

DE BRANDWEER

KRIJGT

BLAUW BLOED !

Samenvatting

De afgelopen jaren is een instroom van politiemangers (blauw bloed) waar te nemen bij de brandweertop. Deze instroom is halverwege de jaren negentig begonnen. De managers die van de politie naar de brandweer zijn overgestapt zijn allen werkzaam in een functie op strategisch niveau. Dit onderzoek richt zich daarom op de strategische top van de politie en de brandweer (salarisschaal 15 en hoger).

De centrale vraag van deze scriptie luidt:

Wat maakt dat er meer politiemangers overstappen naar de brandweer dan andersom?

Om hierop antwoord te vinden zijn de volgende deelvragen van belang:

- Welke motieven worden door professionals gebruikt om loopbaankeuzen te maken?
- Welke taken voert het bureau LMD politie en Brandweer uit, welke rol vervult het bij loopbaanontwikkeling en wat is de invloed op de loopbaankeuzen van brandweer- en politiemangers?
- In welke omgeving werkt de brandweer- en politiemanager en welke verantwoordelijkheden en taken hebben zij te vervullen?
- Hoe zien de competentieprofielen van brandweer- en politiemangers er uit en zijn er verschillen tussen die van de brandweer en van de politie?

Aan de hand van een literatuuronderzoek is een theoretisch kader geschetst. Dit kader is gevormd met behulp van een onderzoek dat is gedaan onder 300 professionals aan wie is gevraagd naar motieven bij loopbaankeuzen. Deze motieven zijn gebruikt om te onderzoeken of het in de praktijk inderdaad om deze onderwerpen gaat. Hiervoor is het onderzoek naar het leiderschap van korpschefs gebruikt. De bevindingen zijn weergegeven in het rapport “Blauwe bazen, het leiderschap van korpschefs”.

Ik heb de theorie van J. de Vries gebruikt om onderbouwing te geven voor een beschrijving van de omgeving van de brandweer- en de politiemanager.

Naast het theoretisch kader is onderzoek gedaan naar de belevingen in de praktijk. Hiervoor heb ik een veldonderzoek verricht. Dit onderzoek bestond uit 2 fasen, namelijk:

1. een verkennend onderzoek bij het bureau Landelijk Management Development (LMD) politie en brandweer van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en
2. het interviewen van de zes politiemangers die vanaf 1992 de overstap hebben gemaakt naar de brandweer.

Uit het onderzoek blijkt dat voor zowel de brandweer- als voor de politiemanager de relevantie van het werk van groot belang is en beiden geïnteresseerd zijn in het veiligheidsvraagstuk in brede zin. Voor beide managers is de dynamische werkomgeving van belang. Zij hebben een drang tot ontwikkelen (job-driven), waarbij het bij de brandweer in eerste instantie, meer de ontwikkeling richting de fysieke veiligheid betreft en bij de politie meer de sociale veiligheid. De nieuwe brandweermanagers waren gewild voor de functie, het bestuur had een hoge verwachting van de kwaliteit van de (oud) politiemangers dit maakte voor hen de keus makkelijker.

Het is niet aantoonbaar wat de invloed is van het huidige LMD beleid op de loopbaanontwikkeling van de brandweermanager. Mijn indruk is dat op dit moment de invloed zeer gering is omdat het LMD adviserend is, de gemeenten en regio's in selecties en aanstellingen, autonoom zijn en strategische brandweermanagers niet door de Kroon benoemd worden.

Door de centrale sturing van BZK op het selectie- en benoemingenproces middels Kroonbenoemingen, heeft het MD-beleid en het bureau LMD politie grote invloed op de loopbaanontwikkeling van politiemanager. Zonder de tussenkomst van het bureau LMD is het voor een politiemanager niet mogelijk om op een strategische functie te komen. Het bureau richt zich op dit moment niet op de uitwisseling van brandweer- en politiemanager.

De omgeving van de brandweer- en politiemanager wordt verondersteld van invloed te zijn op de loopbaankeuzen. Het beeld leeft bij de politie dat de brandweer in een minder complexe omgeving werkt dan de politie. Dit is nader onderzocht.

