

Bestuursdienst

Directie BST/BA/Bouwkamp

Onderwerp Onderzoek situatie bij Brandweer Groningen



Bezoekadres
Waagstraat 1

Postadres
Postbus 20001
9700 PB Groningen

Wij zijn met het openbaar
vervoer bereikbaar,
buslijnen
1, 2, 3, 5, 6, 11, 13, 16

Informatie over
vertrektijden krijgt u via
0900-92 92

In uw antwoord graag datum
en kenmerk vermelden.

E-mailadres
bestuursdienst@bsd.
groningen.nl

Website
www.groningen.nl

Telefoon 050 367 76 33

Bijlage(n) 1

Ons kenmerk BD 09.1939417

Datum **18 JUN 2009** Uw brief van

Uw kenmerk

Geachte mevrouw/heer,

Zoals u weet speelt er al langere tijd een discussie over de invoering van het Arbeidstijdenbesluit (ATB) bij de Repressieve dienst van de brandweer. Wij hebben hierover advies gevraagd bij de Landelijke Advies- en Arbitrage Commissie (LAAC) van de Vereniging Nederlandse Gemeenten. Bij de afronding van deze discussie bleek ons echter, tijdens overleg met de ondernemingsraad en de vakorganisaties, dat er intern mogelijk meer knelpunten waren bij de brandweer, die direct of indirect bij deze discussie een rol speelden. Het zou daarbij gaan om thema's als leiderschap, medezeggenschap, interne communicatie, cultuur en het veranderen van de organisatiestructuur. Daarop hebben wij besloten de afronding van het ATB-dossier tijdelijk op te schorten en eerst onderzoek te laten doen naar deze andere problemen. Hiervoor hebben wij de heer H.M. Bolle benaderd. Hij heeft, samen met de heer G. Looimeijer, uitvoerig onderzoek gedaan naar de interne gang van zaken bij de brandweer, onder meer door met ruim 100 betrokkenen gesprekken te voeren. Ook hebben zij een eerder rapport, van Twynstra Gudde uit 2002, over soortgelijke signalen, bij hun onderzoek betrokken.

Het rapport van de commissie Bolle hebben wij op maandag 15 juni ontvangen. Wij bieden het u hierbij aan en geven hieronder een reactie op de bevindingen en aanbevelingen. Wij kunnen ons vinden in de bevindingen en nemen de aanbevelingen onverkort over. Deze zullen de gegroeide kluwen van problemen maar ook van feiten en belevingen ontwarren. Alle betrokkenen, in het bijzonder de medewerkers en de leiding van de brandweer, kijken hiernaar uit.

Ontwikkelingen die ongevraagd op de brandweer afkwamen zoals, de afschaffing FLO met een daaraan gekoppelde tweede loopbaan, het Arbeidstijdenbesluit (ATB) en landelijke ontwikkelingen zoals Veiligheidsregio en Regionalisering Brandweer zijn omgeven door emotie. Feiten en beleving blijken door elkaar heen te lopen.



De commissie constateert dat de gemeente Groningen met elan heeft ingespeeld op extra capaciteit voor de brandweer in verband met de ATB en de invulling van het tweede loopbaanbeleid. Gezien het tempo van de veranderingen en de ingewikkelde regelgeving hebben wij begrip voor de reacties van de brandweermensen.

Voordat wij ingaan op het rapport willen we benadrukken dat de inzet van de brandweer bij de brandbestrijding en hulpverlening geen moment in het geding is geweest, ondanks de interne strubbelingen. Ook de commissie Bolle stelt dat er geen enkele aanwijzing is dat de brandweer in de stad Groningen niet alert, paraat en toegerust voor haar taken zou zijn. Het vakmanschap en de saamhorigheid zijn onverminderd groot. Nu is het de opdracht aan alle betrokkenen om ook de interne gang van zaken te verbeteren.

De onderzoekers concluderen dat er bij de brandweer sprake is van "een kluwen van problemen" en dat dit ook al langere tijd speelt. Ook Twynstra Gudde constateerden dat er op het gebied van interne communicatie, cultuur en het omgaan met veranderingen het nodige te verbeteren viel. De praktijk is weerbarstig gebleken. Wij zullen er daarom de komende tijd op toezien dat er nu wel verbeteringen plaatsvinden en dat deze ook blijvend zijn. De verantwoordelijkheid van de algemeen commandant en de algemeen directeur zal daarbij nadrukkelijk worden aangesproken. Wij menen dat de aanbevelingen van de commissie Bolle hiervoor goede mogelijkheden bieden, ook al zijn sommige behoorlijk ingrijpend, zeker voor enkele personen.

Wat betreft de eerste aanbeveling, over de besluitvorming rond het ATB, hebben we vertrouwen dat dit dossier inderdaad, zoals de commissie schrijft, uiterlijk in september zal zijn afgerond. Wij zijn het met de commissie eens dat het standpunt van de LAAC een goed vertrekpunt biedt voor deze oplossing.

De tweede aanbeveling gaat over medezeggenschap. De Hulpverleningsdienst kent, net als andere diensten, op dit moment één ondernemingsraad die de belangen van alle dienstonderdelen vertegenwoordigt. Wij onderkennen de behoefte van de brandweer, in het bijzonder van de Repressieve dienst, om ook rechtstreeks met de brandweercommandant overleg te voeren. De Algemeen directeur zal nagaan hoe deze vertegenwoordiging en het mandaat van de commandant het beste vorm kunnen krijgen.

De bestaande plannen voor organisatieontwikkeling en werkwijze waren weliswaar bedoeld om de brandweerorganisatie beter toe te rusten voor de toekomst. Dit is ingewikkeld: het ATB-dossier is mede bepalend voor organisatie en roosters. Dit samen met landelijke ontwikkelingen als veiligheidsregio en de regionale samenwerking noodzaken te komen tot een toekomstbestendige brandweerorganisatie. Wij nemen de aanbeveling van de commissie over om daarvoor eerst een nieuwe analyse te maken. Op basis daarvan kunnen dan nieuwe plannen worden



ontwikkeld. Het is – gezien de geconstateerde problemen – van belang de medewerkers en hun vertegenwoordigers hier nauw bij te betrekken.

De laatste twee aanbevelingen gaan over leidinggeven. In de eerste plaats bestaat bij het middenkader behoefte aan een ontwikkelings-, trainings- en beoordelingstraject. Dit moet goed aansluiten bij de plannen voor organisatieontwikkeling. In de tweede plaats zullen wij op korte termijn voor de directe leiding van brandweer Stad Groningen een (interim)manager aantrekken, zodat de noodzakelijke veranderingen beter doorgevoerd kunnen worden. De huidige onder-commandant van brandweer Stad Groningen, de heer H. Tuithof, heeft aangegeven bereid te zijn ruimte te maken voor die (interim)manager, als dat bijdraagt aan de ontwarring van de kluwen van problemen. Ons college waardeert die opstelling. Deze bereidheid ligt in lijn met zijn grote inzet voor de brandweer in de afgelopen negen hectische jaren.

