



2013

Masterscriptie: Onderzoek naar brandweermens 2.0 en Brandveilig Leven in Rotterdam- Rijnmond



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM



Sumeyra Metin

Studentnummer: 319122

Master: Arbeid, Organisatie en Management

Begeleider: Ben Kuipers

Datum: 28-10-2013

Samenvatting

Er is reeds veel onderzoek gedaan naar performance en leiderschapsstijlen in de publieke sector en de veranderbereidheid van werknemers in de publieke sector. Maar er is nog weinig onderzoek gedaan naar een combinatie van deze concepten in de publieke sector. Dit rapport beschrijft hoe de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel, door zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0, kan leiden tot maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven. Hierbij wordt er ook gefocust op de rol van leiderschap op de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel. Deze verklaring wordt gedaan aan de hand van de gedragstheorie van Ajzen (1991) en de leiderschapsstijlen van Bass (1990) door het afnemen van interviews met zowel brandweerpersoneel als leidinggevenden en het uitvoeren van een inhoudsanalyse op verschillende documenten.

Resultaten van dit onderzoek laten zien dat de toegepaste leiderschapsstijl een grote rol speelt bij de veranderbereidheid van het personeel om zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0. Omdat de toegepaste transactionele leiderschapsstijl zich niet focust op de emotionele toestand van de werknemers en nauwelijks tot geen ruimte laat voor hun persoonlijke ontwikkeling, bieden sommige brandweermannen in kazernes weerstand tegen activiteiten van Brandveilig Leven en voeren zij deze uit omdat het moet van de leidinggevenden. Het blijkt dat de woningchecks als enige activiteit van Brandveilig Leven tot nu toe dat door het brandweerpersoneel wordt uitgevoerd, daadwerkelijk leiden tot maatschappelijk rendement. Maar om dit maatschappelijk rendement in de vorm van veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers te optimaliseren, moet de toegepaste leiderschapsstijl worden aangepast en het brandweerpersoneel worden ontwikkeld tot brandweermens 2.0 die geen weerstand biedt tegen Brandveilig Leven en Brandveilig Leven beschouwt als onderdeel van zijn/haar takenpakket.



Voorwoord

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek naar *'Het maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven'*. Dit is een onderzoek naar hoe de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel in de regio Rotterdam-Rijnmond leidt tot maatschappelijk rendement (in de vorm van een hogere veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers) in het kader van de activiteiten die worden uitgevoerd onder Brandveilig Leven. Hierbij wordt er ook gefocust op de rol die leiderschap speelt bij het beïnvloeden van deze veranderbereidheid. Wanneer dit maatschappelijk rendement is gerealiseerd daalt het aantal slachtoffers, branden en schade; dit is het voornaamste doel van BVL. Deze thesis vormt de afsluiting van mijn masteropleiding Arbeid, Organisatie & Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mijn keuze viel op het onderwerp *'veranderbereidheid'* wegens mijn grote interesse voor hoe werknemers reageren op organisatieveranderingen. Ik kwam middels een bericht op BSK- web op het idee om mijn stage te doen bij de brandweer, wat gezien wordt als een echte mannenorganisatie. In dat bericht vroeg mijn stagebegeleider, Olav Strotmann, om het maatschappelijk rendement van de nieuwe brandweertaak Brandveilig leven te onderzoeken. AL gauw kwam ik op het idee om zijn onderzoeksvraag te combineren met het concept *'veranderbereidheid'* en leek het mij erg interessant om ook de rol van leiderschap op de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel erbij te betrekken.

Een antwoord op deze vraag kwam niet aanwaaien; het was een proces van zoeken en vinden, van vallen en opstaan. Dit proces zou ik niet zonder hulp van anderen hebben kunnen volbracht. Hierbij wil ik dan ook graag een aantal personen bedanken voor hun hulp en steun. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider Ben Kuipers bedanken voor zijn altijd nuttige, maar erg kritische feedback en goede sturing bij het op een juiste wijze schrijven van deze thesis en het doen van dit onderzoek. Ook wil ik Jasper Eshuis, de 2^e lezer van mijn scriptie bedanken voor alle tijd en moeite die hij heeft gestoken in het beoordelen van deze thesis. Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleider Olav Strotmann die mij een plek heeft aangeboden binnen de brandweermanorganisatie Rotterdam Rijnmond en mij hierin wegwijs heeft gemaakt. Ook wil ik mijn dank uiten aan Miranda ten Hout, die mij van goede feedback heeft voorzien en ideeën heeft gegeven over de invulling van mijn scriptie. Daarnaast wil ik alle medewerkers van de Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond bedanken, en met name de brandweerkazerne Schiedam waar ik mijn 24- uren dienst heb gedraaid, die ondanks hun ontzettend drukke agenda en werk, tijd voor mij hebben vrijgemaakt om een interview af te geven en mij hebben verteld over hun functies en werkplek. Hun enthousiasme en gastvrijheid heeft mij nog meer gemotiveerd om dit onderzoek uit te voeren en te volbrengen. Respondenten bepalen uiteindelijk het slagen of mislukken van een onderzoek. Ook wil ik graag mijn medestudenten Ilham, Kachu en Lidewij bedanken voor hun feedback tijdens de bijeenkomsten en voor het feit dat ze altijd een luisterend oor boden wanneer ik daar behoefte aan had. Last but not least, wil ik de dierbaarste personen op aarde bedanken, mijn ouders, die mij altijd hebben gemotiveerd en altijd in mij hebben geloofd.

Al met al was het schrijven van deze masterthesis een leuke en leerzame ervaring en bood inzicht in het doen van echt wetenschappelijk onderzoek. Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze masterscriptie!

Schiedam, 2013

Sumeyra Metin

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Organisatieverandering bij de brandweer	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Relevantie	8
1.4 Leeswijzer.....	9
2. Organisatiebeschrijving	10
2.1 Veiligheidsregio's	10
2.2 VRR.....	10
2.3 De brandweer Rotterdam- Rijnmond.....	12
2.4 De veiligheidsketen	12
2.5 Brandveilig Leven	14
2.6 Brandweer over morgen/ Strategische Reis	15
2.7 Veiligheid voorop	17
3. Theoretisch Kader.....	18
3.1 Brandveilig leven.....	18
3.2 Performancemanagement in de publieke sector	20
3.3 Verander(ings)bereidheid	24
3.4 Leiderschap	29
3.5 Onderlinge verbanden/integratie van theorieën	31
3.6 Conceptueel model	32
4. Methodologie	34
4.1 Onderzoeksmethoden en – strategieën	34
4.2 Respondenten	34
4.3 Operationaliseren	36
4.4 Betrouwbaarheid& validiteit	38
4.5 Basis codeerboom.....	39

5. Empirische analyse	40
5.1 Wat houdt 'brandweermens 2.0' in en hoe ziet de veranderbereidheid van de brandweermannen hiervoor eruit?.....	40
5.2 Welke vorm(en) van leiderschap spelen een rol bij het beïnvloeden van het veranderbereidheid (het worden van brandweermens 2.0) van het brandweerpersoneel?	47
5.3 Op welke manier beïnvloedt de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel het maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven?.....	54
6. Conclusie & aanbevelingen	63
6.1 Conclusie probleemstelling	63
6.2 Aanbevelingen	66
6.3 Discussie.....	69
6.4 Persoonlijke reflectie.....	70
7. Literatuurlijst.....	72
8. Bijlagen	76

1. Inleiding

Veiligheidsrisico's vragen om een overheid die daadkrachtig en consequent kan optreden. De Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond (voortaan: VRR) is een van de door de overheid gevormde veiligheidsregio's, waarin hulpdiensten intensief samenwerken en professionele hulp en bescherming bieden tegen mogelijke risico's en bedreigingen. Naast deze regio telt Nederland nog 24 andere veiligheidsregio's. De regio Rotterdam- Rijnmond wordt volgens de NVBR (2010) gekenmerkt door de woorden 'complex en risicovol'.

De VRR wordt gevormd door de volgende hulpverleningsdiensten: de Regionale Brandweer, Crisis- en Risicobeheersing, de Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen (GHOR), de Ambulancezorg Rotterdam- Rijnmond (AZRR/ VRR) en de Gemeenschappelijke Meldkamer van politie, brandweer en ambulance. Daarnaast wordt er in de VRR samengewerkt met gemeenten in de regio, Politie Rotterdam- Rijnmond, Havenbedrijf Rotterdam N.V., Milieudienst DCMR, Openbaar Ministerie en Waterschappen (Website Brandweer Rotterdam- Rijnmond, 2013).

In de jaren vijftig verschuift het accent in de veiligheidswetgeving langzaam van repressie naar preventie. Dat wil zeggen van maatregelen 'achteraf', als alles is misgegaan, naar maatregelen 'vooraf'. , de brandweer, die van nature gericht is op repressie (incidentbestrijding), schenkt steeds meer aandacht aan preventie (brandpreventie en Brandveilig Leven). De brandweer is daardoor sterk in beweging en maakt veel veranderingen door. Er komen nieuwe taakgebieden bij, zoals Brandveilig Leven, er worden vraagtekens gezet bij jarenlange vanzelfsprekendheden en de brandweer wil meer inzicht in haar eigen processen en de maatschappij om haar heen. Dit leidde tot de oprichting van een nieuwe afdeling Onderzoek & Analyse (O&A). Deze afdeling is de beleidsafdeling van de brandweer en doet op basis van onderzoek en analyse aanbevelingen met betrekking tot innovaties en strategie. Bestaande kaders worden ter discussie gesteld en er wordt gebruik gemaakt van nieuwe inzichten.

Dit onderzoek is erop gericht om het maatschappelijk rendement (in de vorm van veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers) van de activiteiten van Brandveilig Leven te onderzoeken. Hierbij wordt gekeken naar de invloed van de veranderbereidheid van brandweerlieden op dit maatschappelijk rendement en naar de invloed van de toegepaste leiderschapsstijlen op de veranderbereidheid van brandweerlieden. Naast het studierapport over maatschappelijk rendement van de VRR (2011) is er weinig tot geen ander onderzoek en informatie beschikbaar over het maatschappelijk rendement van de activiteiten van Brandveilig Leven. In dit rapport is een aantal modellen uiteengezet om het maatschappelijk rendement te kunnen meten en operationaliseren, maar er is nog geen specifieke keuze gemaakt over welke van deze modellen , die overigens al eerder zijn toegepast door andere instellingen, gebruikt zullen worden door de brandweer.

Brandweermens 2.0 is een relatief nieuw begrip en is nog niet of nauwelijks onderzocht. Over Brandveilig Leven is er wel al veel onderzoek gedaan zowel binnen Nederland als internationaal. Brandveilig Leven is afgeleid van het concept 'Community Safety' wat zijn oorsprong vindt in Engeland. De brandweer in Engeland past Community Safety al langer toe. De effecten van maatregelen die behoren bij Community Safety op het gebied van sociale veiligheid zijn meetbaar en het is mogelijk om het rendement van de maatregelen te bepalen (Overbeeke, 2009). Ook is er door NVBR een rapport (*De Strategische Reis*) opgesteld waarin er een verkenning van Brandveilig Leven wordt gedaan (2010). Deze rapportage geeft inzicht in uitkomsten van de verkenning van de activiteiten in het kader van Brandveilig Leven. In het onderzoek van Haver en Van Bussel (2010) is geïnventariseerd welke activiteiten brandweerkorpsen in Nederland en in het buitenland uitvoeren om de fysieke en sociale veiligheid van verschillende doelgroepen in hun eigen omgeving te verbeteren. Daarnaast is met een grote klankbordgroep een analyse gemaakt van de huidige aanpak en de mogelijkheden bepaald om brandveiligheid te vergroten. Ook is er een rapport 'de *Brandweer over morgen*' (2010) opgesteld van de strategische reis als basis voor vernieuwing. De brandweer draagt met het continuïteitsconcept (behoefte van de samenleving aan continuïteit van het maatschappelijk en economisch leven) bij aan een

'brandveilig leven'. Dit rapport gaat over de grote organisatieverandering, of beter gezegd – vernieuwing, bij de brandweer.

Deze rapporten vielen samen, en waren deels de aanleiding voor het ontstaan van Brandveilig Leven in Nederland. Na een excursie van de burgemeesters en bevelvoerders van de brandweer van de regio Rotterdam- Rijnmond naar Liverpool, bleek al gauw dat 'Community Safety' veel maatschappelijk rendement met zich meebracht en het aantal slachtoffers, branden en schade fors terugdronk in de stad Liverpool, waar Community Safety voor het eerst werd ingevoerd (De Graaf, 2013). Hierna kreeg Jos de Graaf, huidige hoofd Brandveilig Leven in de regio Rotterdam- Rijnmond, de opdracht om te onderzoeken of Community Safety haalbaar en interessant zou zijn in Nederland. Uit zijn onderzoek bleek dat dit zeker haalbaar en interessant zou zijn om Community Safety in te voeren in Nederland. Na een klein en voorzichtige start met woningchecks in het Oude Noorden in Rotterdam, besloot het bestuur om Brandveilig Leven in de hele regio in te voeren. Hierna zijn vele andere regio's gevolgd.

Het overhalen en motiveren van het brandweerpersoneel om taken en activiteiten uit te voeren die kunnen worden geschaard onder BVL is hierbij van groot belang. Zonder hun medewerking zou het in- en uitvoeren van BVL namelijk niet mogelijk zijn. Over veranderbereidheid is zowel nationaal als internationaal veel onderzoek gedaan. Zoals het onderzoek van Siddiqui (2011) over de impact van de veranderbereidheid van werknemers op organisatorische verandering. Uit dit onderzoek is gebleken dat alle componenten van veranderbereidheid een positief effect hebben op organisatorische verandering. Ook het boek van Steijn en Groeneveld 'Strategisch HRM in de Publieke Sector' (2010) werpt een blik op de veranderbereidheid van werknemers. Dit boek benadrukt het belang van individuele managers bij organisatieverandering. Hiermee komen we aan op het onderwerp leiderschap en de invloed hiervan op de veranderbereidheid van de medewerkers.

1.1 Organisatieverandering bij de brandweer

Ontwikkelingen bij de brandweer in Nederland

In de jaren vijftig verschuift het accent in de veiligheidswetgeving langzaam van repressie naar preventie. Dat wil zeggen van maatregelen 'achteraf', als alles is misgegaan, naar maatregelen 'vooraf'. , de brandweer, die van nature gericht is op repressie (blussen), schenkt steeds meer aandacht aan brandpreventie (NVBR, 2010).

Recent worden de ontwikkelingen bij de brandweerkorpsen gekenmerkt door organisatieveranderingen (o.a. de regionalisering van de gemeentelijke brandweer en de herinrichting en –benoeming van de afdelingen binnen de brandweer). Deze reorganisatie heeft ook een grote invloed op Brandveilig Leven. Brandveilig Leven, wat tot nu toe projectmatig werd geleid, wordt nu een afdeling binnen de brandweer Rotterdam- Rijnmond.

Veranderen als reactie op de omgeving

De burger houdt de politiek verantwoordelijk voor haar veiligheid en de politiek is zich ook meer gaan bemoeien met veiligheidsvraagstukken. Door deze ontwikkeling is veranderen nog moeilijker geworden voor de brandweer. Zo zou een minder repressieve aanpak wel eens tot gevolg kunnen hebben dat dit ten koste gaat van de ervaren veiligheid bij de burger. Zij zal dan weer de druk op de politiek vergroten om deze verandering tegen te gaan. Ondanks dat hierbij enkel sprake is van speculaties is een dergelijke situatie zeker niet ondenkbaar in de huidige maatschappij. Dit wordt ondersteund door het feit dat de brandweer als redder in nood een uitstekend imago heeft onder de Nederlandse bevolking. De brandweer wilt hierbij een deel van de verantwoordelijkheid ook bij de burger zelf neerleggen en is middels Brandveilig Leven bezig de burger hiervan bewust te maken. Wanneer de burgers veiligheidsbewust en zelfredzaam zijn in die zin dat ze weten hoe ze moeten handelen om brand te voorkomen en hoe ze moeten handelen tijdens brand, is het gewenste maatschappelijke rendement van Brandveilig bereikt (Snoeijer, 2010).

Het veranderproces

Weerstand tegen veranderingen is volgens Cozijnsen en Vrakking (2003) één van de belangrijkste redenen voor het falen van veranderingsprocessen. De implementatie en uitvoering van Brandveilig Leven is dus sterk afhankelijk van het brandweerpersoneel. Daarom is het erg belangrijk om hun veranderbereidheid in dit proces mee te nemen en de invloed hiervan op Brandveilig Leven (de uitvoering ervan) te bekijken. Want bij een goede uitvoering zal dit moeten leiden tot het gewenste maatschappelijk rendement. Leiderschap van de leidinggevendenden speelt hierbij een belangrijke rol. Zij dienen het personeel namelijk sturing te geven en te begeleiden in dit proces. Op dit moment is er nog steeds sprake van een bepaalde 'overgangsorganisatie' (NVBR, 2010). De brandweer Rotterdam- Rijnmond wordt georganiseerd in clusters in plaats van districten, maar deze nieuwe indeling en benoemingen van functies zijn nog niet helemaal rond (Brandweer Rotterdam Rijnmond, 2013).

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

Het doel van mijn onderzoek is het formuleren van aanbevelingen ten aanzien van het optimaliseren van het maatschappelijk rendement van de activiteiten van Brandveilig Leven, die worden beïnvloed door de veranderbereidheid van 'de brandweermens 2.0'. Dit wordt gerealiseerd door het afnemen van interviews met leidinggevendenden en ander personeel en het uitvoeren van een inhoudsanalyse op bestaand materiaal, zoals jaarplannen en etc. Hierbij focus ik mij ook op de rol van leiderschap en hoe dit een invloed uitoefent op het verandervermogen van de brandweermens 2.0. Hierbij zijn de *Brandveilig Leven, maatschappelijk rendement ('resultaat/outcome/performance')*, *veranderbereidheid*, *weerstand* en *leiderschap* de belangrijkste concepten die in dit onderzoek worden behandeld.

De brandweermens 2.0 slaat op een nieuwe soort 'brandweerwerknemer' die zich naast enkel met het blussen van branden, ook bezighoudt met andere activiteiten in het kader van Brandveilig Leven, zoals het geven van voorlichting aan scholen en etc.

Dit onderzoek is van kwalitatieve aard, omdat de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel die wordt onderzocht in dit onderzoek leidt tot het 'beleefde en ervaren maatschappelijk rendement' bij de burgers. De vraagstelling vereist een kwalitatieve onderzoeksmethode. Door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden zoals interviews en inhoudsanalyse van bestaand materiaal (bijv. eerdere onderzoeken en rapporten) wordt beoogd om het maatschappelijk rendement te onderzoeken dat door de uitvoering van de activiteiten van Brandveilig Leven wordt gerealiseerd. Dit Leiderschap speelt een belangrijke rol hierbij op de veranderbereidheid van de brandweermannen wat ertoe leidt dat zij de activiteiten in het kader van Brandveilig Leven uitvoeren.

Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Wat is de invloed van leiderschap op de 'ervaren' veranderbereidheid van de brandweermens 2.0 en hoe leidt dit in het kader van Brandveilig Leven tot maatschappelijk rendement?

Om de beantwoording van deze hoofdvraag te faciliteren is er een aantal deelvragen geformuleerd die als volgt luiden:

1. *Wat houdt 'brandweermens 2.0' in en hoe ziet de veranderbereidheid van de brandweermannen hiervoor eruit?*

Deze vraag is erop gericht om de 'brandweermens 2.0' te definiëren en te omschrijven over welke kenmerken en eigenschappen hij/zij moet beschikken. Tevens wordt er antwoord gegeven op de vraag of de brandweermannen bereid zijn de activiteiten in het kader van BVL uit te voeren.

2. *Welke vorm(en)/aspecten van leiderschap spelen een rol bij het beïnvloeden van de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel?*

Welke leiderschapsstijl wordt er toegepast binnen de brandweer en hoe beïnvloedt dit de veranderbereidheid van de brandweelieden?

3. *Op welke manier beïnvloedt het verandervermogen van het brandweerpersoneel het maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven?*

Is het personeel bereid om BVL uit te voeren en hoe zie je de effecten hiervan terug in het maatschappelijk rendement van BVL?

De som van de antwoorden van de bovenstaande deelvragen leidt tot het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek en mondt uit tot een aantal concrete aanbevelingen.

1.3 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Sturen op maatschappelijk rendement is erg belangrijk, zo ook voor de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond afdeling Brandweer. Maatschappelijk rendement is te omschrijven als de effecten die een overheidsorganisatie in de maatschappij realiseert, in relatie tot de uitgaven die de overheidsorganisatie daarvoor doet (Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond, 2011). In dit onderzoek wordt onder het maatschappelijk rendement twee concepten verstaan: veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers wat leidt tot minder slachtoffers, brand en schade. Door op het maatschappelijk rendement te sturen ontstaat voor de VRR de mogelijkheid om de te realiseren effecten als beginpunt te nemen voor strategisch beleid, doelen en activiteiten. Het houdt ook in dat prestatie- en effectmetingen worden verricht om actief het beleid en de uitvoering te kunnen bijsturen. Hierdoor kan de organisatie leren en sneller bijsturen waar en wanneer nodig. De vraag om het maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven te onderzoeken kwam vanuit de VRR zelf. Zelf vond ik dit ook een interessant onderwerp en heb ik de invloed van de veranderbereidheid van het personeel en de rol van leiderschap bij deze veranderbereidheid erbij gevoegd. Op deze manier is de hoofdvraag van dit onderzoek tot stand gekomen.

De bedreigingen en risico's die zich afspelen in de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond gaan de burgers uit de regio Rotterdam/ Rijnmond aan. Een andere reden voor de keuze voor de VRR en het maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven is dat middels dit onderzoek wordt beoogd bij te dragen aan het algemeen belang, waar veiligheid van de maatschappij een onderdeel van uitmaakt. Dit onderzoek maakt deel uit van

politieke en maatschappelijke vraagstukken. Middels dit onderzoek en de uiteindelijke aanbevelingen wordt erop gedoeld een bijdrage te leveren aan de VRR en aan de maatschappij van de regio Rotterdam- Rijnmond. De aanbevelingen die uit dit onderzoek zullen voortkomen zijn erop gericht om de juiste leiderschapsstijl aan te raden om de veranderbereidheid van de brandweermens 2.0 te optimaliseren. Tevens wordt er een aantal aanbevelingen geformuleerd ter effectiviteit en efficiëntie van de effecten die worden veroorzaakt door de verschillende activiteiten van Brandveilig Leven. Hiermee wordt beoogd om het maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven te maximaliseren.

Wetenschappelijke relevantie

Er is al veel onderzoek verricht naar veranderbereidheid in en van organisaties zoals het onderzoek van Higgs & Rowland (2011). Ook is er al redelijk wat onderzocht op het gebied van leiderschap en verandermanagement en de invloed van Leiderschap op de performance/uitkomsten, wat wordt beschreven in het onderzoek van Bass (1990), & Reid (2009)). Maar niet eerder zijn deze concepten in relatie gebracht met de brandweer en tevens is er maar beperkt onderzoek gedaan naar deze concepten in publieke organisaties. Dit onderzoek focust zich op de rol van leiderschap in het verbeteren van de veranderbereidheid van de brandweermens 2.0, een nieuwe soort brandweer. Wanneer deze veranderbereidheid is geoptimaliseerd, zal dit naar verwachting leiden tot een effectievere en efficiëntere uitvoering van de activiteiten die onder Brandveilig Leven vallen en hiermee zowel verwachte als niet verwachte effecten realiseren. Deze positieve effecten leiden op hun beurt weer tot het felbegeerde maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven, maar aan de andere functioneren de onbedoelde effecten als belemmerende factoren voor het maatschappelijk rendement.

Dit onderzoek vult de leemte, betreft onderzoek naar Brandveilig leven en vult eerder onderzoek aan, zoals het onderzoek dat Mariska Kouwenhoven heeft uitgevoerd voor haar Masterscriptie in 2011 (*'De evolutie van de Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond'*) en het onderzoek naar 'Brandveilig Leven' en 'Community Safety' van NVBR (NVBR, 2010: *'Brandveilig Leven Evolutie of Revolutie?'*) . Tevens draagt dit onderzoek bij aan het verschaffen van inzichten in de effecten van veranderingen omtrent Brandveilig Leven en de activiteiten die hieronder vallen. Deze inzichten kunnen helpen bij het vormen van nieuw beleid betreft het optimaliseren van het maatschappelijk rendement van BVL en kunnen als voorbeeld dienen voor prestatiemeting binnen publieke organisaties.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport begint met een organisatiebeschrijving van de VRR en de brandweer en uitleg van de werkwijze van de brandweer. Hierop volgt het theoretisch kader waarin de belangrijkste concepten uit dit onderzoek uiteen worden gezet en de onderlinge verbanden tussen deze concepten worden geïllustreerd en toegelicht. Vervolgens is er een hoofdstuk Methodologie waarin de onderzoeksmethoden en – strategieën waarvan gebruik is gemaakt om dit onderzoek uit te kunnen voeren worden besproken. Tevens bevat dit hoofdstuk een operationalisatie van de belangrijkste concepten uit dit onderzoek en een basis codeerboom waarvan gebruik wordt gemaakt bij het coderen van de interviews die zullen worden gehouden met leidinggevenden, brandweerpersoneel en burgers. In het hoofdstuk 'Empirische Analyse' wordt er een antwoord gegeven op de verschillende deelvragen. De som van deze antwoorden zal leiden tot een beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek; dit gebeurt in het hoofdstuk 'Conclusie'. Tenslotte worden de implicaties en tips voor vervolgonderzoek en de aanbevelingen voor BVL betreft de maximalisatie en optimalisatie van het maatschappelijk rendement besproken in het laatste hoofdstuk.

2. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatie van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond en hierbij wordt er specifieke aandacht besteed aan de brandweer. Eerst wordt er een uitleg gegeven betreffende de inhoud en betekenis van veiligheidsregio's. Vervolgens wordt de VRR beschreven en tenslotte worden andere belangrijke concepten besproken.

2.1 Veiligheidsregio's

De regio Rotterdam- Rijnmond bestond voor de huidige reorganisatie uit vijf brandweerdistricten: District Noord, District Oost, District Zuid, District Waterweg en District Zuid-Hollandse Eilanden. Om bij elk incident zo snel mogelijk ter plaatse te kunnen zijn en zo adequaat mogelijk hulp te kunnen verlenen, staan er verspreid over de districten een groot aantal kazernes (Website Brandweer Rotterdam- Rijnmond, 2013).

De veiligheidsregio's zijn multidisciplinaire samenwerkingsverbanden tussen de brandweer, Geneeskundige Hulp bij Ongevallen en Rampen, ambulancediensten, gemeenten en op indirecte wijze ook de politie. (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010). Zij zijn georganiseerd als verlengd lokaal bestuur. Dit betekent dat taken, zoals brandveiligheid, die van origine van bestuurlijk lokale aard zijn in onderlinge samenwerking tussen lokale overheden georganiseerd worden. Op deze wijze ontwikkelen de regio's zich als decentrale en democratisch gelegitimeerde samenwerkingsverbanden (Commissie Toekomst Lokaal Bestuur, 2006).

Het dagelijks bestuur van een veiligheidsregio bestaat uit de burgemeesters van de gemeenten die vertegenwoordigd zijn binnen een bepaalde regio. De voorzitter van het bestuur van een veiligheidsregio is de burgemeester, die is aangewezen als korpsbeheerder. De hoofdofficier van justitie en de voorzitter van het waterschap worden ook uitgenodigd voor vergaderingen van het bestuur maar maken daar officieel geen deel van uit. Burgemeesters vertegenwoordigen, binnen het bestuur, de eigen gemeente en leggen daarover verantwoording af aan de eigen gemeenteraad. De gemeenteraad is dan ook in staat om kaders en randvoorwaarden te stellen aan het optreden van de burgemeester in het bestuur van een veiligheidsregio (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (voortaan: BZK), 2010).

Om te beginnen is het belangrijk om te weten dat het voor gemeenten in Nederland is toegestaan met elkaar samen te werken en gezamenlijk taken uit te voeren. Dit gebeurt dan op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (WGR). In deze wet staat dat gemeenten op vrijwillige basis afspraken kunnen maken over het gezamenlijk organiseren van bepaalde taken. De wet stelt de voorwaarden waaronder gemeenten met elkaar mogen en moeten samenwerken, om zo de beginselen van behoorlijk bestuur te kunnen waarborgen. Omdat in de Brandweerwet van 1985 is bepaald dat het college van Burgemeester en Wethouders verantwoordelijk is voor de inrichting van de basis brandweertzorg, kunnen gemeenten er ook voor kiezen om deze taak gezamenlijk te organiseren. Dit gebeurt dan op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen en een dergelijke samenwerking is daarmee dan ook vrijwillig. Dit is in tegenstelling met de Wet veiligheidsregio's. Deze wet bepaalt dat gemeenten die binnen een bepaalde regio vallen met elkaar moeten samenwerken op het gebied van rampenbestrijding en crisisbeheersing (Ministerie BZK, 2009).

2.2 VRR

Nederland telt 25 veiligheidsregio's waarvan de **Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond (voortaan: VRR)** er één is. De regio Rotterdam -Rijnmond bestaat uit 19 gemeenten (Website Brandweer Rotterdam- Rijnmond, 2013).

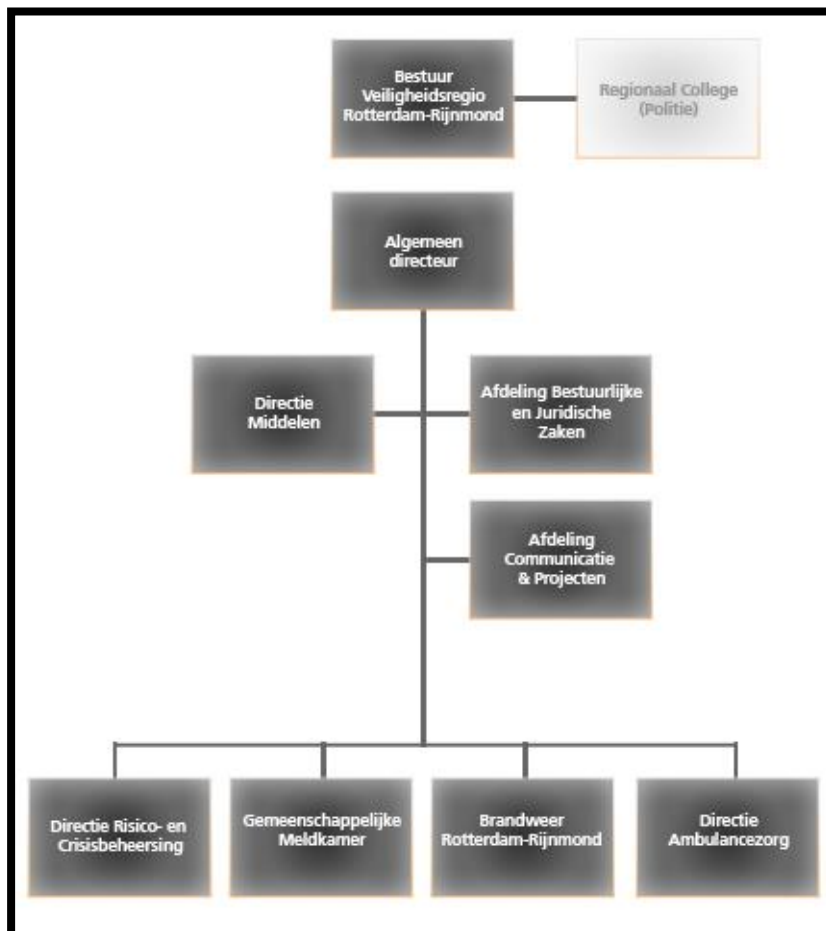
Missie van de VRR

De Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond staat voor 'samen sterk' in risicobeheersing, incidentbestrijding en crisisbeheersing door een gezamenlijke inzet van diensten, organisaties, burgers en bedrijfsleven, waardoor schade en leed bij incidenten wordt voorkomen of beperkt.

Doelstellingen van de VRR

De doelstellingen van de VRR zijn o.a. het voorbereiden en bewerkstelligen van een doelmatig georganiseerde en gecoördineerde geneeskundige hulpverlening bij ongevallen en rampen. De VRR is ingesteld nadat het kabinet, via het kabinetsstandpunt Veiligheidsregio's en de Beleidsnota Crisisbeheersing 2004-2007, kenbaar heeft gemaakt de oprichting van veiligheidsregio's belangrijk te vinden (Website Brandweer Rotterdam-Rijnmond, 2013). Het doel van de VRR staat genoemd in artikel 3 van de Gemeenschappelijke Regeling en bestaat o.a. uit: het redden van mens en dier, het organiseren van het vervoer van zieken en slachtoffers van ongevallen en etc.

Onderstaand organogram schetst een beeld van de hiërarchie die er binnen de VRR bestaat.



Afbeelding 1: Organogram VRR (Website VRR, 2013).

Onderstaand tabel geeft de activiteiten weer die de VRR uitvoert in het kader van BVL:

Activiteit	Doelgroep
Uitvoeren van risico assessments brandveiligheid (RWB's) binnen de woning en het plaatsen van rookmelders. Per project ca. 1000 woningen	Huurwoningen van diverse woningbouwcorporaties
Actief voorlichten van studenten in het kader van brandveiligheid bij kamerbewoning en tevens uitvoeren van RWB's binnen studentenhuisvesting.	Studenten op basis van hun kamergewijze huisvesting
Voorlichting op basisscholen, groepen 7 en 8	Leerlingen basisonderwijs
Nabespreking met burgers en hulpverlening na ingrijpende incidenten ('post wire awarness').	Bewoners en buurtbewoners na ingrijpende incidenten
Deelname aan het keurmerk 'Veilig Ondernemen'.	Bedrijven en ondernemers
Brandpreventie voorlichting aan verenigingen van eigenaren (VVE's).	Burgers
Brandpreventie voorlichting tijdens (grootschalige) evenementen.	Burgers

Tabel 1 : Overzicht van activiteiten in het kader van (Brand)Veilig Leven binnen de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (Brandweer Nederland, 2013)

2.3 De brandweer Rotterdam- Rijnmond

“De taak van de brandweer in Nederland is het voorkomen, beperken en bestrijden van brand, het beperken van brandgevaar, het voorkomen en beperken van ongevallen bij brand en al hetgeen daarmee verband houdt; het beperken en bestrijden van gevaar voor mensen en dieren bij ongevallen anders dan bij brand; het beperken en bestrijden van rampen (Citaat uit de Brandweerwet 1985) (Brandweer Rotterdam Rijnmond, 2013).

De regio Rotterdam- Rijnmond bestaat uit zes brandweerdistricten: District Noord, District Oost, District Zuid, District Waterweg en District Zuid-Hollandse Eilanden. Om bij elk incident zo snel mogelijk ter plaatse te kunnen zijn en zo adequaat mogelijk hulp te kunnen verlenen, staan er verspreid over de districten een groot aantal kazernes. De brandweer Rotterdam- Rijnmond maakt deel uit van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

2.4 De veiligheidsketen

Om de bovenstaande verschuiving van enkel repressie naar een combinatie van een slimmere repressie met proactie en preventie duidelijker te maken wordt ingegaan op de veiligheidsketen van de brandweer.

Omgaan met risico's

Niet alleen de berekening van kansen en risico's van rampen staat in de belangstelling, ook het anticiperen op de gevolgen van rampen. Zo komt er halverwege de jaren tachtig een Rampenwet die zich richt op de 'openbare veiligheid' en een Brandweerwet die leidt tot een andere rol van de brandweer bij rampen. De brandweer beperkt zich sinds de jaren zeventig al lang niet meer tot het blussen van branden. Ook het redden van mensen uit liften, auto's en water, technische hulpverlening in jargon, is een belangrijke activiteit

geworden. De Brandweerwet formaliseert deze situatie en maakt een einde aan de competentiestrijd tussen de Bescherming Bevolking (BB)- organisatie en de brandweer, vooral als de overheid de Wet bescherming bevolking uit 1952 intrekt en de BB opheft. Met het einde van de georganiseerde zelfbescherming daalt ook de betrokkenheid van de bevolking bij hulpverlening. De Nederlandse burger ontwikkelt hierna steeds meer het gevoel dat veiligheid een zaak is van uitsluitend de overheid (Website Brandweer Rotterdam- Rijnmond, 2013)

Om zorg te dragen voor een veilige regio heeft de Brandweer verschillende werkzaamheden, waar het blussen van branden en levensreddend handelen er één van is. Alle werkzaamheden vallen samen onder de Veiligheidsketen. In deze Veiligheidsketen vindt u de 5 hoofdtaken van de Brandweer terug:



Afbeelding 2: Veiligheidsketen (Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond, 2011).

Proactie

Om te zorgen dat het blussen en leven reddend handelen zo goed mogelijk verloopt, denkt de Brandweer hier van tevoren al over na. Zo moet de bereikbaarheid goed zijn, zodat de Brandweer snel ter plaatse kan komen. Men kijkt ook naar de bluswatervoorzieningen, risico's en verkeerroutes. Alles om te zorgen dat er zo snel en efficiënt mogelijk gehandeld kan worden. Een praktisch voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld dat men bij het ontwerpen van een nieuwe woonwijk al kijkt naar de 'gevaaren' in de regio zodat een woning bijvoorbeeld niet te dicht langs een treinroute met gevaarlijke stoffen wordt gebouwd. Proactie is het structureel voorkomen van onveiligheid, bijvoorbeeld door vanuit veiligheidsoptiek invloed uit te oefenen op het maken van ruimtelijke plannen.