Concluderend kan gesteld worden dat er verschillen zijn tussen de omgeving van de brandweeren de politiemanager. De politiemanager werkt in een complexere omgeving dan de brandweermanager. Een duidelijke overeenkomst is dat beide managers met een grote bestuurlijk / politieke sensitiviteit om moeten gaan betreffende problemen omtrent de veiligheid in de samenleving.

Naast het onderzoek naar de omgeving van de brandweer- en de politiemanager is het van belang om te onderzoeken welke taken en verantwoordelijkheden beiden hebben. Na een vergelijking en een analyse kan worden geconcludeerd dat er enkele verschillen zitten in de functieprofielen van regionale brandweercommandant en de korpschef. In essentie hebben ze gelijke verantwoording op het gebied van management en leidinggeven, maar het graduele verschil is dat de korpschef van meer verschillende onderdelen moet weten en moet afstemmen. De regionale brandweercommandant heeft inzake crisis en rampen als eerste verantwoordelijke adviseur een zware taak.

De competentieprofielen van de strategische top van de brandweer en de politie zijn met elkaar vergeleken. Hieruit blijkt dat de profielen van de brandweer en van de politie die voor het strategisch management zijn opgesteld grotendeels met elkaar overeen komen.

Conclusie

Uit mijn onderzoek blijkt dat er verschillen en overeenkomsten zijn tussen de brandweer en de politie. De verschillen betreffen de kenmerken van de manager zelf, de werkomgeving en de selectie- en benoemingsprocedure. Die interpreteer ik als belemmeringen om de stap van de politie naar de brandweer en van de brandweer naar de politie te maken. De overeenkomsten betreffen de competentieprofielen, de motieven voor loopbaankeuzen, het politiek-bestuurlijke element van de werkomgeving en de uitdaging binnen het veiligheidsvraagstuk, deze interpreteer ik als een stimulans om de stap naar de brandweer of de politie te maken.

Wat maakt dat wel politiemanager naar de brandweer gaan en geen brandweermanagers naar de politie?

De politiemanager is iemand die zich profileert en gewend is om te gaan met macht en invloed. Dit is voor hem een “way of life”. Een politiemanager zal dan ook makkelijk laten zien wat hij doet en kan en wanneer hij aan een nieuwe uitdaging toe is, gaat hij op zoek naar wat anders. Voor besturen, die tenslotte over deze benoemingen gaan, bestaan er geen redenen om deze manager niet in de selectie mee te nemen.

De brandweermanager is iemand die vooral de kwaliteit van zijn werk wil laten zien. Vanuit zijn taak zal hij zich profileren maar niet vanuit zijn persoon. Hij is blijkbaar iemand die niet snel op de voorgrond treedt en zichzelf profileert. Dit maakt dat het voor brandweermanagers lastig is om te concurreren met de aan de weg timmerende politiemangers.

Er zijn drie hobbels die meespelen bij een overstap van de brandweermanager naar de politie:

- Het beeld heerst bij de politie dat de brandweermanager niet in staat wordt geacht bij de politie te kunnen werken omdat hij in een minder complexe omgeving werkt
- De wijze van selectie bood tot voor kort niet of nauwelijks mogelijkheden om vanuit de brandweer in te stromen in de strategische top van de politie (old-boys netwerk)
- Brandweermanagers profileren zichzelf minder of te weinig

Kunnen we in de toekomst verwachten dat de brandweermanager naar de politie gaat?

De instroom van brandweerofficieren is de laatste jaren veranderd. Sinds een aantal jaren ligt de nadruk niet meer op de technische kennis maar juist op sociale vaardigheden en maatschappelijke sensitiviteit. De verwachting is dat over ongeveer 10 jaar een generatie brandweermanagers is ontstaan, die zich meer vanuit hun persoon zullen profileren en wellicht gemakkelijker overstappen naar de politie. Het landelijk bureau LMD politie en brandweer zal hierin haar faciliterende rol vervullen waardoor de uitwisseling een vanzelfsprekendheid wordt.