Zodra er nieuwe ontwikkelingen zijn, zullen wij u daarover uiteraard informeren.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders
van Groningen,

de burgemeester,

de secretaris,

Situatie bij de Brandweer Groningen

Bevindingen van een onderzoek

15 juni 2009
Hansmaarten Bolle
Gert Loomeijer

Als je samen een probleem moet oplossen,
zeker als je het niet eens bent of als er tegengestelde belangen zijn,
is er een minimale basis van wederzijds respect en vertrouwen nodig.

Die basis is bij de Brandweer Groningen de afgelopen jaren afgekalfd
en bleek voor het oplossen van de ATB-problematiek uiteindelijk te smal.

Nu moeten betrokkenen de moed hebben en de verantwoordelijkheid nemen
de kluwen in één keer goed aan te pakken,
en een nieuwe basis van respect en vertrouwen te creëren.

Samenvatting

Vertrouwen is de basis voor draagvlak

De afgelopen twee maanden deden wij in opdracht van Burgemeester en Wethouders van Groningen onderzoek naar de situatie bij de Brandweer Groningen Stad. De directe aanleiding was het vastlopen van de besluitvorming over de invoering van het Arbeidstijdenbesluit (ATB) en de door vakorganisaties en ondernemingsraad geconstateerde grote onrust en ontevredenheid bij de medewerkers. Kort samengevat was het signaal: 'Er is veel meer aan de hand'.

Bevindingen: kluwen van problemen

Het onderzoek heeft zich vooral gericht op het repressieve deel van Brandweer Groningen Stad.

Uit ons onderzoek blijkt dat er inderdaad meer aan de hand is dan alleen onvrede met de wijze waarop de werkgever het arbeidstijdenbesluit wil invoeren en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor verlof- en adv-regeling. Er is sprake van een ernstige vertrouwenscrisis tussen medewerkers in de ploegendienst en de leiding. Het draagvlak voor noodzakelijke veranderingen ontbreekt.

Wij liepen aan tegen een eerder onderzoek uit 2002 door Twynstra Gudde en de follow-up daarvan. In de kern is de daarin gesignaleerde problematiek rond leidinggeven en communicatie gelijk aan onze bevindingen. Begrijpelijk dat veel medewerkers een herhaling van zetten vrezen zonder wezenlijke verbeteringen. Wij ervaren deze scepsis als een hypotheek op ons onderzoek: 'Het moet nu wel voor elkaar komen'.

In een reeks van jaren is er bij de brandweer een opeenstapeling van veranderingen doorgevoerd. We noemen onder meer aangescherpt benoemings- en loopbaanbeleid, afschaffing van functioneel leeftijdsontslag en de nieuwe arbeidstijdenregeling. Deze veranderingen werden grotendeels van buitenaf aan de brandweer opgelegd. Door medewerkers zijn deze veranderingen vooral ervaren als verslechtering van positie en vooruitzichten. In de wijze waarop de maatregelen zijn doorgevoerd heeft het in onze ogen vooral ontbroken aan goede uitleg, het werkelijk betrekken van medewerkers en aan voldoende nazorg.

Naast individuele teleurstellingen over niet gerealiseerde loopbaanverwachtingen van enkelen ontstond er ook brede teleurstelling en onvrede over het verloop van allerlei zaken binnen de organisatie. Sleutelwoorden zijn slechte communicatie, onvoldoende serieus genomen worden en gebrek aan vertrouwen. Dit werd een voedingsbodem voor onbegrip, gemopper en boosheid.

De brandweer in Groningen kent geen eigen formele medezeggenschap. Die ligt bij de Algemeen Directeur en de ondernemingsraad van de Hulpverleningsdienst. Interne kwesties bij de brandweer worden hierdoor buiten het directe bereik van leiding en personeel besproken. Medewerkers van de brandweer hebben zich ook niet beschikbaar gesteld voor de ondernemingsraad. Dit vacuüm is niet ingevuld met een eigen interne overlegstructuur. Een klein aantal vakbondskaderleden is wel actief binnen de brandweer. Voor hun inbreng is echter binnen de organisatie geen platform om met de leiding te overleggen.

De cultuur binnen de ploegen van de Brandweer Groningen is weerbarstig. Mensen zijn niet snel geneigd minder populaire besluiten te accepteren. De leiding van Brandweer Groningen Stad is er niet in geslaagd het vertrouwen te winnen, dat nodig is voor het succesvol doorvoeren van benodigde veranderingen. Het leidinggeven wordt vooral gekenmerkt door een topdownstijl. De menselijke en veranderkundige

kanten van het leidinggeven zijn onderbelicht. Ook na het rapport van Twynstra Gudde uit 2002 met vergelijkbare signalen heeft de leiding van de Brandweer Groningen Stad op deze punten geen wezenlijke ombuiging tot stand gebracht.

Tussen de leiding en medewerkers in de ploegen is de afgelopen jaren een steeds grotere kloof ontstaan, waardoor veel zaken steeds stroever zijn gaan lopen en het klimaat is verslechterd.

Het middenkader (ploegchefs, plaatsvervangend ploegchefs) is hierdoor ook behoorlijk in de knel gekomen en kan geen effectieve brugfunctie meer vervullen.

In dit klimaat was er ook geen basis om het op zich lastige en technisch ingewikkelde vraagstuk van de ATB-regeling in goed overleg tussen werkgever en vakorganisaties met een voor beide partijen aanvaardbaar compromis af te ronden. Het door B&W aangevraagde advies van de Landelijke advies en arbitragecommissie (LAAC) werd door de medewerkers en vakbonden niet erkend. Het laatste besluit van B&W dit voorjaar werd als dictaat ervaren. Het werkte als lont in een kruitvat en de uitvoering is uiteindelijk opgeschort. Dat leidde tot ons onderzoek. Vooral de lange periode waarin deze kwestie zich voortsleepte – waardoor ook het roosteren en plannen van verlof werd bemoeilijkt – heeft bijgedragen aan verslechtering van de verhoudingen.

De door ons waargenomen situatie kenmerkt zich sterkt door een gezamenlijk onvermogen er met elkaar uit te komen. In menselijk opzicht is er schade berokkend en heeft zorg en verdriet opgeleverd. Uit de gesprekken met ruim 100 mensen binnen en rond de Brandweer Groningen Stad blijkt glashelder dat alle betrokkenen snakken naar een oplossing en naar verbetering van de verhoudingen en het werkklimaat. Dat geeft vertrouwen dat er voor onze aanbevelingen een brede basis aanwezig is.