Preventie

De Brandweer werkt ook hard aan het voorkomen van branden. Hiervoor lichten wij burgers in over de maatregelen die zij zelf kunnen treffen om hun huis brandveiliger te maken, bijvoorbeeld het aanbrengen van een rookmelder in huis. Ook ziet de Brandweer toe op de regelgeving rondom brandveiligheid. De Brandweer gaat hiervoor op pad om bedrijven te adviseren en toe te zien op de handhaving van de regelgeving. Hiermee probeert de Brandweer te voorkomen dat een ramp als bijv. de cafébrand in Volendam of de Vuurwerkrampe in Enschede zich kan herhalen. Preventie is het voorkomen van directe oorzaken van onveiligheid en het beperken van de gevolgen ervan door het doorvoeren van preventieve maatregelen in een bepaald gebied, bijvoorbeeld aan vergunningen voorwaarden verbinden met het oog op veiligheid. Brandveilig Leven valt onder deze schakel van de Veiligheidsketen.

Preparatie

Om zo goed mogelijk te kunnen handelen tijdens een incident is het ook belangrijk dat de voorwaarden zo gunstig mogelijk zijn. Zo zorgt de Brandweer dat brandkranen op de juiste plek staan, dat ze goed onderhouden worden, maken ze aanvalsplannen voor bedrijven die met speciale stoffen werken en wordt er regelmatig gekeken of de wijken wel goed bereikbaar zijn. Hierdoor kan de Brandweer goed inspringen bij een brand of ander incident. Preparatie is de daadwerkelijke voorbereiding op de bestrijding van mogelijke aantasting van de veiligheid, zoals het opstellen van en het oefenen met aanvals- en rampenplannen.

Repressie

Dit is de Brandweer in actie, een manier waarop u de Brandweer het beste kent. Met professionele opgeleide brandweermannen en vrouwen worden branden geblust, technische hulp verleend en levensreddende handelingen uitgevoerd. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het blussen van een brand in een woning of op het industriegebied in de haven van Rotterdam maar ook aan mensen redden die bekneld zitten in een voertuig of het redden op grote hoogte. Repressie is de bestrijding van onveiligheid en de verlening van hulp in acute noodsituaties door de daadwerkelijke inzet van brandweer, politie en andere hulpverleningsdiensten.

Nazorg

Na een incident is belangrijk dat de slachtoffers en soms ook omstanders goed opgevangen worden. Ook de hulpverleners hebben soms nazorg nodig na een incident. De materialen moeten na een incident weer worden opgeruimd, schoongemaakt en soms ook ontsmet. Tevens worden de incidenten geëvalueerd zodat iedereen kan leren en

kijken wat de beste manier is om een bepaald incident aan te pakken. Zo wordt er samengewerkt aan een veilige regio. Nazorg is alles wat nodig is om zo snel mogelijk terug te keren naar de normale verhoudingen, door bijvoorbeeld opvang van slachtoffers en hulp bij de afwikkeling van schadeclaims (Website Brandweer Rotterdam- Rijnmond, 2013).

2.5 Brandveilig Leven

Brandveilig Leven is ontstaan in 2007, toen de burgemeesters van de regio RR, een excursie maakten naar Engeland om kennis te maken met Community Safety en het terplekke in Liverpool te observeren. Liverpool ligt in het Engelse brandweerdistrict Merseyside (Merseyside Fire & Rescueservice, 2013). Community Safety is daar ingevoerd als gevolg van het grote aantal doden door brand. De brandweer heeft daar besloten iets aan te doen, door meer te focussen op de preventie i.p.v. de repressie. De resultaten waren zeer positief en het aantal branden, slachtoffers en schade nam af. Tevens had de brandweer veel beter contact met de lokale bevolking en werden ze (h)erkend. De brandweer in Engeland voert naast de officiële brandweertaken, zoals wij deze in Nederland kennen, ook maatschappelijke taken uit, die in Nederland door maatschappelijke (zorg)instellingen worden uitgevoerd. Dit zou in Nederland een taakconflict veroorzaken tussen de brandweer en zorginstellingen (De Graaf, 2013). Tevens zou dit de brandweer teveel geld, tijd en energie kosten. Na de terugkomst van de burgemeesters van de regio RR, besloten zij een onderzoek te starten of Community Safety haalbaar en effectief zou zijn in de regio RR. Dit onderzoek werd uitgevoerd door Jos de Graaf (huidige teamleider Brandveilig Leven). Uit zijn onderzoek bleek dat Community Safety zeker effectief en interessant was om ook in de regio RR in te voeren; enkel was dit financieel niet goed te regelen, waardoor het bestuur ervan afzag. De Graaf bleef echter volhouden en begon na wat historische feiten erbij te halen en in gesprek te gaan met de woningcorporatie Woonstad, in de wijk waar de meeste branden voorkwamen: 'Het Oude Noorden' in Rotterdam. Samen met Peter Schuurmans (huidige regionaal coördinator Brandveilig Leven) en een paar vrijwilligers begonnen zij woningchecks uit te voeren in die wijk. De resultaten waren zeer positief en het lukte ze om de aandacht en interesse van het bestuur op zich te vestigen. Het bestuur besloot uiteindelijk om dit project toch aan te nemen en in te voeren in de hele regio RR. Zo is Brandveilig Leven tot stand gekomen. De woningchecks zijn sinds februari 2012 officieel ingevoerd en verplicht gesteld, na een incident waarbij twee kleine kinderen om het leven waren gekomen door brand (De Graaf, 2013 & Schuurmans, 2013).

Veel partijen houden zich bezig met veiligheid. Samen met verschillende partijen die zowel bij fysieke als sociale veiligheid betrokken zijn is een aanzet gegeven om tot een eenduidige definitie te komen voor Brandveilig Leven. Deze partijen waren het CCV, de Nederlandse Brandwondenstichting, NIFV, Taakgroep Handicap en Samenleving, Verbond van Verzekeraars en de ministeries van VROM en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, NVBR Netwerk LNB en Risicobeheersing (VRR, 2011).

Een definitie van Brandveilig Leven luidt als volgt:

- Brandveilig Leven beperkt zich niet tot de fysieke veiligheid, maar betreft ook de sociale veiligheid;
- Brandveiligheid is de eerste focus, mede door het sterke en betrouwbare imago van brandweer. Dit maakt het makkelijker het publiek te bereiken;
- De meeste effectiviteit is te bereiken door in de directe (woon)omgeving te starten (Snoeijer, 2010).

Dit leidt tot de volgende definitie: Brandveilig 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 (zoals gemeenten en woningcorporaties) in die omgeving (Snoeijer, 2010).

Kortom Brandveilig Leven is de verzamelnaam van activiteiten om de veiligheid in de directe leefomgeving te verbeteren. Deze activiteiten zijn gericht op het vergroten van het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid, door de eigen verantwoordelijkheid van de burger bij zijn/haar eigen veiligheid te stimuleren (gedragsverandering). Doelgroepbenadering is daarom van groot belang. Hierbij is het belangrijk om de samenwerking met andere partijen te verbeteren, om de toegankelijkheid tot de doelgroep(en) te vergroten en de focus te verbreden naar meer dan alleen brandveiligheid. Omdat de focus breder is, is het belangrijk dat de term 'Brand' op termijn uit de titel verdwijnt en het Veilig Leven gaat heten (NVBR, 2010).

2.6 Brandweer over morgen/ Strategische Reis

De Raad van Regionaal Commandanten (RCC) heeft een plan omarmd om vanuit de brandweer een toekomstvisie te ontwikkelen voor de branche. Het project Strategische Reis kijkt naar de toekomst hoe de brandweer hier zich het beste op voor kan bereiden. Het project bevat naast de visie ook een strategie om de gewenste doelen te bereiken. Hierin wordt verkend hoe de brandweer er in 2040 uit kan zien. Onder andere is gekeken hoe trends zich ontwikkelen naar de toekomst die van invloed zijn op de brandweer. Het bestaan van fysieke en maatschappelijke risico's is toegenomen. De burger heeft minder vertrouwen in de overheid als het gaat om de beheersing van risico's. In het verleden was er sprake van acceptatie van risico's of het onbewust zijn van het bestaan ervan. Nu willen burgers meer 'in control' zijn en verzekeren zij zich voor steeds meer risico's. Op basis van deze en andere trends en ontwikkelingen is een beeld geschetst van de maatschappij in 2040. Hierbij wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het feit dat de samenleving moet investeren in veiligheid. Anders gezegd: de samenleving moet investeren in de eigen veiligheid, zelf risico's afdekken. De nieuwe brandweer zal sterk leunen op het concept van Community Safety (NVBR, 2013).

Nieuwe trends en ontwikkelingen leiden in het bestaande bedrijfsmodel tot een eindeloze lijst van verbeterprojecten en tot kostenverhoging. Daarom wordt in de Strategische Reis gekozen voor het ontwikkelen van een nieuw bedrijfsmodel met een hoger maatschappelijk rendement. In dit bedrijfsmodel ligt de aandacht nog sterker op de voorkant van de veiligheidsketen, het verkleinen van de kans op incidenten. Dit kan bereikt worden door meer samenwerking en een verscherping van de verantwoordelijkheidsverdeling van de betrokken partijen binnen de keten van brandveiligheid. En door een toename van het brandveiligheidsbewustzijn en de eigen verantwoordelijkheid van burgers en bedrijven.

Met Brandveilig Leven is de brandweer op weg naar een nieuwe strategische doctrine brandveiligheid. Brandveilig Leven kan 'het gat' vullen tussen de huidige proactie- en preventieactiviteiten die vooral door wet- en regelgeving zijn ingegeven.

Brandveilig Leven is ook een logische ontwikkeling die voortkomt uit een tal van lokale initiatieven die nu al worden genomen om de brandveiligheid te vergroten. Brandveilig Leven wil deze beweging inspireren en

faciliteren om samen te reizen op weg naar een brandveiligere samenleving (NVBR, 2010). Zie Bijlage 1 voor *afbeelding 3: BVL als onderdeel van 'De Strategische Reis'*.

De NVBR heeft met subsidie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het project 'Veilig Leven, een verkenning naar Community Safety in Nederland' uitgevoerd. Dit project is een belangrijke stap bij het invullen van een nieuwe strategische doctrine brandveiligheid. Deze toekomstverkenning geeft inzicht in de uitkomsten van de verkenning van de activiteiten in het kader van Brandveilig Leven. In een onderzoek is geïnventariseerd welke activiteiten brandweerkorpsen in Nederland en in het buitenland uitvoeren om de fysieke en sociale veiligheid van verschillende doelgroepen in hun eigen omgeving te verbeteren (VRR, 2011). Daarnaast is met een grote klankbordgroep een analyse gemaakt van de huidige aanpak en de mogelijkheden bepaald om brandveiligheid te vergroten.

Volgens de NVBR (2010) leert de inventarisatie van huidige activiteiten dat een groot deel van de regionale en gemeentelijke brandweerkorpsen wel activiteiten in het kader van Brandveilig Leven uitvoert, maar dat de focus nog steeds ligt op het beperken van het effect en dat de impact bovendien beperkt is doordat er nog weinig gerichte activiteiten zijn naar doelgroepen. Er is nog veel ruimte voor ontwikkeling. En hier kan geleerd worden van de activiteiten en ontwikkelingen bij buitenlandse brandweerkorpsen (met name Groot-Brittannië), die vaak al een stap verder zijn (Merseyside Fire & Rescueservice, 2013).

De rapportage '*Brandveilig Leven: evolutie of revolutie?*' (Haver & Van Bussel, 2010) toont aan dat er al een evolutie gaande is, waarbij brandweerkorpsen invulling geven aan het vergroten van de brandveiligheid. De rapportage laat ook zien dat de gewenste aanpak soms sterk afwijkt van de huidige aanpak en dat er een revolutie, een nieuwe visie op Brandveilig Leven, nodig is om de kans op risico's te verkleinen. In de rapportage worden 5 hoofdaanbevelingen gedaan voor de invulling van Brandveilig Leven. Deze aanbevelingen kunnen helpen inzien wat er verbeterd kan worden aan de activiteiten en/of uitvoering van Brandveilig Leven om het maatschappelijk rendement ervan te verbeteren.

1. Samenwerking

De brandweer moet meer samenwerken met externe partners. Samenwerken om beter de verschillende doelgroepen te kunnen bereiken. Samenwerken om kennis en ervaring te benutten in de gedragsverandering die nodig is. Samenwerken om bestuurlijk draagvlak te creëren voor een andere aanpak binnen de brandweer met meer zelfredzaamheid en gedeelde verantwoordelijkheid.

2. Aanpak

In de aanpak moet de focus meer liggen op het verkleinen van de kans op incidenten. De effectiviteit is het grootste door activiteiten te richten op specifieke doelgroepen met de grootste risico's (particulieren) en de meeste impact (jongeren). Hiervoor is het wenselijk om per regio een risicoprofiel te maken waarmee de juiste doelgroep kan worden bepaald.

In de aanpak gaat het naast de gebruikelijke voorlichting vooral om programma's om het gedrag te veranderen. Ook hier is het belangrijk om de aanpak goed te laten aansluiten bij de doelgroep. Jongeren vragen bijv. om andere programma's waarbij de nieuwe media kan worden ingezet.

3. Bewustwording

Invulling geven aan meer brandveiligheid vraagt om een groter brandveiligheidsbewustzijn bij burgers en bedrijven. Door bewustwording van de risico's kan de verantwoordelijkheid beter worden gedeeld en kan er acceptatie ontstaan voor acceptabele restrisico's. Ontwikkeling van een nieuwe aanpak vraagt ook om bewustwording van het eigen en nieuw personeel en draagvlak voor de verandering.

4. *Ontwikkeling en ondersteuning*

Vanuit de brandweerkorpsen is een duidelijke behoefte aan een landelijk beleidskader en middelen om de veranderingen te implementeren. Daarnaast wordt de aanbeveling gedaan om met pilots en leerkringen te werken om een nieuwe aanpak te ontwikkelen en van elkaar te leren.

5. *Meetbaarheid*

Brandveilig Leven heeft als doelstelling om het maatschappelijk rendement (veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers) te verhogen. Op dit moment is het meten van dit rendement is echter beperkt ontwikkeld terwijl zichtbaar rendement wel nodig is om draagvlak bij het bestuur en de samenleving te verwerven. De aanbeveling is om een (landelijke) methode voor meetbaarheid te ontwikkelen en dit in de pilots te toetsen.

Hiervoor kan Amsterdam- Amstellaand als voorbeeld worden genomen. Zij hebben een platform ontwikkeld (Strategische Handhaving) waarin elke wijk van die regio is opgenomen en van elk adres in die regio bekend is wat voor woning het is en wat voor bewoners er wonen. Op deze manier kan een wijkspecifieke aanpak worden gehanteerd om de effectiviteit te optimaliseren (Berning, 2013).

2.7 Veiligheid voorop

Het is belangrijk dat elke burger veilig woont in zijn of haar eigen huis. Brandpreventie hoort daar ook bij. Daarom start Brandweer Rotterdam -Rijnmond met de campagne Veiligheid Voorop als onderdeel van de nieuwe visie die is gepresenteerd in het rapport 'De Strategische Reis' (NVBR,2010). In deze campagne gaat het om wat de burger zelf kan doen om de brandveiligheid in zijn of haar woning te vergroten. De brandweer gaat langs om samen met de burger te kijken hoe goed zijn of haar huis beveiligd is tegen brand (=Brandveilig Leven) (Website Veiligheid Voorop, 2013).

Wat komt de brandweer doen?

De brandweer geeft advies over hoe de burger zijn of haar woning brandveiliger kan maken. Alvorens de brandweer op woningcheck gaat stuurt zij een brief aan de bewoners om hen erop te attenderen dat er een woningcheck staat ingepland voor dat adres (Zie Bijlage 3). Hierbij zit een enquête als bijlage, die de bewoner dient in te vullen voordat de brandweer komt (Bijlage 4). Samen met de burger controleert de brandweer verschillende punten in de woning. De brandweer heeft hiervoor een lijst met speciale onderwerpen (=woningcheckformulier). Zie bijlage 5 voor deze lijst. Controlepunten zijn bijvoorbeeld:

- *Hangen er rookmelders in het huis?*
- *Wat is de vluchtroute? En staan daar geen spullen in de weg?*

De brandweer wijst meteen aan wat al in orde is en wat nog verbeterd kan worden. De burger krijgt handige tips om dingen aan te passen in huis. Al de woning nog geen rookmelder heeft, hangt de brandweer die meteen voor de burger op. Deze melders gaan 10 jaar mee en worden opgehangen in de gang of in de buurt van de slaapkamers.

Veiligheid Voorop is een onderdeel van Brandveilig Leven die wordt doorgecommuniceerd naar de burgers. De burgers worden bewuster en verantwoordelijk voor hun eigen veiligheid en zelfredzaamheid. Wanneer dit is bereikt, is er sprake van maatschappelijk rendement van de activiteiten van Brandveilig Leven.

3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt er een blik geworpen op de verschillende theoretische invalshoeken van de verschillende concepten uit de hoofdvraag. Vervolgens wordt er een link gelegd tussen deze theoretische invalshoeken en mondt dit uit in een conceptueel model waarin de onderlinge verbanden en relaties tussen de concepten uit de hoofdvraag overzichtelijk worden gemaakt. De concepten die behandeld worden zijn als volgt: Brandveilig Leven, maatschappelijk rendement ('resultaat/outcome/performance'), veranderbereidheid versus weerstand, en leiderschap.

3.1 Brandveilig leven

Community safety/brandveilig leven

De aanleiding van Community Safety is de deregulering vanuit de overheid, steeds minder regelgeving met als doel lastenverlichting van de overheid. Hiermee komt de verantwoordelijkheid voor (brand-)veiligheid steeds meer bij de burger te liggen. De burger moet zich echter wel bewust worden van deze verantwoordelijkheid. Community Safety, oftewel BVL, moet hieraan een bijdrage leveren. Community Safety is een paraplu waaronder alle activiteiten vallen om het veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers en daarmee de brandveiligheid in de vorm van minder branden, slachtoffers en schade, te verhogen. De brandweer is de specialist voor brandveiligheid en 'een sterk merk' om ingang te krijgen richting de burger (Meijerink, 2010).

Volgens Jastrebski (2009) is de grootste winst te behalen in de incidentencategorie woningbranden, omdat daar de meeste slachtoffers vallen. Er is echter wel een nieuwe, gezamenlijke aanpak nodig van de brandweer, politie, gemeenten woningcorporaties en andere relevante partijen om de brandveiligheid en dus daarmee ook de zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn in de woonomgeving te vergroten.

Community Safety betreft beleid dat zich richt op de integratie van de rol van de bevolking in de hulpverlening. Dit wordt al jaren succesvol toegepast in Engeland en met name in Liverpool: hier is sprake van een wijkgerichte aanpak om het veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers te vergroten (Jabtrebski, 2009).

Recent werd in gemeenten in Nederland voor het verhogen van fysieke veiligheid Brandveilig Leven ingevoerd als gevolg van de projecten 'Strategische Reis'(2009) en 'Brandweer over Morgen'. De maatregelen die hieruit volgen kenmerken zich door, en beperken zich voorlopig tot extra financiële inspanningen van de brandweer die zich concretiseren in huisbezoeken (Home Fire Safety Checks), het plaatsen van rookmelders bij mensen thuis en voorlichting over brandveiligheid aan speciale doelgroepen. Het artikel van Overbeeke (2009) beargumenteert dat de tijd rijp is voor een nieuwe risicobenadering waarin naast extra inspanningen van de brandweer, de betrokkenheid van de bevolking nadrukkelijker aandacht verdient.

Home Fire Safety, Community Safety, Wijkveiligheid, etc... is terminologie die inmiddels aardig inburgert bij brandweerkorpsen in Nederland. Het artikel van Overbeeke (2009) schetst een context van het beleid dat achter deze termen schuilt en dat in 2009 door de brandweerbranche werd ingevoerd. In opdracht van de rijksoverheid is het 'Actieprogramma Brandveiligheid' verschenen (Ministerie van BZK & Ministerie van VROM, 2007). Het hoofddoel van het landelijk project Brandveilig Leven is bewustwording en gedragsverandering realiseren bij burgers, bedrijven en instellingen op het gebied van brandveiligheid. De actiepunten uit dit rapport luiden als volgt:

1. Visieontwikkeling brandveiligheid
2. Bewustzijn brandveiligheid verhogen
3. Waarborgen van voldoende kennis en vaardigheden brandveiligheid

4. Borging van brandveiligheidsdenken en –handelen (Ministerie van BZK & Ministerie van VROM, 2007).

Met Brandveilig Leven heeft de brandweer Rotterdam- Rijnmond een start gemaakt voor het verbeteren van het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van burgers. De brandweerlieden verlaten hun kazernes om de straat op te gaan en burgers thuis te helpen en te adviseren om hun woningen brandveiliger te maken. Voor het verminderen van het aantal branden, schade en slachtoffers, bleken repressieve optredens alleen niet voldoende (Jastrebski, 2009). Een directe relatie tussen het terugdringen van het aantal brandslachtoffers en het versterken van de brandweer is niet te leggen. Community Safety werpt zijn vruchten af bij het terugdringen van het aantal brandslachtoffers in Engelse steden die Community Safety in het beleid hebben geïntegreerd (Overbeeke, 2009). Meer van hetzelfde is niet goed, maar een slimmere repressie (uitruk op maat, innovatieve technieken) zouden wel van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de kwaliteit van het repressief optreden.

Community Safety gaat dus over de betrokkenheid van de bevolking bij hulpverlening. In Engeland zijn goede ervaringen met het toepassen van Community Safety, in die zin dat een aantoonbaar verband bestaat in de afname van het aantal brandslachtoffers en de invoering van maatregelen in het kader van Community Safety. Het gedrag en handelen van risicodragers / potentiële slachtoffers heeft invloed op de mate van veiligheid; veiligheidsverhogende maatregelen die erop gericht zijn risico's te verminderen sluiten de rol van de risicodragers in en niet uit. Om deze gedragsverandering van burgers op gang te brengen, dienen de brandweermannen eerst zelf hun gedrag ten opzichte van BVL te veranderen. Bij Community Safety, ofwel Brandveilig Leven, gaat het dus uitdrukkelijk om het vergroten van de veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van de burgers om het aantal brandslachtoffers te verkleinen (Meijerink, 2010). Dit is de definitie van BVL die in dit onderzoek wordt gehanteerd.

Maatregelen in het kader van Community Safety

De activiteiten van de brandweer die onder Community Safety geschaard kunnen worden zijn:

- *Home Fire Safety Checks/woningchecks*

Op verzoek wordt door personeel van de brandweer een controle op brandveiligheid van een woning uitgevoerd. Naast de feitelijke controle op technische brandveiligheid beoogt de maatregel het verhogen van veiligheidsbewustzijn. Door als brandweer nauw samen te werken met andere organisaties kan signaaltoezicht plaatsvinden op sociaal maatschappelijk welzijn. Door controleresultaten te registreren in een systeem (zodat specifieke gegevens beschikbaar komen bij repressief optreden), is de brandweer bij een inzet beter op de hoogte van specifieke omstandigheden.

- *Plaatsen van rookmelders bij mensen thuis*

Op basis van risicoanalyse per doelgroep worden door de brandweer rookmelders in woningen geplaatst. In sommige gevallen is deze maatregel noodzakelijk geweest omdat in bepaalde gebieden door de brandweer niet meer aan de vereiste opkomsttijden voldaan kon worden. Om de alarmeringstijd te bekorten is in bepaalde gebieden overgegaan tot het verstrekken van rookmelders. In het kader van Community Safety is deze maatregel geïntroduceerd vanwege het direct aantoonbare verband tussen de aanwezigheid van rookmelders en het aantal doden bij brand.

- *Voorlichting aan specifieke doelgroepen*

Op grond van statistische gegevens ten aanzien van oorzaken van brand bij specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld bejaarden) wordt gericht voorlichting gegeven. Een voorbeeld in dit kader is een voorlichtingscampagne over het gebruik van elektrische dekens door ouderen.

- *Voorlichting in buurten na brand in de wijk*

Na een opmerkelijk brandincident is het de bedoeling dat de brandweermannen een voorlichting geven omtrent brandveiligheid waarbij de buurtbewoners worden uitgenodigd. Deze voorlichtingen zijn erop gericht om de veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers te verhogen.

- *Educatie op scholen*

Door BVL te betrekken in het lespakket van kinderen en daarbij voorlichting te geven, wordt erop gericht kinderen veiligheidsbewust te maken en hun zelfredzaamheid op te krikken. Dit leidt indirect ook tot een verhoging van de veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de ouders, familie en kennissen van deze kinderen, doordat de kinderen die les of voorlichting over BVL hebben gehad, deze informatie doorvertellen.

- *Voorlichting op publieksevenementen*

Door demonstraties te geven (zoals het knippen van auto's, of het spuiten van kleine brandjes) wordt op evenementen de aandacht van burgers getrokken. Tevens wordt tijdens deze demonstraties voorlichting gegeven die de veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers verhogen.

- *Samenwerking met derden*

Het beste voorbeeld is de samenwerking binnen de veiligheidsregio's. Door samen te werken met derden, beoogt Brandweer Rotterdam- Rijnmond om kansen op incidenten en de gevolgen van ontstane incidenten te minimaliseren. Ook is samenwerking met derden uiterst belangrijk om een zo groot mogelijk doelgroep te bereiken en zo snel, effectief en efficiënt mogelijk op te treden (Haver & Van Bussel, 2010; VRR, 2011).

- *Veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid*

Om verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor brandveiligheid, is veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid nodig. Er wordt verwacht dat BVL hieraan bijdraagt. Het is belangrijk het veiligheidsbewustzijn van de burger te vergroten. Alle activiteiten om het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid in de leefomgeving te verhogen (voorlichting, woningchecks), vallen onder de paraplu van Community Safety. In Engeland zijn goede ervaringen met Community Safety (Merseyside Fire & Rescueservice, 2011). Dit heeft er aan bijgedragen dat in de regio Rotterdam- Rijnmond hier ook steeds meer aandacht voor is ontstaan. Er moet een koppeling zijn tussen fysieke en sociale veiligheid, wat ook eisen stelt aan de multidisciplinaire samenwerking. Brandonderzoek door de brandweer levert noodzakelijke informatie op over de risico's in bijvoorbeeld woningen en andere gebouwen. Deze resultaten vormen de input voor Community Safety (VRR, 2011).

Er is echter sprake van een aantal stimulerende en belemmerende factoren op BVL. De stimulerende factoren luiden als volgt: samenwerking met derden en media- aandacht. De belemmerende factoren zijn de kortingen op het budget van BVL en conservatisme die er heerst onder het personeel en leidinggevendenden (VRR, 2011).

3.2 Performancemanagement in de publieke sector

Volgens Wollmann (2003) kunnen er drie fasen van ontwikkelingen van publieke- sectorhervormingen en evaluatie in de afgelopen 30 jaar worden besproken: de eerste golf van evaluatie gedurende de jaren '60 en '70; de tweede golf begon halverwege de jaren '70; en een derde golf die gerelateerd wordt aan de New Public Management (NPM) beweging. De eerste golf ging met name over 'proactive policy making' door een modernisatie van de politieke en administratieve structuren van de welvaartsstaat. De tweede golf kwam na de internationale oliecrisis van 1973 en ging met name om beleidsmaking betreffende budgettaire bezuinigingen en kostefficiëntie. De derde en laatste golf van evaluatie begon in de late jaren '90 en begin jaren '90. Er heerste toen een meer drukkende budgettaire crisis in veel landen en een opkomende NPM beweging

heersend in internationale discours en praktijken (Wollmann, 2003). Gebaseerd op private sector management concepten en instrumenten, houdt NPM zich aan een 'management cyclus' met een typische volgorde van doelstelling, implementatie en evaluatie.

Overheden en overheidsorganisaties in de Verenigde Staten en in andere landen hebben een voortdurend patroon gevolgd van organiseren, reorganiseren, hervormen om te streven naar het verbeteren van hun performance (Pollit & Bouckaert, 2000). In de afgelopen jaren zijn managementtechnieken uit de private sector geïmplementeerd in de professionele publieke sector (De Bruijn, 2007; Wollman, 2003). Een van deze technieken is 'performance management'. Het idee hierachter is dat publieke organisaties, producten en diensten bieden en dat hun performance gemeten kan worden. Een publieke organisatie die erin slaagt om haar producten te definiëren, kan haar performance aantonen. Dit kan haar effectiviteit efficiency en legitimiteit verbeteren (De Bruijn, 2007). In het debat over prestatie management in de publieke sector zijn er twee zienswijzen. Aan de ene hand is er de kijk dat prestatie meting geen recht doet aan de aard van de activiteiten van publieke organisaties. Publieke producten en diensten zijn 'multiple-values' (ze bevatten meerdere belangen) en ontstaan door coproductie (samenwerking met derde partijen). Performancemetingen reduceren deze complexiteiten tot één dimensie. Het behalen van output targets zegt niets over de professionaliteit of de kwaliteit van de performance van publieke organisaties; de inspanning om de targets te halen kan de professionaliteit en kwaliteit van publieke organisaties zelfs schaden. De kijk aan de andere hand hanteert het idee van verantwoording. Des te complexer de diensten zijn die een publieke organisatie moet leveren, des te noodzakelijker het is om deze publieke organisaties autonomie te verschaffen zodat zij deze diensten kunnen bieden. Naast dat deze organisaties autonoom zijn, zijn ze ook verantwoording schuldig over o.a. hoe zij hun publieke fondsen besteden en of de maatschappij in haar belangen wordt voorzien. Wanneer organisaties verantwoording moeten afleggen, kunnen ze van elkaar leren. De slecht presterende organisaties kunnen een voorbeeld nemen aan de goed presterende publieke organisaties en hun 'best practices' implementeren (De Bruijn, 2007).

Het centrale idee achter prestatie meting is simpel: een professionele organisatie formuleert haar gewenste performance en indiceert hoe deze performance gemeten kan worden door het definiëren van prestatie-indicatoren. Het probleem hierbij is dat de effecten van een publieke organisatie vaak moeilijk te meten zijn wegens de meerdere belangen die een rol spelen en de coproductie. Tevens zijn bepaalde interventies van publieke organisaties bedoeld voor de lange termijn, waardoor het (bijna) onmogelijk is om het eindeffect van een bepaalde interventie te meten ('outcome'). Enkel directe effecten van publieke organisaties zijn te meten: de 'output'. Een publieke organisatie dient haar doelen te formuleren voor de verschillende projecten waar zij verantwoordelijk voor is en de periodes vast te stellen waarin deze doelen gerealiseerd dienen te worden. Enkel dan kan prestatie meting in publieke organisaties de volgende functies vervullen (De Bruijn, 2007):

- *Creëren van transparantie*: door het creëren van transparantie kan prestatie management bijdragen aan het verantwoordingsproces van een publieke organisatie: zo kan de publieke organisatie aantonen welke producten/diensten zij biedt en welke kosten daarvoor zijn gemaakt ('input-output' analyse).
- *Leren*: een publieke organisatie zet een stap verder wanneer zij gebruik maakt van prestatie meting om te leren. Door de gecreëerde transparantie kan de organisatie haar verbeterpunten achterhalen en hierop inspelen.
- *Beoordelen*: o.b.v. prestatie meting kan er een beoordeling worden gegeven over de performance van een publieke organisatie (door het management of derde partijen).
- *Sanctionering*: de beoordeling wordt gevolgd door een positieve sanctie wanneer de performance goed is of door een negatieve sanctie, wanneer de performance onvoldoende is.

Maatschappelijk rendement

Maatschappelijk rendement kan gezien worden als de outcome of resultaat van Brandveilig Leven in de zin van performance management in de publieke sector zoals o.a. Wollmann (2003) en Pollit & Bouckaert (2000) dit neerzetten in hun artikelen; dus wat het geheel aan activiteiten en handelingen in het kader van Brandveilig Leven opleveren op de langere termijn. Volgens het 'Studierapport Maatschappelijk Rendement' (VRR, 2011) kan het maatschappelijk rendement van de activiteiten die in het kader van Brandveilig Leven worden uitgevoerd, worden onderverdeeld in twee concepten: veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers. Door prestatie- en effectmetingen uit te voeren kan de VRR zich niet alleen beter verantwoorden naar het bestuur, burgers en partners, maar ook leren begrijpen op welke manier investeringen bijdragen aan de prestaties van de VRR en de effecten die de VRR tot stand brengt. Dit maakt de communicatie met bestuurders makkelijker. Daarnaast leidt inzicht in de effecten mogelijk tot meer draagvlak voor het toekennen van financiële middelen (VRR, 2011).

Het realiseren van maatschappelijke doelen binnen de beschikbare mogelijkheden is het hoogste doel van een overheidsorganisatie (VRR, 2011). Alles wat de Brandweer Rotterdam- Rijnmond onderneemt zou in beginsel daarop gericht moeten zijn. Sturen op basis van maatschappelijk rendement betekent niets meer en niets minder dan dat VRR de effecten die zij in de maatschappij teweeg wil brengen als beginpunt neemt voor haar strategie, doelen en inspanningen. Het grootste winstpunt hiervan is dat er meer doelgericht gewerkt wordt aan het realiseren van beoogde effecten.

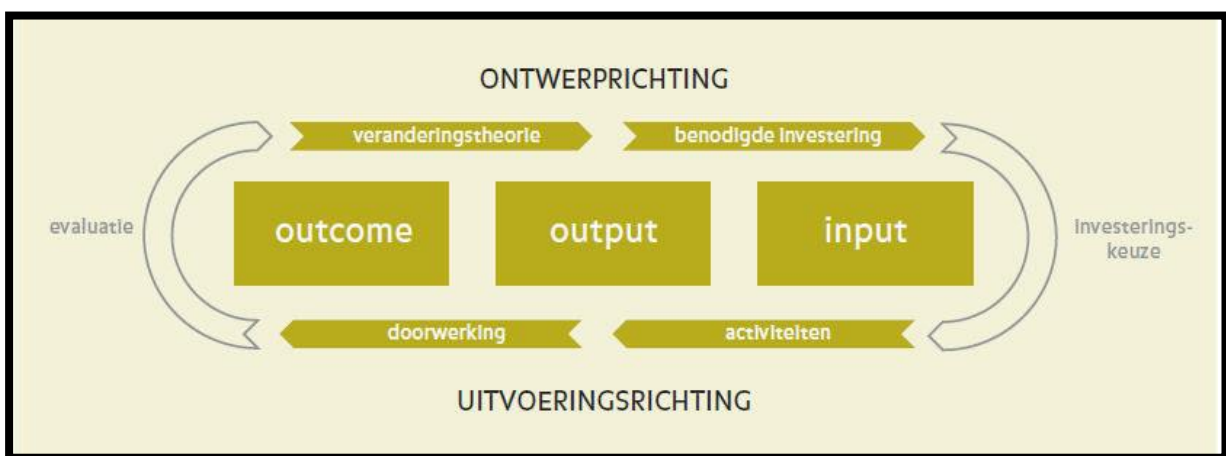
Uit de uitgevoerde studie van de VRR (2011) zijn een aantal zaken naar voren gekomen die als uitgangspunt gelden bij het concept maatschappelijk rendement. Het gaat hierbij om stellingen die andere organisaties in praktijk bewezen hebben. De gewenste effecten worden niet alleen door de VRR beïnvloed; door de VRR wordt een bijdrage geleverd. Om effecten te bereiken is niet perse een uitvoeringsactiviteit door de VRR noodzakelijk, maar wel samenwerking met andere partijen. Maatschappelijk rendement kan worden toegepast op drie niveaus: organisatieniveau, themaniveau en project-/procesniveau. Er is veelal geen één- op- één verband te leggen tussen de ingezette middelen en de gerealiseerde effecten en beleid en activiteiten kunnen ook tot onbedoelde effecten leiden. Het is niet mogelijk om maatschappelijk rendement in een lineaire structuur weg te zetten, vanwege de complexiteit door de vele onderlinge verbanden tussen activiteiten en effecten en doordat de effecten ook beïnvloed worden door externe factoren. Het management stelt het gewenste maatschappelijk rendement vast en de missie van de VRR toont het te realiseren maatschappelijk rendement.

Waar maatschappelijk rendement over gaat is doelrealisatie in relatie tot de uitgaven die daarvoor worden gedaan (De Bruijn, 2007). Welke effecten weet de brandweer te bewerkstelligen binnen de mogelijkheden die de organisatie heeft? Overheidsorganisaties sturen nu nog vaak op basis van input: deze organisaties zijn sterk gericht op hetgeen ze doen. Sommige overheidsinstellingen zijn meer gericht op outputsturing: 'wat willen we presteren'. De te leveren prestaties staan bij outputsturing centraal en moeten het uitgangspunt worden voor de sturing van de organisatie. Bij maatschappelijk rendement gaat het om sturen op outcome, oftewel sturen op basis van gewenste effecten (veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers). De rol van de overheid verandert en de druk op het terugdringen van overheidsuitgaven loopt op; zo ook binnen de brandweer. De relatie van de overheid met de maatschappij ontwikkelt zich steeds meer tot coöperatie met burgers, bedrijven en instanties i.p.v. als autoriteit fungeren en zaken opleggen aan de burger zoals het eerst het geval was (De Bruijn, 2007; VRR, 2011). De internerichte focus van de brandweer wordt daardoor steeds meer verlegd naar buiten. Bestuur en burgers kijken steeds kritischer naar de uitgaven van de brandweer en wat men daarvoor terug krijgt. Het sturen op maatschappelijk rendement (meer veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid die leiden tot minder brand, slachtoffers en schade) is om deze reden ontwikkeld en geïmplementeerd.