Om een zelfde kwaliteits- en kennisniveau te bereiken in de strategische top van de brandweer en de politie wil ik een aantal aanbevelingen doen:

- De consultants voor enkele maanden in de keuken van de andere organisatie laten kijken zodat zij de managers beter kunnen adviseren met betrekking tot loopbaanontwikkeling. In de toekomst een uitwisseling tussen consultants van politie en brandweer binnen het bureau LMD politie en brandweer tot stand brengen.
- Gezamenlijke opleidingen organiseren voor brandweer- en politiemangers. Basisinstroom op managementniveau van brandweer en politie op elkaar afstemmen qua capaciteit en competenties. Dit zou uiteindelijk moeten leiden tot een opleiding “veiligheids manager” die loopbaanmogelijkheden biedt in beide organisaties.
- De uitwisseling van brandweer- en politiemangers als instrument gaan gebruiken in het MD-traject. Gezamenlijke trainee programma’s ontwerpen en uitvoeren van brandweer- en politiemangers met het oog op vervulling van de toekomstige strategische managers.

Inhoudsopgave

Voorwoord	pag. 6
1. Inleiding	pag. 7
§ 1.1 Doelstelling	pag. 8
§ 1.2 Relevantie	pag. 9
§ 1.3 Methodologie	pag. 9
§ 1.4 Beperkingen	pag. 9
§ 1.5 Leeswijzer	pag. 10
2. Motieven van professionals	pag. 12
§ 2.1 Wat beweegt een professional?	pag. 12
§ 2.2 Wat motiveert een professional?	pag. 13
§ 2.3 Hoe maakt de professional loopbaan keuzen?	pag. 13
3. Veldonderzoek	pag. 15
§ 3.1 De loopbaan van de brandweermanager	pag. 15
§ 3.2 De loopbaan van de politiemanager	pag. 16
§ 3.3 Veldonderzoek	pag. 18
4. Landelijke Management Development Beleid	pag. 23
§ 4.1 Ontwikkelingen Management Development Brandweer(MDB) en Management Development Politie (MDP)	pag. 23
§ 4.2 Het beleid Landelijk Management Development brandweer en het Landelijk Management Development politie	pag. 25
§ 4.3 Stand van zaken van de uitvoering van het Management Development beleid brandweer en politie	pag. 27
§ 4.4 De organisatie en de taken van het Landelijke bureau Management Development politie en brandweer	pag. 28
§ 4.5 Wat valt op tussen politie en brandweer?	pag. 28
§ 4.6 Heeft het LMD invloed op de loopbaanontwikkeling van brandweer- en politiemangers?	pag. 29
5. Omgeving, taken en verantwoordelijkheden	pag. 31
§ 5.1 Omgeving	pag. 31
§ 5.2 Taken en verantwoordelijkheden	pag. 37
6. Competenties	pag. 41
§ 6.1 Competenties	pag. 41
§ 6.2 Competenties brandweer en politie	pag. 41
§ 6.3 Functieomschrijvingen- / profielen geïnterviewden	pag. 43
§ 6.4 Conclusies	pag. 43
7. Slotbeschouwing	pag. 54
§ 7.1 De werkomgeving	pag. 46
§ 7.2 Selectie- en benoemingsprocedure	pag. 47
§ 7.3 Rol van het LMD politie en brandweer	pag. 48
§ 7.4 De manager	pag. 49
§ 7.5 Aanbevelingen	pag. 50

Literatuurlijst

Bijlagen

Voorwoord

“De brandweer krijgt blauw bloed” heeft betrekking op de situatie die mij twee jaar geleden is overkomen. Ik heb toen de keuze gemaakt om na 25 jaar politiedienst, als leidinggevende in een andere organisatie te gaan werken. Bij toeval werd ik gewezen op de functie van teamleider binnen de afdeling Veiligheid en Hulpverlening van de gemeente Almelo, waarvan de gemeentelijke brandweer onderdeel is¹.

Verscheidene politiemangers hebben de overstap naar de brandweer gemaakt maar voor zover bekend maakte geen enkele brandweermanager de stap naar de politie. Dit was voor mij de reden voor nader onderzoek.

Vanuit mijn eigen leidinggevende ervaringen bij zowel de brandweer als de politie heb ik gemerkt dat de managers uit beide organisaties op het gebied van veiligheidsvraagstukken en samenwerking met stakeholders in een zelfde omgeving werken. Daarbij komen ze elkaar tegen in “praktijk” situaties.