2 -

Ten slotte. We hebben in de vele en vaak indringende gesprekken geconstateerd dat het aan inzet, vakmanschap en saamhorigheid niet ontbreekt aan de 'warme kant' van de brandweer, de directe hulpverlening en brandbestrijding. In dat opzicht is er geen enkele aanwijzing dat de brandweer in Groningen niet alert, paraat en toegerust voor zijn taken is.

Aanbevelingen: geen herhaling van zetten

In de situatie zoals door ons beschreven – een kluwen van problematiek en slechte verhoudingen – moet snel zicht op verbetering komen. Voor succesvolle en geloofwaardige verbeteringen moeten vanuit deze samenhang maatregelen genomen worden: een 'all in one' operatie. Voor de geloofwaardigheid is het noodzakelijk dat elke schijn van 'herhaling van zetten' vermeden worden.

In ieder geval moet de ATB-kwestie de wereld uit en moeten B&W en vakorganisaties zich inspannen alsnog tot een afspraak te komen over een totaalpakket voor de brandweer.

De ernst en hardnekkigheid van de totale problematiek vraagt ook om stevig, zichtbaar en voelbaar ingrijpen. Alle betrokkenen horen hierin hun verantwoordelijkheid te nemen voor een constructieve oplossing.

Wij stellen concreet de volgende maatregelen voor:

1. ATB-ADV regeling
B&W en vakorganisaties/GO bereiken in open en constructief overleg binnen vier weken onder leiding van een externe voorzitter/mediator een oplossing voor het ATB-ADV-vraagstuk. Het advies van LAAC is een goed vertrekpunt voor dit overleg.
Lukt het niet binnen deze termijn tot een akkoord te komen, dan aanvaardt men bindend advies van een commissie van drie.
Op deze wijze kan er uiterlijk 1 september 2009 een voor alle partijen verbindende regeling tot stand gekomen.

2. Medezeggenschap
De brandweer krijgt een eigen medezeggenschapsstructuur binnen de formele mogelijkheden van de Gemeente Groningen in de vorm van een onderdeelcommissie (OC). De commandant van de brandweer krijgt ook voldoende mandaat om reëel overleg over brandweezaken met een OC te kunnen voeren.
3. Organisatieontwikkeling
De 'Houtskoolschets' gaat van tafel als basis voor de toekomstige organisatiestructuur en werkwijze. Personele maatregelen op basis hiervan worden opgeschort. Er wordt op basis van een nieuwe analyse in nauw overleg met medewerkers een plan gemaakt voor de toekomstige organisatie van de brandweer, waarbij de Sociale Leidraad voor Verandering gevolgd wordt.
4. Managementontwikkeling
Er wordt een programma opgezet waarin de vereiste kwaliteiten voor het middenkader bij de brandweer worden vastgesteld en met betrokkenen een ontwikkelings-, trainings- en beoordelingstraject wordt ingezet.
5. Leiding Brandweer Groningen Stad
De Leiding van de Brandweer Groningen Stad wordt zo snel mogelijk in handen gelegd van een (interim)manager met de vereiste communicatieve en veranderkundige kwaliteiten. Prioriteit ligt bij herstellen van het vertrouwen en open communicatie, verbeteren van de arbeidsverhoudingen en het doorvoeren van de nodige veranderingen met reële inbreng van medewerkers. De (interim)manager wordt ook verantwoordelijk voor de realisatie van aanbevelingen 2, 3 en 4 en voor de communicatie rond het vraagstuk van ATB.

Inhoudsopgave

1.	De opdracht en aanleiding	5
2.	Onze aanpak	5
3.	Grote betrokkenheid	5
4.	Organisatiestructuur vraagt om problemen	6
5.	Leiderschap en communicatie	7
6.	Cultuur en klimaat weerbarstig	7
7.	Eigen medezeggenschap ontbreekt	8
8.	Personeelsbeleid nog pril	9
9.	ATB deed de deur dicht	10
10.	Aanbevelingen	13
11.	Tenslotte	14

1. De opdracht en aanleiding

Op 22 april hebben Burgemeester en Wethouders van Groningen ons de opdracht gegeven de situatie bij de Brandweer Groningen objectief in kaart te brengen en te adviseren over mogelijke verbeteringen.

Directe aanleiding voor deze opdracht was het signaal van de vakorganisaties en van de Tijdelijke Ondernemingsraad van de Hulpverleningsdienst Groningen (HVD) over grote onvrede bij de Brandweer. Deze onvrede was nadrukkelijk naar voren gekomen in een tweetal bijeenkomsten voor medewerkers die door de vakorganisaties werden gehouden.

Dit signaal werd door de medezeggenschap gegeven op het moment dat B&W de Commissie voor het Georganiseerd Overleg had laten weten definitief over te willen gaan tot de uitvoering van hun besluit om in het kader van de nieuwe arbeidstijdenregeling en de daarvoor ingevoerde nieuwe roostersystematiek in de ploegendienst, 180 uren adv-verlof niet langer toe te kennen.

Aan de definitieve opdracht van B&W lag een plan van aanpak te grondslag, waarover de ondernemingsraad van de HVD positief advies had uitgebracht.

2. Onze aanpak

Onze aanpak was betrekkelijk simpel maar wel arbeidsintensief.

Allereerst hebben wij uitvoerig gesproken met medewerkers van de Brandweer Groningen Stad, met leidinggevenden, met de ondernemingsraad, met de leiding van de Hulpverleningsdienst, met vertegenwoordigers van B&W en de Bestuursdienst en met de bestuurders van ABVAKABO en CNV Publieke Zaak. In totaal hebben we ruim 100 mensen in kleine groepen of individueel gesproken.

Ook hebben we veel achtergrondinformatie bestudeerd:

- over het ATB- en ADV-vraagstuk
- over de organisatieontwikkeling (Houtskoolschets)
- over het onderzoek van Twynstra Gudde uit 2002 en de follow-up ervan

Daarnaast hebben enkele medewerkers ons per email of persoonlijk achtergrondinformatie gegeven.

Op grond van dit alles hebben wij een analyse van de situatie gemaakt, over achtergronden, over samenhang van de verschillende vraagstukken. Dit heeft geresulteerd in voorlopige bevindingen.

De voorlopige bevindingen hebben wij samengevat in een presentatie in een serie gesprekken getoetst bij vertegenwoordigers van de groeperingen die we in het onderzoek eerder gesproken hebben. Aan de hand van de reacties – kritiek en aanvullingen – hebben wij uiteindelijk onze bevindingen in dit rapport geformuleerd en tevens voorzien van een aantal aanbevelingen.

