vrijwilliger-niet-te-verwijt>

Bijlagen

Bijlage 1 Missie en visie VRIJ

Missie:

Veiligheidsregio IJsselland werkt als brandweer, politie, geneeskundige hulpverlening, met gemeenten en andere partners samen in het voorkomen, bestrijden en beperken van de gevolgen van branden, ongevallen, rampen en crisis. Dit doen we samen met en voor onze regio IJsselland, een gebied met circa 500.000 inwoners. Ons motto is: Veiligheid voor elkaar! (Bron; Beleidsplan 2015-2018 Veiligheidsregio IJsselland)

Visie:

Veiligheidsregio IJsselland werkt samen aan veiligheid, is een betrouwbare partner en stimuleert het risicobewustzijn en de zelfredzaamheid van onze inwoners, bedrijven en instellingen. ! (Bron: kadereindschrijving meerjarenbeleidsplan 2015-2018 Veiligheidsregio IJsselland)

Strategische doelen:

- 3 We hebben onze relatie met het lokale bestuur en gemeenteraden versterkt zodat we onze legitimiteit en lokale verbinding vergroten.*
- 4 We vormen in samenwerking met de hulpdiensten en crisispartners, de betrouwbare, op zijn taak toegeruste crisisorganisatie.*
- 5 We werken met partners aan een gezamenlijke aanpak om risico's te voorkomen, te beperken en te bestrijden.*
- 6 We blijven de zelfredzaamheid van onze inwoners, bedrijven en instellingen stimuleren.*
- 7 We werken samen met onze omgeving zodat inwoners, bedrijven en instellingen weten wat ze zelf kunnen doen voor, tijdens en na de brand*
- 8 We werken vanuit de posten, dichtbij en met inwoners, bedrijven en instellingen zodat we actief en zichtbaar zijn geworteld in de lokale samenleving.*
- 9 We hebben verbinding gemaakt met vrijwilligersorganisaties op het gebied van veiligheid zodat we deze kennen, versterken en helpen bij hun werk.*
- 10 We hebben gezorgd voor een professionele uitvoering van vergunningverlening, toezicht en brandbestrijding zodat we veilig, effectief en efficiënt werken.*
- 11 We gaan, in samenwerking met partners, realistisch om met risico's. Als we afwijken van wettelijke opkomsttijden gaan we met die doelgroep, bewoner en/of instelling in gesprek over preventieve veiligheidsmaatregelen.*

Bijlage 2 Voorbereidende mail tbv interviews

Beste Collegae,

De veranderende overheid brengt ook voor onze organisatie veranderingen met zich mee. Eén van deze veranderingen is; de wijze waarop wij omgaan met duurzaam personeelsbeleid. Minister van de Steur (minister van Veiligheid en justitie) heeft onze collega's van de Politie de opdracht gegeven om in 2016 – 2017 in het kader van duurzaam personeelsbeleid 10 % van de salariskosten om te zetten naar Volunteers (vrijwilligers).

Omdat die veranderende overheid ook van invloed is op onze organisatie, en om daarop tijdig te kunnen anticiperen heeft Lieke Sievers opdracht gegeven onderzoek te doen naar de inzet van niet repressieve vrijwilligers in onze organisatie.

Dit onderzoek zal zich niet enkel beperken tot de kolom brandweer. Deze zal ook plaatsvinden bij het Veiligheidsbureau en de Ghor. Om een dergelijk breed vraagstuk goed en helder te kunnen beantwoorden, is het nodig alle betrokken partijen te bevragen over het onderwerp: “ de inzet van niet repressieve vrijwilligers”. Dit is dan ook de reden van deze mail.

In het kader van het Stakeholdersonderzoek wil ik graag met jullie in gesprek komen om over de waarde van; “het inzetten van niet repressieve vrijwilligers” te praten. Ik stuur jullie deze mail vroegtijdig zodat een ieder kan nadenken over dit belangrijke onderwerp. Bijgevoegd heb ik een aantal gespreksonderwerpen en directe vragen die ik wil behandelen.

Onderwerpen:

Cultuur van onze organisatie t.o.v. inzet niet repressieve vrijwilligers.
Missie, visie en organisatie doelen
Maatschappelijke ontwikkelingen welke van invloed zijn op onze organisatie

Vragen:

Shared values (cultuur)

1. Past in jouw ogen de niet repressieve vrijwilliger in de cultuur van de VRIJ?
3. Is de VRIJ in de huidige cultuur toe aan de verandering; “ inzet niet repressieve vrijwilligers”?.