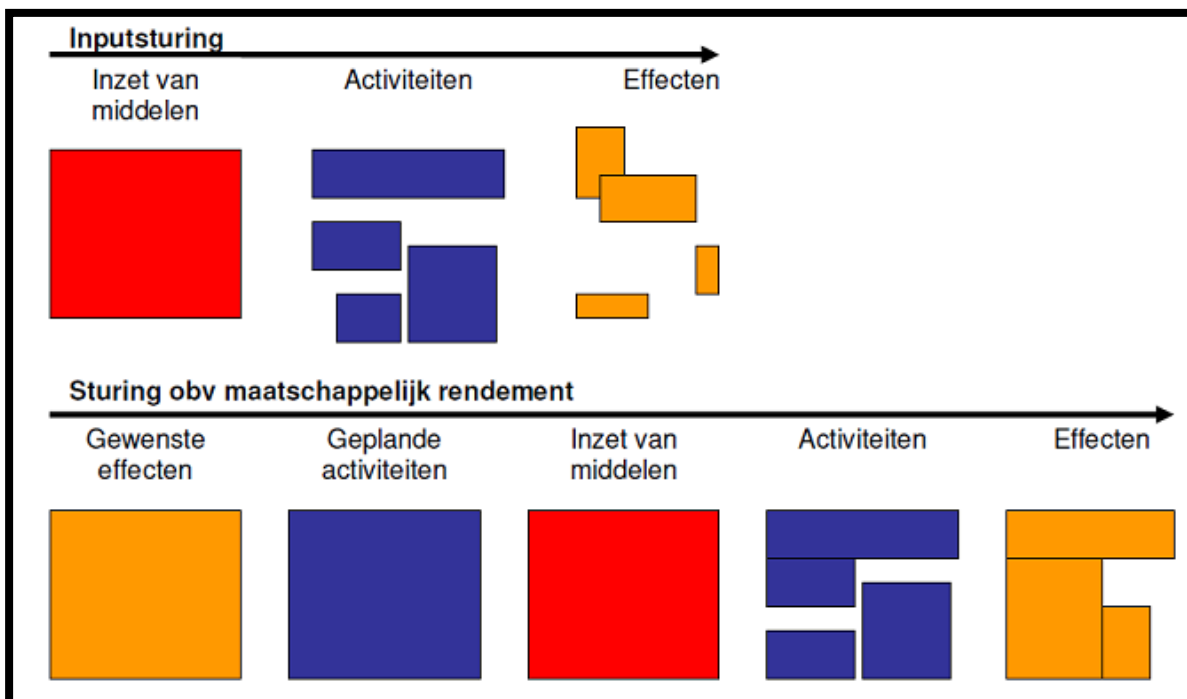
De keuze voor sturing o.b.v. maatschappelijk rendement is een fundamentele keuze. Voorheen was de input leidend en werd er wellicht achteraf bekeken tot welke prestaties en effecten een actie had geleid. Nu dient gestart te worden bij de gewenste effecten en worden op basis daarvan beleidskeuzes gemaakt (VRR, 2011).

Het concept maatschappelijk rendement kan op verschillende niveaus worden toegepast: op projectniveau, op themaniveau en op organisatieniveau. Maatschappelijk rendement op projectniveau niveau toepassen is relatief eenvoudig te realiseren vanwege de beperkte schaal. Hoe groter de schaal van toepassing, hoe complexer het wordt en hoe meer implicaties het heeft voor een organisatie. Als op organisatieniveau met het concept maatschappelijk rendement wordt gewerkt, dan impliceert dat automatisch dat dit ook gebeurt op themaniveau en project-/procesniveau.

Daarbij dient aangetekend te worden dat in veel gevallen nog niet echt gesproken kan worden van sturing op basis van maatschappelijk rendement. De te bereiken effecten worden namelijk vaak nog niet gebruikt als beginpunt van strategie en tactiek. De bereikte effecten worden vaker als uitgangspunt gebruikt voor het bepalen van het succes van beleid of projecten.



Afbeelding 4: Sturing (VRR, 2011).



Afbeelding 5: Sturing o.b.v. maatschappelijk rendement (VRR, 2011).

Onder sturing op basis van maatschappelijk rendement is weergegeven dat, door de gewenste effecten als uitgangspunt te nemen, de VRR meer gestructureerd kan werken aan het realiseren van die effecten en zodoende een grotere invloed kan hebben op het daadwerkelijk verkrijgen van bedoelde effecten in de maatschappij (VRR, 2011).

Het proces Veiligheid Voorop en de aandacht voor BVL maakt de behoefte aan het meten van het maatschappelijk rendement groter. De nadruk van de brandweer ligt op prestatiemeting in de zin van opkomsttijden, aantal verstrekte vergunningen, etc. De inspanningen van de VRR op het gebied van bijvoorbeeld veiligheidsbewustzijn, zelfredzaamheid en veiligheidsgevoel zijn niet direct in prestaties uit te drukken. Om de investeringen hierin en inspanningen hiervoor te kunnen verantwoorden, moet worden bewezen wat de effecten zijn (minder brand, slachtoffers en schade). Door meer inzicht te verwerven in de effecten van het hele spectrum van activiteiten van de VRR kan een betere keuze gemaakt worden ten aanzien van het te voeren beleid: met welk beleid levert de VRR per euro de meeste veiligheid (VRR, 2011)?

Het is erg belangrijk om de controle systeem van een organisatie in te zien om de werkwijze te begrijpen. De brandweer verandert van een input gestuurd systeem naar een output gestuurd systeem; dit is van belang bij het realiseren van de doelstellingen. Uitkomsten vormen het leidraad om de beoogde resultaten te kunnen realiseren en de effecten van de activiteiten die worden uitgevoerd in het kader van BVL in toom te kunnen houden en op een dusdanige manier te kunnen sturen om een optimalisatie van het maatschappelijk rendement te kunnen realiseren.

In het 'Studierapport Maatschappelijk Rendement' van de VRR (2011) wordt aangegeven dat het maatschappelijk rendement van de activiteiten van BVL is gerealiseerd wanneer de veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers wordt verhoogd. Wanneer dit gebeurt neemt de brandveiligheid toe in de vorm van minder branden, slachtoffers en schade. In dit rapport zal deze definitie en omschrijving van maatschappelijk rendement worden gehanteerd.

3.3 Verander(ings)bereidheid

Weerstand tegen veranderingen is volgens Cozijnsen en Vrakking (2003) één van de belangrijkste redenen voor het falen van veranderingsprocessen. Weerstand betreft de houding en het gedrag van personeel bij verandering in de negatieve zin en is dus de negatieve vorm van veranderbereidheid. De implementatie en uitvoering van Brandveilig Leven is dus sterk afhankelijk van het brandweerpersoneel. Daarom is het erg belangrijk om hun veranderbereidheid in dit proces mee te nemen en de invloed hiervan op Brandveilig Leven (de uitvoering ervan) te bekijken.

“Veranderingbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de implementatie van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, die resulteert in een inspanning om het veranderproces te ondersteunen of te versnellen” (Cozijnsen & Metselaar, 2002).

Er is veel literatuur over het belang van veranderingsbereidheid bij succesvolle organisatieveranderingen en factoren die mogelijk een invloed hebben op de veranderingsbereidheid (bijv. Cozijnsen en Vrakking, 2003; Higgs & Rowland, 2011; Cozijnsen & Metselaar, 2002). Het artikel van Cozijnsen & Metselaar (2002) verklaart de impact van het gedrag van leiders op de succesvolle implementatie van verandering. Een kwalitatieve empirische studie van veranderende leiderschapsgedrag gebaseerd op interviews met leiders van 33 organisaties wordt gepresenteerd hierbij. Analyses van de data indiceren dat leider- centrisch gedrag een negatieve impact op implementatie van verandering. In tegenstelling, zijn gedragingen die omschreven kunnen worden als meer faciliterend en 'engaging' positief gerelateerd aan succesvolle verandering.

Een belangrijk onderwerp binnen de change management literatuur is de weerstand die veranderingen oproepen bij medewerkers. Cozijnsen en Metselaar (1997) verwoordden weerstand als: *‘Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te hinderen dan wel te vertragen’*. Weerstand tegen veranderingen is één van de belangrijkste redenen voor het falen van veranderingsprocessen (Cozijnsen en Vrakking, 2003). Voor een succesvolle implementatie van een sociale innovatie is het dan ook van belang dat er zo min mogelijk weerstand is tegen invoering van deze innovatie of tegen de innovatie zelf. Een belangrijke factor voor het succes van een sociale innovatie is dan ook de veranderingsbereidheid van de personen waarop de innovatie betrekking heeft. Om deze veranderingsbereidheid te optimaliseren is het van belang dat men inzicht heeft in de factoren die van invloed zijn op veranderingsbereidheid. Immers, wanneer een organisatie inzicht heeft in de factoren die de veranderingsbereidheid beïnvloeden kan men trachten de veranderingsbereidheid ten aanzien van de invoering van een sociale innovatie te vergroten, bijvoorbeeld door aanpassingen of concessies te doen op factoren die een negatieve invloed hebben.

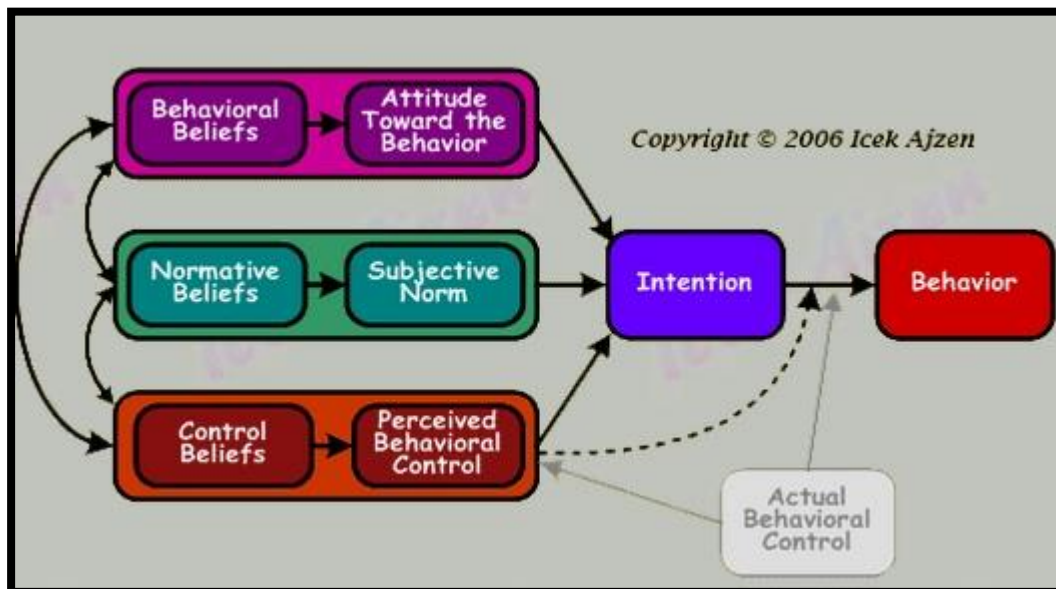
Veranderbereidheid is een van de centrale concepten binnen dit onderzoek. De brandweelieden dienen immers veranderbereidheid te vertonen om maatschappelijk rendement van BVL te kunnen realiseren en te verbeteren. Om meer inzicht te verkrijgen in het concept veranderbereidheid wordt er ingegaan op twee modellen van veranderbereidheid: de *theory of planned behaviour* van Ajzen (1991) en het DINAMO- model van Cozijnsen en Metselaar (1997) dat is gebaseerd op de theorie van Ajzen.

Theory of Planned Behaviour & DINAMO- model

Metselaar (1997) gebruikte de theorie van Ajzen (1991) om veranderbereidheid te verklaren en als hulpmiddel voor de ontwikkeling van interventies om veranderbereidheid te kunnen vergroten. Cozijnsen en Metselaar (2005) beschouwen veranderbereidheid als een proces waarin de factoren uit het model van Ajzen (1991) een rol spelen. Deze factoren zijn de verwachte uitkomsten van de verandering, het veranderklimaat en de mogelijkheden van werknemers om te kunnen veranderen (Cozijnsen & Metselaar, 2005). Het veranderklimaat wordt met name bepaald door de houding van collega's en leidinggevenden tegenover de verandering. Metselaar (1997) ontwikkelde het DINAMO- model (*Diagnostic Inventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organizations*).

Dit model is oorspronkelijk ontwikkeld voor het bepalen van de veranderingsbereidheid van managers, maar geldt volgens Metselaar en Cozijnsen ook voor medewerkers in het algemeen (Metselaar en Cozijnsen, 2002). Metselaar gaat ervan uit dat het gedrag wat iemand vertoont voortkomt uit de intentie van deze persoon. Hij gaat hierbij uit van de theorie van gepland gedrag van Ajzen. Deze theorie zegt dat de intentie van iemand, en dus het gedrag wat hij vertoont, voortkomt uit drie verschillende aspecten, namelijk de attitude, de subjectieve norm en de gepercipieerde gedragscontrole (Ajzen, 1991). Ajzen's theorie van gepland gedrag (1991) is een psychologisch model waarin de attitude, de subjectieve norm en de gedragscontrole centrale elementen zijn die de intentie tot bepaald gedrag van een persoon bepalen. Deze elementen beïnvloeden de intentie tot gedrag, wat op zijn beurt weer leidt tot het vertoonde gedrag. Het daadwerkelijk vertoonde gedrag is de 'outcome' van Ajzen's model. Ajzen stelt dat het gedrag het beste is te voorspellen door de intentie ervan te bepalen. De attitude van een persoon ten aanzien van het gedrag verwijst naar de mate waarin de persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag (Cozijnsen & Metselaar, 1997). De subjectieve norm ten aanzien van het gedrag wordt beïnvloed door de druk afkomstig uit de omgeving om het gedrag al dan niet te vertonen. Het derde element, de gedragscontrole, is later toegevoegd aan de oorspronkelijk uit 1975 daterende *theory of reasoned action* van Ajzen en Fishbein (1975: In: Ajzen, 1991). Dit oorspronkelijke model veronderstelde dat het gedrag van een persoon vrijwillig en onder controle plaatsvindt. Na verder onderzoek bleek dat het gedrag van een persoon niet geheel vrijwillig en onder controle te gebeuren. Daarom nam Ajzen 'gedragscontrole' op in zijn theorie. Gedragscontrole slaat op de controle die de persoon ervaart

over het gedrag en wordt bepaald door de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doelgedrag (Metselaar, 1997): het vertoonde gedrag is een direct gevolg van de intentie van gedrag. Intenties van gedrag zijn vaste motiverende invloeden voor gedrag. Ajzen (1991) stelt dat bepaalde prestaties waarschijnlijker worden vertoond wanneer de intenties tot het gedrag sterker zijn. Ajzen (1991) heeft een gedragsmodel ontwikkeld waardoor gedrag kan worden voorspeld:

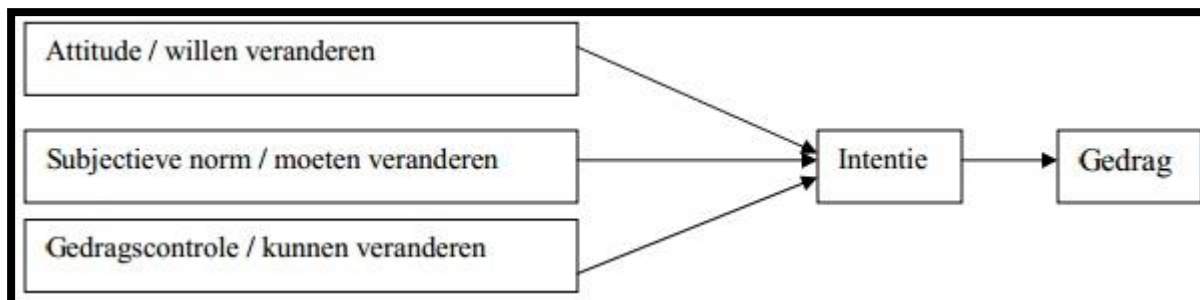


Afbeelding 6: Ajzen's theory of planned behaviour (Ajzen, 1991).

De attitude van een persoon omvat volgens Ajzen de gedachten en overtuigingen die iemand heeft over de waarschijnlijke gevolgen van het gedrag. De subjectieve norm geeft aan wat de normatieve verwachtingen van anderen zijn. De gepercipieerde gedragscontrole geeft aan wat iemands overtuigingen zijn wat betreft de aanwezigheid van factoren die de prestatie van het gedrag kunnen bevorderen of belemmeren. Deze drie aspecten worden door Metselaar toegepast op de reactie die mensen vertonen wanneer zij geconfronteerd worden met een verandering. Hij maakt hierbij een verhelderende vertaling van deze drie aspecten: het gaat om willen, moeten en kunnen veranderen. De attitude van iemand geeft aan in hoeverre deze persoon wil veranderen, de subjectieve norm geeft aan in hoeverre iemand het gevoel heeft dat hij moet veranderen, terwijl de gedragscontrole aangeeft in hoeverre iemand van mening is dat hij ook daadwerkelijk kan veranderen.

In het DINAMO- model worden de elementen uit het model van Ajzen worden gebruikt in een organisatorisch context om de veranderbereidheid van medewerkers te bepalen. De attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag wordt nu bepaald door de uitkomsten die de medewerker verwacht van het veranderingsproces. De variabelen die hierbij horen zijn: 1. de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker; 2. de verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie; 3. en de emoties die de verandering oproept bij de medewerker.

Het tweede element, de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag, wordt vervolgens door Cozijnsen en Metselaar(2005) vertaald in de houding van collega's en leidinggevendens tegenover het veranderingsproces. Het derde element, de gedragscontrole, wordt dan verklaard door de hoeveelheid controle die de medewerker over het veranderingsproces ervaart. Cozijnsen & Metselaar (2005) onderscheiden bij dit element vier variabelen: 1. de kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen; 2. de middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering in te voeren; 3. de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd; 4. en de complexiteit van de verandering.



Afbeelding 7: Metzelaars diagnosemodel op basis van Ajzen's theorie van gepland gedrag (Metzelaar en Cozijnsen, 2002).

Het artikel van Cozijnsen en Metzelaar (2005) gaat over de factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid van het personeel. Door aandacht te besteden aan deze factoren en hierop in te spelen kunnen leidinggevendenden invloed uitoefenen op de veranderbereidheid van het personeel en ze overhalen om de activiteiten in het kader van BVL zo efficiënt en effectief mogelijk uit te voeren. De naaste collega's en de direct leidinggevende zullen het gedrag van een brandweerman ten aanzien van BVL beïnvloeden en dus ook (deels) bepalen of de brandweerman bereid is de taken die hieronder vallen al dan niet uit te voeren. Om maatschappelijk rendement van BVL te kunnen realiseren dient de brandweer de wil van de brandweermensen te beïnvloeden, hen de benodigde kennis en middelen bieden en hun voldoende gedragscontrole bieden zodat de brandweerialden de intentie krijgen om te kunnen veranderen en de activiteiten die onder BVL vallen zo goed mogelijk kunnen uitvoeren wat uiteindelijk zal leiden tot maatschappelijk rendement ('het daadwerkelijk vertoonde gedrag'). Op deze manier worden de beoogde effecten bereikt en het maatschappelijk rendement van BVL geoptimaliseerd en gemaximaliseerd.

Door middel van een literatuuronderzoek zijn er vijf factoren geïdentificeerd die de veranderingsbereidheid beïnvloeden, namelijk *gevolgen voor het werk, betrokkenheid, houding van anderen, noodzaak* en *kennis & ervaring*. Van elk van deze variabelen wordt verondersteld dat zij positief gecorreleerd zijn met de mate van veranderingsbereidheid (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Deze factoren kunnen worden ondergebracht in het de theorie van Ajzen (1991) en het DINAMO- model van Metzelaar en Cozijnsen (2002). De factoren '*gevolgen voor het werk*' en '*betrokkenheid*' kunnen worden ondergebracht bij het aspect '*attitude*' omdat deze factoren slaan op het '*willen veranderen*'. De factoren '*houding van anderen*' en '*noodzaak*' kunnen worden ondergebracht bij het aspect '*subjectieve norm*', omdat deze factoren overeenkomen met '*moeten veranderen*' in de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991). En de laatste factor '*kennis & ervaring*' kan worden geplaatst onder het aspect '*gepercipieerde gedragscontrole*' omdat dit te maken heeft met '*kunnen veranderen*' van de werknemer.

Omgaan met weerstand

In het artikel '*Overcoming resistance to change*' gaan Coch en French (1948) in op de vraag waarom weerstand ontstaat en wat eraan gedaan kan worden. Volgens deze auteurs komt weerstand op verschillende manieren terug als: hoge absentie, erg lage efficiëntie, beperking van de output en merkbare agressie tegenover het management. Ondanks de weerstand is verandering van methoden en banen noodzakelijk. Weerstand kan worden vermeden of weggewerkt door groepsbijeenkomsten waarbij het management de behoefte aan verandering op een effectieve wijze communiceert en groepsdeelname stimuleert in het plannen van veranderingen (Coch & French, 1948'. Volgens Metzelaar & Cozijnsen (2005) heeft weerstand een negatieve klank en suggereert dat een verandering van bovenaf wordt doorgedrukt op onwillige medewerkers. Volgens Metzelaar en Cozijnsen (2005) is organisatieverandering veelal beschreven vanuit het perspectief van de irrationeel handelende mens die uit onzekerheid over de nieuwe ontwikkelingen angstvallig vasthoudt aan het oude, waardoor bij verandermanagement vaak de nadruk wordt gelegd op het reduceren van weerstand. Ook Piderit (2000) vindt dat de term 'weerstand tegen veranderingen' meestal verkeerd wordt gebruikt; er wordt

volgens Piderit teveel nadruk gelegd op het negatieve weerstand en niet gekeken naar goede intenties. Het hanteren van het begrip weerstand kan volgens Merron (1993) zelfs bijdragen aan het ontstaan en versterken ervan, iets dat volgens Metselaar en Cozijnsen (2005) ook terugkeert in het werk van Goldstein (1988 in Metselaar en Cozijnsen, 2002). Het negatieve model van weerstand leidt er volgens Goldstein toe dat de druk om weerstand te verminderen voornamelijk tot gevolg heeft dat de weerstand groeit, zodat er nog weer meer druk wordt uitgeoefend om weerstand te verminderen.

	Negatief model van weerstand	Positief model van weerstand
Kijk op weerstand:	<ul style="list-style-type: none"> • onvermijdelijke, ongewenste reactie op organisatieveranderingen • ongezond en schadelijk voor de organisatie • laat geen ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen • uiting van afkeuring 	<ul style="list-style-type: none"> • vermijdbare, gewenste reactie op organisatieveranderingen • gezond en onschadelijk voor de organisatie • biedt ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen • uiting van betrokkenheid
De blik gericht op:	<ul style="list-style-type: none"> • het verleden • bestrijden van en vechten tegen weerstand 	<ul style="list-style-type: none"> • de toekomst • begrijpen van een omgaan met weerstand
Strategieën om weerstand te verminderen:	<ul style="list-style-type: none"> • onderhandelen • manipuleren • afdwingen (werken tegen weerstand) 	<ul style="list-style-type: none"> • communiceren • participeren • faciliteren (werken met weerstand)
Kijk op organisaties:	<ul style="list-style-type: none"> • organisaties zijn ontworpen met het oog op stabiliteit en controle 	<ul style="list-style-type: none"> • organisaties beschikken over ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan
Kijk op organisatieverandering:	<ul style="list-style-type: none"> • organisatieverandering is het wijzigen van collectieve systemen (structuren veranderen) 	<ul style="list-style-type: none"> • organisatieverandering is een collectieve gedragsverandering (mensen veranderen)

Tabel 2: Positief en negatief model van weerstand (Cozijnsen & Metselaar, 2005).

Kortom, je kunt weerstand van twee kanten bekijken: met een negatieve of met een positieve blik. Weerstand wordt in de negatieve variant gezien als een ongewenste reactie die schadelijk is voor de organisatie, met de blik op het verleden. Organisaties zijn in die visie ontworpen met het oog op stabiliteit en controle, en organisatieverandering wordt gezien als het wijzigen van collectieve systemen en structuren. In die lijn is het de rol van verandermanagement om weerstand te onderdrukken en overwinnen. In een meer positieve visie is weerstand een gewenste, gezonde en onschadelijke reactie. Tegenkrachten en conflicten zijn daarbij juist een uiting van betrokkenheid en kunnen een belangrijke bijdrage leveren in de vorm van een kritische evaluatie van de veranderplannen. Als deze reactie zou uitblijven, kan dit juist duiden op desinteresse in de organisatie of verandermoedigheid. Organisaties beschikken in die visie over ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan en organisatieverandering wordt gezien als een collectieve gedragsverandering. In die lijn is het de rol van verandermanagement om met weerstand om te gaan en om deze energie aan te wenden in het voordeel van de verandering (Van der Kolk, 2009). Ook in dit artikel wordt ingegaan op het wegwerken van weerstand door in te spelen op het gedrag van medewerkers door hen te overtuigen en de kennis en middelen te bieden om te willen, moeten en kunnen veranderen (Ajzen, 1991; Metselaar, 1997; Cozijnsen & Metselaar, 2005).

Acceptatiestrategieën

Hanna Nathans onderscheidt in haar boek 'Adviseren als tweede beroep' (1996 in: Brenters, 1999):

- De *tegenbewegende* strategie; mensen overtuigen met rationele argumenten met als gevolg nogal eens het tegen elkaar opbieden

- De *wegbewegende* strategie; niets doen om daarmee mensen zelf aan het denken te zetten.
- De *gemengde* strategie; gemeenschappelijk een visie ontwikkelen op basis van gelijkwaardigheid
- De *meebewegende* strategie; niet directief optreden, maar voorwaarden proberen te scheppen waardoor de ander van idee kan veranderen, informeren in plaats van argumenteren.

Net zoals bij vele andere organisaties die te maken hebben met veranderingen, kampt ook Brandweer Rotterdam- Rijnmond met weerstand. De weerstand die is ontstaan onder de brandweerlieden om activiteiten van Brandveilig Leven (met name de woningchecks) uit te voeren, kan worden omgebogen naar veranderbereidheid. Middels o.a. de theorieën van Ajzen (1991), Metselaar (1997), Cozijnsen en Metselaar (2002,;2005) kunnen de leidinggevenden inspelen op het gedrag van de medewerkers en proberen intenties op te wekken die zullen leiden tot een daadwerkelijke vertoning van het gewenste gedrag.

3.4 Leiderschap

De stijl van leidinggeven wordt vaak gezien als zowel een succes- als faalfactor voor veranderingen binnen een organisatie (Lok & Crawford, 1999). Om deze reden is het van belang bloot te leggen welke stijlen van leidinggeven, in welke situatie van veranderingen, het meest effectief zullen werken in een organisatie. In deze paragraaf worden verschillende leiderschapsstijlen uiteengezet en besproken die kunnen worden ingezet tijdens organisatieveranderingen om invloed uit te oefenen op de veranderbereidheid van het personeel.

Leiderschap en veranderbereidheid

Volgens Higgs & Rowland (2000) spelen leidinggevenden een grote beïnvloedende rol tijdens organisatieveranderingen om hun personeel zover te krijgen om veranderbereidheid te vertonen. Leiderschap wordt ingezet om het gedrag van het personeel te beïnvloeden in tijden van organisatieveranderingen. Kotter (1997) is van mening dat leidinggevenden naast directe invloed op het veranderproces ook indirecte invloed uitoefenen op het gedrag van medewerkers. Vertrouwen in de leidinggevende is hierbij erg belangrijk en speelt een beïnvloedende rol op de veranderbereidheid van het personeel (Kotter, 1997: Northouse, 2004).

Leiderschapsstijlen

Er bestaan veel verschillende theorieën van verschillende auteurs betreffende leiderschapsstijlen. Bass (1990) heeft onderscheid gemaakt tussen twee verschillende leiderschapsstijlen: *transformationeel leiderschap* en *transactioneel leiderschap*. Dit laatste is nog onder te verdelen in verschillende soorten leiderschapsstijlen. Keegan & Den Hartog (2004) stellen dat deze onderscheid van transformationeel en transactioneel leiderschap het meest wordt gebruikt in de wetenschappelijke leiderschapsliteratuur. Daarom zal in dit onderzoek de focus worden gelegd op deze leiderschapsstijlen.

- *Transformationeel Leiderschap*

Deze vorm van leidinggeven ontstaat wanneer een supervisor zich bezig houdt met het welzijn van de werknemers en de missies en doelstellingen van de work-group. Tevens moedigen zij werknemers aan om verder te kijken dan enkel hun eigenbelang, ter bevordering van het groepsgevoel. Transformationele leiders vervullen deze rol op verschillende manieren; zij inspireren hun werknemers door middel van hun sterke charismatische kwaliteiten, hebben oog voor de emotionele toestand van hun werknemers en stimuleren hun werknemers om zich te ontwikkelen op intellectueel gebied. Transformationele leiders vertonen een hoge mate van participatie en vertonen actief leiderschapsgedrag. Daarnaast focussen transformationele leiders zich sterk op de werknemer als individu en willen hen helpen zich te ontwikkelen binnen de organisatie (Bass, 1990).

- *Transactioneel Leiderschap*

Deze vorm van leidinggeven is gebaseerd op transacties die ontstaan tussen supervisor en werknemer waarin een werknemer beloond wordt voor goede performance en gestraft voor slechte performance. Een vorm van transactioneel leiderschap is '*passive management by exception*' waarin een supervisor enkel intervineert met zijn werknemers indien targets of standaarden niet behaald worden. Transactionele leiders zijn goed in het verduidelijken van wat er van een medewerker wordt verwacht en in het creëren van heldere doelstellingen. Hierbij wordt structureel informatie uitgewisseld tussen de leidinggevende en medewerkers (Den Hartog, Muijen & Koopman, 1997). Deze vorm van leiderschap is erg gericht op structuur, strikte coördinatie en efficiency, waardoor het ook wel handhavingleiderschap wordt genoemd. Deze vorm van leidinggeven werkt enkel indien de supervisor controle heeft over de belonings- en strafmechanismen binnen de organisatie. Tevens kan de supervisor '*active management by exception*' toepassen. Hierbij zoekt de supervisor naar afwijkingen van de vooraf gestelde regels en standaarden en zal als gevolg daarvan correctie toepassen. Een andere vorm van leidinggeven binnen dit begrip is '*laissez-faire*', waarin een supervisor het maken van keuzes volledig ontwijkt en zich afzijdig houdt van zijn verantwoordelijkheden (Bass, 1990). *Laissez-faire* leiderschap staat voor het ontbreken van beide vormen van actief leiderschap. Bass en Avolio (1993) stellen dat er een negatief verband is tussen *laissez-faire* leiderschap en performance en veranderbereidheid van de medewerkers.

Leiderschap en performance

De stijl van leidinggeven heeft verschillende gevolgen voor de performance van werknemers. Bass (1990) geeft aan dat de transactionele stijl van leidinggeven werknemers laat presteren door middel van erkenning, salarisverhoging en het geven van voordelen aan diegene die extra hard werken. Volgens Bass heeft deze manier van leidinggeven op de korte termijn een positieve relatie met performance maar zal er op lange termijn een negatieve relatie ontstaan vanwege ineffectiviteit en contraproductiviteit. De transformationele leiderschapsstijl behaalt werknemersresultaten door middel van inspireren, een charismatisch voorbeeld zijn en oog hebben voor het individu.

Propositie: Er is een positieve relatie tussen de transformationele stijl van leidinggeven en performance, werknemers identificeren zich met de supervisor en worden intellectueel gestimuleerd om te presteren (Bass, 1990). Werknemers zullen meer presteren dan verwacht indien zij nog meer geïnspireerd en gemotiveerd worden, zij hebben hierdoor hun kwaliteiten verbeterd (Rafferty & Griffin, 2006). Rafferty en Griffin (2006) geven aan dat transformational leiderschap een grotere voorspeller is voor tevredenheid en performance dan transactioneel leiderschap. Indien supervisors structuur creëren, doelstellingen opzetten, feedback geven en support leveren zullen werknemers een grotere tevredenheid voelen en meer bereid zijn te presteren (O'Driscoll & Beehr, 1994).

Naar aanleiding van resultaten uit voorgaande onderzoeken wordt verwacht dat er een sterker verband is tussen de stijl van leidinggeven en performance indien er een sterk commitment-gevoel bestaat onder de werknemers. De supervisor representeert de normen en waarden van de organisatie en work-group. Werknemers zullen zich vervolgens gaan identificeren met hun supervisor (Zaccaro & Dobbins, 1989). Een grotere mate van identificeren verhoogt de commitment van de werknemers wat als gevolg heeft dat zij zich individueel en intellectueel gestimuleerd voelen om te presteren (Bass, 1990). Volgens Bass (1990) is gebleken dat de stijl van leidinggeven van grote invloed is op de betrokkenheid en prestaties van werknemers. Werknemers identificeren zich met de normen en waarden van de leidinggevende en dit heeft gevolgen voor hun werknemersgedrag.

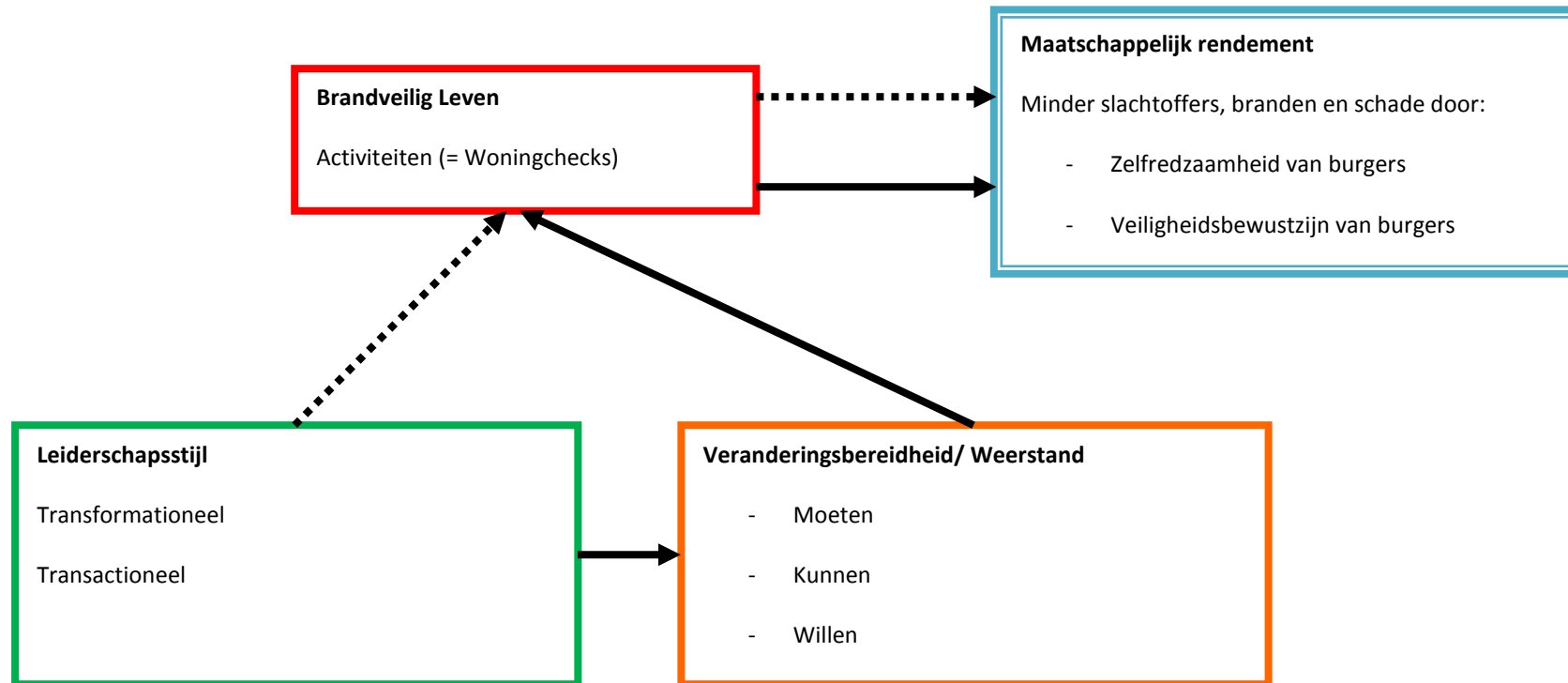
Kortom kan er worden geconcludeerd dat de transformationele leiderschapsstijl de medewerkers meer ondersteunt en voorziet in hun belangen, waardoor er een bepaalde vertrouwensband tussen de werknemer

en de leidinggevende ontstaat en de werknemer de leidinggevende meer vertrouwt en zich verbonden met hem voelt (Bass, 1990). Hierdoor staat de werknemer meer open om gedrag te vertonen die de leidinggevende van hem wenst (Ajzen, 1991: Bass, 1990). Transactioneel leiderschap, en met name *laissez-faire* leiderschap staat erom bekend een negatief verband te hebben met de veranderbereidheid van het personeel en de werkprestaties (Bass & Avolio, 1993). In dit onderzoek zal worden nagegaan welke leiderschapsstijlen zijn ingezet bij het bevorderen van de veranderbereidheid van de brandweerlieden in regio Rotterdam- Rijnmond om de activiteiten die onder BVL vallen, uit te voeren.