3. Grote betrokkenheid

Voordat we in het vervolg van dit rapport onze bevindingen beschrijven willen wij nadrukkelijk onze erkentelijkheid uitspreken voor de bereidheid van velen om op voor hen vaak onhandige tijdstippen ons te woord te staan en voor de openhartigheid die in de gesprekken is getoond.

Met grote betrokkenheid en soms met veel emotie heeft men ons geschetst hoe de situatie wordt ervaren. Veel feiten en omstandigheden zijn beschreven in de gesprekken en dat alles bij elkaar geeft een beeld van een organisatie waarin over

een langere periode verhoudingen verslechterd zijn en men met elkaar in een neerwaartse spiraal terecht is gekomen.

Het is ons duidelijk geworden dat iedereen eigenlijk snakt naar een oplossing en naar verbetering van de verhoudingen. Het uitblijven van een definitief besluit over de ATB laat op zich al zijn sporen na.

In de volgende hoofdstukken geven wij onze bevindingen weer. We sluiten af met de analyse van het ATB-vraagstuk. Een schets van de context waarin dit conflict plaatsvond is belangrijk voor het begrip ervan.

4. *Organisatiestructuur vraagt om problemen*

De organisatie van de Brandweer in Groningen is betrekkelijk ingewikkeld: er is sprake van segmentatie (regio-stad, dagdiensten-ploegendiensten) en gelaagdheid (tenminste 6 niveaus) waardoor communicatie en coördinatie extra ingewikkeld zijn.

Allereerst is de brandweer onderdeel van de Hulpverleningsdienst. Dat betekent dat een aantal managementverantwoordelijkheden en ondersteunende functies bij de HVD liggen en niet volledig in handen van de Brandweer Groningen zijn.

Verder kent de brandweer een regionale organisatie en de Brandweer Groningen Stad (waarop ons onderzoek zich primair richtte), die uiteindelijk beide onder verantwoordelijkheid van één commandant staan. Deze rapporteert rechtstreeks aan de Algemeen Directeur van de HVD.

De managementstructuur van Brandweer Groningen Stad is vervolgens nogal gelaagd met binnen die gelaagdheid geen heldere delegatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden: commandant, ondercommandant (in de wandeling ook commandant stad genoemd), ploegchefs en plaatsvervangend ploegchefs. Binnen de ploegen verder brandmeesters en 'plaatsvervangend ploegchefs oude stijl' die in operationele zin ook leidinggevende taken hebben. Ook de chef van de afdeling bedrijfsvoering vervult een rol in de leidinggevende structuur.

De repressieve kant van de Brandweer Groningen Stad werkt in drie ploegen in 24-uursdiensten. Hierdoor zijn medewerkers in de ploegen wisselend aanwezig en zelden of nooit allemaal tegelijk.

Het is duidelijk dat een dergelijke structuur hoge eisen stelt aan de wijze waarop de communicatie, het overleg en de individuele begeleiding en coaching is geregeld. Het vereist ook een heldere structuur van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en duidelijke gemeenschappelijke opvattingen over de stijl van leidinggeven.

De afgelopen jaren zijn zowel in aantal als in belang de regionale taken en de taken in dagdienst (preventie, bedrijfsvoering, oefenen en opleiden) sterk toegenomen in verhouding tot de repressieve kant van de brandweer in de ploegendienst.

De door de centrale overheid en de regio aangescherpte eisen van kwaliteit en bekwaamheid voor de brandweer brengt voor het middenkader extra taken met zich mee op het terrein van coördinatie, communicatie en directe begeleiding van medewerkers (ge oefendheid, opleiding, beoordeling etc.).

Om aan deze toegenomen eisen en complexiteit het hoofd te kunnen bieden is een nieuwe organisatievorm ontwikkeld met meer tijd en ruimte voor het middenkader, de zogenaamde houtskoolschets. Los van de vraag hoe verandering (communicatie, overleg) met deze verandering is omgegaan – daarover straks meer – betwijfelen wij of deze structuur niet meer problemen met zich mee gaat brengen dan oplost. Door de invoering van een extra managementlaag en de ploegchefs organisatorisch wat verder van de ploegen te brengen wordt de gelaagdheid groter en het communicatie- en coördinatievraagstuk aanzienlijk verzwaard.

Regio, en Stad en binnen de Brandweer Stad de ploegdiensten en andere afdelingen vormen grotendeels eigen werelden onder de leiding van één commandant. Meer eenheid, communicatie en samenwerking tussen de verschillende onderdelen lijkt ons van belang. Uit oogpunt van professionele samenwerking is het goed van elkaars werk op de hoogte te zijn. Ook in de sfeer van werkklimaat kan meer samenwerking positief effect hebben.

5. *Leiderschap en communicatie*

Zoals hiervoor beschreven vergt de gelaagdheid en geleedheid van de Brandweer Groningen extra aandacht voor communicatie en leiderschap. Uit ons onderzoek blijkt dat leidinggeven en communicatie zich sterk kenmerken door een topdown en autocratische stijl. Veel medewerkers hebben het gevoel absoluut niet serieus genomen te worden. Men ervaart dat de leiding ook na overleg en inspraak de eigen zin doorzet. We hebben diverse signalen gekregen dat optreden van leidinggevendenden als een vorm van intimidatie wordt ervaren. Er wordt ook niet altijd duidelijk één lijn getrokken bij het beoordelen van verzoeken (bijvoorbeeld voor het opnemen van verlof) wat een gevoel van willekeur oplevert.

Een aantal managementkwaliteiten, die nodig zijn voor het bereiken van vertrouwen en draagvlak voor veranderingen, zijn onvoldoende ontwikkeld. Het gaat vooral om peoplemanagement en veranderkundige en procesvaardigheden.

Binnen de leiding van Brandweer Groningen Stad is naar onze mening ook te weinig diversiteit in managementstijl. Er is een 'wij-zij' sfeer ontstaan waarbinnen weinig ruimte voor individuele ploegchefs is om hun eigen stijl te ontwikkelen. Het middenkader van de ploegen zit als het ware in de klem.

Onze bevindingen over communicatie en managementstijl komen sterk overeen met die van Twynstra Gudde in 2002. Na de duidelijke signalen in dat rapport is er op dit punt geen verbetering te constateren. Door Twynstra Gudde werd nog een flink verschil in beleving tussen de oudere en de jongere generaties vastgesteld. Ons viel juist op dat de klachten op dit punt algemeen gedeeld worden. Ook medewerkers in de ploegen die de laatste paar jaar instroomden hebben last van de bejegening.