Strategie (missie, visie, organisatie doelen)

1. Vragen onze “ klanten” om deze verandering in onze organisatie?
2. Leidt de inzet van niet repressieve vrijwilligers tot een beter product of dienst?
3. Past de niet repressieve vrijwilliger in de huidige missie, visie en strategie van de VRIJ?

Maatschappelijke ontwikkeling

1. Vragen onze partners (gemeenten) om de inzet van niet repressieve vrijwilligers ? (in jouw ogen)
2. In het kader van : burgerparticipatie; en de stelling dat de burger de goedkoopste ambtenaar is, volgt de vraag: wat is jouw mening hierover?
3. Hoe zie jij een eventuele inzet van de niet repressieve vrijwilliger?

Bovenstaande onderwerpen en vragen zijn het vertrekpunt voor het onderzoek, en geven wellicht aanleiding tot een verdieping van ons gesprek. Mocht je zelf aanvullingen, ideeën, adviezen, wensen, of andere zaken omtrent dit onderzoek willen inbrengen ben je daar geheel vrij in, en dat stel ik zeer op prijs.

Bijlage 3

Tabellen tbv Stakeholdermapping

Scoretabellen Intern belanghebbenden (geanonimiseerd)

Nr.	Houding	Betrokkenheid	Invloed
1	-2	8	5
2	-3	5	3
3	4	5	3
4	3	2	1
5	2	1	1
6	0	1	1
7	2	5	3
8	4	1	1
9	4	5	8
10	2	1	1
11	0	1	2
12	0	1	1
13	-5	3	3
14	2	2	2
15	-1	1	3

Scoring Interface belanghebbenden: Andere Veiligheidsregio's

Stakeholder	Inzet	Taken	Inbedding
Zeeland	0	10	2
Kennemerland	0	5	2
Limburg noord	4	6	2
Drenthe	5	4	5
Gelderland Midden	4	1	2
Gooi en Vechtstreek	1	1	2
Brabant Noord	2	1	2
Twente	2	5	2
Utrecht	-5	1	2
Noord Holland Noord	-3	4	2
Brabant Zuidoost	3	5	2
Hollands Midden	3	1	2
Amsterdam			
Amstelland	5	2	5
Gelderland Zuid	-4	1	2

Bijlage 4 Scoringstabel levensfasenmodel

Expansie	Management	leider	1	
		Pionier	2	
		AdHoc	3	
		ByIntuition	3	9
	Klimaat	wild, alles kan	2	
		jonge honden	2	
		creatief	3	
		nieuwe ideeën	3	10
	Organisatie	geen papier	1	
		ieder draagt bij	3	
		ieder gelijk, pionier staat steunwoord	3	7
	totaal			26
Groei	Management	obv strategie	3	
		doortastend, weinig op papier	3	
		Meestal vertrekt pionier en komt by exception daten vallen	2	8
	Klimaat	Flexibel en slim	2	
		Focus op strategie en marketing	1	
		Ondernemend	3	
		Ieder weet wat er wordt verwacht	2	
	Organisatie	Overlegvormen zijn effectief	2	10
		vorming van specialismen	3	
		lijn boven staf	3	
		rationeel en systematisch	1	7
	totaal			25
Consolidatie	Management	groepsstructuur	4	
		formeel	4	
		parafencultuur	3	
		veel papier en nota's	4	
	Klimaat	by control	3	18
		safe	4	
		succes bewezen	3	
		zorgvuldig en betrouwbaar	2	9
	Organisatie	grote groeiende staf	1	
		procedures	3	
		veel overleg, wandelgangen	3	7
	totaal			34
Terugval	Management	coalities en gedoe in de top	3	
		non besluiten	2	
		verhalende en verklarende rapporten	2	
		by politics	4	11
	Klimaat	defensief, zoekt schuldigen	2	
		tegenvallers en meevallers	2	
		focus op eigen positie	5	9
	Organisatie	onbestemde vage visie en missie	3	
		ervaring telt boven capaciteit zijn	5	
		hokjes met hekken eromheen	3	
		ruimte voor vage functies en afdelingen		11