3.5 Onderlinge verbanden/integratie van theorieën

Binnen dit onderzoek wordt de invloed van de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel op het maatschappelijk rendement van BVL onderzocht. Ook wordt er gekeken naar de rol die leiderschap speelt bij het beïnvloeden van die veranderbereidheid. Om het maatschappelijk rendement te kunnen meten, moet dit concept meetbaar worden gemaakt en worden gedefinieerd als 'outcome' of 'performance' (De Bruijn, 2007; Pollit & Bouckaert, 2000). De veranderbereidheid van het personeel om de activiteiten die in het kader van BVL vallen uit te voeren, moet worden beïnvloed zodat het personeel gewenst gedrag gaat vertonen omdat de veranderbereidheid van het personeel een essentiële rol speelt in organisatieveranderingen (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Er wordt naar de relatie tussen leiderschap en de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel gekeken, om te onderzoeken of (een) bepaald(e) leiderschapsstijl(en) positief effect heeft bij het veranderen van het brandweerpersoneel in brandweermens 2.0. Volgens Higgs & Rowland (2000) en Kotter (1997) wordt leiderschap ingezet om het gedrag van het personeel te beïnvloeden bij veranderingen. Deze verandering in het gedrag van het brandweerpersoneel gebeurt volgens Ajzen (1991) via de factoren willen, moeten en kunnen (Metselaar, 1997: Cozijnsen & Metselaar, 2005). Volgens Bass (1990) leidt de transformationele leiderschapsstijl tot een betere performance van personeel. In dit onderzoek wordt onderzocht hoe een bepaalde leiderschapsstijl (zoals beschreven door: Bass, 1990) binnen de brandweer de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel beïnvloedt opdat zij zich willen, moeten en kunnen veranderen tot brandweermens 2.0. De brandweermens 2.0 is bereid om BVL- activiteiten uit te voeren die volgens het onderzoek van de VRR (2011) leiden tot maatschappelijk rendement in de vorm van een hogere veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers. Wanneer dit wordt gerealiseerd, wordt het hoofddoel van BVL bereikt, namelijk: minder slachtoffers, brand en schade (VRR, 2011).

3.6 Conceptueel model



Toelichting conceptueel model

Het bovenstaand conceptueel model schetst een beeld van de relaties tussen de belangrijkste concepten uit dit onderzoek. Het soort leiderschapsstijl waarvan sprake is bij de Brandweer Rotterdam Rijnmond heeft een positief of negatief effect op de veranderingsbereidheid van de brandweer(mens 2.0). Een positief effect van leiderschap zal leiden tot een positieve houding van de brandweer tegenover Brandveilig Leven en de activiteiten die hieronder vallen. Een goede uitvoering van deze activiteiten (zoals woningchecks en etc.) zal leiden tot hogere zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn van burgers. Wanneer dit gebeurt, is er maatschappelijk rendement gerealiseerd voor BVL. Dit zal dan uiteindelijk leiden tot minder slachtoffers, branden en schade. Maar dit hoeft niet altijd zo te zijn. Want minder slachtoffers, branden en schade kan ook worden gerealiseerd door een direct effect van leiderschap op de uitvoering van de BVL- activiteiten: dus zonder dat eerst het personeel bereid is om BVL uit te voeren.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk zal worden beschreven van welke onderzoeksmethoden en – strategieën gebruikt wordt gemaakt om dit onderzoek uit te voeren. Tevens worden de belangrijkste concepten uit de hoofdvraag gedefinieerd en worden de onderlinge verbanden tussen de concepten uiteengezet. Tenslotte wordt er een basis codeerboom opgesteld om een indicatie te geven van hoe de werkelijke codering van de interviews wordt uitgevoerd.

4.1 Onderzoeksmethoden en – strategieën

Dit onderzoek is exploratief, verklarend en evaluatief van aard; er wordt ingegaan op een concept waar schaarse informatie over beschikbaar is en nog niet veel is onderzocht (maatschappelijk rendement). Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoeksmethode. Hierbij wordt verklaard en geëvalueerd hoe leiderschap invloed heeft op de veranderbereidheid van de medewerkers en hoe dit in het kader van BVL leidt tot maatschappelijk rendement middels diepte-interviews met respondenten. Dit onderzoek is deductief van aard: op basis van verzamelde theorieën wordt er een theoretisch kader opgesteld en leidt dit tot een empirische analyse (Van Thiel, 2007). De methoden waarvan gebruik wordt gemaakt zijn interview, inhoudsanalyse, meta- analyse en participatieve observatie; door het gebruik van verschillende methoden wordt de nauwkeurigheid van het onderzoek bevorderd (=triangulatie). D.m.v. de techniek van semigestructureerde interviews worden gegevens verzameld bij de respondenten. Hiervoor is gekozen, zodat het gesprek open blijft en alle kanten op kan. Tevens is dit een snelle en efficiënte manier van informatieverzameling. Dit bevordert de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat het mogelijk is de interviews onder dezelfde omstandigheden te herhalen (Van Thiel, 2007). Door middel van interviews en bestaand materiaal wordt de benodigde informatie voor de empirische analyse verzameld. Voor het analyseren van de interviews wordt er gebruik gemaakt van inhoudsanalyse d.m.v. coderen. Er worden eenduidige codes gebruikt die zich van elkaar onderscheiden, elkaar uitsluiten, en samenhangen met de theorieën die in het theoretisch kader zijn uiteengezet. Codes worden geleidelijk ontwikkeld en verfijnd gedurende de analyse(=open coderen), omdat dit de manier is om heel beknopt te kunnen weergeven waar een bepaalde kwalitatieve data-eenheid betrekking op heeft (Van Thiel, 2007). Er wordt gebruik gemaakt van thematisch coderen: het samenvoegen of juist splitsen van bepaalde codes. Het ordenen van codes is nodig om het aantal codes hanteerbaar te houden, om ze te kunnen vergelijken en om mogelijke verbanden te kunnen identificeren (Berg, 2009). Er wordt gekeken naar de achterliggende betekenis van elke uiting/ zin uit de interviews met de respondenten (=latent coderen). Meta- analyse is het overzichtelijk maken van de eerdere bevindingen d.m.v. een samenvatting en/of een thematische ordening (Van Thiel, 2007). Participatieve observatie tot slot, heeft betrekking op de stage die is gelopen bij de brandweer en de 24- uurs dienst bij de kazerne in Schiedam. Hierbij wordt middels gesprekken en meedoen en –luisteren informatie verzameld m.b.t. leiderschap en de veranderbereidheid van het personeel en het maatschappelijk rendement van BVL. Dit onderzoek mondt uit in een conclusie dat het antwoord is op de hoofdvraag en uiteindelijk worden er een aantal aanbevelingen gedaan betreft de maximalisatie en optimalisatie van het maatschappelijk rendement van BVL. De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door de eenduidigheid en uitsluitendheid van de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek (Van Thiel, 2007).

4.2 Respondenten

Het bepalen van de respondenten en de wijze waarop ze worden geselecteerd, is een vorm van steekproeftrekking. Voor dit onderzoek worden sleutelpersonen (hoofd Brandveilig Leven, senior-beleidsmedewerkers, brandweerofficieren en etc.) geraadpleegd om de selectie van respondenten te bepalen (Van Thiel, 2010).

Voor dit onderzoek worden er ongeveer 13 interviews afgenomen met brandweermannen/- vrouwen, leidinggevend en overig brandweerpersoneel. Er wordt van dit aantal uitgegaan, omdat er wordt verwacht

dat er bij een hoger aantal interviews geen nieuwe informatie met toegevoegde waarde wordt verkregen en 13 interviews voldoende informatie zullen opbrengen om de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Naast deze interviews wordt er gebruik gemaakt van het recente rapport *'Effectmeting Woningchecks Brandveilig Leven'* van Edwin van der Nol (2013) dat in opdracht is geschreven voor De Graaf, regionaal projectleider Brandveilig Leven. Het onderzoek van Van der Nol (2013) is onderverdeeld in een tweetal producten. Product 1 bestaat uit het nogmaals uitvoeren van de woningchecks bij de woningen die een 'onvoldoende' scoorde op de brandveiligheid. Het formulier 'Veiligheid voorop woningcheck brandveiligheid' (wordt tevens gebruikt voor de woningchecks) is hierbij gebruikt om de effectiviteit van de inspanningen van de woningchecks in kaart te brengen. Product 2 bestaat uit een nulmeting en een tweetal effectmetingen. De nulmeting heeft plaatsgevonden door middel van een enquête bij de woningen die in het jaar 2013 gepland staan voor een woningcheck. Daarnaast worden relevante vragen/ onderwerpen van het formulier 'Veiligheid voorop woningcheck brandveiligheid' meegenomen voor de nulmeting. De effectmetingen zullen 2 tot 4 maanden en 11 tot 13 maanden na de woningcheck worden uitgevoerd. Op dit punt wordt in de toekomst alle informatie nogmaals getoetst om de effectiviteit qua tijdsduur te meten. Het rapport van Van der Nol (2013) wordt gebruikt ter aanvulling van de interviews die voor dit onderzoek worden afgenomen.

De respondenten die zijn geraadpleegd voor dit onderzoek zijn verschillend. Om de basis en totstandkoming van BVL en de invloed van leiderschap op de veranderbereidheid van de brandweerlieden te begrijpen worden er 6 interviews afgenomen met verschillende leidinggevend en beleidsmedewerkers BVL. Daarnaast worden er 7 interviews afgenomen met brandweerpersoneel (waarvan 2 wachcommandanten/bevelvoerders) om meer inzicht te krijgen in hun veranderbereidheid en de rol die leiderschap hierbij speelt. De taken die onder BVL vallen, worden door zowel beroeps- als niet- repressieve vrijwilligers uitgevoerd. Er is er bewust voor gekozen om geen interviews af te nemen met niet- repressieve vrijwilligers omdat zij geen quotum hebben en ook niet worden gestuurd door leidinggevend op gebied van BVL zoals de beroeps brandweerlieden worden gedaan. Tenslotte wordt het rapport van Van der Nol (2013) gebruikt als uitkomst van wat de burgers, bij wie er woningchecks hebben plaatsgevonden, hebben gemerkt van BVL en of dit volgens hen heeft geleid tot maatschappelijk rendement van BVL.

De selectie van kazernes waar de interviews zullen worden afgenomen, wordt gemaakt op basis van advies van sleutelpersonen zoals hoofd BVL. Deze kan aangeven welke kazernes het meest doen aan BVL.

Omdat dit onderzoek kwalitatief van aard is en niet vergelijkend van aard is, wordt er geen onderscheid tussen de respondenten gemaakt op basis van controlevariabelen als geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, afkomst en etc. De respondenten worden geanonimiseerd zodat zij niet het maatschappelijk wenselijk antwoord geven op de interviewvragen en omdat zij dit naar verwachting liever hebben en om hun privacy te handhaven.

Respondenten	Functie
1 Leidinggevende	Regionaal coördinator BVL
2 Leidinggevende	Ondersteunend medewerker BVL/beleidsmedewerker
3 Leidinggevende	Hoofd team BVL
4 Leidinggevende	(Voormalig) districtscommandant /tegenwoordig Afdelingshoofd Onderzoek & Analyse
5 Leidinggevende	Senior Beleidsmedewerker V&O/Officier van dienst

6 Leidinggevende	Accountmanager
7 Leidinggevende/personeel	Wachtcommandant
8 Leidinggevende/personeel	Wachtcommandant
9 Personeel	Dagcommandant (vervangende wachtcommandant), verantwoordelijk voor BVL binnen eigen kazerne
10 Personeel	Hoofdbrandwacht, verantwoordelijk voor BVL binnen eigen kazerne
11 Personeel	Brandwacht (=brandweerman)
12 Personeel	Brandwacht
13 Personeel	Brandwacht

Tabel 3: Respondenten.

De onderscheid tussen 'leidinggevende' of 'personeel' is gemaakt door te kijken of de taken die onder hun functie vallen uitvoerend zijn of niet. Wanneer de functie van een respondent het uitvoeren van BVL is, is deze respondent als 'personeel' bestempeld. De wachtcommandanten kunnen echter zowel als 'leidinggevende', als 'personeel' worden aangemerkt, omdat de wachtcommandant zijn ploeg leidinggeeft in het uitvoeren van BVL, maar zelf ook BVL uitvoert. Hij is dus iemand die zowel instructies krijgt van bovenaf (de directie/districtscommandant), maar ook zelf instructies op het gebied van BVL geeft aan zijn brandwachten.

4.3 Operationaliseren

De belangrijkste concepten uit dit onderzoek worden gedefinieerd en de onderlinge relaties worden weergegeven. Ook worden de verschillende waarden van de concepten uiteengezet en overzichtelijk gemaakt in een tabel (zie Bijlage 6).

Definities

- Brandweermens 2.0:

Brandweermens 2.0 is een van de 3 thema's die zijn opgesteld volgens het TNO- model (Zie Bijlage 2 voor afbeelding 8. VRR, 2011). De andere thema's zijn: communicatie en zichtbaarheid, en samenwerking. Er is ervoor gekozen om het onderzoek te richten op de thema brandweermens 2.0, aangezien de focus ligt op de veranderbereidheid van de medewerkers waarbij zij zich ontwikkelen tot brandweermens 2.0 middels een preventieve werkwijze naast de huidige repressieve werkwijze. Er wordt verder niet ingegaan op de twee andere thema's om het onderzoek afgebakend te houden en niet af te wijken van de hoofdvraag. D.m.v. externe gerichtheid moet de brandweermens 2.0 leiden tot meer veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers. Een nieuwe soort brandweer die naast repressie ook aandacht besteed aan preventie (BVL). De brandweermens 2.0 heeft de bereidheid en de intrinsieke motivatie om te participeren in activiteiten van BVL (VRR, 2011).

- *Community Safety/ Brandveilig Leven (activiteiten en effecten):*

Betreft beleid dat zich richt op de integratie van de rol van de bevolking in de hulpverlening. Dit wordt al jaren succesvol toegepast in Engeland en met name in Liverpool: hier is sprake van een wijkgerichte aanpak om het veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers te vergroten (Jabtrebski, 2009). Wanneer dit is gelukt, wordt er maatschappelijk rendement gerealiseerd en hierdoor het aantal slachtoffers, branden en schade beperkt (VRR, 2011; Brandweer Nederland, 2013).

- *Leiderschap :*

Transformationeel en/of transactioneel (Bass, 1990) . Volgens Higgs & Rowland (2000) spelen leidinggevendenden een grote beïnvloedende rol tijdens organisatieveranderingen om hun personeel zover te krijgen om veranderbereidheid te vertonen. Met leiderschap wordt bedoeld op de leidinggevendenden binnen BVL en de brandweer die over BVL gaan. Deze leiders dienen het personeel te motiveren en te inspireren om de noodzaak van preventief functioneren in te zien en hiermee aan de slag te gaan. De transactionele leiders moeten zich ontwikkelen tot transformationele leiders om een goede uitvoering van BVL te kunnen realiseren en de medewerkers ertoe te kunnen bewegen zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0.

- *Maatschappelijk rendement:*

Maatschappelijk rendement kan gezien worden als de outcome of resultaat van Brandveilig Leven in de zin van performance management in de publieke sector zoals o.a. Wollmann (2003) en Pollit & Bouckaert (2000) dit neerzetten in hun artikelen; dus wat het geheel aan activiteiten en handelingen in het kader van Brandveilig Leven opleveren op de langere termijn. Volgens het 'Studierapport Maatschappelijk Rendement' (VRR, 2011) kan het maatschappelijk rendement van de activiteiten die in het kader van Brandveilig Leven worden uitgevoerd, worden onderverdeeld in twee concepten: veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers.

- *Veiligheidsbewustzijn:*

Veiligheidsbewustzijn van burgers slaat op het bewustzijn van burgers over en tijdens brand en wat de gevolgen daarvan kunnen zijn. Tevens slaat het op de kennis en ervaring waarover zij beschikken wat te doen bij brand en welke maatregelen te nemen om brand te voorkomen. Één van de twee componenten van maatschappelijk rendement (VRR, 2011).

- *(Ervaren) Veranderbereidheid:*

'Het begrip 'ervaren' benadrukt dat het gaat om een kwalitatieve meting en niet om een kwantitatieve meting. Met de 'veranderbereidheid' van de medewerkers wordt er bedoeld op het meewerken van de medewerkers om zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0. Hiervoor dienen zij naast de conservatieve repressieve wijze van werken ook de preventieve wijze van werken eigen te maken en als een onderdeel van hun takenpakket te zien in plaats van als een project. "*Veranderingbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de implementatie van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, die resulteert in een inspanning om het veranderproces te ondersteunen of te versnellen*" (Cozijnsen & Metselaar, 2002). Weerstand is de negatieve vorm van veranderbereidheid: "*Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te hinderen dan wel te vertragen*" (Cozijnsen & Metselaar, 1997).

- *Zelfredzaamheid:*

Zelfredzaamheid van burgers in het kader van BVL slaat op de handelingen en kennis van burgers waar zij over beschikken in gevallen van brand. Één van de twee componenten van maatschappelijk rendement (VRR, 2011).

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de 'oude' en de 'nieuwe' garde brandweerpersoneel. De 'oude garde' is de groep brandweerlieden die waren aangenomen en in dienst zijn bij de brandweer voordat BVL werd ingevoerd. De 'nieuwe garde' is de groep brandweerlieden die tijdens of na invoering van BVL zijn aangenomen en in dienst zijn getreden bij de brandweer. Deze groep wordt en werd mede geselecteerd o.b.v. hun kwalificaties op het gebied van BVL en weten dus niet beter. De laatstgenoemde groep is in vergelijking met de 'oude garde' veel minder groot aangezien BVL pas één jaar geleden is ingevoerd en de meeste brandweerlieden toen al in dienst waren bij de brandweer. Om doeltreffend aan Brandveilig Leven te werken, is het noodzakelijk dat de organisatie zich meer extern richt en dat Brandveilig Leven een kernactiviteit wordt naast de repressie. De inzet van repressieve brandweermensen voor Brandveilig Leven is van groot belang, omdat bij hen veel capaciteit ligt die nodig is om de mensen te bereiken, zij het dichtst bij de mensen staan en het meest zichtbaar zijn (VRR, 2011).

Onderlinge relaties

Leiderschap van de bevelvoerder, districtscommandant en de directie heeft invloed op de ervaren veranderbereidheid van de brandweermens 2.0 (de verander(en)de 'repressieve' brandweerman). Dit betekent dat de toegepaste leiderschap de onafhankelijke variabele is in dit onderzoek. De veranderbereidheid van het personeel is de afhankelijke variabele. De veranderbereidheid heeft op zijn beurt weer invloed op de uitvoering van activiteiten in het kader van BVL en de effecten die daaruit volgen (=afhankelijke variabele). Wanneer deze effecten positief worden gerealiseerd, is er sprake van een verhoogde veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers. Hierdoor wordt de uiteindelijke doel van BVL gerealiseerd, namelijk: minder slachtoffers, branden en schade (=maatschappelijk rendement, afhankelijke variabele). Wanneer de leiderschap van de leidinggevenden geen positieve invloed heeft op de medewerkers kan dit leiden tot weerstand en hierdoor kan het brandweerpersoneel ervoor zorgen dat het maatschappelijk rendement van BVL niet wordt gerealiseerd.

4.4 Betrouwbaarheid & validiteit

De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door de eenduidigheid en uitsluitendheid van de probleemstelling van dit onderzoek. Tevens is er gebruik gemaakt van een nauwkeurige operationalisatie om de validiteit van dit onderzoek te verhogen. Er zijn verschillende methoden en technieken van onderzoek gebruikt, namelijk het afnemen van semigestructureerde interviews en het uitvoeren van een inhoudsanalyse/meta-analyse (ordenen en samenvatten van de geanalyseerde data); hierdoor wordt de nauwkeurigheid van het onderzoek bevorderd. D.m.v. de techniek van semigestructureerde interviews worden gegevens verzameld bij de respondenten. Hiervoor is gekozen, zodat het gesprek open blijft en alle kanten op kan. Tevens is dit een snelle en efficiënte manier van informatieverzameling. Dit bevordert de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat het mogelijk is de interviews onder dezelfde omstandigheden te herhalen (herhaalbaarheid). Omdat er verschillende manieren van dataverzameling zijn toegepast, duidt dit op triangulatie, wat de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek bevordert. De consistentie van dit onderzoek is hoog in zekere mate; wanneer dit onderzoek onder dezelfde omstandigheden wordt herhaald onder dezelfde werknemers, zal het tot dezelfde resultaten leiden. De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Dit onderzoek heeft een beperkte mate van generaliseerbaarheid, omdat dit onderzoek zich enkel richt op Brandweer Rotterdam- Rijnmond, en niet op de overige brandweerregio's in Nederland. Ook is de afdeling Brandveilig Leven niet in elk district ingevoerd, dus is de uitvoering ervan door de VRR niet te generaliseren met die van de overige districten. Wel zijn de aanbevelingen die als resultaat zullen volgen uit dit onderzoek

ook op te volgen en in acht te nemen door de overige districten, om het maatschappelijk rendement van BVL te optimaliseren en te maximaliseren.

4.5 Basis codeerboom

Als eerste stap voor het coderen van de verzamelde data in de vorm van interviews, is er een codeerboom gemaakt. Zie Bijlage 7.

5. Empirische analyse

In dit hoofdstuk zal een empirische analyse worden uiteengezet waarbij antwoord wordt gegeven op de drie deelvragen die vooraf zijn opgesteld en terug te vinden zijn onder 'probleemstelling'. De som van deze antwoorden zal uiteindelijk leiden tot een beantwoording van de hoofdvraag en uitmonden in specifieke aanbevelingen ter optimalisatie en maximalisatie van het maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven.

5.1 Wat houdt 'brandweermens 2.0' in en hoe ziet de veranderbereidheid van de brandweermannen hiervoor eruit?

Om een maximale maatschappelijk rendement van BVL te kunnen realiseren, is het noodzakelijk dat de brandweermannen voldoen aan de eisen die worden gesteld aan de 'brandweermens 2.0' (VRR, 2011).

Brandweermens 2.0

De Brandweermens 2.0 is de nieuwe type brandweerman die bereid is om de activiteiten die onder Brandveilig Leven zijn te scharen, uit te voeren en hierdoor dicht bij de burgers staat en vaker de straat op gaat i.p.v. binnen de kazerne te blijven. Deze nieuwe brandweermens besteedt dus naast repressie (uitrukken) ook aandacht aan preventie (woningbezoeken, plaatsen van rookmelders in woningen, geven van voorlichting op scholen en etc.) (VRR, 2011). Door middel van externe gerichtheid moet de brandweermens 2.0 leiden tot meer veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers. Hiermee wordt het voornaamste doel van Brandveilig Leven bereikt: minder brand, slachtoffers en schade. Wanneer dit doel is bereikt is er sprake van maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven (VRR, 2011).

'Wat ik weet is dat die brandweermensen inzetten op preventie, dus voorkomen is beter dan genezen. Dus meer Brandveilig Leven activiteiten uitvoeren en ook de sociale aspecten. wij moeten in gesprek komen met de burger, dicht bij de burger staan, het communiceren met de burger en dat vooraf. De burger de weg laten zien om het zelf aan te pakken'(Medewerkster BVL).

Om doeltreffend aan BVL te werken, is het noodzakelijk dat de organisatie, en dus het brandweerpersoneel, zich meer extern richt en dat BVL een kernactiviteit wordt naast de repressie. De inzet van repressieve brandweermensen voor BVL is van groot belang, omdat zij beschikken over veel capaciteit om burgers te bereiken en zij het onderdeel van de organisatie zijn, die het dichtste bij de burgers staat en het meest zichtbaar is (VRR, 2011; Brandweer Rotterdam- Rijnmond, 2009). Tevens is het belangrijk voor de brandweermens 2.0 dat deze samenwerkt met andere instanties die al over de vloer komen bij mensen om mensen goed te kunnen bereiken. Afspraken met gemeenten, woningcorporaties, verzekeringen en ketenpartners zijn een vereiste om zodoende een efficiënte en betrokken samenwerking te genereren (VRR, 2011).

Kortom: wat zowel uit de interviews als uit documenten van de VRR blijkt, is dat de 'brandweermens 2.0' de nieuwe soort brandweerman is die bereid en gemotiveerd is om BVL uit te voeren; dit beschouwt als een onderdeel van zijn takenpakket; en maatschappelijk actief is in die zin dat hij meer contact heeft met burgers en vaker de straat op gaat. In de praktijk is dit beeld nog niet gerealiseerd en is de brandweermens 2.0 de brandweerman die enkel woningchecks uitvoert.

'De brandweermens 2.0 moet woningchecks uitvoeren, voorlichting geven, dicht bij de burger staan, fysiek aanwezig zijn in de wijken; en dit alles naast de oorspronkelijke taken als brand blussen, hulp verlenen en etc. Zoals ik net al zei zou nieuw personeel aangenomen moeten worden als ze beschikken over deze kwalificaties en deze taken zien als onderdeel van

het takenpakket van de brandweerman. De huidige brandweermannen zijn nog niet allemaal brandweermens 2.0, maar dit komt doordat Brandveilig Leven pas zo kort geleden is ingevoerd. Het heeft zijn tijd nodig, zodat de brandweermannen over deze kwalificaties beschikken en het als eigen gaan beschouwen' (Hoofd BVL).

Veranderbereidheid van het brandweerpersoneel

Het brandweerpersoneel is veranderbereid wanneer deze voldoet aan de eisen en wensen die worden gesteld aan brandweermens 2.0.

BVL en de eisen die worden gesteld aan de 'brandweermens 2.0' zijn opgenomen in de functiebeschrijvingen van het brandweerpersoneel en een verantwoordelijkheid geworden van de wachtcommandanten. Daarmee gaan de leidinggevendenden ervan uit dat de brandweermannen het hebben geaccepteerd, maar ze zijn zich er wel van bewust dat sommige brandweermannen er moeite mee hebben. Maar toch worden er geen maatregelen genomen of voorzieningen getroffen om deze sceptische en conservatieve brandweermannen te motiveren en enthousiast te maken voor BVL, behalve dan het overlaten aan de tijd. Een leidinggevende illustreerde dit met een mooie vergelijking:

'Ik denk dat de meeste jongens het nog zien als een externe taak die ze erbij moeten doen. Toen de euro net uitkwam had ik moeite met het onderscheiden van de 1-euro- en de 2-euromunten. Toen heeft iemand mij vertelt dat het iets psychologisch is en het 7 jaar duurt voordat je went aan de nieuwe munteenheid, zonder nog om te rekenen naar de oude valuta en dat je weet welke munt hoeveel waard is. Dat is ook zo met veranderingen in de taken. We kunnen niet verwachten dat de brandweermannen zo één twee Brandveilig Leven als een onderdeel van hun eigen takenpakket zien. De woningchecks zijn natuurlijk pas sinds vorig voorjaar officieel ingevoerd. In 1 jaar tijd willen dat ze Brandveilig Leven zien als een onderdeel van hun takenpakket is niet realistisch'

Uit de volgende citaat blijkt dat de brandweermannen zich er ook van bewust zijn dat ze nog niet voldoen aan de eisen (contact met de burger) die worden gesteld aan de 'brandweermens 2.0':

'De buurtbrandweerman, haha. Nee, wij voldoen daar absoluut niet aan. Het is toch een ontnembare vesting dit. De brandweerkazerne, we zijn toch absoluut niet open. Het is toch zo, niet te peilen.' (Een dagcommandant).

Sommige brandweermannen zien BVL nog steeds als een 'extra last/werkdruk' en andere brandweermannen zien het nu wel als onderdeel van hun takenpakket en zijn gemotiveerd om de woningchecks uit te voeren. Dit verschil zit in het aantal dienstjaren, maar ligt voornamelijk aan de houding van de hele ploeg en wachtcommandant tegenover BVL.

Nee in het begin vooral niet. Er waren echt wel binnen de ploeg bij ons die zeiden van jongens is dat wel een taak van ons en moeten we dat wel doen. Ik was wel sceptisch ook zeg maar uiteindelijk ben ik wel over naar positief' (Een brandwacht).

Volgens verschillende auteurs (Ajzen, 1991; Cozijnsen & Metselaar, 1997, 2002) is de veranderbereidheid (theorie van gepland gedrag) afhankelijk van drie factoren: attitude (willen veranderen), subjectieve norm (moeten veranderen) en gedragscontrole (kunnen veranderen). Deze factoren zijn de verwachte uitkomsten van de verandering, het veranderklimaat en de mogelijkheden van werknemers om te kunnen veranderen (Cozijnsen & Metselaar, 2005). Het veranderklimaat wordt met name bepaald door de houding van collega's en

leidinggevend tegenover de verandering. De subjectieve norm, oftewel de druk afkomstig uit de omgeving om het gedrag al dan niet te vertonen, wordt sterk beïnvloed door hoe hun ploeggenoten en (directe) leidinggevend (bevelvoerder van een bepaalde ploeg in een bepaalde kazerne) ertegenover staan. Wanneer het merendeel van een ploeg ervan overtuigd is dat de activiteiten van Brandveilig Leven ertoe doen en ze er positief tegenover staan, verspreid deze gedachte zich onder de rest van die ploeg. De factor 'moeten' speelt in de praktijk dus de belangrijkste rol bij het bereid krijgen (veranderen van het gedrag) van het brandweerpersoneel om BVL uit te voeren. Dit is duidelijk te achterhalen uit de interviews die zijn afgenomen voor dit onderzoek met verschillende brandweerpersoneel.

'Maar het is denk ik ook niet nodig dat zij of iemand anders langskomt om ons hiervoor te motiveren of iets dergelijks. Dat komt wel uit de ploeg zelf. We waren misschien wel sceptisch eerst, maar wij zijn omgeslagen' (Een brandwacht).

'Sommige ploegen zeggen 'top, prima, we doen het ; het hoort erbij'. Andere ploegen zeggen 'we doen het alleen maar omdat het verplicht is, maar we vinden het niet leuk'. Dan heb je ook nog de ploegen die zeggen 'we doen het, maar we willen veel liever voorlichting geven en groepen ontvangen; geef ons vervangende werkzaamheden' (Medewerker BVL).

De respondenten beseften dat het verhogen van het veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers noodzakelijk was en dat Brandveilig Leven hieraan zou bijdragen:

'Mensen waren eerst natuurlijk wel minder bewust van brandveiligheid en zelfredzaamheid, maar dat moet de toekomst denk ik aanwijzen. We hebben nog geen harde cijfers en feiten voor zover ik dat weet' (Een brandwacht).

Tevens beseften zij de gevolgen van deze verandering voor zichzelf en de organisatie. De emoties die deze verandering oproep bij de medewerkers verschilde echter: leidinggevend en beleidsmedewerkers waren ervan overtuigd dat BVL tot maatschappelijk rendement zou leiden en dat het personeel dit maar moest uitvoeren, terwijl het personeel vooral niet tevreden was over de manier waarop zij BVL moeten uitvoeren.

'Maar het is je kan dat ook anders inkleden. Nu gaan we bij de mensen langs, waarom pak je niet voor mijn part een buurthuis of weet ik veel wat, en organiseer je een bijeenkomst in een moskee of kerk. Het is wel zo dat zijn de mensen waar je als eerste bij langs moet gaan. En ga daar gewoon een kraampje neerzetten van 'wij zijn van BVL' en geef ze allemaal een brandmeldertje. En laat zien hoe ze het moeten opplakken. Dan pak je dus een hele buurt of wijk en hoef je niet overal bij elke deur langs' (Een brandwacht).

Het kunnen veranderen van het brandweerpersoneel is afhankelijk van de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doelgedrag (brandweermens 2.0) (Metselaar, 1997): het vertoonde gedrag is een direct gevolg van de intentie van gedrag. Uit verschillende interviews is gebleken dat er in één jaar tijd dat BVL is ingevoerd een duidelijk verschil te zien is tussen hoe het brandweerpersoneel eerst tegenover woningchecks en andere BVL- activiteiten stonden en hoe er nu tegenover staan. In het begin bleek er veel weerstand te zijn (in de vorm van 'uiting van afkeuring' en 'onvermijdbare, ongewenste reactie op organisatieveranderingen (Metselaar & Cozijnsen, 2005)) en hadden de brandweermannen een sceptische en conservatieve houding:

'In het begin was er natuurlijk veel koudwatervrees en veel weerstand. De brandweermannen houden niet van verandering. Je hoorde veel 'ik doe dat niet en ik wil dat niet'. En ze deden er

maar alles aan om het maar niet te hoeven doen(...)Het was natuurlijk in het begin de vraag hoe wij de brandweermannen nou moesten motiveren om aan die woningchecks te beginnen, dat hebben we toen dus met behulp van presentaties en voorbeelden uit Engeland gedaan. Het betekende niet dat wat daar werkt hier ook zal werken, maar we hebben duidelijk gezien en gemerkt dat Brandveilig Leven er echt toe doet' (Hoofd BVL).

De wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd, dus het ontwikkelen van het personeel tot brandweermens 2.0, gebeurt vooral op een dwingende wijze. Dit heeft vooral te maken met de hiërarchische structuur die heerst binnen de brandweer. De brandweermannen die de activiteiten van BVL moeten uitvoeren, hebben niet veel te zeggen over de wijze waarop zij de activiteiten willen uitvoeren en wat volgens hen meer rendement zou opleveren. Ze moeten gewoon doen wat hen wordt opgedragen; ze zien de noodzaak ervan in en worden dus beïnvloed door de houding van hun ploeggenoten en wachtcommandant. De factor 'moeten' van Ajzen (1991) maakt hier duidelijk waarom de brandweermannen het gedrag van 'brandweermens 2.0' beginnen te vertonen.

'Toen was het dus verplicht geworden en moesten ze het doen, maar toch verzonnen ze van alles om maar geen woningchecks te hoeven doen. (...). Uiteindelijk hebben we gezegd, 'jongens, het is een onderdeel van je werk, je zal het gewoon moeten doen, anders komt jouw leidinggevende (tegenwoordig heet die de clustercommandant) over jou heen'. En die gaat dan zeggen dat ze het maar moeten doen en dat Brandveilig Leven hun taak is. Nu merk je ook aan de formulieren die terugkomen na de woningchecks dat het er best wel veel zijn en dat het nu dus tussen de oren zit' (Regionaal coördinator BVL).

'Mensen die zaten al lang bij de brandweer en op het moment dat de pieper ging dan rukten ze uit, gingen ze naar buiten. Waren ze klaar en gingen ze weer terug en de deur ging weer dicht en het was een gesloten vest. Maar daar wilden we vanaf en dat heeft heel veel tijd en energie gekost om daarheen te breken en we hebben nu ook bij de reorganisatie, BVL is echt een verantwoordelijkheid geworden van de wachtcommandant en staat ook beschreven in de functiebeschrijvingen en daarmee hebben we het wel echt geborgd en een plekje gegeven binnen de organisatie. En volgens mij staat het nu niet meer ter discussie (...).' (Een leidinggevende).

Er is sprake van een aantal belemmerende factoren voor de 'positieve gedragsintentie' van de brandweermens 2.0 wat leidt tot weerstand: kortingen op het budget van BVL en een heersende conservatisme onder leidinggevend en het personeel (VRR, 2011). De factoren 'willen', 'moeten' en 'kunnen' spelen hierbij een rol (Ajzen, 1991). Door een tekort op het budget heeft het brandweerpersoneel niet de mogelijkheid om middelen aan te schaffen die het uitvoeren van de taken van BVL volgens hen zouden vergemakkelijken en rendabeler zouden maken (bijv. tablets met filmpjes over brandveiligheid in meerdere talen) of zelf met ideeën te komen te ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

'Sowieso zijn ze committed aan de brandweer, BVL misschien niet. Maar ik denk dat doordat ze nu zien wat voor effect het heeft en dat mensen echt blij zijn van 'wat fijn dat je me dat komt vertellen, ik voel me gelijk een stuk veiliger fijn doordat je die rookmelder hebt geplakt'. Dat ze dat ervaren. Ik denk dat dat heel goed is en dat ze daardoor ook steeds meer zelf ideeën krijgen van 'hé, maar als we zo doen of dit doen'. En als je daar de ruimte voor geeft dank ik dat dat commitment steeds verder groeit. Die ruimte bestaat nu op zich wel, het is

alleen een kwestie van alleen beetje realiteitszin. Wat je bedenkt moet je ook weer kunnen uitvoeren qua capaciteit en geld' (Beleidsmedewerker).

Het eerder (en bij sommigen nog steeds) heersende conservatisme onder bepaalde leidinggevenden en brandweermannen betreft BVL heeft vooral te maken met aantal jaren dienstverband. De 'oude garde' was en is sterk van mening dat zij niet voor BVL zijn aangenomen en dat die activiteiten die onder BVL vallen, niet hun taak is. De nieuwere medewerkers worden aangenomen ook op basis van hun kwalificaties op het gebied van BVL; hierdoor eigenen zij zich BVL toe en beschouwen zij dit meer en sneller als kerntaak dan dat de 'oude garde' dit doet.

'Heel veel mensen die nu wachtcommandant zijn, vallen nu af, omdat zij meer de 'oude type' brandweermensen zijn. Dat zijn mensen die conservatief handelen en niets hebben met Brandveilig Leven. 'Ik kom toch om te blussen; ik ben er toch voor de hulpverlening? En nou moet ik bij zo'n oud wijffie aan tafel vertellen dat ze die rookmelder moet testen, nou daag!'. Dat soort gasten zitten er wel bij. En die zoekt de brandweer nu niet meer. Als je nou 20-25 jaar al bij de brandweer zit, zoals die oude knarren in Rotterdam, is dat natuurlijk best wel moeilijk soms' (Een leidinggevende).

'Afdeling P&O gaat bij het aannemen naast het trainen op de normale brandweertaken zoals spuiten, blussen en etc. ook moeten trainen op het doen van woningchecks, het geven van voorlichting en de andere taken en activiteiten die onder Brandveilig Leven vallen. Op die manier gaat de nieuwe garde Brandveilig Leven zien als onderdeel van hun eigen takenpakket en weten ze niet beter' (Hoofd BVL).

Het onderzoek van de VRR in 2011 ('*Studierapport Maatschappelijk Rendement*') geeft aan dat het brandweerpersoneel de bereidheid en intrinsieke motivatie heeft om te participeren in activiteiten van BVL. Hierdoor wordt volgens dat rapport meer draagvlak gecreëerd voor de activiteiten van Brandveilig Leven. Tevens wordt er beweerd dat er een aantal andere maatregelen wordt genomen om de participatie van repressieve medewerkers in de uitvoering van preventie te bevorderen en hen dus om te vormen tot brandweermens 2.0.