Om misverstanden te vermijden: wij pleiten niet voor een soort democratische stijl waarin de 'meeste stemmen gelden'. Het gaat om het verschil tussen macht en instructie enerzijds en gezag anderzijds. Gezag gebaseerd op vertrouwen, openheid en betrokkenheid. Besluitvaardigheid en het kunnen nemen van minder populaire maatregelen is af en toe nodig. Maar dan wel op basis van open en serieus betrekken van medewerkers bij de voorbereidingen.

Brandweer Stad is zoals gezegd in zekere zin een eigen wereld. De top van de brandweer en van de HVD zijn meer bestuurlijk en extern georiënteerd en voor de ploegen weinig zichtbaar. Dat zelfde geldt ook voor B&W en Bestuursdienst. Het 'Hanzeplein' en de 'Grote Markt' worden vooral als buitenwereld gezien die wel over de brandweer beslissen maar te weinig voor de brandweer doen. Wij realiseren ons dat dit vooral een belevingsaspect is. Het is logisch en verklaarbaar dat in een grote organisatie dienstleiding en bestuur verder af staan van de dagelijkse praktijk. Met het oog op de nodige communicatie en het bewaken van constructieve arbeidsverhoudingen en bevorderen van de juiste stijl van leidinggeven zeker een punt van aandacht.

6. *Cultuur en klimaat weerbarstig*

Onze bevindingen over organisatie, leiderschap en communicatie krijgen een extra dimensie tegen de achtergrond van de specifieke bedrijfscultuur en het arbeidsklimaat van de brandweer.

Allereerst vallen het grote kwaliteitsbesef en de enorme saamhorigheid op bij vooral de 'warme kant' van de brandweer: de directe hulpverlening en brandbestrijding. Er is een duidelijk merkbare grote betrokkenheid bij het vak en bij de brandweer als bedrijf. Veel medewerkers zijn naast beroeps bij Groningen ook vrijwilliger in hun eigen gemeente.

De beroepsbrandweer in 24-uursdiensten heeft ook zo zijn eigen kenmerken. Men zit lang en dicht op elkaar, ook als er niet actief gewerkt of geoefend wordt. Dat levert niet alleen een speciaal groepsgevoel op – mensen wisselen niet graag van ploeg bijvoorbeeld – maar leidt ook makkelijk tot wat roddelen, met elkaar mopperen op de leiding en een wij-zij sfeer. In alle groepsgesprekken troffen wij overigens een open en collegiale sfeer aan, zeker als de eerste scepsis ten opzicht van deze buitenstaanders was overwonnen. Onderling was er ook alle ruimte voor nuancering en correctie van al te extreme standpunten van collega's.

De manier van omgaan en communiceren met elkaar en met de leiding is direct, stevig en soms wat ongenueanceerd. Maatregelen worden al snel met een zeker wantrouwen bekeken en het accepteren van besluiten, ook na overleg en uitleg, vindt men lastig. Men wil in ieder geval echt serieus genomen worden.

De ploegendienst met relatief weinig aanwezigheid en zelden allemaal tegelijk bij elkaar, maakt goed gestructureerde communicatie en overleg ook lastig. Papier en email zijn eigenlijk lapmiddellen.

Juist dit kenmerkende karakter van de brandweer vraagt van leidinggevenden een grote vaardigheid in het voeren van groepsgesprekken met medewerkers en vraagt persoonlijk gezag op basis van respect. Dit is onvoldoende ontwikkeld.

8 -

7. *Eigen medezeggenschap ontbreekt*

De brandweer – zeker de repressieve kant met de 24-uurs ploegendienst – is bij uitstek een mensenbedrijf. Als het er op aankomt moet niet alleen ieder zijn taak kennen en zijn werk veilig en vakbekwaam verrichten, maar medewerkers en leiding moeten dan ook op elkaar kunnen rekenen. Bovendien zitten medewerkers een belangrijk deel van de dag dicht op elkaar. Oefenen en trainen samen, brengen maaltijden, avonden en weekeinden gezamenlijk door.

Zowel de betrokkenheid bij het vak en de vakbekwaamheid als de betrokkenheid bij elkaar is groot.

Arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid zijn van oudsher belangrijke voorwaarden voor het goed functioneren van de brandweer en worden door medewerkers erg belangrijk gevonden. Hieronder vallen ook eisen van benoeming en bekwaamheid, loopbaanmogelijkheden, allerlei interne regels en instructies en de keuze van materieel.

Toch kent de *Brandweer Groningen Stad* geen eigen medezeggenschapsorgaan. De medezeggenschap vindt formeel plaats via de ondernemingsraad van de Hulpverleningsdienst. En juist in die OR zitten geen medewerkers uit de ploegendienst. Enerzijds gaat het in die OR ook veel over andere onderdelen van de HVD waarbij men zich minder betrokken voelt, anderzijds maakt het werk in ploegendienst een goede vertegenwoordiging ook niet eenvoudig. Er zijn verschillende signalen dat deelname aan de medezeggenschap vanuit de brandweer ook niet op volledige medewerking kan rekenen. Een werkelijkheid met twee kanten: men voelt zich niet uitgenodigd en men steekt ook de nek niet (meer) uit.

Wel is binnen de ploegen een aantal kaderleden actief, die zich inspinnen op te komen voor de belangen van het personeel. Hiervoor is intern geen duidelijk platform waarin leiding en personeelsvertegenwoordigers binnen de brandweer elkaar treffen. Dat kan makkelijk leiden tot onduidelijkheid over hun rol en verhoudingen scheef trekken.

Al met al vinden wij het ontbreken van een eigen medezeggenschapsorgaan – in de vorm van een onderdeelcommissie – een groot gemis voor de brandweer. Goed georganiseerde medezeggenschap betekent dat de dienstleiding met vertegenwoordigers van het personeel over zaken tot overeenstemming moeten zien te komen. Dat houdt dus ook in zich verdiepen in elkaars beweegredenen, gevoelens en speelruimte. Het betekent ook zo nodig compromissen sluiten. Op deze manier ontstaat een betere balans in de interne verhoudingen.

Bij de Brandweer Groningen zonder eigen medezeggenschapsorgaan leidt dat makkelijk tot òf doordrukken van een besluit òf tot formeel overleg in de OR van de HVD buiten de direct betrokkenen om.

Medewerkers waarderen de stap van de OR om via een commissie brandweer van de OR de betrokkenheid bij de brandweer te vergroten. Toch biedt dit uiteindelijk geen structurele oplossing.

Zoals eerder geadviseerd door Twijnstra en Gudde verdient de Brandweer Groningen een eigen onderdeelscommissie met inzet en commitment van alle betrokken partijen.

8. *Personeelsbeleid nog pril*

Brandweer Groningen Stad heeft de professionalisering van de brandweer al vroeg ingezet. Verhogen van de vakbekwaamheid door veel meer oefenen en trainen, het aanscherpen van benoemings- en bevorderingseisen zijn daar onder meer de uitvloeisels van. Deze lijn wordt binnen de brandweer breed gedragen. Men ervaart – ongeacht de leeftijdsgroep – de extra aandacht voor versterking van het vakmanschap zeer positief.

Door het aanscherpen van benoemingseisen en de instroom van mensen van buiten op leidinggevende posities zijn anderzijds de loopbaanverwachtingen van een aantal medewerkers niet uitgekomen. Wij hebben geen oordeel over individuele keuzes die in dit selectieproces gemaakt zijn. Wel is goed te begrijpen dat deze ombuiging voor een aantal mensen echt pijnlijk was. En als de formele procedures rond interne en externe kandidaten al correct zijn uitgevoerd, dan heeft het in ieder geval geschort aan zorgzaamheid naar eigen mensen die het niet gehaald hebben. Dat geldt te meer in een situatie met een ploegenstelsel waarin collega's dicht op elkaar zitten en veel groepsgewijze werken.

Bij het nieuwe benoemingsbeleid zijn ook enkele plaatsvervangend ploegchefs oude stijl buiten de boot gevallen. Arbeidsrechtelijk, in hun aanstelling, is dit niet voldoende afgewikkeld vrezten wij.

Juist bij het inzetten op professionaliseren en het aanscherpen van bevorderings- en benoemingseisen is de individuele begeleiding van het functioneren en de loopbaan van medewerkers extra belangrijk. Vertrouwen in hun loopbaanperspectief binnen of buiten de brandweer is wezenlijk voor de binding van goed gekwalificeerd brandweerpersoneel.

Coaching en functioneringsgesprekken vinden onvoldoende systematisch en professioneel plaats en de leidinggevenden, die deze taken moeten uitvoeren verdienen extra training, scholing en begeleiding om deze gesprekken ook van voldoende kwaliteit te laten zijn.

Het afschaffen van het functionele leeftijdsontslag, de beperking van de loopbaan tot maximaal 20 jaar het zogenaamde tweede-loopbaanbeleid vergen een intensivering en professionalisering van de individuele personeelsbegeleiding en loopbaanbegeleiding. Groningen heeft als snel daadwerkelijk initiatieven genomen aan dat beleid inhoud te geven. Dat moet door leidinggevenden en P&O-functionaris gezamenlijk verder versterkt worden.

9. *ATB deed de deur dicht*

We sluiten onze bevindingen af met een analyse van het vraagstuk rond de invoering van het nieuwe arbeidstijdenbesluit.

Allereerst merken we op dat we zelden een vraagstuk zijn tegen gekomen waarin partijen zo tegenover elkaar staan in het interpreteren van de feiten en in de beleving van de situatie.

Binnen de Brandweer Groningen Stad leeft breed het gevoel dat hen groot onrecht wordt aangedaan door het voornemen van B&W 180-uren ADV (compensatie voor gewerkte uren boven de aanstelling van 36 uur per week) af te schaffen. Dat leeft bij de ploegen, inclusief hun direct leidinggevenden en bij een fors deel van de dagdienst.

Ook leeft breed de overtuiging dat B&W uiteindelijk geen echte poging hebben gedaan om in dialoog tot een vergelijk te komen en dat over alternatieve voorstellen niet serieus is onderhandeld.

Door de werkgever is geconstateerd dat met de nieuwe roosterindeling door het personeel van de ploegen in gewogen uren 36 uur per week gewerkt wordt. Hieruit vloeit voort dat geen aanspraak bestaat op ADV-uren. Ten opzichte van het overige personeel van de gemeente is er geen reden om de medewerkers van de brandweer een extra voorrecht te geven.

Ziehier kort en misschien wat ongenueanceerd de situatie die wij aantreffen. Langs twee lijnen hebben wij ons verdiept in deze kwestie:

- Hoe is het gelopen: het proces van beleidsvoorbereiding, overleg en besluitvorming
- Wie heeft gelijk: de formele en cijfermatige inhoud van het vraagstuk

10 -

Hoe is het verlopen: het proces

Om nieuwe regels van het arbeidstijdenbesluit is in Groningen niet gevraagd, noch door de werkgever noch door de medewerkers. Het is het gevolg van Europese regelgeving en een aantal rechtelijke uitspraken in Nederland. De brandweer in Nederland moet terug naar roosters van maximaal 48 uur per week.

Dit heeft consequenties voor de roosters en de inzet van medewerkers en dus ook voor de bezetting van de ploegen. Het kost extra capaciteit en dus extra geld. We willen benadrukken dat de Gemeente Groningen hier met elan op ingespeeld heeft. De brandweer als organisatie is in financiële zin ruimhartig gecompenseerd om de kwaliteit en paraatheid op peil te houden. Aan het tweede loopbaanbeleid is ook snel invulling gegeven.

Vervolgens moest de nieuwe norm van maximaal 48 uur per week vertaald worden naar roosterdiensten. Aan de ene kant het arbeidstijdenbesluit en aan de andere kant de noodzaak van voldoende oefenen en opleiden.

Een commissie is aan de slag gegaan om een en ander uit te werken. In deze ATB-commissie zaten medewerkers uit de verschillende ploegen, medewerkers van de bestuursdienst, de vakorganisaties en Directeur Middelen van de HVD. Dit overleg heeft geleid tot een akkoord op hoofdlijnen dat op 17 maart 2007 is gepresenteerd aan het personeel in Het Kasteel in aanwezigheid van de leiding van de HVD en de vakbonden. De corpsleiding van de brandweer participeerde niet in deze commissie, maar heeft wel ingestemd met het bereikte akkoord.

Groningen had een akkoord en iedereen blij. Daarna ging het mis. Bij de uitwerking van het akkoord ontstond discussie over de vraag of de compensatie van 180 uur voor te veel gewerkte uren (boven de omgerekende 36 uur per week) met het nieuwe rooster kwam te vervallen of niet.

Voor alle medewerkers van de gemeente geldt dat voor meer uren werken dan de aanstelling (bijvoorbeeld 40 uur per week bij een aanstelling van 36 uur) het meerdere in de vorm van ADV-uren wordt gecompenseerd. Formeel is dat geen verlof, feitelijk zijn het extra vrije dagen om op te nemen. In Het Kasteel is desgevraagd nog eens benadrukt dat het verlof in de nieuwe regeling ongewijzigd blijft, immers het verlof is gekoppeld aan de 36urige aanstelling en die verandert niet.