	Maatregelen ter bevordering van brandweermens 2.0
1.	Voorlichtingen
2.	Cursussen/opleidingen
3.	Persoonlijk Ontwikkelplan (POP)
4.	Eigen initiatief (eigen ideeën van het personeel om preventie te bevorderen)
5.	Brainstormen via intranet
6.	Dag meelopen met preventieve medewerkers om de noodzaak van preventie in te zien en beter te begrijpen
7.	Motivatatie door beloning (bijv. uiting van waardering)
8.	Bezwaren van medewerkers wegnemen door te tonen wat de risico's en gevolgen zijn van het ontbreken van preventie
9.	Teambuilding repressieve – preventieve medewerkers- leidinggevend (BVL).

Tabel 6: Maatregelen ter bevordering van brandweermens 2.0 (VRR, 2011).

Middels deze maatregelen en acties die (kunnen) worden ondernomen, wordt beoogd repressieve medewerkers in te laten zien en te laten beseffen dat zij zich moeten ontwikkelen en veranderen tot brandweermens 2.0 om op deze manier het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van burgers te verbeteren (VRR, 2011).

Bijna alle respondenten hebben in de interviews aangegeven dat geen van de bovenstaande maatregelen in de praktijk zijn genomen (tot zo ver), behalve maatregel 8: Bezwaren van medewerkers wegnemen door te tonen wat de risico's en gevolgen zijn van het ontbreken van preventie. Hoofd BVL:

'Er zijn naast ploegen die weerstand bieden en boden ook ploegen die kritische vragen stellen. En dat vind ik juist goed, want dan kunnen we uitleggen nogmaals waarom het nou zo nodig is dat we dit moeten doen. Het is niet alleen het afgeven van een rookmelder, nee, je moet nog uitleggen hoe het werkt en de woning bekijken of die wel brandveilig is. En de jongens hadden in het begin erg veel moeite met het accepteren van deze nieuwe taak. Nu gaat het wel beter, en vinden steeds meer brandweermannen het leuk om te doen; maar de meeste zien het nog niet als onderdeel van het takenpakket van een brandweerman'

Zowel verschillende leidinggevend als de brandweermannen/brandwachten hebben aangegeven dat dit de enige maatregel is geweest die de leidinggevend hebben genomen om het brandweerpersoneel te vertellen en erop te wijzen dat zij voortaan BVL moesten uitvoeren in de vorm van woningchecks.

'We zijn van bovenaf ingelicht, ja ik heb meerdere malen gesprekken gevoerd met mijn toenmalige postcommandant. Uhm, vorig jaar. Die heeft toen gewoon gezegd van je moet gewoon 150 woningchecks doen. Je moet het gewoon doen, klaar. Zo is het een beetje gegaan ja' (Een wachtcommandant).

'Ja ik heb hier in die zin een rol ingespeeld dat BVL een taak is geworden binnen de VRR. Dit heb ik moeten brengen binnen de ploeg en dat wij dat in principe gewoon gaan doen'(Een wachtcommandant).

Wat er naar aanleiding van het voorgaande en de verzamelde empirische data uit de interviews gezegd kan worden is dat het brandweerpersoneel in het begin van de invoering van BVL een redelijk sceptische en conservatieve houding hadden tegenover BVL. Maar naarmate de leidinggevenden erop bleven hameren dat het personeel 'het gewoon moest doen' en door ze te vertellen waarom BVL noodzakelijk is, veranderde de houding van de meeste ploegen tegenover BVL en daalde de weerstand. Dit neemt niet weg dat er bepaalde ploegen binnen kazernes zijn die BVL uitvoeren omdat het moet en niet omdat zij het willen of de noodzaak ervan inzien. De factor 'moeten' (subjectieve norm: *noodzaak en houding van anderen*) en 'kunnen' (gedragscontrole: *kennis & ervaring*)(Ajzen ,1991; Cozijnsen & Vrakking, 2003) spelen hier dus een belangrijkere en een meer drukkende rol dan de factor 'willen' wat leidt tot het gedrag van 'brandweermens 2.0' bij de brandweermannen. Maar dit betekent niet dat dit geldt voor alle brandweermannen. Er zijn volgens leidinggevenden en brandweermannen zelf zat ploegen die ook BVL zelf willen uitvoeren omdat zij het nut en noodzaak ervan inzien.

5.2 Welke vorm(en) van leiderschap spelen een rol bij het beïnvloeden van het veranderbereidheid (het worden van brandweermens 2.0) van het brandweerpersoneel?

Tijdens de interviews met de respondenten is er gevraagd naar wat voor kenmerken van leiderschap er nu worden getoond (gevraagd aan: leidinggevend en personeel) en wat zij liever zouden willen zien (gevraagd aan: het personeel).

Gehanteerde leiderschapsstijl

De toegepaste leiderschapsstijl slaat op de gehanteerde leiderschap door de leidinggevend tijdens de in- en uitvoering van BVL. Uit alle interviews met respondenten blijkt dat de invoering van BVL door de directie en leidinggevend is opgelegd aan het brandweerpersoneel en het personeel dit 'gewoon moest doen' (=transactionele leiderschapsstijl).

'Het ging allemaal heel moeizaam en traag, ze vonden het helemaal niks en toen konden we ze het helemaal niet verplichten. Na 1 april vorig jaar is dat dus wel een verplicht nummer geworden. Toen was het dus verplicht geworden en moesten ze het doen, maar toch verzonnen ze van alles om maar geen woningchecks te hoeven doen. (...). Uiteindelijk hebben we gezegd, 'jongens, het is een onderdeel van je werk, je zal het gewoon moeten doen, anders komt jouw leidinggevende (tegenwoordig heet die de clustercommandant) over jou heen'. En die gaat dan zeggen dat ze het maar moeten doen en dat Brandveilig Leven hun taak is' (Regionaal coördinator BVL).

'Het is meer opgelegd door de organisatie: dit is gewoon jouw taak, dit gaan we gewoon doen. En als het je niet aanstaat, dan krijg je een aanmaning, en je krijgt nog een gesprek met je leidinggevende. Angst inboezemen zou natuurlijk niet goed zijn, dan krijgen ze het gevoel dat ze het moeten doen, maar eigenlijk niet willen doen. Wij zeggen 'de directie heeft het besloten en wij staan er 100% achter en we moeten het gewoon doen!'. Het is een onderdeel van ons werk. Op die manier, tjah dan kan je je kont tegen de krib blijven gooien, maar dan zeggen ze wel 'als het een onderdeel van mijn werk gaat worden, laat ik het dan maar doen'. Aan de ene kant is het dus een stukje dwang, aan de andere kant denk ik ook dat ze nu de lol ervan ook beginnen in te zien' (Een leidinggevende).

Vooraf zijn de ploegen in de kazernes ingelicht door leidinggevend zoals de regionaal coördinator BVL en Hoofd BVL over wat BVL inhoudt en welke taken eronder vallen. Tevens is er met ploegen die daar behoefte aan hadden een leidinggevende mee geweest op de eerste woningchecks om voor te doen hoe een woningcheck eruit moest zien en wat er tijdens zo'n woningbezoek aan de bewoners geïnformeerd moest worden. Daarna is er enkel contact tussen de voor BVL verantwoordelijke brandwacht(en) in een ploeg en de facilitaire manager BVL. Hoofd BVL vertelde tijdens het interview dat de leidinggevend verschillende gesprekken hebben gehad met het brandweerpersoneel en hebben gevraagd wat ze graag zouden willen zien om de BVL taken uit te kunnen voeren. Tevens hebben die leidinggevend gevraagd waarom het brandweerpersoneel BVL niet leuk vond om te doen en welke middelen en instrumenten ze nodig hebben. Hoofd BVL gaf aan dat de leidinggevend het brandweerpersoneel hebben begeleid in het hele proces en dat het brandweerpersoneel daardoor ook op een gegeven moment begon in te zien hoe leuk en gezellig de woningchecks wel niet zijn. Volgens Hoofd BVL hebben de leidinggevend echt aangetoond dat de activiteiten van BVL echt wat opbrengen en dat zij dit enkel kunnen realiseren met de hulp van de brandweermannen. Die waardering en het feit dat ze het steeds leuker begonnen te vinden, prikkelde het brandweerpersoneel om

echt aan de slag te gaan met BVL. De wachtcommandanten hebben zelf een quotum gesteld van 200 woningchecks per jaar en daar moeten zij zich aan houden.

De uit de interviews verzamelde data maken duidelijk dat de leidinggevenden het personeel erop hebben aangewezen dat BVL nu een onderdeel van hun takenpakket uitmaakt en dat zij het maar moeten uitvoeren. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd met de wachtcommandanten en soms direct met de ploegen. Het scepticisme en weerstand van de ploegen die er in eerste instantie was, is geprobeerd weg te nemen middels gesprekken. Daarnaast is er eigenlijk niets gedaan om de weerstand/koudwatervrees van de brandwachten weg te nemen. Ze hebben een quotum gekregen van 150 woningchecks + 50 naar aanleiding van incidenten en die moet gewoon behaald worden.

'De clustercommandanten die 1,2 of 3 kazernes onder zich hebben, moet verantwoording afleggen aan de directie als de targets in hun cluster niet gehaald zijn. Zij gaan controleren of hun wachtcommandanten het goed hebben gedaan. Want zij worden erop afgerekend. De wachtcommandanten krijgen dus allemaal ruzie met hun clustercommandant wanneer zij de targets niet halen. Er zijn zover ik weet geen sancties benoemd, maar het is wel zo wanneer een ploeg helemaal tegenwerkt en hun targets niet haalt, dan zullen daar gesprekken gevoerd worden. Sowieso heeft elke medewerker per jaar 2 keer beoordelingsgesprekken, loopbaangesprekken zeg maar, en als in dit loopbaangesprek geconstateerd wordt dat jij je werk niet goed doet, en het wordt nu opgenomen in de functie- eisen van de wacht, dat dit een onderdeel van hun takenpakket is; woningchecks en Brandveilig Leven. Als zij niet aan die eisen voldoen en na meerdere gesprekken, dus bij het eerste gesprek zo van 'je voldoet niet aan je functie- eisen en hieraan moet je werken', en bij het tweede gesprek hebben ze niet aan deze competenties gewerkt, dan kan het op lange termijn zeker gevolgen hebben. Ik bedoel je moet aan je functie voldoen, dat geldt voor de wacht (...).' (Beleidsmedewerker BVL).

Er is met name sprake van een soort sturing die vooral als afwachtend bestempeld kan worden. Er wordt enkel actie ondernomen door de leidinggevenden wanneer het personeel de targets op het gebied van woningchecks niet realiseert (=transactioneel); vragen heeft m.b.t. de BVL- activiteiten; en wanneer de instrumenten en middelen om de woningchecks uit te kunnen worden moeten worden aangevuld. De leidinggevenden hebben de brandwachten erop gewezen dat ze moeten beginnen aan de woningchecks en dan vanzelf wel het nut en de lol ervan zullen inzien. Dat is voor een deel ook gebeurd, als er wordt gekeken naar wat de brandwachten zeggen over de verandering in hun gedrag en houding tegenover BVL.

'Vooral positief toepraten. Ze moeten het gewoon een keer proberen. Je kunt niet over iets oordelen wat je niet geprobeerd hebt, dus probeer het. En doe je best. (...) Dat is gewoon een nieuwe werkzaamheid, die wel leuk kan zijn, maar ook tijdrovend. Het werd aan wachtcommandanten overgelaten hoe ze er invulling aan zouden geven, op welke dagen ze woningchecks gaan doen' (Medewerker BVL).

'Je moet het gewoon eerst doen en dan pas kan je ervaren hoe en wat het is. Het is wel zo dat XXX (leidinggevende) hier nooit geweest is. Ze faciliteert de spullen en zorgt dat alles verwerkt is, maar voor de rest heeft ze niet echt sturing gegeven. XXX is mijn leidinggevende hier binnen de ploeg op het gebied van BVL en dat gaat eigenlijk wel prima zo' (Een brandwacht).

Volgens Higgs & Rowland (2000) spelen leidinggevenden een grote beïnvloedende rol tijdens organisatieveranderingen om hun personeel zover te krijgen om veranderbereidheid te tonen. Leiderschap wordt volgens hen ingezet om het gedrag van het personeel te beïnvloeden in tijden van

organisatieveranderingen. Kotter (1997) is van mening dat leidinggevendenden naast directe invloed op het veranderproces ook indirecte invloed uitoefenen op het gedrag van medewerkers. Vertrouwen in de leidinggevende is hierbij een beïnvloedende rol op de veranderbereidheid van het personeel (Kotter, 1997; Northouse, 2004).

De citaten duiden op een leiderschapsstijl waarbij de leidinggevende enkel communiceert met het personeel wanneer dit nodig of noodzakelijk is voor het behalen van de targets op het gebied van de woningchecks. De rol van de leidinggevende is dus met name dwingend om de veranderbereidheid van het personeel te beïnvloeden zodat zij BVL gaan uitvoeren. De brandwachten geven wel aan dat zij participeren aan BVL omdat zij anders zelf samen met hun wachtcommandant (leidinggevende rol) erop worden afgerekend.

‘Nee er worden geen maatregelen genomen tegen brandweermannen die weerstand bieden, want ze moeten gewoon meedoen klaar. Kijk wij worden als groep afgerekend, samen met onze wachtcommandant, als je geen 150 op jaarbasis hebt gedaan, dus we gaan gewoon allemaal meedoen’ (Een brandwacht).

Dit beeld schetst de situatie van wat er binnen de brandweer gaande is. Zoals ook in de vorige paragraaf van dit hoofdstuk is besproken, was er in het begin (vorig jaar) van BVL sprake van sceptische brandweermannen die al enkele jaren in dienst zijn en stug vasthouden aan conservatieve opvattingen betreft de taken van een brandweerman.

‘En daarnaast heb je nog een heleboel koudwatervrees. Dat is typisch brandweer: als je gaat veranderen, hakken in het zand; dat vinden ze helemaal niks. ‘Ik doe het al 20 jaar zo, dus waarom moet het nu anders?’. Maar nu komt langzaam het besef dat het ook belangrijk is dat wij naar de mensen toegaan om te vertellen over brandveiligheid. Heel veel brandweermannen denken nog zo ‘maar ik kom toch om brand te bestrijden, en nou moet ik brand gaan voorkomen, nou moet ik opeens een rookmelder op gaan hangen en mensen vertellen hoe ze brand moeten voorkomen. Ik ben bij de brandweer gekomen om brand te blussen’. Dus ze zeggen ‘ik zit in me eigen vreten’. Ho wacht even, daar gaan wij natuurlijk keihard tegenin, en we zeggen ‘dat is niet zo, die brandjes zullen heus wel blijven bestaan, maar wat wij willen is wanneer wij met die brandweervagen de straat in rijden dat die mensen buiten staan; dat het rookmeldertje gepiept heeft en dat ze heel snel gereageerd hebben en dus dat de brand nog redelijk klein is’. De mensen moeten allemaal veilig gevlucht kunnen hebben en kun baby’s mee kunnen nemen, dat er geen kinderen meer verbranden in woningen: dat willen wij!. Dan zie je een hoofdknikken van ‘ja, ja dat is eigenlijk wel beter’ (Een leidinggevende).

Er is door leidinggevendenden eenmaal een voorlichting gegeven over BVL, over de woningchecks, die worden beschouwen als de belangrijkste taak van BVL. Uit interview is gebleken dat het brandweerpersoneel na deze voorlichting geen andere begeleiding heeft gehad betreft deze nieuwe taak die zij van bovenaf kregen opgelegd. De leidinggevendenden spelen niet in op de emotionele toestand van het brandweerpersoneel en bieden geen ruimte voor intellectuele ontwikkeling van het personeel. Tevens ervaren zij niet of nauwelijks ondersteuning en begeleiding van hun leidinggevendenden om BVL (zo goed mogelijk) uit te voeren en zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0.

‘Waar ik ook altijd op hamer is als collega’s een mailtje of telefoontje binnenkrijgen over Brandveilig Leven dat ze daar dan meteen op moeten reageren en niet moeten laten liggen. Want die brandweermensen hebben soms hele goede ideeën en als jij dat dan wegschuift,

dan willen ze de volgende keer geen ideeën meer aandragen omdat je er toch niks mee doet. Brandveilig Leven moet van iedereen worden, wij organiseren en coördineren het dan wel, maar de input is even belangrijk , aldus een leidinggevende.

‘Naar mijn weten zijn we niet echt begeleid door onze leidinggevenden in BVL nee’ (Een brandwacht).

Het blijkt dus dat vooral aspecten van transactioneel leiderschap worden toegepast binnen de brandweer op het gebied van BVL zoals dwingend sturen, enkel communiceren met het personeel in geval van problemen of taakuitleg en etc. Er is met name sprake van *‘passive management bij exception’* (Bass, 1990): de leidinggevenden interveniëren met de brandweermannen enkel indien het quotum van 200 woningchecks per jaar niet wordt behaald. Dan moet de bevelvoerder van die bepaalde ploeg verantwoording afleggen aan de districts- /clustercommandant. De leidinggevende die per ploeg een voorlichting heeft gegeven betreft de introductie van de nieuwe taak BVL (woningchecks en voorlichtingen), heeft het personeel duidelijk gemaakt wat er van hen wordt verwacht (plakken van rookmelders en vertellen hoe burgers hun woning brandveiliger kunnen maken) en wat de doelstellingen zijn (quotum van 200 woningchecks per jaar en het invullen van checklisten hierbij). Wanneer het brandweerpersoneel vragen heeft of iets wilt melden kan dit via de mail met hun leidinggevende. Ook zijn er aspecten van *laissez-faire* leiderschap op te merken binnen de brandweer: de leidinggevenden ontwijken het maken van keuzes zoals het vaststellen van de dagen en tijden van de uitvoering van woningchecks en laat dit over aan de wachtcommandanten van de ploegen. Verder houdt de leidinggevende zich afzijdig tot wanneer blijkt dat het quotum van 200 woningchecks per jaar niet is behaald. Bass en Avolio (1993) stellen dat er een negatief verband is tussen *laissez-faire* leiderschap en performance en veranderbereidheid van de medewerkers. Dit blijkt ook uit de interviews: de brandweermannen die al jaren in dienst zijn van de brandweer gaven aan dat zij niet zijn aangenomen om woningchecks uit te voeren terwijl de leidinggevenden hun dwongen dit wel te doen. Uiteindelijk hebben ze ermee ingestemd om BVL uit te voeren na gesprekken met hun leidinggevenden en door de woningchecks te ervaren, hebben ze ingezien dat het nuttig is en zelfs leuk kan zijn. Hierdoor zijn de meeste brandweermannen zich bereid gaan opstellen om BVL uit te voeren en dus omgeslagen van weerstand biedende, sceptische en conservatieve brandweermannen naar brandweermens 2.0. Zoals ook uit de voorafgaande citaten is op te maken geldt dit bij lange na niet voor alle brandweermannen. Er zijn nog genoeg brandweermannen en ploegen die weerstand bieden en het niet leuk vinden om de woningchecks uit te voeren, maar dit wel doen omdat ze moeten en geen andere keus hebben. Tot nog toe worden er geen maatregelen getroffen of acties ondernomen door de leidinggevenden om de weerstand van de brandweermannen weg te nemen en hen te overtuigen van en enthousiast te maken voor BVL.

Gewenste leiderschapsstijl

In de interviews is aan het brandweerpersoneel gevraagd wat zij misten van hun leidinggevenden en wat zij graag zouden willen zien in de sturing van hun leidinggevenden om zichzelf om te kunnen vormen en te kunnen ontwikkelen tot brandweermens 2.0. Ook is aan de leidinggevenden gevraagd wat zij denken over hun manier van leiding geven en hoe zij dit anders willen en kunnen doen.

‘Maar we horen van bovenaf nooit van jongens jullie zijn goed bezig of een andere vorm van waardering. Dat zou ik eigenlijk wel willen, ik vind BVL natuurlijk wel iets extra’s wat we doen’ (Een brandwacht).

Wat het personeel mist is een ondersteunende leidinggevende die ook zijn of haar waardering uit voor de resultaten die het brandweerpersoneel behaalt op het gebied van BVL. Op dit moment krijgen ze enkel wat te horen wanneer er iets niet goed gaat of wanneer ze zelf contact opnemen met de leidinggevende om dingen te

vragen of ter aanvulling van de facilitaire middelen om de woningchecks uit te kunnen voeren. Maar ook op het gebied van facilitaire middelen voelen de brandwachten dingen ontbreken waardoor zij BVL niet zo effectief mogelijk kunnen uitvoeren om het maatschappelijk rendement ervan te optimaliseren.

'Uhm, je maakt mensen bewust. Ik heb vorig jaar zoveel te maken gehad met mensen die gewoon geen Nederlands spraken. Franselaan, denk ik dat meer dan de helft geen Nederlands sprak. Alle bevolkingsgroepen door elkaar. Dan gaan we daarheen en om een uitleg te geven, en ja... dat gaat hem niet worden. Dus ja, daar moet ook iets aan gedaan worden, daar kunnen we niets mee. Iets in de richting van tablets met filmpjes, maar niet alle mensen zitten daarop te wachten. Want dan ga je langs en zeggen ze 'ja, niet nodig', dan houdt het ook op' (Een wachtcommandant).

'Ja we zijn dus niet begeleid door onze leidinggevende. Het is wel zo volgens mij dat de jongens 1 x uitleg hebben gehad, maar toen was ik er sowieso niet. Dus ik heb nog nooit iets van uitleg gehad. We krijgen een lijstje en die gaan we gewoon af' (Een brandwacht).

Uit de interviews blijkt dat de brandweermannen het gevoel hebben dat zij niet worden voorzien in hun persoonlijke belangen en wensen. De leidinggevendenden hebben dus geen oog voor de emotionele toestand van het brandweerpersoneel. Tevens worden de brandweermannen niet gestimuleerd in hun persoonlijke ontwikkeling op intellectueel gebied. Ze hebben de taak gekregen om de woningchecks uit te voeren en hun target te halen en meer niet.

'Naar mijn weten niet nee. Uhm, geen cursussen of opleidingen ofzo. We hebben in het begin wel een uitleg gehad van hoe het moet. En dat was het eigenlijk. Wat je nu zoal ziet dat sommige mensen je vragen om je te identificeren. Maar zo gaat het wel. Politiekleding en brandweerkleding kan je overal kopen. Je moet je overal identificeren en als je achter zo een identiteitskaartje moet aanlopen, tjah. Faciliteer ons gewoon met dat soort dingen' (Een dagcommandant).

'Uhm, wat ik wel belangrijk vind is wij signaleren ook hé. Wij signaleren in een flatwoning bijv. daar werd in het begin wel sceptisch over gedaan, want wij zeiden dan die wijk willen wij doen. En toen werd er vanuit BVL gezegd van nou, nee. Want wij zoeken de woningen voor jullie uit. Maar er was eerst gezegd van als jullie iets signaleren is dat juist goed. Want dan kunnen we daar iets mee doen. Dus ik denk dat daar nog een slag geslagen moet worden eigenlijk. Van de week hadden we zo iets. Toen zijn we geweest bij een object aan de Mozartlaan, en signaleerden we die. En toen werd er gezegd ja objecten doen niet mee in het woningcheckverhaal, maar dat vind ik onzin' (Een wachtcommandant).

Enkele geïnterviewde brandwachten gaven expliciet aan dat BVL ten koste gaat van hun persoonlijke geoefendheid en de andere, meer repressieve brandweertaken:

'Ja ik was in het begin ook heel sceptisch eigenlijk van moeten we dat nu ook al weer bij gaan doen, we hebben al taken bijgekregen in het verleden en ja onze taken, na ja. En het bieden van hulpverlening en duiken hé, daar moeten we natuurlijk ook geoefend in blijven. En dat zie je wel steeds minder worden omdat we 150 woningchecks moeten halen en we moeten meer de straat op om ons te laten zien, maar ik denk ja we moeten ook geoefend blijven, maar ja je doet wel iets goed'.

Wat er nog meer uit de interviews naar voren kwam, is dat leidinggevenden zelf ook vinden dat zij andere, meer effectieve maatregelen en acties kunnen ondernemen om de weerstand van het brandweerpersoneel weg te nemen en hun veranderbereidheid te bevorderen om zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0.

'Eigenlijk nog niets. Naast de gesprekken die we met ze hebben gevoerd en hun tegenargumenten weerleggen, hebben we eigenlijk helemaal niets om hun extra te motiveren om die weerstand weg te werken. Het zit natuurlijk wel allemaal in mijn hoofd, maar ik moet dat nog allemaal uitwerken en stukken voor schrijven en samen met afdeling P&O overleggen. Het komt zeker nog wel, maar voorlopig hebben we niets' (Hoofd BVL).

De antwoorden die het brandweerpersoneel gaf op de vraag of zij vinden dat hun leidinggevenden anders hadden kunnen staan in het begeleiden van hen in het proces van BVL, zijn erg opmerkelijk. Verschillende brandwachten geven aan dat zij vinden dat ze niet goed zijn begeleid door de leidinggevenden tijdens de invoering en uitvoering van BVL, maar dat ze toch niet anders begeleid hadden willen worden of meer ondersteuning hadden willen ontvangen.

'Nee. Ik denk niet dat de leidinggevenden ons anders hadden kunnen begeleiden'. (Een brandwacht).

Alle geïnterviewde brandwachten vonden niet dat zij op een andere, wellicht effectievere manier begeleid en ondersteund hadden kunnen worden voor BVL, terwijl ze allemaal aanklaarten dat ze niet vonden dat hun leidinggevenden hen voldoende en op de juiste manier hebben begeleid en ondersteund bij de invoering van BVL.

'Nee denk het niet. Ik vind wel in principe dat we zijn geïnformeerd en uiteindelijk moest het gedaan worden en we zijn gewoon goed begeleid met het doen van. En daardoor kwam het ook op ons neer. Ik vind wel dat er genoeg mensen waren om ons uitleg te geven over de uitvoering van de woningchecks' (Een wachtcommandant).

'Nee ik vind niet dat we anders begeleid hadden kunnen worden. Je moet het gewoon eerst doen en dan pas kan je ervaren hoe en wat het is.(...) Maar we horen van bovenaf nooit van jongens jullie zijn goed bezig of een andere vorm van waardering. Dat zou ik eigenlijk wel willen, ik vind het natuurlijk wel iets extra's wat we doen' (Een brandwacht).

Hoewel het brandweerpersoneel aangeeft dat ze niet op een andere manier gestuurd hadden kunnen worden wat betere ondersteuning en begeleiding voor ze bood, kaarten ze in hun antwoorden op andere interviewvragen (zie voorgaande citaten) wel aan dat ze degelijk meer behoefte hadden aan ondersteuning en begeleiding bij de in- en uitvoering van BVL.

De stijl van leidinggeven wordt vaak gezien als zowel een succes- als faalfactor voor veranderingen binnen een organisatie (Lok & Crawford, 1999). Om deze reden is het van belang bloot te leggen welke stijlen van leidinggeven, in welke situatie van veranderingen, het meest effectief zullen werken in een organisatie.

'Ik ben heel benieuwd hoe leidinggevenden dat in de toekomst gaan doen. Ik denk wel dat dat echt een aandachtspunt is. Maar ook met name hoe veranderbereid ze zelf zijn, dat vind ik heel beslissend voor hoe ze hun ploegen sturen en welke ruimte ze aan de ploeg geven om zelf veranderbereid te zijn, zo noem ik het maar even' (Beleidsmedewerker V&O).

Zoals het brandweerpersoneel zelf ook heeft aangegeven in de interviews die zijn afgenomen voor dit onderzoek, is er behoefte aan een leiderschapsstijl die hen de mogelijkheid biedt hun ideeën en initiatieven tot leven te wekken en hen de juiste ondersteuning biedt en hen enthousiasmeert om BVL uit te voeren en zich te ontpoppen tot brandweermens 2.0. Wat uit de wensen van de brandwachten en uit de antwoorden van de leidinggeevenden kan worden opgemaakt, is dat er een wens is naar een meer transformationele leiderschapsstijl voor BVL. De brandwachten willen meer oog voor hun emotionele toestand en beter gefaciliteerd worden om BVL zo effectief mogelijk uit te kunnen voeren. De leidinggeevenden zijn van plan om acties te ondernemen om de nog voortbestaande weerstand van sommige ploegen weg te nemen en hen de nodige ondersteuning en begeleiding te bieden om BVL zo goed mogelijk uit te voeren en de brandweermannen te ontwikkelen tot brandweermens 2.0. Op deze manier beogen de leidinggeevenden dat de ploegen die weerstand bieden en geen zin hebben in BVL inzien dat het noodzakelijk is om het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van burgers te verbeteren. Er is een positieve relatie tussen de transformationele stijl van leidinggeven en performance, werknemers identificeren zich met de leidinggevende en worden intellectueel gestimuleerd om te presteren (Bass, 1990). Werknemers zullen meer presteren dan verwacht indien zij nog meer geïnspireerd en gemotiveerd worden, zij hebben hierdoor hun kwaliteiten verbeterd (Rafferty & Griffin, 2006). Indien supervisors structuur creëren, doelstellingen opzetten, feedback geven en support leveren zullen werknemers een grotere tevredenheid voelen en meer bereid zijn te presteren (O'Driscoll & Beehr, 1994).

5.3 Op welke manier beïnvloedt de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel het maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven?

Onder deze deelvraag wordt beschreven wat de percepties van de respondenten en van de VRR zijn over het maatschappelijk rendement van BVL. Tevens wordt hierbij gefocust op de rol die veranderbereidheid van het brandweerpersoneel speelt bij het realiseren van dat maatschappelijk rendement.

Maatschappelijk rendement

Volgens het 'Studierapport Maatschappelijk Rendement' (VRR, 2011) kan het maatschappelijk rendement van de activiteiten die in het kader van Brandveilig Leven worden uitgevoerd, worden onderverdeeld in twee concepten: veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers. Het veiligheidsbewustzijn van burgers slaat op het bewustzijn over brandveiligheid en wat de gevolgen daarvan kunnen zijn. Tevens omvat dit begrip de kennis en ervaring waarover burgers beschikken betreft handelingen en de te nemen maatregelen om brand te voorkomen (VRR, 2011). De zelfredzaamheid van burgers slaat op de handelingen en kennis van burgers waar zij over beschikken in gevallen van brand (VRR, 2011).

Wat er onder veiligheidsbewustzijn kan worden verstaan, volgens de geïnterviewde respondenten, is dat mensen zich ervan bewust zijn wat het risico is van hun eigen handelen. En concreet dat mensen snappen dat als ze hun tv op stand-by laten, er een verhoogd risico is dat er brand uitbreekt en dat mensen weten dat als zij hun pluizenfilter van de droger nooit legen, er brand kan ontstaan en enz. Dus het attenderen van mensen op risico's die ze zelf introduceren in hun eigen woonomgeving. Zelfredzaamheid van burgers slaat op de handelingen van de burger wanneer er toch iets gebeurt. Wat doet de burger dan? Gaat de burger een bluspoging doen of juist vluchten? En heeft de burger dan een vluchtplan? Dus veiligheidsbewustzijn is echt het voorkomen van brand en andere incidenten en zelfredzaamheid is wat de burgers moeten doen als er toch iets gebeurt.

Binnen de brandweer Rotterdam- Rijnmond ontbreekt het zicht op maatschappelijke effecten van beleid en inspanningen, zo is onderkend door de NVBR- werkgroep die de 'Strategische Reis' (2010) heeft uitgevoerd. In 'De brandweer over morgen' (2010) is met het continuïteitsconcept 'de maatschappij' als uitgangspunt genomen. In dat rapport is een toekomstbeeld van de brandweer ontworpen op basis van een analyse van maatschappelijke trends en het denken in bedrijfsmodellen. Aangegeven wordt dat voor de toekomst een nieuw bedrijfsmodel voor de brandweer noodzakelijk is. Er wordt gestreefd naar zo min mogelijk verstoring van de maatschappij. Niet alleen door grote inzet van de brandweer – zowel aan de voorkant van de veiligheidsketen als repressie – , maar juist ook door het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid van burgers en bedrijven middels BVL. In 'De brandweer over morgen' wordt maatschappelijk rendement specifiek genoemd.

'Want niemand vind het leuk om lijken te bergen in een huis; dat is een shitbaan. We willen gewoon dat die mensen buiten staan, dat is een van de grootste doelen van BVL; dus minder doden en gewonden bij brand, minder branden en minder schade' (Regionaal coördinator BVL).

In het 'Studierapport Maatschappelijk Rendement' van de VRR (2011) wordt aangegeven dat het maatschappelijk rendement van de activiteiten van BVL is gerealiseerd wanneer de veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers wordt verhoogd. Wanneer dit gebeurt neemt de brandveiligheid toe in de vorm van minder branden, slachtoffers en schade.

'Wat wij willen en wat eigenlijk in de inleiding staat van elk projectplan is dat wij het veiligheidsbewustzijn bij de mensen moeten proberen aan te brengen. Het is eigenlijk een beetje zoals de televisie werkt; niemand leest de handleiding. Dus als ik een rookmelder

ophang, weet niemand dat je dat ding één keer in de maand moet testen. Er zijn zelfs een heleboel mensen die niet weten dat een rookmelder erg belangrijk is. Dus iemand moet dat gaan vertellen. En dan die je die mensen denken van 'o, ja'. Op dat moment werken wij hun veiligheidsbewustzijn dus behoorlijk bij. Want de mensen denken er zelf niet aan. De mensen denken wel aan dingen als anti- inbraakstrips en de deuren goed op slot doen, maar niet aan een rookmelder of een blusdeken of hoe je je huis het best kan ontvluchten bij een brand' (Een leidinggevende).

Overheidsorganisaties sturen nu nog vaak op basis van input: deze organisaties zijn sterk gericht op hetgeen ze doen. Sommige overheidsinstellingen zijn meer gericht op outputsturing: 'wat willen we presteren'. De te leveren prestaties staan bij outputsturing centraal en moeten het uitgangspunt worden voor de sturing van de organisatie (VRR, 2011). Bij maatschappelijk rendement van BVL gaat het om sturen op outcome, oftewel sturen op basis van gewenste effecten (veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers); dus wat het geheel aan activiteiten en handelingen in het kader van BVL opleveren op de langere termijn (minder slachtoffers, branden en schade).

'We hebben bijv. 8000 woningchecks gedaan in die wijk en hoeveel branden zijn daar nou ontstaan de afgelopen tijd. Ik ben ervan overtuigd dat we straks een dalende lijn gaan zien, het kan ook niet anders. Misschien dat het aantal branden wel gelijk blijft, maar de schade en slachtoffers, de grotere uitslaande branden zullen zeker afnemen, omdat de mensen nu weten wat ze moeten doen doordat ze een grotere veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid hebben. Meer mensen hebben een rookmelder, dus worden eerder gealarmeerd, dus ze hebben meer tijd om naar buiten te vluchten en te bellen; dus naar mijn mening minder slachtoffers, minder schade door minder branden. Branden worden sneller gedetecteerd, de brandweer is sneller in de straat, dus we kunnen het redelijk snel blussen' (Een leidinggevende).

'Het maakt heel veel uit van wat Brandveilig Leven is en doet, maar dat wat echt veel tijd en geld kost, zijn de woningchecks. En gezien dat zoveel tijd en geld kost, moet dat ook bewezen worden dat het effectief is. Het is natuurlijk aan de bewoners of ze echt iets gaan veranderen en we gaan het tot nu nog niet controleren, maar ik heb het gevoel dat het zeker iets oplevert' (Medewerker BVL).

Zowel Hoofd BVL als andere leidinggevendenden gaven in de interviews aan dat iedereen binnen de brandweer, van het bestuur tot de brandweermannen, resultaten willen zien. Ze kaartten allemaal ook aan dat een jaartje (sinds invoering van BVL) toch echt te kort is om echte conclusies betreft de woningchecks hieruit te kunnen trekken. Er is uit voorgaande onderzoeken gebleken dat in wijken waar BVL is toegepast zeer zeker een daling is van het aantal slachtoffers, branden en schade. Maar of dit komt doordat burgers 'zelfredzamer' en 'veiligheidsbewuster' zijn geworden door de woningchecks, is onduidelijk:

'Het kan ook zijn dat het aantal branden, slachtoffers en schade evenveel of zelfs meer is gedaald in wijken waar nog helemaal geen woningchecks hebben plaatsgevonden. Dat zien we pas na analyses en onderzoeken die we over een jaar of 5 gaan uitvoeren. De komende 15 jaar dat ik hier nog zit, gaan we nog veel activiteiten onder Brandveilig Leven toevoegen en ontwikkelen. Maar ik durf zeker te zeggen dat Brandveilig Leven, en met name de voorlichtingen en de woningchecks, haar vruchten zal afwerpen. Dat zal blijken uit de rendementsmetingen en effectmetingen die we in de toekomst gaan afnemen. Ik wil ook

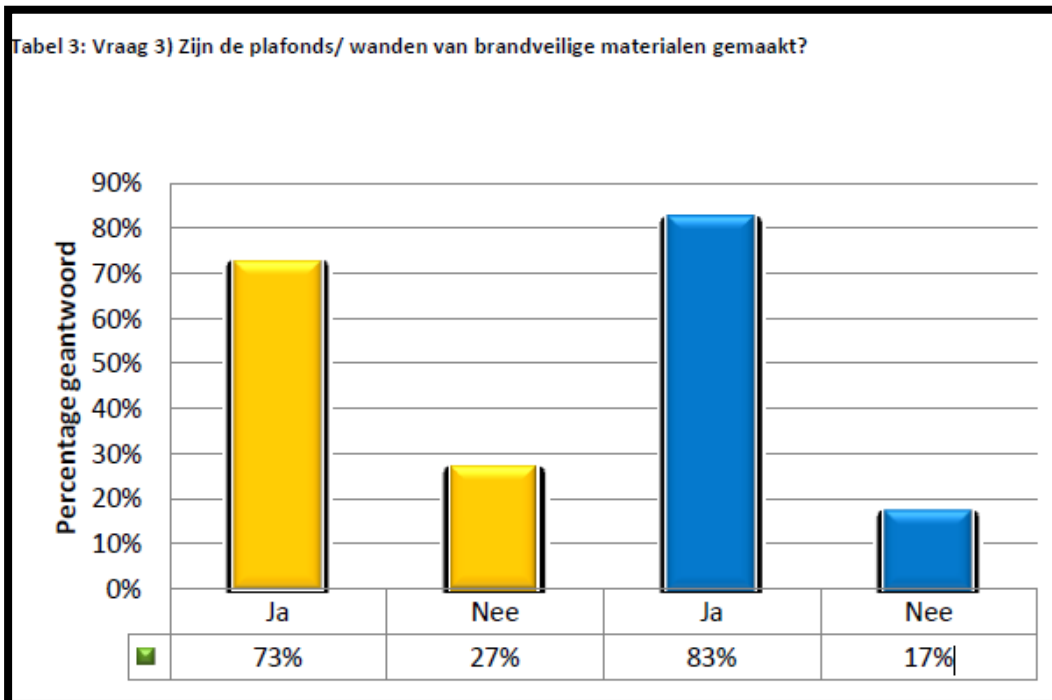
gedurende die tijd alle data en ontwikkelingen bijhouden en niet pas achteraf zeggen wat we beter anders hadden kunnen doen' (Hoofd BVL).