Wel ging de werkgever er formeel terecht van uit dat de 180 uur geen verlof maar ADV-uren zijn ter compensatie van te veel gewerkt uren boven de 36 uur. In de oude roosters werd 180 uur boven de 36urige werkweek gewerkt in het nieuwe roosten niet.

Medewerkers van de Brandweer hebben deze uren echter nooit als ADV ervaren. Het staat als een totaalsaldo op de verlofkaart en het wordt dan ook beschouwd als onderdeel van de totale compensatie voor het werken in een 24uurs roosters. Door velen wordt ook bestreden dat het formeel ADV is, zoals andere medewerkers van de gemeente dat hebben.

Uit de stukken blijkt dat na het bekendmaken van het akkoord er intern bij de werkgever op gewezen is dat er sprake was van een ADV-component. Was dat in het overleg expliciet aan de orde gekomen, dan had dit in het totaal van het akkoord meegenomen kunnen worden.

Vervolgens kwam er geen nieuw proces van overleg en onderhandelen op gang. Er ontstonden kampen met aan beide kanten als inzet: 'Nu is het genoeg geweest'. Ondanks het ontbreken van overeenstemming over dit punt werden de nieuwe roosters ingevoerd en werden extra mensen aangetrokken.

Nadat veel discussie op geen enkele wijze tot overeenstemming leidde heeft de werkgever het geschil voorgelegd aan de Landelijke advies- en arbitragecommissie (LAAC) van het VNG. Sociale partners kunnen gezamenlijk aan LAAC advies of arbitrage vragen als men geen overeenstemming in het overleg bereikt. Elk van de partijen kan dat ook zelfstandig doen. En dat laatste is in Groningen dus ook gebeurd door de werkgever.

- 11

Kort samengevat stelt het advies van LAAC de Gemeente Groningen in het gelijk wat betrefte de formele kant (de 180 uur zijn ADV-uren en in het nieuwe rooster is daar geen aanleiding voor), maar adviseert gelijktijdig tot een soepele overgangsregeling.

Na verloop van twee jaar zonder zicht op inhoudelijke overeenstemming en het laten doorlopen van de 180 uur, meende de werkgever hiermee een voldoende overgangsregeling te hebben getroffen. B&W besloten per 1 april 2009 de 180 uren op jaarbasis in te trekken en deed daarvan mededeling aan het GO. Daarop schortte de vakorganisaties het overleg op, hielden zij bijeenkomsten bij de brandweer en signaleerde grote onrust, effectueerde B&W het besluit nog niet en werd tot dit onderzoek besloten.

Wij trekken de volgende conclusies over het verloop van dit proces:

- het akkoord, zoals op 17 maart bekendgemaakt is achteraf onaf gebleken, het is onvoldoende getoetst op de effecten in de uitwerking, waardoor achteraf het beeld ontstond dat de werkgever terug kwam op gemaakte afspraken;
- het accent heeft te eenzijdig gelegen op de formele en getalsmatige kant van het rooster- en verlofvraagstuk en is veel te weinig geplaast in de beleving van de medewerkers en hun in een aantal jaren opgebouwde onvrede met verslechtering van arbeidsvoorwaarden;
- uitleg over de feitelijke, formele en getalsmatige kant aan de medewerkers, waarin verschillende lezingen aan bod konden komen heeft niet voldoende plaats gehad;
- nadat 'het vuiltje' van de 180 uur naar voren kwam is tussen sociale partners onvoldoende open en reëel overleg gevoerd over het bereiken van een mogelijk compromis;

- de gemeente is eenzijdig naar LAAC gestapt; men had er achteraf gezien beter aan gedaan eerst in het GO te trachten tot een vergelijk te komen om daarna – bij het ontbreken van overeenstemming – tot een gezamenlijke advies- of arbitrageaanvraag te komen; gebruikelijk in de arbeidsverhoudingen bij de overheid is dat partijen zich neerleggen bij de adviezen van de onafhankelijke instantie LAAC;
- de vakorganisatie hebben wel actief in het proces geacteerd, maar geen zelfstandig inhoudelijk oordeel gegeven over de ADV-uren;
- het proces heeft veel te lang geduurd en daardoor op zich al een negatief effect gehad op de arbeidsverhoudingen.

Achteraf moet je constateren dat het overleg over een onvoldragen akkoord is gestruikeld, vervolgens is vastgelopen en in ieder geval niet echt is afgerond.

De inhoud: wie heeft er gelijk

De cijfermatige en formele redenering van de gemeente is arbeidsrechtelijk juist. De ADV-compensatie ligt vast in de werktijden- en verlofregeling voor brandweerpersoneel van de Gemeente Groningen. Er bestaat duidelijk onderscheid tussen verlof en ADV.

LAAC stelt de gemeente in het gelijk. Daarbij moeten we aantekenen dat het advies van LAAC is toegespitst op het punt van de 180 uren ADV en minder over het geheel van de nieuwe regeling gaat. LAAC geeft wel aan dat veranderen van de wegingsfactor louter om ADV-uren te creëren niet logisch is en bevestigt dat de gemeente zich met de nieuwe roosterregeling houdt aan het landelijke akkoord tussen werkgevers en vakorganisaties.

12 -

Bezwaren van medewerkers en vakorganisaties zijn vooral gebaseerd op 'gewekte verwachtingen. Je kan ook zeggen dat over het begrip verlof en ADV een misverstand uit onwetendheid is gerezen.

Wanneer de roosterproblematiek en urenberekeningen als geheel bekeken wordt is een andere redenering overigens niet per definitie onjuist. Bij de brandweer wordt de 24uursdienst met 48 uur per week via een bepaalde systematiek met 'gewogen uren' vertaald een 36urige aanstelling. Daarin zitten ook compensatie-uren voor zon- en feestdagen, verlof en beschikbaarheid. Deze systematiek bevat een aantal keuzes en de 180 uren ADV kunnen in dat geheel bekeken worden in plaats van als afzonderlijk element aan het eind van de berekeningen.

Over de inhoud van het geschil trekken we de volgende conclusies:

- inhoudelijk kunnen we ons verplaatsen in beide benaderingen en heeft de gemeente met het advies van LAAC sterke papieren als het gaat over de ADV-uren;
- met het nieuwe dienstrooster en de nieuwe verlofregeling is een belangrijk deel van de landelijke afspraken gerealiseerd: met behoud van salariering is het aantal daadwerkelijk aanwezige diensten/uren flink teruggebracht;
- de door LAAC bepleite overgangsregeling duurt inmiddels twee jaar;
- de ADV-uren vormen één element in een nogal complexe rekensom; deze zou met het advies van LAAC als vertrekpunt in zijn geheel nog eens besproken moeten worden nu achteraf dit onderdeel in de discussie is ingebracht;
- dat betekent in onze ogen dus een stap terug in het proces van overleg (zonder het hele traject over te doen, dat lijkt ons een heilloze weg) en tegelijkertijd dat de marges smal zijn.