Uit het voorgaande kan worden opgemaakt dat er transparantie moet komen in het maatschappelijk rendement van BVL. Middels deze transparantie kan afdeling BVL aantonen wat het resultaat is van de woningchecks en welke kosten daarvoor zijn gemaakt. Door deze gecreëerde transparantie kan afdeling BVL haar verbeterpunten achterhalen en hierop inspelen. Dus wanneer (een onderdeel van) de woningchecks na analyse van de resultaten niet effectief of efficiënt genoeg blijkt, kan de afdeling op deze punten verbeteringen boeken. Hiermee kan ook een beoordeling worden gegeven over de performance van de woningchecks. Er kan middels onderzoek en analyse worden bekeken of de woningchecks inderdaad tot meer veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid bij de burgers hebben geleid en of daardoor daadwerkelijk minder slachtoffers zijn gevallen en minder brand en schade is voorgekomen (De Bruijn, 2007).

'Ik vind dat Brandveilig Leven gezien kan worden als een pot pindakaas. Wanneer je een nieuwe pot pindakaas ontwerpt, moet je dit doen door je doelgroep in gedachten te houden en bedenken op welke manier je die pot pindakaas het beste naar de klanten toe communiceert. Brandveilig Leven moet ook 'verkocht' worden aan burgers, woningcorporaties, verenigingen en etc. in Amsterdam Amstelland is er een bepaalde portal gemaakt waarin de brandweer kan zien in welke wijk wat voor soort mensen wonen, van welke komaf, wat voor inkomensklasse en etc. daarop kunnen zij hun activiteiten, middelen en instrumenten aanpassen om op die manier een maximale maatschappelijke rendement van BVL te realiseren. Ik zou heel graag willen dat wij dat ook hier in Rotterdam- Rijnmond kunnen gebruiken om zo de meeste efficiënt mogelijke wijkspecifieke aanpakken kunnen realiseren. Het is nog wel heel moeilijk om te bepalen welke instrumenten van Brandveilig Leven je in welk soort wijk en bij wat voor soort burgers kunt aanpassen. Dat is echt nog even zoeken en testen' (Hoofd BVL).

Een meting van het maatschappelijk rendement van de woningchecks is het onderzoek dat Van der Nol (2013) heeft uitgevoerd. Het rapport van Van der Nol (2013) is bedoeld om verantwoording tegenover het personeel af te leggen om hen aan te tonen in hoeverre de inspanningen van de woningchecks effect hebben gehad op het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van de burgers waardoor er minder slachtoffers, branden en schade ontstaat. Van der Nol (2013) is voor de 2^e keer langsgegaan bij 103 woningen die een onvoldoende hadden gescoord tijdens de 1^e woningcheck. Van deze 103 woningen hebben er 23 meegewerkt aan zijn onderzoek. Uit de verzamelde gegevens bleek dat het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van de burgers vergroot is d.m.v. de inspanning 'Woningchecks brandveiligheid'. Beide factoren zijn vergroot door vooruitgang te hebben geboekt bij de burgers op de gebieden:

- Gang en hal vrij van obstakels houden;
- Veilig inrichten van de meterkast;
- Het maken van een vluchtplan;
- Het plaatsen van een rookmelder;
- Aanschaffen van een blusdeken;
- Voldoende afstand kooktoestel en brandbare materialen laten;
- Tv geheel uitzetten;
- Veilig gebruik van elektriciteit en kaarsen;
- Het onderhouden van gaskachel/ (bad) geiser/ CV-ketel door erkend installateur.



Afbeelding 9: Voorbeeld van de meting van Van der Nol tijdens de 2^e woningcheck (2013).

De gele balk geeft de resultaten voor de 1^e woningcheck in 2012 aan; de blauwe balk geeft de resultaten voor de 2^e woningcheck in 2013 aan, die door Van der Nol zelf is uitgevoerd.

Deze gebieden van verbetering zijn afgeleid uit het formulier 'Woningchecks' die het brandweerpersoneel gebruikt tijdens de woningchecks om de zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn van burgers te beoordelen. Waar nodig voorziet het personeel de bewoners van informatie en attendeert hen op gevaren voor de brandveiligheid van hun woning en hen zelfredzaamheid in geval van een incident. Zie de bijlage 5 voor een voorbeeld van de woningcheckformulier.

Om een overzicht te krijgen, welke punten effect hebben gehad op de kennis van de brandveiligheid van de bewoners in hun leefomgeving, wordt onderscheidt gemaakt tussen de positieve, negatieve en opmerkelijke punten uit de grafieken.

Positieve punten

De bewoners score op het woningcheck formulier na de 1ste woningcheck op een tiental punten beter. Op de volgende punten hebben de bewoners beter gescoord:

- de gang en hal zijn vaker vrij van obstakels;
- de meterkast is vaker in orde;
- over het algemeen hebben de bewoners nu vaker een vluchtplan;
- in de woningen hangt nu vaker een rookmelder;
- in de woningen is nu vaker een blusdeken in de keuken aanwezig;
- er is nu vaker voldoende afstand tussen het kooktoestel en brandbare materialen;

- de TV wordt vaker geheel uitgezet bij afwezigheid of als de TV niet gebruikt wordt;
- de elektriciteit in de woning wordt veiliger gebruikt;
- in de woning wordt veiliger gebruik gemaakt van kaarsen;
- de gaskachel/(bad) geiser/ CV-Ketel wordt vaker door een erkend installateur onderhouden.

Negatieve punten

De bewoners hebben op een tweetal punten van het woningcheck formulier minder gescoord. De bewoners scoren minder op de volgende vragen:

- kunt u de woning snel verlaten? De huissleutel op een vaste, veilige opbergplaats)
- is de weg buiten naar de voordeur vrij van obstakels?

De bewoners geven aan dat ze op deze punten achteruit zijn gegaan ten opzichte van de 1ste woningcheck. Er kan worden vastgesteld dat de bewoners geen actie hebben ondernomen naar aanleiding van het bezoek van de brandweer.

Opmerkelijke punten

Een aantal punten uit de grafiek zijn opmerkelijk te noemen. Opgesomd zijn de volgende punten opmerkelijk:

- minder bewoners hebben een schoorsteen;
- een stuk minder bewoners hebben een wasdroger;
- een stuk minder bewoners rookt;
- de bewoners hebben minder vaak een elektrische deken (Van der Nol, 2013).

In het jaar 2014 en 2015 vinden volgens zijn rapport opnieuw woningchecks plaats bij woningen waar eerder een woningcheck heeft plaatsgevonden, om een duidelijk beeld van de effectiviteit van de activiteit 'Woningchecks brandveiligheid' voor de jaren 2012, 2013 en 2014 te hebben. Voor het jaar 2013 zijn woningen bezocht die eerder in 2012 een woningcheck hebben gehad. Voor het jaar 2014 zullen de woningchecks worden uitgevoerd bij woningen die in het jaar 2013 een woningcheck hebben gehad en voor het jaar 2015 zullen woningen nogmaals worden bezocht die in het jaar 2014 al een woningcheck hebben gehad (Van der Nol, 2013). Middels deze toekomstige woningchecks wordt getoetst of de kennis van burgers betreffende brandveiligheid is toegenomen.

Invloed brandweermens 2.0

De brandweermens 2.0 wordt door een respondent als volgt omschreven:

'Uhm, ja, de brandweer die evolueert en ontwikkelt verder en waar we nu behoefte aan hebben met brandweer 2.0 is iemand die ook communicatief vaardig is en iemand die heel vaardig is, dus niet iemand die alleen op het moment dat die gealarmeerd wordt, ergens naartoe gaat en daar een brand blust en dan weer terug gaat. Nee, dus ook iemand die op het moment dat hij ergens langsloopt en ziet dat er iets, weet ik veel, tjah, iemand die als last van zijn hart ook hulp gaat verlenen. Het zit dus vooral in dat sociale aspect. En als je kijkt naar de oude brandweer, wat ik net ook al vertelde, je ziet nog heel goed terug bij oude

kazernes, dat zijn vaak nog een soort vensters met garagedeuren. Vroeger kon je er al helemaal niet doorheen kijken, tegenwoordig worden ze wat transparanter en zie je nog wat schimmige voertuigen achter staan. Dat het nu veel opener en transparanter is' (Districtscommandant).

Zoals ook onder de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is geïllustreerd, is brandweermens 2.0 de nieuwe type brandweerman die naast zijn repressieve taken, waarvoor hij oorspronkelijk was aangenomen, ook preventieve taken op zich neemt en deze uitvoert. De preventieve taken, de woningchecks in dit geval, zijn te scharen onder BVL. Wanneer de brandweermannen bereid zijn zichzelf te veranderen in en te ontwikkelen tot brandweermens 2.0, voeren zij dus activiteiten van BVL uit (de woningchecks). Deze veranderbereidheid van de brandweermannen, die hen vormt tot brandweermensen 2.0, leidt ertoe dat de zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn van de burgers, bij wie er woningchecks thuis worden uitgevoerd, meer veiligheidsbewust en zelfredzaam zijn. Door deze verhoging van de zelfredzaamheid en het veiligheidsbewustzijn van de burgers, daalt het aantal slachtoffers, branden en schade. Dit is het voornaamste doel van BVL. Wanneer hieraan is voldaan, is er sprake van maatschappelijk rendement van BVL.

'Daarnaast zou ik willen dat de voorlichtingen en woningchecks intensiever en frequenter gebeuren en dat de brandweer fysiek vaker aanwezig is op straat. Dat mensen ons zien en herkennen. De contact tussen de burger en de brandweer moet nauwer en hechter. Op deze manier kan onze doelstelling van minder brand, minder schade en minder slachtoffers door een verhoging van 'het veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers' worden geoptimaliseerd' (Hoofd BVL).

Er is sprake van weerstand in bepaalde brandweerploegen. Dit betekent niet dat deze ploegen niet participeren aan BVL, maar dit uitvoeren omdat het moet ('moeten' Ajzen, 1991) i.p.v. omdat zij het leuk vinden en het nut en noodzaak ('willen' Ajzen, 1991) ervan inzien. Zij uiten hun weerstand door de woningchecks uit te stellen of met smoesjes te komen waardoor ze het niet hebben kunnen uitvoerd (zoals dat ze nog moesten sporten) (regionaal coördinator BVL). Wanneer dit het geval is, komt het maatschappelijk rendement van BVL in gevaar, omdat de brandweerman die het uitvoert zelf niet gelooft in het maatschappelijk rendement ervan:

Nee, ik denk niet dat we middels woningchecks het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van burgers kunnen verhogen. Misschien de bewustzijn bij een enkele. Bij de meeste zal dat echt niet aankomen middels woningbezoeken. En de zelfredzaamheid, tjah, we hangen een brandmelder op en dat is het. Of ze nou echt weten hoe ze zich moeten redden bij brand. Een vervolfbezoek is ook weer zo betuttelend. Dan worden we een soort schoolmeester die langs komt vragen of ze alles wel hebben onthouden en daar zijn we volgens mij ook niet van.' (Een brandwacht).

Door middel van de gehanteerde leiderschapsstijl is er geprobeerd om dit weerstand weg te nemen. De leidinggevendenden zijn zich er echter wel van bewust dat het niet mogelijk is om in zo'n korte tijd na invoering van BVL, wat nog maar sinds vorig jaar wordt uitgevoerd, het mogelijk is om iedereen meteen enthousiast en bereid te krijgen voor de woningchecks. Een belangrijk onderwerp binnen de change management literatuur is de weerstand die veranderingen oproepen bij medewerkers. Weerstand tegen veranderingen is namelijk één van de belangrijkste redenen voor het falen van veranderingsprocessen (Cozijnsen en Vrakking, 2003). De geïnterviewde districtscommandant legt als volgt uit wat de leidinggevendenden hebben gedaan tegen deze weerstand:

'Ja, ja. We hebben een aantal parallelle sporen uitgezet. We hebben , 1 spoor, was het verplichtend opleggen van je moet minimaal die 200 woningbezoeken doen en daar was geen discussie over. En dat was ook met destijds met postcommandanten en districtscommandanten zo afgesproken. Uhm, een ander spoor was dat we hebben gezocht naar ambassadeurs binnen de organisatie, dus mensen die er eigenlijk al direct enthousiast over waren. En om die ook een soort voortrekkersrol te laten innemen, dat zijn mensen uit kazernes, maar ook vanuit de dagdiensten. En derde spoor was eigenlijk een beetje het bottom- up spoor: door te zeggen dat BVL is een wel een nieuwe term en begrip, maar een aantal dingen wat daaronder valt, gebeurt eigenlijk al heel lang; en is dus niet zo heel nieuw' (Districtscommandant).

'En volgens mij staat het nu niet meer ter discussie alhoewel ik me het wel kan voorstellen dat sommige mensen er nog steeds niet kapot van zijn om het te doen en om het te moeten doen' (Districtscommandant).

Wat verder uit interviews bleek, is dat naar verwachting de veranderbereidheid van sceptische medewerkers kan toenemen en ze bereid worden om zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0. Dit gebeurt wanneer de woningchecks worden aangevuld en/of vervangen door andere BVL- activiteiten en ze meer worden gefaciliteerd bij het uitvoeren van de BVL- activiteiten:

'Uhm, ik weet het niet. Bijv. de mensen waar je komt die geen Nederlands spreken, dat soort mensen moet je juist wel in die buurtcentra zien te krijgen met een tolk of weet ik veel wat. Zo iets moet je daar dan ondernemen. En ik denk dat je veel meer op scholen moet gaan met Billy de Brandweerman, is een leuk dingetje voor kinderen. Je moet denk ik groep 4 nemen, dat is echt al een groep die alles oppikt. En die worden zich daar wel van bewust. Ik denk dat je daar heel veel winst kan behalen. Gewoon op scholen. Dat zouden we meer moeten doen' (Een brandwacht).

'Ik vind een bijeenkomst de oplossing en waarom niet. En op zulke bijeenkomsten kun je ook zeggen van kijk brandmelders hier hang ze thuis op en geef ze iets kleins mee zoals hoe ze vlam in de pan kunnen blussen. Maar ook dat de mensen tegen een leuk prijsje een blusdeken kunnen kopen wat ze nog niet hebben of wat andere middelen om branden mee te blussen. Ik denk dat je ze ook moet faciliteren in de punten waarop we ze wijzen.'

Hoofd BVL gaf hierbij aan dat het geven van voorlichtingen en uitvoeren van woningchecks veel intensiever en frequenter zouden moeten gebeuren en de brandweer fysiek meer aanwezig zou moeten zijn op straat. Hij gaf aan dat het belangrijk is dat burgers de brandweer zien en herkennen op straat. De contact met de burger moet volgens hem nauwer en hechter om de doelstelling (minder slachtoffers, brand en schade) te kunnen realiseren en optimaliseren middels een verhoging van het veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers.

De brandweermannen zijn dus over het algemeen al in een ontwikkeling zichzelf om te vormen tot brandweermens 2.0. Ze geven echter wel aan dat ze graag veranderingen zouden zien, zoals een diversiteit in BVL- activiteiten i.p.v. alleen woningchecks, waardoor het maatschappelijk rendement van BVL geoptimaliseerd kan worden. Hieruit kan worden opgemaakt dat de factoren 'gevolgen voor het werk', 'betrokkenheid', 'houding van anderen' en 'noodzaak' (Cozijnsen & Vrakking, 2003), die onder kunnen worden gebracht bij de factoren 'willen' en 'moeten van Ajzen (1991), aanwezig zijn. De focus op de factor 'kunnen' ('kennis & ervaring') ontbreekt, waardoor de brandweermannen niet worden gefaciliteerd op de manier zoals ze zouden

willen. Hierdoor bieden sommige brandweermannen weerstand en dit vormt een gevaar voor de verhoging van de zelfredzaamheid en het veiligheidsbewustzijn van burgers; het maatschappelijk rendement van BVL.

‘Waar we nu mee begonnen zijn, zal langzaam wel zijn vruchten gaan afwerpen, de woningchecks enz. Maar ik denk dat wij nog meer de wijk in moeten, maar met andere dingen als brandweerkazerne. We moeten andere dingen erbij gaan verzinnen van ‘joh, we gaan naar die mensen toe of naar een vereniging van eigenaren of een woningcorporatie of woongroep, om daar als brandweer gewoon een keer op woensdagmiddag te staan of dat we de kinderen naar ons toe laten komen en ze gewoon laten spuiten of een spelletje doen. En ondertussen gaan bij Brandveilig Leven bij die mensen meer tussen de oren brengen. Dus gewoon meer contact met de burger, keihard naar die burger toegaan. De burger komt op een gegeven moment niet uit zichzelf naar de kazerne toe, denk ik. In sommige wijken misschien wel, maar het werkt beter als wij naar die mensen toegaan’ (Regionaal Coördinator BVL).

Om maatschappelijk rendement van BVL te kunnen realiseren dient de brandweer de wil van de brandweermensen te beïnvloeden, hen de benodigde kennis en middelen bieden en hun voldoende gedragscontrole bieden zodat de brandweerlieden de intentie krijgen om te kunnen veranderen en de activiteiten die onder BVL vallen zo goed mogelijk kunnen uitvoeren wat uiteindelijk zal leiden tot maatschappelijk rendement (‘het daadwerkelijk vertoonde gedrag’ (Ajzen, 1991).

‘We hebben het er de afgelopen maanden al over gehad van, wij moeten terug naar de ploegen om ze een soort herhalingslesje te geven. Dat kan dan aan de hand van een taart en een bak koffie, van ‘kijk eens jongens een taart om te vieren dat jullie je 600’ste woningcheck hebben gehad’. Je moet ze in het zonnetje zetten. Succes moet je delen, en dan leg je meteen ook even de checkformulieren uit en vertellen waarom het nou zo belangrijk is om die formulieren zo goed mogelijk in te vullen en hoe ze die moeten communiceren naar ons. Dat gaan we nog doen dit jaar, zodat alle beroepsjongens het weer leuker gaan vinden en begrijpen waar ze het voor doen. En dat draagt natuurlijk weer bij aan het maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven, doordat zij hun taken weer beter en gemotiveerder gaan uitvoeren’ (Regionaal Coördinator BVL).

Binnen de brandweer Rotterdam- Rijnmond ontbreekt het zicht op maatschappelijke effecten van beleid en inspanningen, zo is onderkend door de NVBR- werkgroep die de ‘Strategische Reis’ (2010) heeft uitgevoerd. In ‘De brandweer over morgen’ (2010) is met het continuïteitsconcept ‘de maatschappij’ als uitgangspunt genomen. In dat rapport is een toekomstbeeld van de brandweer ontworpen op basis van een analyse van maatschappelijke trends en het denken in bedrijfsmodellen. Aangegeven wordt dat voor de toekomst een nieuw bedrijfsmodel voor de brandweer noodzakelijk is. Niet alleen door grote inzet van de brandweer – zowel aan de voorkant van de veiligheidsketen als repressie – , maar juist ook door het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid van burgers en bedrijven. In ‘De brandweer over morgen’ wordt maatschappelijk rendement specifiek genoemd. Het maatschappelijk rendement staat zelfs voorop bij de strategische keuzes die in het document zijn gemaakt. Er wordt aangegeven dat bewaakt en gemonitord zou moeten worden wat de maatschappelijke effecten zijn van de prestaties en inspanningen van de brandweer.

‘Even in het algemeen hé, dat is denk ik ook het manco van BVL, dat we slecht in staat zijn om concreet te maken en hard te maken wat nou echt het rendement is van BVL. Het makkelijkste zijn nog de woningbezoeken, dat zijn we nu ook aan het meten. Lucy is daarmee bezig. We hebben het nu voor het eerst gedaan en het blijkt dat het aantal incidenten in die

wijken waar we niet geweest zijn afgenomen met 27%, dus je zou kunnen zeggen 'waarom moet je dan überhaupt nog BVL doen'? maar in de wijken waar we wel geweest zijn, neemt het 40 % af. Dus er zit een verschil van 13% in. Het is nog te vroeg om er hele harde conclusies aan te hangen, maar we willen dat jaarlijks doen als een soort trendanalyse' (Districtscommandant).

Concluderend kan er worden samengevat dat de veranderbereidheid van de brandweermannen ertoe leidt dat zij zich ontwikkelen tot brandweermens 2.0: de sociaal ingestelde, maatschappelijk actieve nieuwe type brandweerman, die naast repressieve taken ook preventieve taken op zich neemt en vaak de straat op gaat en contact heeft met burgers. Wanneer de brandweermannen zijn ontwikkeld en veranderd tot brandweermens 2.0, voeren zij BVL (woningchecks) uit waardoor de zelfredzaamheid en het veiligheidsbewustzijn van burgers wordt vergroot. Wanneer dit is bereikt, is er sprake van maatschappelijk rendement, wat op den duur het aantal slachtoffers, branden en schade zal doen afnemen. Weerstand van de brandweermannen om zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0 beperkt het maatschappelijk rendement. Uit de interviews blijkt dat de brandweermannen andere activiteiten van BVL willen uitvoeren naast/i.p.v. woningchecks, omdat zij geloven dat deze andere activiteiten (zoals groepsvoorlichtingen) het maatschappelijk rendement van BVL kunnen verhogen.

'Wat ik net al zei, die bijeenkomsten vind ik gewoon belangrijk. Ik denk dat wel dat daar een slag in gemaakt kan worden. Want dan, ja die woningchecks zijn natuurlijk ook belangrijk, maar ik denk gewoon dat je dan meer mensen kan pakken. Wij doen nog geen bijeenkomsten' (Een wachtcommandant).

6. Conclusie & aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Hiermee wordt duidelijk wat het effect is van de toegepaste leiderschapsstijl(en) op de veranderbereidheid van de medewerkers en hoe dit in het kader van Brandveilig Leven leidt tot maatschappelijk rendement. Hieruit volgen de aanbevelingen. Vervolgens wordt er ingegaan in de implicaties en tekortkomingen van dit onderzoek en worden er tips gegeven voor mogelijk vervolgonderzoek. Onder theoretische terugblik wordt er een kritische blik geworpen op de gebruikte theorie. Tenslotte volgt nog de persoonlijke reflectie.

6.1 Conclusie probleemstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

‘Wat is de invloed van leiderschap op de ‘ervaren’ veranderbereidheid van de brandweermens 2.0 en hoe leidt dit in het kader van Brandveilig Leven tot maatschappelijk rendement?’

In de empirische analyse kwam naar voren dat de toegepaste leiderschapsstijl met name trekken vertoonde van transactioneel leiderschap, zoals: geen oog voor de emotionele toestand van het personeel, geen ruimte voor persoonlijke ontwikkeling van het personeel, enkel communicatie met het personeel om de taken uit te leggen of bij problemen (bijv. weerstand). De leidinggevendenden hebben de brandweermannen ‘hiërarchisch opgelegd’ om deel te nemen aan BVL en de woningchecks uit te voeren. Dit betekent dat het personeel niet vooraf is gevraagd wat zij ervan zouden vinden om BVL uit te voeren of eraan mee te denken om het zo effectief mogelijk vorm te geven. BVL is door de leidinggevendenden ontwikkeld en ingevoerd en het personeel had geen andere keuze dan het uit te voeren. Hierdoor was er in het begin veel scepticisme en weerstand onder de brandweermannen die conservatieve opvattingen over hun taken handhaafden.

De leidinggevendenden voerden gesprekken in het begin, voor de introductie van BVL, waarbij zij aan de brandweermannen duidelijk probeerden te maken wat de taken en activiteiten zijn die onder BVL vallen en hoe zij die moesten uitvoeren. De meeste brandweermannen begonnen aan de woningchecks omdat het moest. Maar na het ervaren te hebben, zagen de meeste brandwachten in, dat de woningchecks, de enige activiteit die zij voor BVL moeten uitvoeren tot nu toe, daadwerkelijk nut hadden en leuk waren. Wat hiernaast ook een grote rol heeft gespeeld is de houding van hun collega’s en leidinggevende binnen de ploeg: de wachtcommandant. De rol van de leidinggevendenden op de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel is in dit onderzoek onbetwistbaar. De toegepaste leiderschapsstijl bleek veel weg te hebben van de transactionele leiderschapsstijl, zoals Bass (1990) deze heeft omschreven in zijn theorie. Het bleek echter uit interviews er een wens is naar aspecten van de transformationele leiderschap, zoals het oog hebben voor de emotionele toestand van het brandweerpersoneel en het geven van ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling op intellectueel gebied. Wanneer de leidinggevendenden hun leiderschapsstijl aanpassen, zal het brandweerpersoneel meer bereid zijn zich te veranderen tot brandweermens 2.0 en BVL accepteren.

Uit de interviews bleek echter wel, dat de meeste brandweermannen zowel op facilitair gebied als op ondersteunend en begeleidend gebied meer willen zien van hun leidinggevendenden, die tot nu toe enkel de taak naar hun toe hebben gecommuniceerd. Verdere interactie tussen de leidinggevendenden en het personeel bestaat enkel uit het aangeven dat er formulieren klaarliggen van de woningchecks of dat er instrumenten en/of middelen ontbreken om de woningchecks uit te kunnen voeren (zoals rookmelders). Wat de brandweermannen dus willen zien van hun leidinggevendenden is een meer faciliterende rol en oog voor hun persoonlijke emotionele toestand. Hiernaast zijn alle geïnterviewde brandweermannen van mening dat activiteiten zoals groepsvoorlichtingen effectiever zijn dan woningchecks. Ook bleek dat er geen ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en eigen initiatief. De leidinggevendenden zoeken de woningen uit waar de woningchecks moeten plaatsvinden; er wordt niets gedaan met de signalen van het brandweerpersoneel.

Het brandweerpersoneel moet zich ontwikkelen tot brandweermens 2.0 en dit wordt beperkt door de toegepaste leiderschapsstijl. Het brandweerpersoneel gaf aan, meer bereid te zijn om BVL uit te voeren wanneer er gehoor wordt gegeven aan hun eisen en wensen. Dit betekent dat de leidinggevendenden hun leiderschapsstijl moeten aanpassen. Wat hierbij erg opmerkelijk was, is dat een kleinere deel van de brandweermannen aangaven dat ze ondanks hun wensen en eisen waaraan tot nu toe geen gehoor werd gegeven door de leidinggevendenden, toch geen andere manier van begeleiding en ondersteuning wensten dan wat ze hebben gekregen. Wanneer er wordt gekeken naar hun antwoorden, blijkt het dat zij dit aangeven, omdat zij niet nog meer activiteiten voor BVL willen uitvoeren dan de woningchecks. Ze willen enkel dat de woningchecks worden vervangen door bijv. groepsvoorlichtingen of schoolbezoeken.

Het bleek dus dat de meeste brandweermannen na het daadwerkelijk uitvoeren van de woningchecks zijn omgeslagen van sceptisch naar positief en is het weerstand dat ze boden langzamerhand weggenomen. Maar sommige brandweermannen tonen nog steeds negatieve weerstand door 'uiting van afkeuring' en 'onvermijdbare, ongewenste reactie op organisatieveranderingen (Metselaar & Cozijnsen, 2005).

Wanneer het brandweerpersoneel zich heeft ontwikkeld tot brandweermens 2.0 zijn ze bereid om te participeren aan BVL en zijn ze omgevormd tot de nieuwe type brandweerman die oog heeft voor het sociale aspect van hun taken en maatschappelijk actief is (contact met de burgers, vaker op straat enz.). Op dit moment 'willen', 'moeten' en 'kunnen' de meeste brandweermannen BVL uitvoeren. Maar bij de brandweermannen die weerstand bieden, ontbreekt de factor 'willen'. Veranderbereidheid heeft een positieve relatie met performance (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Het artikel van Cozijnsen en Metselaar (2005) gaat over de factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid van het personeel: attitude (=willen veranderen), subjectieve norm (=moeten veranderen) en gepercipieerde gedragscontrole (= kunnen veranderen). Door aandacht te besteden aan deze factoren en hierop in te spelen kunnen leidinggevendenden invloed uitoefenen op de veranderbereidheid van het personeel en ze overhalen om de activiteiten in het kader van BVL zo efficiënt en effectief mogelijk uit te voeren.

Het maatschappelijk rendement van BVL kan gezien worden als de outcome of resultaat van BVL in de zin van performance management in de publieke sector (Wollmann, 2003; Pollit & Bouckaert, 2000). Volgens het *'Studierapport Maatschappelijk Rendement'* (VRR, 2011) kan het maatschappelijk rendement van de activiteiten die in het kader van Brandveilig Leven worden uitgevoerd, worden onderverdeeld in twee concepten: veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers. Het omarmen van het concept maatschappelijk rendement heeft implicaties voor de organisatie. Het is geen kwestie van maanden, maar van jaren. Daarbij speelt dat met de huidige vorm van processturing de keuze niet slechts voor het onderdeel BVL kan gelden. Het zou namelijk gevolgen hebben voor de missie, het meerjarenbeleid, jaarplannen, de beleidscyclus, de planning & control - cyclus, etc. Een belangrijk aspect bij sturing op basis van maatschappelijk rendement is dat er budget en capaciteit moet worden vrijgemaakt voor prestatie- en effectmeting. Daarnaast heeft het gevolgen voor de afstemming en communicatie met bestuurders, aansturing van medewerkers, procesmanagement, etc. (VRR, 2011).

Zoals uit het onderzoek (middels een 2^e woningchecks bij woningen die een 'onvoldoende' scoorden tijdens de 1^e woningcheck) van Van der Nol (2013) bleek, hebben de woningchecks bijgedragen aan een verhoging van het veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers bij wie er een woningcheck heeft plaatsgevonden.

De geïnterviewde brandweermannen gaven massaal aan dat het realiseren van het maatschappelijk rendement op dit moment nog lastig is door o.a. : afwezigheid of het niet meewerken van bewoners, bewoners die geen Nederlands spreken, ontbreken van instrumenten/middelen om de woningchecks zo goed mogelijk uit te voeren (zoals bijv. tablets) en etc. Hiernaast gaven zij aan dat zij andere activiteiten willen uitvoeren naast of i.p.v. de woningchecks om het veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers te vergroten in het kader van BVL om zo maatschappelijk rendement te kunnen realiseren.

Kort samengevat kan er worden gezegd dat de rol van leiderschap op de veranderbereidheid van het personeel groot is. De toegepaste leiderschapsstijl toont met name trekken van de transactionele leiderschapsstijl, die bekend staat om weinig communicatie met het personeel en geen oog voor de emotionele toestand van het personeel (Bass, 1990). Er wordt nog niets gedaan door leidinggevendenden om de blijvende weerstand van sommige brandweermannen weg te nemen en hen te enthousiasmeren voor BVL; dus inspelen op de factor 'willen'.

Over het algemeen beschouwt het brandweerpersoneel BVL nog steeds als iets externs, wat naast hun takenpakket voor extra werklust zorgt; ze voeren BVL omdat het moet. Dit duidt erop dat er nog tijd nodig is om het brandweerpersoneel volledig te ontwikkelen tot brandweermens 2.0. Om een optimale performance (maatschappelijk rendement) te realiseren, moeten alle brandweermannen voldoen aan de eisen die gesteld worden aan brandweermens 2.0. Om zich te kunnen ontwikkelen tot brandweermens 2.0, moeten het brandweerpersoneel veranderbereid zijn; bereid om de activiteiten die vallen onder BVL (tot nog toe enkel de woningchecks) uit te voeren. Deze veranderbereidheid bestaat uit de drie factoren van Ajzen (1991): attitude, subjectieve norm en gepercipieerde gedragscontrole (willen, moeten en kunnen).

Wanneer dit is gerealiseerd, zorgen de brandweermannen middels de woningchecks en wellicht toekomstige andere activiteiten van BVL voor een hogere veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers. Hierdoor daalt naar verwachting van de VRR en de leidinggevendenden binnen de brandweer (VRR, 2011) het aantal slachtoffers, branden en schade. Uit de interviews met respondenten is dus gebleken dat BVL in de vorm van woningchecks zeker bijdraagt aan het veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers wat leidt tot minder slachtoffers, branden en schade (=maatschappelijk rendement). Om dit maatschappelijk rendement te optimaliseren is wel wat meer nodig dan enkel de woningchecks.

Het aantal slachtoffers, branden en schade kan echter ook afnemen door een maatschappelijke trend. Dit zal in de toekomst duidelijk worden wanneer middels onderzoeken en trendanalyses. Hiervoor moet het maatschappelijk rendement in de vorm van zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn meetbaar worden gemaakt. Het is nu nog te vroeg om iets te zeggen over de effecten van de woningchecks, wat nu nog de enige activiteit is dat door het brandweerpersoneel in het kader van BVL wordt uitgevoerd.

6.2 Aanbevelingen

N.a.v. de empirische analyse en de conclusies die daaruit volgden, kunnen er een tal van aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot de optimalisatie van het maatschappelijk rendement van BVL. De aanbevelingen helpen het verhogen van het veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers, het verbeteren en/of aanpassen van de toegepaste leiderschapsstijl en het bevorderen van de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel waardoor uiteindelijk het aantal slachtoffers, branden en schade zal afnemen.

Aanbevelingen voor leidinggevendenden m.b.t. veranderbereidheid van het personeel (brandweermens 2.0):

- Biedt oog voor de emotionele toestand van het brandweerpersoneel:

Door in te spelen op de emotionele toestand van het brandweerpersoneel, kan de leidinggevende een vertrouwensband opbouwen waardoor de werknemers zich meer betrokken voelen met de organisatie en hun leidinggevende en zijn ze meer bereid om zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0; dit zal op den duur leiden tot een hoger maatschappelijk rendement. Er bestaat immers een positieve relatie tussen transformatieel leiderschap en performance (Bass, 1990).

- Geef ruimte voor persoonlijke en teamontwikkeling:

Het brandweerpersoneel gaf aan dat zij geen begeleiding en/of ondersteuning hebben gehad tijdens de invoering van BVL, behalve een introductiegesprek van hun leidinggevende. Cursussen en opleidingen m.b.t. BVL zal het personeel een duidelijker beeld geven en hen het nut en de noodzaak van BVL doen inzien. Op deze manier kunnen de leidinggevendenden inspelen op de factoren 'willen', 'moeten' en 'kunnen' van Ajzen (1991) en Cozijnsen & Metselaar (2005) en het gedrag van de sceptische brandweermannen ontwikkelen tot brandweermens 2.0. een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) geeft de werknemers de mogelijkheid om door te groeien en zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0. Ook teambuilding tussen repressieve medewerkers- preventieve medewerkers- leidinggevendenden kunnen leiden tot meer effectiviteit voor het vergroten van de veranderbereidheid, door het creëren een sterkere commitment tussen medewerkers en leidinggevendenden en het idee dat ze samen moeten werken om het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van burgers te verhogen waardoor het aantal slachtoffers, branden en schade zal afnemen.

- Maak gebruik van de 4 C's van verandering:

Maak het personeel emotioneel betrokken bij BVL en geef ze de ruimte voor eigen initiatieven en ideeën. Uit interviews is gebleken dat het personeel nauwelijks tot geen ruimte krijgt voor eigen initiatieven en ideeën. Dit werkt hun veranderbereidheid en motivatie tegen. Hiervoor is er behoefte aan transformatieel leiderschap (Bass, 1990). De 4 C's zijn: 'concreet resultaat', 'commitment', 'communicatie' en 'continuïteit'. Maatschappelijk rendement is het doel van BVL; communiceer dat doel middels groepsbijeenkomsten of sociale media zoals bijv. intranet of facebook (waarvan uit interviews bleek dat deze media door de brandweer Rotterdam- Rijnmond worden gebruikt) naar alle betrokkenen, en geef ze de mogelijkheid met ideeën en initiatieven te komen. Op deze manier krijgt het personeel echt het gevoel iets bij te dragen aan de organisatie en BVL en zal meer bereid zijn ('de factor attitude/willen' van Ajzen, 1991) om deel te nemen aan BVL om het maatschappelijk rendement ervan te optimaliseren. Daardoor wordt er commitment gecreëerd (een sfeer van openheid en vertrouwen). Biedt het brandweerpersoneel duidelijkheid en consistentie over de gekozen strategie (= continuïteit).

- Maak maatschappelijk rendement meetbaar (prestatiemeting):

Door het meetbaar maken van het maatschappelijk rendement in de vorm van veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers, creëren de leidinggevendenden transparantie in de resultaten van BVL. Hiermee kunnen zowel de leidinggevendenden als het personeel, aan wie de resultaten ook gepresenteerd moeten worden,

beter verantwoording afleggen doordat de effecten en resultaten transparant worden gemaakt. Tevens kunnen zij middels deze transparantie leren van hun fouten of juist de effectieve manieren die zij hebben toegepast onderstrepen. De transparantie in resultaten helpt tevens het beoordelen van de resultaten en de gebruikte werkwijzen. Tenslotte kan deze beoordeling worden vervolgd door een positieve sanctie wanneer de performance goed is of door een negatieve sanctie, wanneer de performance onvoldoende is (De Bruijn, 2007). Voor prestatiemeting kan wellicht het TNO model worden aangepast en verder ontwikkeld voor BVL, zoals is voorgesteld in het rapport *'Studierapport Maatschappelijk Rendement'* van de VRR (2011). Door prestatie- en effectmetingen uit te voeren kan de VRR zich niet alleen beter verantwoorden naar het bestuur, burgers en partners, maar ook leren begrijpen op welke manier investeringen bijdragen aan de prestaties van de VRR en de effecten die de VRR tot stand brengt. Dit maakt de communicatie met bestuurders makkelijker. Daarnaast leidt inzicht in de effecten mogelijk tot meer draagvlak voor het toekennen van financiële middelen (VRR, 2011). Voor zelfredzaamheid kan er een zelfredzaamheidsmatrix worden gebruikt zoals die van GGD Amsterdam (2013) (zie Bijlage 8). Ook voor de veiligheidsbewustzijn kan een dergelijke matrix worden gebruikt (Zie Bijlage 9). Zie Bijlage 10 & 11 voor een mogelijke voorbeeld van de *effectenkaart en rendementskaart* van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) (VRR, 2011).

- Neem weerstand weg door een combinatie van de 'tegenbewegende' en de 'gemengde acceptatiestrategie' van weerstand (Nathans, 1996):

Uit de conclusie bleek dat er weerstand voorkomt onder sommige brandweermannen. Deze mannen voeren BVL- activiteiten wel uit, maar enkel en alleen omdat dit hen hiërarchisch is opgelegd door hun leidinggevenden. De tegenbewegende strategie helpt het overtuigen van het brandweerpersoneel met rationele argumenten met als gevolg nogal eens het tegen elkaar opbieden. Hierdoor ontstaan discussies tussen de leidinggevende en het personeel waarbij argumenten van beide kanten naar voren worden gebracht en er een tussenweg gezocht kan worden waarbij iedereen tevreden is, zoals het introduceren van andere activiteiten van BVL (denk aan groepsvoorlichtingen en schoolbezoeken) i.p.v. woningchecks. De gemengde strategie helpt het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie o.b.v. gelijkwaardigheid. Hierbij wordt ook om de mening en ideeën van de werknemers gevraagd en hen inspraak gegeven i.p.v. hen enkel te bevelen dat ze BVL moeten uitvoeren op de manier zoals de leidinggevenden dat willen.

-Faciliteer het personeel met middelen en instrumenten die zij wensen

Uit interviews blijkt dat het personeel moeite heeft met de uitvoering van BVL doordat ze in wijken komen waar de bewoners vaak geen Nederlands spreken en dus niets begrijpen van wat het brandweerpersoneel wilt uitleggen over brandveiligheid om het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van de bewoner te vergroten. Middelen/instrumenten als tablets met filmpjes, fotoboekjes, folders in verschillende talen en etc. zouden het maatschappelijk rendement helpen optimaliseren, omdat dan elke bewoner waar de brandweer langsgaat voor de woningchecks de boodschap zal begrijpen.

- Creëer diversiteit activiteiten BVL:

Zowel het brandweerpersoneel als verschillende leidinggevenden gaven in de interviews aan, dat zij graag willen dat er een diversiteit aan activiteiten onder BVL ontstaat. De brandwachten gaven aan dat zij van mening zijn dat groepsvoorlichtingen en/of schoolbezoeken efficiënter zullen zijn en zij dat leuker vinden om te doen i.p.v. woningchecks. De leidinggevenden gaven aan dat naast woningchecks, de brandweermensen 2.0 (nieuwe type brandwachten die aan BVL deelnemen) vaker de straat op moeten en sociaal en maatschappelijk actiever moeten zijn. De kazernes moeten openstaan voor burgers en het contact tussen de burger en de brandweermannen moet intensiever zijn.

- Introduceer een profiling- portal voor een wijkspecifieke aanpak:

De brandweer in Amsterdam- Amstelland heeft een portal in het leven geroepen waarin gegevens per adres zijn opgenomen zoals de score op woningchecks van die bepaalde woning, incidentengeschiedenis van dat adres en gegevens over de bewoners (afkomst, opleidingsniveau en etc.). Hiermee kan er een wijkspecifieke aanpak worden ontwikkeld waarmee het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van de bewoners effectiever kunnen worden verhoogd. Respondenten (leidinggevendenden) gaven aan dat een dergelijke portal veel zou bijdragen aan het maatschappelijk rendement van BVL en meer inzicht kan verschaffen in welke wijken meer aandacht nodig hebben op het gebied van BVL. Middels een wijkspecifieke aanpak kunnen de juiste BVL- activiteiten per wijk worden toegepast om op deze manier het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van de bewoners te optimaliseren.

- Kracht van herhaling:

Respondenten gaven aan dat herhaling van BVL- kennis bij burgers erg belangrijk is om het maatschappelijk rendement te optimaliseren. Ga na een jaar of twee tijd opnieuw lang in wijken waar er woningchecks hebben plaatsgevonden. Niet voor een 2^e woningcheck, want dat kan ertoe leiden dat er een soort schoolmeester-effect ontstaat, wat zowel de burger als het brandweerpersoneel niet zal waarderen (:zowel verschillende brandwachten als leidinggevendenden gaven dit aan tijdens de interviews). Organiseer in de wijk waar er woningchecks hebben plaatsgevonden een bijeenkomst voor de bewoners, waardoor er ook nieuwe bewoners van de wijk worden bereikt. Middels een dergelijke bijeenkomst wordt de informatie die de bewoners van de woningchecks hadden gekregen opgefrist en de nieuwe bewoners worden daarmee ook bereikt om zo hun veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid te verhogen.

- Presenteer resultaten aan het personeel:

Het rapport van Van der Nol, was bedoeld om de resultaten van de inspanningen voor de woningchecks te presenteren aan het personeel. Ook resultaten van toekomstige trendanalyses en dergelijke onderzoeken moet gepresenteerd worden aan het personeel, zodat zij het gevoel krijgen iets bij te dragen aan BVL en het maatschappelijk rendement ervan. Daardoor zullen de brandweermannen zich meer betrokken voelen en meer bereid zijn zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0.

Middels een meer transformationele leiderschapsstijl zal de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel positief worden beïnvloed, wat zal leiden tot een ontwikkeling van het personeel tot brandweermens 2.0. De brandweermens 2.0 die actief deelneemt aan BVL en zich betrokken hierbij voelt, zal leiden tot een hogere veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van de burgers. Hiermee is het maatschappelijk rendement gerealiseerd. Dit rendement wordt geoptimaliseerd wanneer de directie/leidinggevendenden van BVL deze aanbevelingen in acht nemen en opvolgen.

6.3 Discussie

De veranderbereidheid van het brandweerpersoneel (brandweermens 2.0) zou, beïnvloed door de toegepaste leiderschapsstijl, moeten leiden tot een hogere veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid van burgers door het uitvoeren van activiteiten in het kader van BVL. En op deze manier dus het maatschappelijk rendement van BVL realiseren. Er had ook gekozen kunnen worden om de motivatie van het brandweerpersoneel voor BVL te onderzoeken en daarbij te kijken naar de rol van leiderschap. Er is gekozen om naar veranderbereidheid te kijken, omdat BVL pas is ingevoerd en er nog weerstand tegen wordt geboden door het brandweerpersoneel.

De resultaten uit dit onderzoek zijn gebaseerd op een 13- tal interviews met zowel brandweerpersoneel als leidinggevend. Daarnaast is gebruik gemaakt van het onderzoek van Van der Nol (2013) die als opdracht voor de VRR ging onderzoeken of de inspanningen van de woningchecks daadwerkelijk leiden tot een hogere veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid bij burgers. Er hadden meer interviews afgenomen kunnen worden voor dit onderzoek om een groter aantal respondenten te creëren, maar daarvan is afgezien omdat er met de dertien interviews in combinatie met het onderzoek van Van der Nol (2013) voldoende data is verzameld om de deelvragen en hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Een groter aantal respondenten zou kunnen bijdragen aan de generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

Een tweede kanttekening kan gemaakt worden bij het soort onderzoek dat gedaan is, namelijk kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek had ook kwantitatief uitgevoerd kunnen worden middels enquêtes en data-analyses. Maar het is nog te vroeg om met harde cijfers en analyses te komen, aangezien de woningchecks pas een jaar geleden zijn ingevoerd. De resultaten van een dergelijk kwantitatief onderzoek zouden niet feitelijk vaststellen of het aantal slachtoffers, branden en schade daadwerkelijk minder zijn geworden als gevolg van BVL i.p.v. een maatschappelijke trend die in de huidige tijd heerst.

Dit onderzoek is een casestudy en om deze reden enkel relevant voor de brandweer Rotterdam- Rijnmond. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op andere brandweerregio's en/of de verschillen in de uitvoering en resultaten van BVL in deze verschillende brandweerregio's betreft het maatschappelijk rendement van de woningchecks (BVL). Hierdoor kan het onderzoek generaliseerbaar worden gemaakt voor de onderzochte brandweerregio's en de aanbevelingen die daaruit volgen kunnen worden toegepast in meerdere brandweerregio's. Dit betekent echter niet dat de aanbevelingen die uit dit onderzoek voort zijn gekomen, niet toe te passen zijn in andere brandweerregio's. Onderzoekers die dit onderwerp verder willen onderzoeken zouden in de toekomst (grootschalig) kwantitatief onderzoek kunnen overwegen, aangezien vragenlijsten/enquêtes geschikter zijn bij het verkrijgen van informatie van meerdere respondenten en brandweerregio's waarbij veel respondenten betrokken kunnen worden.

Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het meetbaar maken van het maatschappelijk rendement van Brandveilig Leven. Dit houdt ook in dat prestatie- en effectmetingen kunnen worden verricht om actief het beleid en de uitvoering te kunnen bijsturen. Hierdoor kan de organisatie leren en sneller bijsturen waar en wanneer nodig. In dit onderzoek is daar geen plek voor gegeven, omdat het onderzoek is afgebakend op hoe de veranderbereidheid van het brandweerpersoneel (brandweermens 2.0) leidt tot het maatschappelijk rendement van BVL in de vorm van veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid, wat weer leidt tot minder slachtoffers, branden en schade. Hiermee kan ook worden onderzocht en bevestigd, welk(e) activiteit(en) van BVL het meeste maatschappelijk rendement opleveren wat uiteindelijk zal leiden tot minder slachtoffers, branden en schade, en hoe deze activiteiten op een efficiënte en effectieve manier kunnen worden ontwikkeld en uitgevoerd. Hiermee kan worden bijgedragen aan het algemeen belang van de burgers uit de regio Rotterdam- Rijnmond; namelijk het verminderen van de bedreigingen en risico's die zich afspelen in deze regio. Dit onderzoek en vervolgonderzoek wat op dit onderzoek wordt gebaseerd, helpen de leemte betreft onderzoek naar BVL te vullen en eerder onderzoek aan te vullen en een basis te vormen voor beleid op dit gebied.

Theoretische reflectie

Terugkijkend naar de gebruikte theorieën voor dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de theorie van Ajzen voor gedragsverandering de rode draad vormt in dit onderzoek. Uit de verzamelde data bleek dat de factor 'moeten' duidelijk van toepassing is op de brandweermannen. De brandweermannen hadden het besef dat BVL noodzakelijk was om het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van burgers op te krikken om op deze manier te komen tot minder slachtoffers, brand en schade. Ook kwam naar voren dat de houding van de wachtcommandant en de ploeggenoten erg belangrijk waren bij de houding van een brandweerman tegenover BVL. Wanneer de ploeg of leidinggevende binnen de ploeg (de wachtcommandant) positief was, sloegen ook de enkelingen die in het begin weerstand boden om naar positief.

De factoren 'willen' en 'kunnen' kwamen minder tot hun uiting bij de brandweermannen. Een aantal belemmerende factoren zoals kortingen op het budget van BVL en een heersende conservatisme onder de leidinggevendenden en het personeel beïnvloedden de 'positieve gedragsintentie' van de brandweermens 2.0. Naast de factor 'moeten', wat van grote invloed is op hun veranderbereidheid, speelde ook de op een hiërarchische manier van het opleggen van BVL een grote rol. Het brandweerpersoneel voerde BVL uit, omdat dit van de leidinggevendenden moest.

Uit het bovenstaande en uit de literatuur kan worden opgemaakt dat de theorie van Ajzen (1991) vooral psychologisch van aard is en echt gaat om de persoonlijke gedragsverandering van het personeel. Wat uit de praktijk blijkt is dat ook sociale aspecten van organisatieveranderingen erg belangrijk zijn bij de veranderbereidheid van het personeel om zich te ontwikkelen tot brandweermens 2.0. Deze sociale aspecten (processen van groepsvorming binnen de brandweerkazernes, coalitievorming voor weerstand of juist om weerstand weg te nemen) komen niet echt naar voren in het model van Ajzen.

Ook de leiderschapstheorie van Bass (1990) speelt een grote rol in dit onderzoek. Uit de empirische analyse bleek dat het vertoonde gedrag van leidinggevendenden met name wees op transactioneel leiderschap: nauwelijks tot geen oog voor de emotionele toestand en persoonlijke ontwikkeling van het personeel, enkel noodzakelijke communicatie om BVL uit te leggen en etc. Er kwamen echter ook aspecten van transformationeel leiderschap naar voren in de gehandhaafde leiderschapsstijl: functioneringsgesprekken die worden gevoerd bij volharde weerstand, en gesprekken binnen kazernes om het nut en noodzaak van BVL uit te leggen en tegenargumenten weg te nemen.

Tenslotte kan nog niet worden vastgesteld of een verhoging van het veiligheidsbewustzijn en de zelfredzaamheid van burgers daadwerkelijk leidt tot minder slachtoffers, brand en schade. Dit is enkel een verwachting van de VRR en de leidinggevendenden binnen de brandweer. Onderzoek die er tot nu toe is gedaan, wijst er wel op, maar het is nog te vroeg om te kunnen concluderen of deze vooruitgang daadwerkelijk gerelateerd kan worden aan BVL, of enkel een toeval is dat voortkomt uit huidige maatschappelijke trends zoals bijv. het grotere veiligheidsbewustzijn dat onder burgers heerst middels media.

6.4 Persoonlijke reflectie

Het schrijven van deze masterthesis was erg leerzaam. Na mijn bachelorthesis is dit onderzoek het eerste uitgebreide wetenschappelijke onderzoek dat ik individueel heb uitgevoerd en waarin alle fasen van onderzoek doen aan bod zijn gekomen. Wat, waar en hoe wil ik onderzoek doen zijn voorbeelden van vragen waarover ik een keuze heb moeten maken. Daarnaast moest ik rekening houden met de uitvoerbaarheid van het onderzoek en de beschikbaarheid van respondenten. Ik realiseer me dat het goed plannen van onderzoek en afspraken heel erg belangrijk zijn bij het doen van onderzoek. Tijdens de afstudeerstage bij de VRR afdeling brandweer, heb ik kennis gemaakt met de praktijk van het schrijven van beleid en de uitvoering ervan. Tevens heb ik geleerd wat maatschappelijk rendement inhoudt en wat dit betekent voor BVL. Gedurende mijn stage was ik aanwezig op verschillende locaties (zowel het hoofdkantoor gevestigd in het Montevideo gebouw als op verschillende kazernes) en heb ik zelfs een 24-uurs dienst meegedraaid met brandweelieden. Ik heb geprobeerd om vanuit hun visie te kijken naar de bevelen die zij krijgen van bovenaf en hoe deze bevelen en

activiteiten die zij moeten ondernemen zijn veranderd in het licht van BVL. Met behulp van de interviews die ik heb afgenomen, ben ik erachter gekomen dat BVL maatschappelijk rendement oplevert, in de zin van het verhogen van zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn van burgers wat uiteindelijk leidt tot minder brand, minder slachtoffers en minder schade. Al met al was het een erg leerzame en leuke ervaring om de theorie toe te passen op de praktijk.



7. Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. Winter: 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York. Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In: *Leadership theory and research perspectives and directions*. Pp. 49-80.
- Berg, B.L. (2009). *Qualitative Research Methods for the social sciences*. Boston. Pearson International Edition.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, USA. Gulf Publishing Co.
- Brandweer Nederland. *Brandveilig Leven*.
[[http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-\(brand\)veilige/brandveilig-leven/](http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-(brand)veilige/brandveilig-leven/)] 23 juni 2013.
- Brandweer Rotterdam- Rijnmond, (2009). *Meerjarenplan 2009-2012*. Regionale brandweer Rotterdam-Rijnmond.
- Brenters, M. (1999). *De organisatie als netwerk*. Alphen aan den Rijn. Uitgeverij Samsom.
[<http://gertjan.schop.tripod.com/webonmediacontents/2012-01-01%20Omgang%20met%20weerstand.pdf>] 27 mei 2013.
- Bruijn, de, H. (2007). *Managing Performance In The Public Sector*. Oxon. Routledge.
- Caluwé de, L. & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer. Uitgeverij Kluwer.
- Coch, L. & J.R.P. French Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*. Los Angeles, USA. Sage.
- Commissie Toekomst Lokaal Bestuur.(2006). *Wil tot Verschil; Gemeenten in 2015*. In opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. 's-Gravenzande.
- Cozijnsen, A.J. & Metselaar, E. E. (2002). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Cozijnsen, A.J. en W.J. Vrakking (2003). *Handboek Verandermanagement*. Deventer. Kluwer. (1992).
- Decentrale regelgeving overheid. *Gemeenschappelijke regeling voor de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond*.
[<http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/XHTMLoutput/Actueel/Capelle%20aan%20den%20IJssel/27086.html>] 27 mei 2013.
- French, J.R.P. & B. Raven. (1959). The basis of social power. In *studies in social power, ed. D. Cartwright*. Ann Arbor: Institute of social research, 150-167.

- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, California. Jossey-Bass.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.0
- Hartog, D. N. den, Muijen, J.J van & Koopman, P. I. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70. Pp. 19-34.
- Haslam, S. Alexander (2004). Leadership. In A. Haslam, *Psychology in Organisations* (pp. 40-58). London. Sage publications Ltd.
- Haver, L. & H. van Bussel. (2010). *Brandveilig Leven Evolutie of Revolutie?* NVBR.
- Higgs, M. J. & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: The quest for change competence. In: *Journal of Change Management*, 1 (2). Pp. 116-131.
- Higgs, M & D. Rowland (2011). *What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309-335).
- Jastrebski, R. (2009). *Community Safety sleutel tot minder brandslachtoffers?*. Pp. 1-3.
- Kolk, van der, R. (2009). Scriptie: *Leiderschap bij verandering: over veranderbereidheid, betrokkenheid en emotie*. Enschede. LOI University.
- Kotter, J.P. (1997) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. New York. Free Press.
- Kouwenhoven, M. (2011). Scriptie: *De evolutie van de Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond*. Rotterdam. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Lauriks, S., M.C.A. Buster, M.A.S. De Wit, S. van de Weerd, G. Tigchelaar, en T. Fassaert. *Zelfredzaamheidsmatrix*. GGD Amsterdam. [<http://www.zelfredzaamheidsmatrix.nl/LinkClick.aspx?fileticket=fN7FuOrQeEs%3d&tabid=40>].
- Lok, P. & J. Crawford. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20 Iss: 7, pp.365 – 374.
- Meijerink, E. (2010). *Community Safety: (Brand)Veilig Leven in Twente*. [[http://dms01.saxion.nl/C12574DB002E48FC/All+documents/EC16966A9D11388FC125774C006DF14A/\\$File/Community%20Safety%20brand%20veilig%20leven%20in%20Twente%20%5Bv1.0%20def%5D.pdf](http://dms01.saxion.nl/C12574DB002E48FC/All+documents/EC16966A9D11388FC125774C006DF14A/$File/Community%20Safety%20brand%20veilig%20leven%20in%20Twente%20%5Bv1.0%20def%5D.pdf)] 27 mei 2013.
- Merron, K. (1993). Let's buy the term "resistance". *Organization Development Journal*, Vol 11(4), 1993, 77-86.
- Merseyside Fire & Rescueservice. *Integrated Risk Management Plan Consultation Document 2011-2014*. [http://www.merseyfire.gov.uk/aspx/pages/IRMP/pdf/IRMP_2011_V1_10_Consultation_Document.pdf] 27 mei 2013.
- Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO*. Aalsmeer. VU- Huisdrukkerij.

Metselaar, E.E. & A. Cozijnsen. (2002/2005). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede. Holland Business Publications.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Brandweer*.
[<http://www.minbzk.nl/onderwerpen/veiligheid/brandweer>] 27 mei 2013.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2009). *De veiligheidsregio*.
[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2009/10/27/brochure-de-veiligheidsregio.html>] 24 juni 2013.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Veiligheidsregio's*.
[<http://www.minbzk.nl/onderwerpen/veiligheid/veiligheidsregio's>] 27 mei 2013.

Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Londen, Engeland. Sage.

NVBR. *Brandweer over morgen*.
[http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-besturing/brandweer-morgen/] 27 maart 2013.

NVBR. (2010). *Brandweer over morgen*.
[http://www.turnaroundcommunicatie.nl/files/1330956400607100229_TURN_NVBR_BOEK_vDEF.pdf] 23 juni 2013.

NVBR. (2010). *Strategische reis als basis voor vernieuwing: De brandweer over morgen*. Apeldoorn. Drukmotief BV.

O'Driscoll, M.P. & T.A. Beehr. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 15, Issue 2, pages 141-155.

Overbeeke, A. (2009). *Community Safety of fictie? Is in Nederland een optimum bereikt of kan het met Community Safety nog beter?* Overbeeke Advies. NVVK Veiligheidscongres 2009.

Piderit, S.K. (2000). *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change*. *ACAD MANAGE REV* October 1, 25:4783-794.

Politt, C. & G. Bouckaert. (2000). *Public Management Reform*. Oxford. Oxford University Press.

Rafferty, E. & M. A. Griffin. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Volume 79, Issue 1, pages 37-61.

Reid, B.R. (2009). *Managing change to improve selected organizational outcomes at Strathcona County Emergency Services*. Alberta, Canada. Strathcona County Emergency Services.
[<http://www.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo43415.pdf>].

Rijksoverheid. *Toespraak staatssecretaris Bijleveld bij ontvangst 'De Brandweer over morgen' tijdens NVBR symposium*.
[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2010/03/24/toespraak-staatssecretaris-bijleveld-bij-ontvangst-de-brandweer-overmorgen-tijdens-nvbr-symposium.html>] 23 juni 2013.

Siddiqui, F. (2011). *Impact of Employee's Willingness on Organizational Change*. Pakistan. The Islamia University of Bahawalpur.

Snoeijer, L. (2010). Scriptie. *Lucifers & Sprinklers. Brandveiligheidsrisico's en beheersmaatregelen: Een onderzoek naar de invloed van integraal risicomanagement op de brandweerorganisatie in Nederland*. Universiteit Utrecht.

Steijn, B. & S. Groeneveld (red.). (2010). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen. Koninklijke Van Gorcum.

Van der Nol, E. Onderzoeksrapport: *Effectmeting Woningchecks Brandveilig Leven*. Management Business School. In opdracht van: A.P. de Graaf, regionaal projectleider Brandveilig Leven, Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond.

Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum. Uitgeverij Coutinho.

Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond. *Organogram*.
[<http://www.veiligheidsregio-rr.nl/organisatie/organogram/>] 20 april 2013.

Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond. (2011). *Studierapport Maatschappelijk Rendement*. Projectteam Maatschappelijk rendement.

Wayne, S.J., Shore, L.M. and Liden R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Wollmann, H. (2003). *Evaluation in Public- Sector Reform: Concepts and Practice in International Perspective*. Massachusetts. Edward Elgar Publishing, Inc.

Zaccaro, S.J. & G.H. Dobbins. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational behavior*. Volume 10, Issue 3, pages 267-273.

Websites

Website Alles over Brandveiligheid. *Brandveiligheid*.
[<http://www.infopuntveiligheid.nl/Publicatie/Dossier/90/brandveiligheid.html>] 27 mei 2013.

Website Brandweer Rotterdam Rijnmond. *Brandweer Rotterdam- Rijnmond*.
[<http://www.brandweer.nl/rotterdam-rijnmond/organisatie/brandweer/>] 13 augustus 2013.

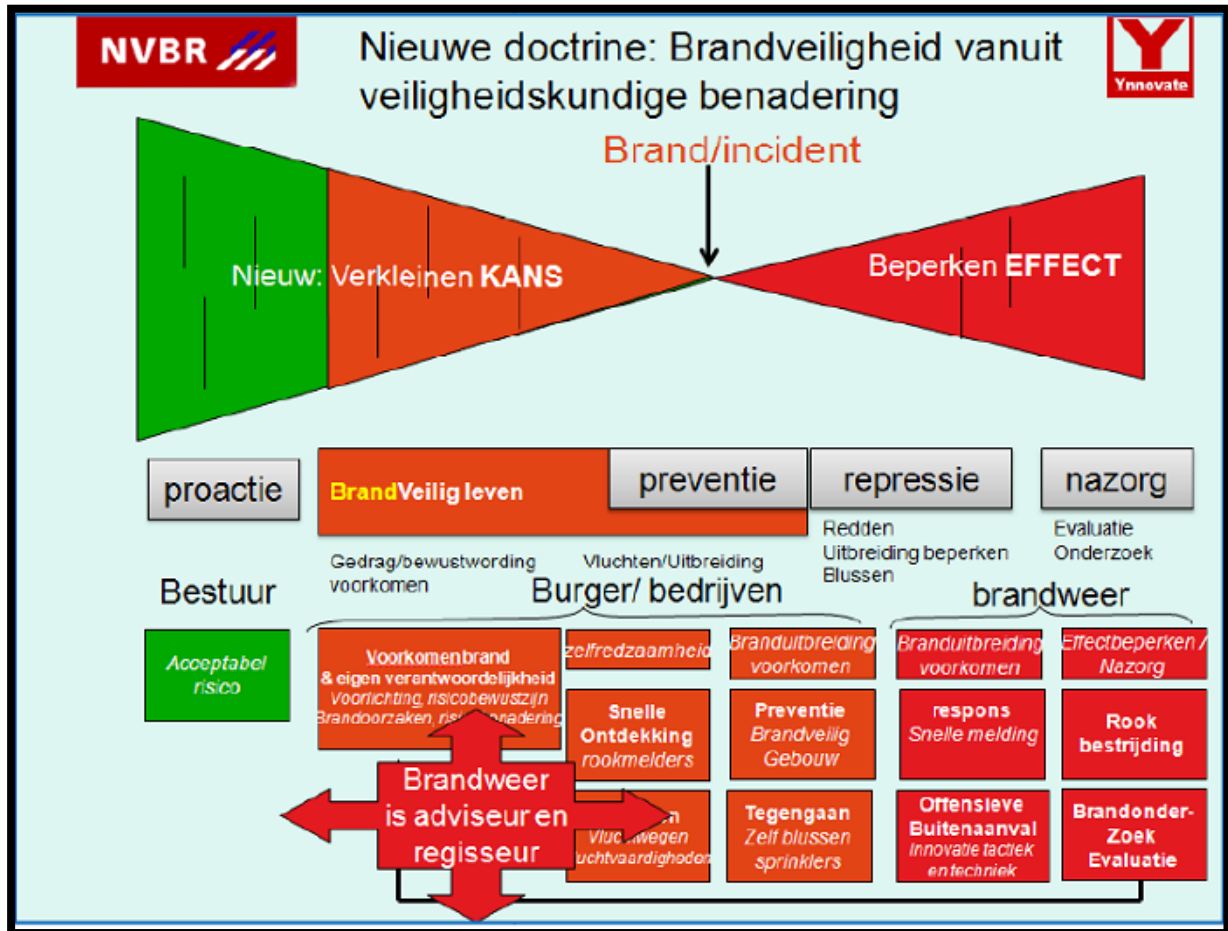
Website Brandweer Rotterdam- Rijnmond. *Veiligheidsketen*.
[<http://www.brandweer.nl/rotterdam-rijnmond/onderwerpen/veiligheidsketen/>] 10 april 2013.

Website Brandweer Rotterdam- Rijnmond. *Veiligheidsregio Rotterdam- Rijnmond*.
[http://www.brandweer.nl/rotterdam-rijnmond/organisatie/veiligheidsregio_r-r/] 26 mei 2013.

Website Veiligheid Voorop. *Veiligheid Voorop, dat doe je samen!*
[<http://www.veiligheid-voorop.nl/>] 16 april 2013.

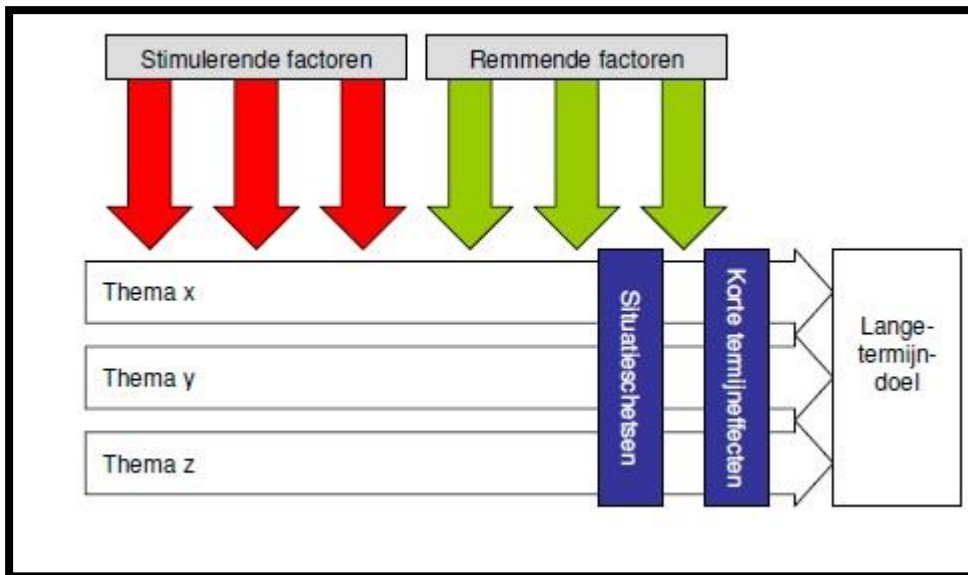
8. Bijlagen

Bijlage 1



Afbeelding 3: Brandveilig Leven als onderdeel van De Strategische Reis (VRR, 2011).

Bijlage 2



Afbeelding : TNO Model (VRR, 2011).

TNO heeft een wetenschappelijke benadering toegepast en heeft een conceptueel raamwerk ontwikkeld. Het raamwerk is tot stand gekomen door trial en error. Er zijn in de praktijk verschillende ideeën uitprobeerde en aan de hand daarvan bijgesteld. Dit heeft geleid tot een pakket aan succesfactoren voor het toepassen van concept maatschappelijk rendement: Het meten van effecten is alleen mogelijk als er duidelijke doelen voor zijn gesteld; Het conceptueel raamwerk dient door het management te worden ingevuld, ondersteund door beleidsmedewerkers; Een gedegen omgevingsanalyse is onontbeerlijk voor het bepalen van de doelen en activiteiten; Samenwerking met partners is essentieel, omdat effecten aan verschillende invloeden onderhevig zijn; Er is een combinatie nodig van kwantitatieve en kwalitatieve metingen; Er is een gelaagdheid in niveaus, zowel voor beleidsbepaling als voor het meten; Abstracte thema's worden geoperationaliseerd naar concrete effecten; De effecten zijn voor de korte termijn en zijn goed meetbaar (VRR, 2

Bijlage 3

Brief Woningchecks

Rotterdam-Rijnmond		
BRANDWEER		
Brandveilig Leven		
Postadres Postbus 8154 3007 AD Rotterdam	Otto Reuchlinweg 1044 Rotterdam 010-4468 647 010-4468 880 veiligheidvoorop@veiligheidsregio-rr.nl n.v.t. ADG 012013 Onderzoek brandveiligheid 18 februari 2013 n.v.t. A.P. de Graaf	Aan de bewoners van dit pand
Bezoekadres Telefoon Telefax E-Mail Uw kenmerk Oms kenmerk Betreft Datum Uw brief van Behandeld door		

Geachte heer / mevrouw,

De regionale brandweer Rotterdam- Rijnmond zet zich al jaren in om het aantal woningbranden en eventuele slachtoffers binnen onze regio te beperken. Inmiddels heeft de brandweer ruim 13.000 woningcheck's brandveiligheid in de regio uitgevoerd om bewoners te adviseren over het brandveilig gebruik van de woning. In 2013 staat een woningcheck voor u gepland in uw huis, deze is gratis en op vrijwillige basis. Met een brief zal de brandweer u later hierover informeren.

Als brandweer willen wij graag weten wat uw kennis op gebied van brandveiligheid is. Op basis van deze informatie kunnen wij u in de toekomst optimaal adviseren. Hierbij kunt u ons helpen door deel te nemen aan bijgevoegde enquête. De enquête bestaat uit 10 vragen. Het invullen zal maximaal 5 minuut duren.

→ Als u de (volledig ingevulde) enquête voor 9 maart 2013 terug stuurt in de bijgesloten retourenvelop, maakt u kans op een rondvlucht boven Rotterdam vanaf Rotterdam / The Hague Airport voor in totaal 3 personen.

Alvast hartelijk bedankt voor de deelname aan de enquête. We hopen spoedig uw antwoord te mogen ontvangen.

Indien u nog vragen heeft kunt u contact met ons opnemen op het navolgende telefoonnummer 0900-8387 of via onze site: veiligheid-voorop.nl.


Hoogachtend,


A.P. de Graaf
Projectleider Brandveilig Leven
Bijlage: enquêteformulier

 Brandweer Rotterdam-Rijnmond is onderdeel van
Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond

Bijlage 4

Enquête



Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond

Enquête

Naam* Straat, huisnummer*

Postcode* Telefoonnummer*

(* i.v.m. de rondvlucht)

1) Hoe blust u een vlam in de pan?

Met water Met een blusdeken Met een passende deksel Niet, ik zet de pan buiten

2) Is er een brandblusser (of lange tuinslang die u kunt aansluiten op de waterleiding) in het huis aanwezig?

Ja Nee

3) Zijn de buitendeuren door de bewoners van binnenuit te openen ingeval van brand (bijvoorbeeld huissleutels op een vaste plaats)?

Ja Nee

4) Houdt u de vluchtroute vrij van obstakels (zoals een fiets op de gang)?

Ja Nee

5) Heeft u een alternatieve vluchtroute als de trap en/ of voordeur geblokkeerd is?

Ja Nee

6) Rolft u bij gebruik van een kabelhaspel, deze helemaal uit?

Ja Nee Niet van toepassing

7) Heeft u stekkerdozen aan elkaar door verbonden?

Ja Nee Niet van toepassing

8) Test u de rookmelder(s) in huis maandelijks door middel van de testknop?

Ja Nee Geen rookmelder aanwezig

9) Weet u waar de hoofdafsluiters van gas, water en elektra te vinden zijn.

Ja Nee

10) Laat u de (keuken)gaiser en CV-ketel regelmatig controleren of reinigen?