In onze gesprekken kwam ook naar voren dat er bij de afrekening van de overgang van het oude rooster naar het nieuwe rooster de gemeente ten onrecht is uitgegaan van 54 uren per week, terwijl feitelijk 56 uren per week is gewerkt. Dat is door ons niet verder uitgezocht, maar maakt wel deel uit van het gevoel van gekort en gepakt te worden.

Tenslotte over het ATV en ADV-vraagstuk onze bevindingen samengevat: Het lijkt ons van belang – ook voor het morele gezag van de werkgever en de vakorganisaties – dat partijen een reële poging doen door overleg alsnog tot een vergelijk te komen. Het advies van LAAC vorm hiervoor een goed uitgangspunt. Wij adviseren om het overleg niet tot dit enkele punt te beperken maar na te gaan of in het geheel ook andere punten meegenomen kunnen worden. Als het ware alles in een keer af te rekenen.

Gezien de voorgeschiedenis bevelen wij dringend aan hierbij een onafhankelijk voorzitter/mediator in te schakelen voor de begeleiding van een intensief en snel traject. Als overleg niet snel tot overeenstemming leidt bevelen we partijen aan via bindend advies de kwestie op te lossen.

10. Aanbevelingen

In de situatie zoals door ons beschreven – een kluwen van problematiek en slechte verhoudingen – moet snel zicht op verbetering komen. Voor succesvolle en geloofwaardige verbeteringen moeten vanuit deze samenhang maatregelen genomen worden: een 'all in one' operatie. Voor de geloofwaardigheid is het noodzakelijk dat elke schijn van 'herhaling van zetten' vermeden worden.

In ieder geval moet de ATB-kwestie de wereld uit en moeten B&W en vakorganisaties zich inspannen alsnog tot een afspraak te komen over een totaalpakket voor de brandweer.

De ernst en hardnekkigheid van de totale problematiek vraagt ook om stevig, zichtbaar en voelbaar ingrijpen. Alle betrokkenen horen hierin hun verantwoordelijkheid te nemen voor een constructieve oplossing.

Wij stellen concreet de volgende maatregelen voor:

1. ATB-ADV regeling

B&W en vakorganisaties/GO bereiken in open en constructief overleg binnen vier weken onder leiding van een externe voorzitter/mediator een oplossing voor het ATB-ADV-vraagstuk. Het advies van LAAC is een goed vertrekpunt voor dit overleg.

Lukt het niet binnen deze termijn tot een akkoord te komen, dan aanvaardt men bindend advies van een commissie van drie.

Op deze wijze kan er uiterlijk 1 september 2009 een voor alle partijen verbindende regeling tot stand gekomen.

2. Medezeggenschap

De brandweer krijgt een eigen medezeggenschapsstructuur binnen de formele mogelijkheden van de Gemeente Groningen in de vorm van een onderdeelcommissie (OC). De commandant van de brandweer krijgt ook voldoende mandaat om reëel overleg over brandweerkwesties met een OC te kunnen voeren.

3. Organisatieontwikkeling

De 'Houtskoolschets' gaat van tafel als basis voor de toekomstige organisatiestructuur en werkwijze. Personele maatregelen op basis hiervan worden opgeschort. Er wordt op basis van een nieuwe analyse in nauw overleg met medewerkers een plan gemaakt voor de toekomstige organisatie van de brandweer, waarbij de Sociale Leidraad voor Verandering gevolgd wordt.

4. Managementontwikkeling

Er wordt een programma opgezet waarin de vereiste kwaliteiten voor het middenkader bij de brandweer worden vastgesteld en met betrokkenen een ontwikkelings-, trainings- en beoordelingstraject wordt ingezet.

5. Leiding Brandweer Groningen Stad

De Leiding van de Brandweer Groningen Stad wordt zo snel mogelijk in handen gelegd van een (interim)manager met de vereiste communicatieve en veranderkundige kwaliteiten. Prioriteit ligt bij herstellen van het vertrouwen en open communicatie, verbeteren van de arbeidsverhoudingen en het doorvoeren van de nodige veranderingen met reële inbreng van medewerkers.

De (interim)manager wordt ook verantwoordelijk voor de realisatie van aanbevelingen 2, 3 en 4 en voor de communicatie rond het vraagstuk van ATB.

11. Tenslotte

Wij realiseren ons dat met dit rapport een harde beoordeling wordt gegeven over de situatie bij de Brandweer Groningen. Het is de situatie die we aantreffen.

Onze bevindingen en aanbevelingen bevatten concrete handvatten om maatregelen te nemen die verbetering in de situatie kunnen brengen. Dat zal niet van vandaag of morgen resultaat opleveren, maar een investering van enige tijd vergen. De komende twee maanden zal bovendien in afwachting van een definitieve regeling, de ATB nog boven de markt zweven.

Uiteraard zijn Burgemeester en Wethouders nu primair aan zet om op basis van dit rapport maatregelen te treffen. Het zijn verder alle betrokkenen die in onze ogen hun verantwoordelijkheid moeten nemen en bereid moeten zijn van de ervaringen te leren:

14 -

- Vakorganisaties door zich in te spannen om alsnog tot een akkoord te komen met B&W en om vervolgens hiermee ook het vertrouwen van de medewerkers te winnen.
- Leiding van Brandweer en HVD door de cultuur en stijl van leidinggeven daadwerkelijk te veranderen.
- Medewerkers van de brandweer door zich constructief in te zetten voor verbetering en voor de medezeggenschap binnen hun eigen organisatie.
- Middenkader en medewerkers door elkaar in het dagelijks werk weer te vinden en het vertrouwen te herstellen.

Wij adviseren om gelijk een duidelijke trend van openheid en helderheid te zetten in de wijze waarop met dit rapport en de maatregelen die er uit voortvloeien wordt omgegaan.

Maatregelen moeten stevig, zichtbaar en voelbaar zijn. Men moet snel het verschil merken. Dat is nodig om verder te kunnen en niet in een herhaling van zetten terecht te komen.

Wij wensen allen die bij dit lastige proces betrokken zijn en er verantwoordelijkheid voor dragen veel succes toe. Brandweer Groningen en zijn medewerkers verdienen het.

Bedum, 15 juni 2009
Gert Looimeijer
Hansmaarten Bolle

Hansmaarten Bolle
Boterdiep w/z 7, 9781 EH BEDUM
hmbolle@hmbolle.nl

Gert Loozeijer
Veersteiger 5, 3311 AS DORDRECHT
G.Loozeijer@euronet.nl