Ja, doe ik zelf Ja, door expert Nee



Veiligheid Voorop

Woningcheck Brandveiligheid - 2013

BAG nummer *Hoef je niet in te vullen.*
X Y Coördinaten *Hoef je niet in te vullen.*
Kazerne / ploeg _____ A – B – C ploeg
Naam brandveiligheidsadviseur _____
Datum _____

Gegevens

Mevr./Dhr. _____
Straat _____
Postcode / Woonplaats _____
Telefoonnummer _____
E-mailadres _____
Aantal bewoners _____

Soort woning Vrijstaand Eengezinswoning Galerijflat
 Portiekwoning Flat Recreatiewoning

Woningbouw- Woonbron Woonstad R'dam De 6 kernen Maasdelta
coöperatie Havensteder Patrimonium 3B Wonen Fides Dirksland
 Qua Wonen Vestia Woonplus Waterweg Wonen
 Anders Woningst. Vldgn Anders (koopwoning)

Geen interesse

Overige opmerkingen bewoners / adviseur:

Aantal rookmelders aanwezig voor de WCB

Aantal rookmelders defect / niet werkend

Aantal rookmelders geplaatst

A De woning		Ja	Nee	nvt
1	Is het huisnummer goed zichtbaar?			
2	Is de weg buiten naar de voordeur vrij van obstakels?			
3	Zijn de plafonds/wanden van brandveilige materialen gemaakt?			
Totaal				
B Entree		Ja	Nee	nvt
1	Zijn de gang en de hal vrij van obstakels?			
2	Is de meterkast in orde? (visuele controle aardlekschakelaar, gas/elektra bereikbaar)			
3	Zijn afsluiters gas/elektra te bedienen door bewoner?			
Totaal				
C Bewoners		Ja	Nee	nvt
1	Kunnen alle bewoners zelfstandig de woning verlaten? (Slechtziend, -horend, -ter been)			
2	Is er een vluchtplan? (vluchtroute, sleutel, verzamelplaats, melden brandweer)			
3	Kunt u de woning snel verlaten? (De huissleutel op een vaste, veilige opbergplaats)			
Totaal				
D Keuken		Ja	Nee	nvt
1	Is er een frituurpan met thermostaat aanwezig? (Voorkomt oververhitting / vlam in pan)			
2	Is er een blusdeken aanwezig in de keuken? (juiste plek opgehangen)			
3	Is er voldoende afstand tussen kooktoestel en brandbare materialen?			
4	Is de gasslang in goede staat (haarscheurtjes, knikken) en niet ouder dan 15 jaar?			
Totaal				
E Woonkamer		Ja	Nee	nvt
1	Wordt de TV helemaal uitgezet bij afwezigheid of niet als hij niet in gebruik is? (ouder type)			
2	Wordt de elektriciteit in de woning veilig gebruikt? (Niet te veel stekkers in een stekkerblok, gebruik halogeen verlichting)			
3	Wordt er veilig gebruik gemaakt van kaarsen? (Niet te dicht bij brandbare materialen, midden op tafel, onbrandbare standaard)			
4	Laat u regelmatig het schoorsteenkanaal controleren/vegen? (Bij dagelijks gebruik, advies 2x per jaar)			
Totaal				
F Berging		Ja	Nee	nvt
1	Worden van wasdroger de pluizenfilter en de afvoerslang regelmatig stofvrij gemaakt?			
2	Bewaart u eventueel gasflessen in een goed geventileerde ruimte?			
3	Wordt de gaskachel/(bad)geiser/CV-ketel door een erkend installateur onderhouden?			
Totaal				
G Slaapkamer		Ja	Nee	nvt
1	Is roken op de slaapkamer taboe?			
2	Wordt de elektrische deken veilig gebruikt? (opgerold opruimen / bedrading goed)			
Totaal				
Eind totaal				

H Eindwaardering		
Hoeveel vragen zijn er met NEE beantwoord?		
0	U heeft voldoende maatregelen getroffen om brand te voorkomen.	Uitstekend
1 t/m 3	U bent zich bewust van de gevolgen, maar op een aantal aspecten moet wel goed worden gelet.	Voldoende
4 of meer	De brandveiligheid van uw woning is voor verbetering vatbaar!	Onvoldoende

Bijlage 6

Tabel 4: Operationalisatie

Variabelen	Dimensies	Uitgangsvormen (interviewvragen)	Waarden
BVL	<ul style="list-style-type: none">- <i>Activiteiten & taken</i>- <i>Beleid</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Wat weet u over BVL?</i>- <i>Welke taken en activiteiten vallen eronder?</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Woningchecks</i>- <i>Voorlichtingen</i>- <i>Informatiebijeenkomsten</i>- <i>Educatie op scholen</i>- <i>Samenwerking met derden</i>- <i>Maatschappelijk rendement</i>
Brandweermens 2.0	<ul style="list-style-type: none">- <i>Extern gericht</i>- <i>Preventief naast repressief</i>- <i>Bereid en intrinsiek gemotiveerd voor BVL</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Weet u welke eisen er worden gesteld aan brandweermens 2.0?</i>- <i>Voldoet u/ uw brandweerpersoneel aan deze eisen?</i>- <i>Welke factoren hebben naar uw mening een rol gespeeld in het bevorderen van de veranderbereidheid van het personeel om te groeien tot brandweermens 2.0?</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Contact met burger</i>- <i>Vaker de straat op/ de wijk in</i>- <i>Deuren van kazerne staan open voor bezoekers</i>- <i>Maatschappelijk betrokken naast enkel uitrukken</i>- <i>Gemotiveerd en bereid om activiteiten van BVL uit te voeren en te participeren hieraan</i>

Veranderbereidheid	<ul style="list-style-type: none"> - Attitude/willen veranderen - Subjectieve norm/moeten veranderen - Gepercipieerde gedragscontrole/kunnen veranderen - Weerstand 	<ul style="list-style-type: none"> - Wat vindt u van deze 'nieuwe' taken van BVL? Vindt u het vervelend om deze taken uit te voeren of beschouwt u deze taken als onderdeel van uw takenpakket? - Is er een verschil in hoe u er eerst naar Brandveilig Leven keek en de huidige situatie? - Heeft u BVL geaccepteerd en zo ja wat heeft ertoe geleid dat u Brandveilig Leven heeft geaccepteerd? - Welke aspecten van Brandveilig Leven vindt u onplezierig en vervelend? - Wat zou u willen veranderen aan Brandveilig Leven? - Hoe stond het personeel tegenover BVL in het begin? En nu? Welke verschillen zijn er tussen de beginsituatie en de huidige situatie? - Welke factoren hebben 	<ul style="list-style-type: none"> - Attitude: <ul style="list-style-type: none"> • de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker • de verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie • de emoties die de verandering oproept bij de medewerker - Subjectieve norm: <ul style="list-style-type: none"> • De houding van collega's tegenover het veranderproces • De houding van leidinggevendenden tegenover het veranderproces - Gepercipieerde gedragscontrole: <ul style="list-style-type: none"> • De kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen • De middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering in te voeren • De wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd • De complexiteit van de verandering - Positieve weerstand/negatieve weerstand

		<p><i>naar uw mening een rol gespeeld in het bevorderen van de veranderbereidheid van het personeel om te groeien tot brandweermens 2.0?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ondervond en – vindt u weerstand van de brandweermannen in het kader van BVL? Zo ja, hoe uit dit zich?</i> - <i>Wat doen u en andere verantwoordelijke leidinggevendenden tegen de weerstand van het brandweerpersoneel?</i> 	
Weerstand	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Positieve weerstand</i> - <i>Negatieve weerstand</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wat is uw mening over BVL?</i> - <i>Welke aspecten van Brandveilig Leven vindt u onplezierig en vervelend?</i> - <i>Wat zou u willen veranderen aan Brandveilig Leven?</i> - <i>Wat vindt u van deze 'nieuwe' taken van BVL? Vindt u het vervelend om deze taken uit te voeren of beschouwt u deze taken als</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Positieve weerstand:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vermijdbare, gewenste reactie op organisatieveranderingen</i> • <i>Gezond en onschadelijk voor de organisatie</i> • <i>Biedt ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen</i> • <i>Uiting van betrokkenheid</i> - <i>Negatieve weerstand:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Onvermijdelijke, ongewenste reactie op organisatieveranderingen</i> • <i>Ongezond en schadelijk voor de organisatie</i> • <i>Laat geen ruimte over voor kritische beschouwing van</i>

		<p><i>onderdeel van uw takenpakket?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Heeft u BVL geaccepteerd en zo ja wat heeft ertoe geleid dat u Brandveilig Leven heeft geaccepteerd?</i> - <i>Hoe stond het personeel tegenover BVL in het begin? En nu? Welke verschillen zijn er tussen de beginsituatie en de huidige situatie?</i> - <i>Welke factoren hebben naar uw mening een rol gespeeld in het bevorderen van de veranderbereidheid van het personeel om te groeien tot brandweermens 2.0?</i> - <i>Ondervond en – vindt u weerstand van de brandweermannen in het kader van BVL? Zo ja, hoe uit dit zich?</i> - <i>Wat doen u en andere verantwoordelijke leidinggevendenden tegen de weerstand van het brandweerpersoneel?</i> 	<p><i>veranderingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uiting van afkeuring</i>
--	--	---	---

<p>Leiderschap</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Transformationeel leiderschap</i> - <i>Transactioneel leiderschap</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie is de leider binnen de brandweer/van de brandweermens 2.0 ?</i> - <i>Wat vindt u van uw leidinggevend(en)/ op welke manier geeft hij/zij leiding aan u en uw ploeg?</i> - <i>Op welke manier hebben zij u kennis laten maken met BVL en hoe hebben zij BVL naar u toe gecommuniceerd en wat vond u hiervan?</i> - <i>Heeft u leidinggevende u geholpen bij het leren kennen en uitvoeren van BVL? (bijv. aanwijzingen geven, opleidingen, cursussen en etc.)?</i> - <i>Wat zou u willen veranderen aan uw leidinggevende op het gebied van BVL en zijn leidinggeven op dit gebied?</i> - <i>Welke activiteiten of factoren heeft u zelf (als leidinggevende) toegepast om ervoor te zorgen dat de brandweermannen zich de activiteiten die vallen onder</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Transformationeel leiderschap:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bevorderen van het groepsgevoel</i> • <i>Inspireren van werknemers middels charismatische kwaliteiten</i> • <i>Hebben oog voor emotionele toestand werknemers</i> • <i>Stimuleren werknemers zich te ontwikkelen op intellectueel gebied</i> - <i>Transactioneel leiderschap:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Passive management by exception :</i> • <i>Active management by exception</i> • <i>Laissez-faire</i>
---------------------------	---	---	--

		<p><i>BVL toe gingen eigenen?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Wat doen u en andere verantwoordelijke leidinggevendenden tegen de weerstand van het brandweerpersoneel?</i> 	
<p>Maatschappelijk rendement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Veiligheidsbewustzijn</i> - <i>Zelfredzaamheid</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Bent u van mening dat Brandveilig Leven iets heeft toegevoegd aan de oude situatie? En zo ja , wat?</i> - <i>Vindt u dat Brandveilig Leven maatschappelijk rendement heeft opgeleverd? (behalen van de vooraf gestelde doelen: zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn van de burgers en bedrijven vergroten om zo minder schade, minder slachtoffers en minder branden te realiseren?)</i> - <i>Zo ja, op welke manieren heeft dit zich geuit. Zo nee, waarom niet? wat moet er veranderd worden om wel of meer maatschappelijk rendement te realiseren?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Veiligheidsbewustzijn:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Huisnummer goed zichtbaar</i> • <i>Weg naar de voordeur vrij van obstakels</i> • <i>Plafonds en wanden van brandveilig materiaal</i> • <i>Gang en hal vrij van obstakels</i> • <i>Meterkast in orde</i> • <i>Afsluiters gas/elektra te bedienen door bewoner</i> • <i>Frituurpan met thermostaat</i> • <i>Blusdeken in de keuken</i> • <i>Voldoende afstand tussen kooktoestel en brandbare materialen</i> • <i>Gasslang in goede staat</i> • <i>Tv uitzetten bij afwezigheid of niet gebruik</i> • <i>Veilig gebruik van elektriciteit in de woning</i> • <i>Veilig gebruik van kaarsen</i>

- *Regelmatige controle/schoonmaak schoorsteenkanaal*
- *Pluizenfilter en afvoerslang van wasdroger regelmatig stofvrij maken*
- *Gasflessen in goed geventileerde ruimte bewaren*
- *Gaskachel/(bad)geiser/CV- ketel door een erkend installateur onderhouden*
- *Roken op slaapkamer taboe*
- *Veilig gebruik van elektrische deken*
- *Zelfredzaamheid:*
 - *Alle bewoners kunnen de woning zelfstandig verlaten*
 - *Aanwezigheid van een vluchtplan*
 - *De woning kan snel worden verlaten door de bewoners*
 - *Aanwezigheid van een alternatief vluchtplan*
- *Minder slachtoffers*
- *Minder branden*
- *Minder schade*

Bijlage 7

Tabel 5 :Basis codeerschema (codeerboom)

1. BVL/Community Safety	2. Veranderbereidheid & weerstand	3. Maatschappelijk rendement	4. Leiderschap
1.1 Activiteiten 1.1.1 Woningchecks 1.1.1.1 Rookmelders ophangen 1.1.1.2 Woningcheck- formulier 1.1.2 Voorlichtingen 1.1.3 Informatiebijeenkomsten 1.1.4 Educatie op scholen 1.1.5 Samenwerking met derden	2.1 Attitude: Willen veranderen 2.1.1 De verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker 2.1.2 De verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie 2.1.3 De emoties die de verandering oproept bij de medewerker 2.1.4 Gevolgen voor het werk 2.1.5 Betrokkenheid	3.1 Veiligheidsbewustzijn 3.1.1 Huisnummer goed zichtbaar 3.1.2 Weg naar de voordeur vrij van obstakels 3.1.3 Plafonds en wanden van brandveilig materiaal 3.1.4 Gang en hal vrij van obstakels 3.1.5 Meterkast in orde 3.1.6 Afsluiters gas/elektra te bedienen door bewoner 3.1.7 Frituurpan met thermostaat aanwezig 3.1.8 Blusdeken aanwezig in keuken 3.1.9 Voldoende afstand tussen kooktoestel en brandbare materialen 3.1.10 Gaslang in goede staat	4.1 Transactioneel leiderschap 4.1.1 <i>Passive management by exception (handhavingsleiderschap)</i> 4.1.1.1 Interventie o.b.v. niet behaalde targets 4.1.1.2 Heldere verwachtingen en doelstellingen 4.1.1.3 Structurele informatie uitwisseling tussen leidinggevende- werknemer 4.1.1.4 Structuur, strikte coördinatie en efficiency 4.1.2 <i>Active management by exception</i> 4.1.2.1 Correctie van afwijkingen van de regels 4.1.3 <i>Laissez- faire</i> 4.1.3.1 Leidinggevende ontwijkt het

		<p>3.1.11 Tv uit bij afwezigheid of niet gebruik</p> <p>3.1.12 Veilig gebruik van elektriciteit in de woning</p> <p>3.1.13 Veilig gebruik van kaarsen</p> <p>3.1.14 regelmatig controle/schoonmaak schoorsteenkanaal</p> <p>3.1.15 Pluizenfilter en afvoerslang van wasdroger regelmatig stofvrij maken</p> <p>3.1.16 Gasflessen in goed geventileerde ruimte bewaren</p> <p>3.1.17 Gaskachel/(bad)geiser/CV- ketel laten onderhouden door erkend installateur</p> <p>3.1.18 Roken op slaapkamer taboe</p> <p>3.1.19 Veilig gebruik van elektrische deken</p>	<p>maken van keuzes</p> <p>4.1.3.2 Leidinggevende houdt zich afzijdig van zijn verantwoordelijkheden</p> <p>4.1.3.3 Ontbreken van beide vormen van actief leiderschap</p> <p>4.1.3.4 Negatieve relatie met performance en veranderbereidheid van personeel</p>
1.2 Beleid	2.2 Subjectieve norm: Moeten veranderen	3.2 Zelfredzaamheid	4.2 Transformationeel leiderschap
	2.2.1 De houding van collega's	3.2.1 Alle bewoners kunnen de woning	4.2.1 Bevorderen van het

	<p>tegenover het veranderproces</p> <p>2.2.2 De houding van leidinggevendenden tegenover het veranderproces</p> <p>2.2.3 Houding van anderen</p> <p>2.2.4 Noodzaak</p>	<p>zelfstandig verlaten</p> <p>3.2.2 Aanwezigheid van een vluchtplan</p> <p>3.2.3 De woning kan snel worden verlaten door de bewoners</p> <p>3.2.4 Aanwezigheid van een alternatief vluchtplan</p>	<p>groepsgevoel</p> <p>4.2.2 Inspireren van werknemers middels charismatische kwaliteiten</p> <p>4.2.3 Oog voor emotionele toestand werknemers</p> <p>4.2.4 Stimuleren werknemers zich te ontwikkelen op intellectueel gebied</p>
<p>1.3 Doelstellingen</p> <p>1.3.1 <i>Maatschappelijk rendement: hogere zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn burgers</i></p> <p>1.3.1.1 minder branden</p> <p>1.3.1.2 minder schade</p> <p>1.3.1.3 minder slachtoffers</p>	<p>2.3 Gepercipieerde gedragscontrole: Kunnen veranderen</p> <p>2.3.1 De kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen</p> <p>2.3.2 De middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering in te voeren</p> <p>2.3.3 De wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd</p> <p>2.3.4 De complexiteit van de verandering</p> <p>2.3.5 Kennis & ervaring</p>	<p>3.3.1 Minder slachtoffers</p> <p>3.3.2 Minder randen</p> <p>3.3.3 Minder schade</p>	

1.4 Stimulerende factoren 1.4.1 Media- aandacht 1.4.2 Samenwerking met derden	2.4 Weerstand 2.4.1 <i>Positieve weerstand</i> 2.4.1.1 Vermijdbare, gewenste reactie op organisatieveranderingen 2.4.1.2 Gezond en onschadelijk voor de organisatie 2.4.1.3 Biedt ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen 2.4.1.4 Uiting van betrokkenheid 2.4.2 <i>Negatieve weerstand</i> 2.4.2.1 Onvermijdelijke, ongewenste reactie op organisatieveranderingen 2.4.2.2 Ongezond en schadelijk voor de organisatie 2.4.2.3 Laat geen ruimte over voor kritische beschouwing van veranderingen 2.4.2.4 Uiting van afkeuring	3.4.1 Transparantie 3.4.1.1 Bijdrage aan verantwoordingsproces 3.4.2 Leren 3.4.2.1 Prestatiemeting 3.4.3 Beoordelen van de performance 3.4.4 Sanctionering 3.4.4.1 Positieve sanctie 3.4.4.2 Negatieve sanctie	

<p>3.5 Belemmerende factoren</p> <p>3.5.1 Korting op het budget van BVL</p> <p>3.5.2 Conservatisme van brandweerpersoneel tegenover BVL</p>	<p>2.5 Acceptatiestrategieën voor weerstand</p> <p><i>2.5.1 De tegenbewegende strategie</i></p> <p>2.5.1.1 overtuigen d.m.v. rationele argumenten</p> <p>2.5.1.2 tegen elkaar opbieden</p> <p><i>2.5.2 De wegbewegende strategie</i></p> <p>2.5.2.1 Niets doen om mensen zelf aan het denken te zetten</p> <p><i>2.5.3 De gemengde strategie</i></p> <p>2.5.3.1 Gemeenschappelijke visie ontwikkelen o.b.v. gelijkwaardigheid</p> <p><i>2.5.4 De meebewegende strategie</i></p> <p>2.5.4.1 Niet directief optreden</p> <p>2.5.4.2 Voorwaarden scheppen zodat de ander van idee verandert</p> <p>2.5.4.3 Informeren i.p.v. argumenteren</p>		
--	---	--	--

Bijlage 8

Zelfredzaamheid- matrix 2013

De Zelfredzaamheid-Matrix (ZRM) is het instrument waarmee behandelaars, beleidsmakers en onderzoekers in de (openbare) gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening en gerelateerde werkvelden, de mate van zelfredzaamheid van hun cliënten eenvoudig en volledig kunnen beoordelen. Hiervan uitgaande kan er een aangepaste zelfredzaamheidsmatrix worden opgesteld om de zelfredzaamheid van burgers en bedrijven te bepalen. Ook kan er een versie voor de veiligheidsbewustzijn worden opgesteld om op deze manier het maatschappelijk rendement meetbaar te maken.

DOMEIN	1 – acute problematiek	2 – niet zelfredzaam	3 – beperkt zelfredzaam	4 – voldoende zelfredzaam	5 – volledig zelfredzaam
Financiën	Geen inkomsten. Hoge, groeiende schulden.	Onvoldoende inkomsten en/of spontaan of ongepast uitgeven. Groeiende schulden.	Komt met inkomsten aan basis behoeften tegemoet en/of gepast uitgeven. Eventuele schulden zijn tenminste stabiel en/of bewindvoering/inkomensbeheer.	Komt aan basis behoeften tegemoet zonder uitkering. Beheert eventuele schulden zelf en deze verminderen.	Inkomsten zijn ruim voldoende, goed financieel beheer. Heeft met inkomen mogelijkheid om te sparen.
Dagbesteding	Geen dagbesteding en veroorzaakt overlast.	Geen dagbesteding maar geen overlast.	Laagdrempelige dagbesteding of arbeidsactivering.	Hoogdrempelige dagbesteding of arbeidstoelating of (tijdelijk) werk en/of volgt opleiding voor startkwalificatie (havo, vwo, of mbo-2).	Vast werk en/of volgt opleiding hoger dan startkwalificatie (havo, vwo, of mbo-2).
Huisvesting	Dakloos en/of in nachtopvang.	Voor wonen ongeschikte huisvesting en/of huurhypotheek is niet betaalbaar en/of dreigende huisuitzetting.	In veilige, stabiele huisvesting maar slechts marginaal toereikend en/of in onderhuur of niet-autonome huisvesting.	Huishouden heeft veilige, toereikende huisvesting en (huur)contract met bepalingen en/of gedeeltelijk autonome huisvesting.	Huishouden heeft veilige, toereikende huisvesting en regulier (huur)contract en/of autonome huisvesting.
Huiselijke relaties	Sprake van huiselijk geweld, kindermishandeling of verwaarlozing.	Leden van het huishouden gaan niet goed met elkaar om en/of potentieel huiselijk geweld, kindermishandeling of verwaarlozing.	Leden van het huishouden erkennen problemen en proberen negatief gedrag te veranderen.	Relationele problemen tussen leden van het huishouden zijn niet (meer) aanwezig en/of woont alleen.	Communicatie tussen leden van het huishouden is consistent open. Leden van het huishouden ondersteunen elkaar.
Geestelijke gezondheid	Een gevaar voor zichzelf of anderen en/of terugkerende zelfde-ideeën. Ernstige moeilijkheden in het dagelijks leven door geestelijke stoornis.	Aanhoudende geestelijke gezondheidsproblemen die het gedrag kunnen beïnvloeden, maar geen gevaar voor zichzelf/anderen. Moeilijkheden in het dagelijks functioneren door symptomen en/of geen behandeling.	Milde symptomen kunnen aanwezig zijn en/of enkele matige functioneringsmoeilijkheden door geestelijke problemen en/of behandeltrouw is minimaal.	Minimale symptomen die voorspelbare reactie zijn op stressoren in het leven en/of marginale beperking van functioneren en/of goede behandeltrouw.	Symptomen zijn afwezig of zeldzaam. Goed of superieur functioneren in een groot aantal diverse activiteiten. Niet meer dan de dagelijkse beslommeringen of zorgen.
Lichamelijke gezondheid	Heeft direct medische aandacht nodig. Een noodgeval/ kritieke situatie.	Een (direct/ chronische) medische aandoening die regelmatige behandeling vereist wordt niet behandeld. Matige beperking van (lichamelijke) activiteiten tgv een lichamenlijk gezondheidsprobleem.	Een (chronische) medische aandoening wordt behandeld maar behandeltrouw is minimaal. De lichamenlijke gezondheidsproblemen leiden tot een lichte beperking in mobiliteit en activiteit.	Erkent behoefte aan hulp voor de (chronische) medische aandoening. Goede behandeltrouw.	Er zijn geen directe of voortdurende medische problemen.

(Lauriks, Buster, De Wit, Van de Weerd, Tigchelaar en Fassaert, 2013).

Bijlage 9

Concept Veiligheidsbewustzijn- matrix

Domein	1-Acute problematiek	2-Niet veiligheidsbewust	3-Beperkt veiligheidsbewust	4-Voldoende veiligheidsbewust	5-Volledig veiligheidsbewust
Leeftijd	(Onwetende, demente) bejaarden en jonge kinderen (4 jaar en jonger)	Kinderen en volwassenen die niets weten over brandveiligheid	Volwassenen, tieners en kinderen die weinig weten van brandveiligheid.	Volwassenen, tieners en kinderen die op school of werk zijn voorgelicht over brandveiligheid	Volwassenen, tieners en kinderen die al meerdere keren zijn voorgelicht over brandveiligheid en/of een cursus hebben gevolgd
Opleidingsniveau	Niet geschoold of laag opgeleid; weet niets over brandveiligheid	Beperkt geschoold en laag geschoold	Laag geschoold	Zowel laaggeschoold als hooggeschoold	Zowel laaggeschoold als hooggeschoold
Financiën	Lage inkomens, oplopende schulden	Onvoldoende inkomsten	Inkomsten net genoeg voor basis behoeften.	Komt basisbehoeften tegemoet zonder uitkering	Inkomsten zijn ruim voldoende of hoog
Etnische achtergrond	Allochtonen en toeristen die geen Nederlands of Engels spreken.	Allochtonen die beperkt Nederlands of Engels spreken.	Allochtonen die de Nederlandse of Engelse taal voldoende beheersen en autochtonen	Allochtonen die de Nederlandse of Engelse taal redelijk beheersen en autochtonen	Allochtonen die de Nederlandse of Engelse taal goed beheersen en autochtonen.
Geestelijke en lichamelijke gezondheid	Geestelijke stoornis, een gevaar voor zichzelf en anderen of dement of doofstom.	Aanhoudende geestelijke gezondheidsproblemen die het gedrag kunnen beïnvloeden. (moeilijk	Doofstommen die beperkt zijn voorgelicht over brandveiligheid. Personen met milde symptomen en	Marginale beperking voor functioneren en minimale symptomen	Geen directe of voortdurende medische problemen

		functioneren symptomen)	door	beperkte functioneringsmoeilijkheden		
--	--	----------------------------	------	---	--	--

Bijlage 10

Concept effectenkaart project Brandveilig Leven

Het project Brandveilig Leven is een lopend project in het kader van het proces Veiligheid Voorop.

Wie ondervindt effecten?	Wat zijn de gewenste effecten (outcome)?	Wat is de onderliggende redenering?	Activiteiten (output)	Met welke indicatoren zijn de effecten meetbaar te maken?	Met welke meetmethoden zijn de indicatoren te meten?
Burgers	Burgers komen in hun dagelijkse leven regelmatig in contact met de brandweer (zonder dat sprake is van een incident)	De brandweer is extern gericht en maakt het veiligheid bewustmaken van burgers tot één van de kerntaken	Geven van voorlichting en demonstraties tijdens publiekevenementen	Aantal bezochte evenementen per jaar (norm?)	Registraties Brandveilig Leven
			Geven van voorlichting en demonstraties op basisscholen en scholengemeenschappen	Aantal bezochte scholen per jaar (norm?)	Registraties Brandveilig Leven
	Er is een actieve communicatie met de burger	Burgers zijn zich goed bewust van Brandveilig Leven	Instellen van een publieksnummer voor vragen over veiligheid en Brandveilig Leven, 0900-8387 (operationeel sinds maart 2011)	Publiekstevredenheid (norm?)	Enquête
			Beschikbaar maken van de website www.veiligheidvoorop.nl (vernieuwde website operationeel sinds augustus 2011)	Aantal hits (norm?)	Registraties website

			Informatie verstrekken via de website www.rijnmondveilig.nl (operationeel sinds 03-09-2011), media zoals krant, radio en televisie en sociale media zoals Youtube, Twitter (Twitteraccount "veiligvoorop" operationeel sinds maart 2011), etc.	Aantal hits / klachten / aanvragen voor informatie (norm?) Aantal volgers Twitter (norm?)	Registraties website / Twitter
	Burgers weten welke gevaren er zijn ten aanzien van brand in en rondom hun woning		Informeren van bewoners tijdens bewonersbijeenkomsten naar aanleiding van een brand (gebeurt in voorkomende gevallen)	Aantal bezochte bewonersbijeenkomsten (norm?)	Registraties Brandveilig Leven
			Geven van voorlichting tijdens inburgeringcursussen NIB	Aantal bezochte inburgeringcursussen (norm?)	Registraties Brandveilig Leven
	Burgers weten hoe zij zichzelf in veiligheid moeten brengen in geval van brand	De brandweer is de organisatie die mensen bijstaat in het verbeteren en in stand houden van hun zelfredzaamheid	Geven van instructielessen op basisscholen en scholengemeenschappen (kwantitatieve planning per jaar)	Aantal bezochte basisscholen en scholengemeenschappen (norm?)	Registraties Brandveilig Leven
	Burgers weten hoe zij brand kunnen bestrijden of hoe zij de omvang van brand kunnen		Geven van instructielessen en demonstraties tijdens open dagen op kazernes	Aantal gehouden instructielessen en demonstraties (norm?)	Registraties Brandveilig Leven

	beperken					
	Burgers passen hun kennis over brandveilig wonen toe en leven de veiligheidsregels na	Burgers vertonen brandveilig gedrag	Geven van instructielessen en demonstraties op basisscholen	Aantal gehouden instructielessen en demonstraties (norm?)	Registraties	Brandveilig Leven
			Uitvoeren van woningchecks	Aantal uitgevoerde woningchecks (norm?)	Registraties	Brandveilig Leven
			Verstrekken van de toolkit Veiligheid Voorop bij het uitvoeren van de woningchecks	Aantal verstrekte toolkits (norm?)	Registraties	Brandveilig Leven
			Uitvoeren van een check op naleving van adviezen (steekproefsgewijs bezoeken of bellen na woningchecks)	Aantal uitgevoerde checks (norm?)	Registraties	Brandveilig Leven
			Uitvoeren NVBR pilot "gedragsbeïnvloeding van studenten op het gebied van brandveiligheid"	Brandveilig gedrag	Enquête	
Bestuurders	Binnen het verzorgingsgebied van de VRR heeft 80% van de huishoudens een of meer rookmelders	In woningen worden rook- of koolmonoxidemelders toegepast ten behoeve van een snelle ontdekking van brand	Verstrekken van rookmelders tijdens de uitvoering van woningchecks	Aantal verstrekte rookmelders (norm?)	Registraties	Brandveilig Leven
	Burgers gebruiken hun rookmelders op de juiste wijze		Verstrekken van de sms-service voor het attenderen van burgers op het testen van hun	Publiekstevredenheid	Enquête	

			rookmelders			
	Er is veel contact en samenwerking met maatschappelijke organisaties	De brandweer is meer zichtbaar en staat tussen de mensen	Afsluiten van convenanten met woningcorporaties (al uitgevoerd in 3B-gemeenten)	van met	Aantal afgesloten convenanten (norm?)	Registraties Brandveilig Leven
	Door contacten met burgers draagt de brandweer bij aan de sociale controle	Burgers weten de brandweer te vinden en zien de brandweer als een autoriteit op het gebied van brandveiligheid	Doorgeven geconstateerde misstanden mensen???????	van bij	???	???
	Burgers weten hoe de veiligheidsketen is opgebouwd en hoe deze werkt	Er wordt gericht samengewerkt met ketenpartners, sociaal maatschappelijke organisaties, verzekeringsmaatschappij en overheidsdiensten				
	Burgers vergroten hun kennis met betrekking tot brandveiligheid	Opgedane kennis door brandonderzoek is een integraal onderdeel van Brandveilig Leven				
Brandweered medewerkers	Brandweered medewerkers zien nut en noodzaak van Brandveilig Leven en woningchecks	Brandweered medewerkers participeren actief in Brandveilig Leven	Organiseren werkbezoeken nationale-internationale brandweered onderdelen die deze projecten ook uitvoeren	van aan en	Aantal afgelegde werkbezoeken (norm?)	Registraties Brandveilig Leven en Veiligheid Voorop

			Organiseren van werkbezoeken aan de VRR voor nationale- en internationale brandweeronderdelen die deze projecten ook uitvoeren	Aantal georganiseerde werkbezoeken (norm?)	Registraties Brandveilig Leven en Veiligheid Voorop
			Het bezoeken van brandweermedewerkers op de kazernes en hen voorlichten over- en betrekken bij de projecten van brandveilig leven	Aantal bezochte kazernes (norm?)	Registraties Brandveilig Leven
			Uitvoeren NVBR pilot “veranderen van de mind setting van operationeel brandweerpersoneel” om actief te participeren in Brandveilig Leven	Werkbeleving operationeel brandweerpersoneel	Enquête / interviews

Bijlage 11

Rendementskaart BVL

Probleem	De opkomstpercentages van de VRR zijn onvoldoende en er wordt ondoelmatig uitgerukt.					
	Beoogd			Gerealiseerd		
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beleid en procedure inzet SIV ▪ Verkrijgen voertuigen ▪ Instructie medewerkers ▪ Uitvoeren pre-test 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het beleid voor de inzet van de SIV is in concept gereed ▪ De procedure voor het uitrukken met de SIV is in voorbereiding ▪ Er is een bestek gereed voor de aanschaf van een testvoertuig 		
Resultaten	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Bedrijfseconomisch						
Kosten	€ 100.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 110.000		
Opbrengsten	-	€ 60.000	€ 80.000	-		
Resultaat	- € 100.00	- € 60.000	- € 40.000	- € 110.000		
Toelichting	De opbrengsten zijn de bezuiniging op personeelskosten			Het voertuig leverde meerkosten op		
Resultaat (output)						
Aantal incidenten	100	500	800	102		
Personeelskosten	€ 50.000	- € 60.000	- € 80.000	€ 60.000		
Opkomstpercentage	70%	80%	80%	63%		
Maatschappelijke effecten	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Voorkomen escalatie incident	10 MB; 3 GB; 1 ZGB	8 MB; 2 GB; 1 ZGB	5 MB; 2 GB; 1 ZGB	12 MB; 2 GB; - ZGB		
Publiekstevredenheid	Oordeel 7	Oordeel 7	Oordeel 7	Oordeel 7		
Bezuiniging	€ 0	€ 20.000	€ 40.000	€ 0		
Medewerkertevredenheid	Oordeel 7	Oordeel 7	Oordeel 7	Oordeel 4		
Toelichting						

Toepassing VRR, BVL

- *Probleem*: maatschappelijk rendement van BVL moet geoptimaliseerd worden. Activiteiten: woning check bezoeken, plaatsen van rookmelders in huizen, geven van voorlichtingen (beoogd en gerealiseerd, norm/aantal?), meetbaar maken van maatschappelijk rendement d.m.v. TNO model en effectenkaart ,en slim meten, Concept nul- meting en concept effectenkaart is gereed, onderzoek naar verdere ontwikkeling en mogelijkheden volgt.
- *Resultaten* : veiligheidsbewustzijn en zelfredzaamheid burgers maximaliseren, minder schade, minder slachtoffers, minder brand.(aantal?)
- *Maatschappelijke effecten*: burgers tevredenheid, zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn. Norm stellen voor % burgers tevredenheid, zelfredzaamheid /veiligheidsbewustzijn en aantal branden, slachtoffers en schade. Wanneer die norm is behaald, is er sprake van maatschappelijk rendement .

Bijlage 12

Interviewvragen medewerkers (brandweermannen zowel beroeps als vrijwilligers)

1. Wat is uw functie binnen de Brandweer?
2. Welke taken en activiteiten vallen onder uw functie?
3. Wat weet u over Brandveilig Leven?
4. Hoe en wanneer is het ontstaan?
5. Welke activiteiten en taken zijn erbij gekomen voor u na invoering van Brandveilig Leven?
6. Wat vindt u van deze 'nieuwe' taken? Vindt u het vervelend om deze taken uit te voeren of beschouwt u deze taken als onderdeel van uw takenpakket?
7. Bent u van mening dat u voldoet aan de eisen die gesteld worden aan de brandweermens 2.0? (de nieuwe type brandweerman die naast repressie ook aandacht besteed aan preventie?)
8. Is er een verschil in hoe u er eerst naar Brandveilig Leven keek en de huidige situatie?
9. Wat heeft ertoe geleid dat u Brandveilig Leven hebt geaccepteerd?
10. Welke aspecten van Brandveilig Leven vindt u onplezierig en vervelend?
11. Wat zou u willen veranderen aan Brandveilig Leven?
12. Bent u van mening dat Brandveilig Leven iets heeft toegevoegd aan de oude situatie? En zo ja, wat?
13. Wie is de leider binnen de brandweer/van de brandweermens 2.0? Is dat de districtscCommandant-team BVL of hoofd van kazerne?
14. Wat vindt u van uw leidinggevend(en)/ op welke manier geeft hij/zij leiding aan u en uw ploeg?
15. Op welke manier hebben zij u kennis laten maken met BVL en hoe hebben zij BVL naar u toe gecommuniceerd en wat vond u hiervan?
16. Heeft u leidinggevende u geholpen bij het leren kennen en uitvoeren van BVL? (bijv. aanwijzingen geven, opleidingen, cursussen en etc.)?
17. Wat zou u willen veranderen aan uw leidinggevende op het gebied van BVL en zijn leidinggeven op dit gebied?
18. Vindt u dat Brandveilig Leven maatschappelijk rendement heeft opgeleverd? (behalen van de vooraf gestelde doelen: zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn van de burgers en bedrijven vergroten om zo minder schade, minder slachtoffers en minder branden te realiseren?)
19. Zo ja, op welke manieren heeft dit zich geuit. Zo nee, waarom niet? wat moet er veranderd worden om wel of meer maatschappelijk rendement te realiseren?
20. Wilt u nog iets toevoegen aan dit gesprek?

Interviewvragen leidinggevenden (districtscommandant, hoofd BVL)

1. Wat is uw functie binnen de VRR?
2. Welke taken en activiteiten vallen onder uw functie?
3. Wat weet u over Brandveilig Leven?
4. Wat was de aanleiding ervoor?
5. Wat is uw mening erover?
6. Heeft u taken en activiteiten erbij gekregen na het ontstaan van BVL? En zo ja welke?
7. Wat vindt u van deze taken en activiteiten?
8. Welke taken (aspecten ervan) die onder BVL vallen vindt u onplezierig of vervelend om uit te voeren?
9. Beschouwt u deze taken nu als een onderdeel van uw takenpakket of beschouwt u het als extra werk dat gedaan dient te worden naast uw takenpakket?
10. Welke eisen worden er aan brandweermens 2.0 gesteld en bent u van mening dat het personeel hieraan voldoet? Zo ja of nee in welke mate en waarom?
11. Hoe stond het personeel tegenover BVL in het begin? En nu? Welke verschillen zijn er tussen de beginsituatie en de huidige situatie?
12. Welke factoren hebben naar uw mening een rol gespeeld in het bevorderen van de veranderbereidheid van het personeel om te groeien tot brandweermens 2.0?
13. Welke activiteiten of factoren heeft u zelf (als leidinggevende) toegepast om ervoor te zorgen dat de brandweermannen zich de activiteiten die vallen onder BVL toe gingen eigenen?
14. Ondervond en – vindt u weerstand van de brandweermannen in het kader van BVL? Zo ja, hoe uit dit zich?
15. Wat doen u en andere verantwoordelijke leidinggevenden hiertegen?
16. Vindt u dat Brandveilig Leven maatschappelijk rendement oplevert of hieraan bijdraagt (zelfredzaamheid en veiligheidsbewustzijn burgers: minder brand minder schade minder slachtoffers) ?
17. Zo ja op welke manieren? En hoe ziet u dit terug? Zo nee, waarom niet en wat moet er volgens u veranderd worden om maatschappelijk rendement te realiseren/optimaliseren?
18. Wilt u nog iets toevoegen aan dit gesprek?

Interviewvragen overig personeel (beleidsmedewerkers, uitvoerders en etc.)

(zie interviewvragen brandweerpersoneel en leidinggevenden ; de interviewvragen met overig personeel zal afhangen van hun functie binnen de VRR.