Ik verwacht dat leidinggevendenden van de brandweer en de politie en mensen die bezig zijn met loopbaanontwikkeling geïnteresseerd zijn in mijn bevindingen. De uitkomsten van deze scriptie kunnen helpen bij de keuzen die managers in hun loopbaan maken, waarbij een eventuele “uitwisseling” met behulp van het bureau Landelijk Management Development (LMD) politie en brandweer, tot stand gebracht kan worden.

In de ontwikkeling van de totstandkoming van veiligheidsregio’s kunnen deze uitkomsten een bijdrage leveren tot een betere samenwerking tussen brandweer en politie.

Bij de totstandkoming van deze scriptie hebben mij velen geholpen. Ik wil hierbij het bureau LMD politie en brandweer bedanken voor de gelegenheid die mij geboden is om mijn veldonderzoek te verrichten en voor de aangeleverde informatie.

De zes (ex-)politiemangers die de stap naar de brandweer hebben gemaakt wil ik bedanken voor hun openheid tijdens de interviews.

Tot slot wil ik de lezers van al mijn concepten bedanken voor hun geduld en hun opbouwende kritiek.

I.C. Seuters-Koopman
Almelo, september 2004

Omwille van de leesbaarheid van deze scriptie is gekozen voor de mannelijke vorm. Daar waar u “hij / hem” leest, kan tevens “zij / haar” worden gelezen.

¹ Met ingang van 1 oktober 2004 is schrijfster dezes, aangesteld als afdelingshoofd / commandant van de afdeling Veiligheid en Hulpverlening van de gemeente Almelo.

Hoofdstuk 1. Inleiding

De afgelopen jaren is een instroom van politiemangers waar te nemen bij de brandweertop. Deze instroom is halverwege de jaren negentig begonnen. Rob Brons is één van de eerste politiemangers die in 1995 de stap naar de brandweer Den Haag ① maakte. Vanaf 2002 volgden er meer. Op dit moment zijn voor zover bekend tenminste zes politiemangers overgestapt naar de strategische top van de brandweer. Een beweging andersom, de brandweermanager die de stap maakt naar de politietop is tot op heden, voor zover bekend, niet waargenomen.

Een interessante tendens die voor beide organisaties van belang kan zijn. De brandweer en de politie zijn partners in veiligheid en werken in operationele zin al samen, bijvoorbeeld bij ernstige aanrijdingen, grote rampen/branden of bij het zoeken naar een slachtoffer.

Het beeld zou kunnen zijn dat er veel overeenkomst is tussen beide organisaties waarbij het logisch zou zijn om als manager van de ene naar de andere organisatie over te stappen.

De managers die van de politie naar de brandweer zijn overgestapt zijn allen werkzaam in een functie op strategisch niveau. Dit onderzoek richt zich daarom op de strategische top van de politie en de brandweer (salarisschaal 15 en hoger). Het betreffen de managers die een functie vervullen als regionale brandweercommandant of regionale korpschef, als gemeentelijke brandweercommandant van een grote stad (100.000 - 200.000 inwoners) of als districtschef van politie in een gebied tussen de 100.000 - 200.000 inwoners. De politie telt ongeveer 200 en de brandweer 75 managers in deze doelgroep ②.

De keus voor deze doelgroep is gemaakt omdat deze beweging zich binnen de strategische top heeft voorgedaan. De veronderstelling is dat op strategisch niveau deze managers in een zelfde politiek/bestuurlijke omgeving met dezelfde onderwerpen te maken hebben.

Daarnaast is de veronderstelling dat dezelfde omgeving en die gemeenschappelijke onderwerpen voor de strategische managers redenen kunnen zijn om de overstap te maken.

Dit onderzoek richt zich op de brandweer en de politie. Is het nu wel zinvol om de brandweer en de politie met elkaar te vergelijken? Hebben we het over het bekende appels met peren... In hoofdstuk 4 licht ik toe dat beide organisaties op een aantal terreinen te vergelijken zijn. Ik zal nader beschrijven dat beide organisaties partners in veiligheid zijn en dat de samenwerking bij de uitvoering van het veiligheidsbeleid hierin van belang is. Beide organisaties zijn betrokken bij de uitvoering van het veiligheidsbeleid waarbij een belangrijk onderdeel de gezamenlijke verantwoordelijkheid is.

Bovenstaande onderwerpen; veiligheidsbeleid, gezamenlijke verantwoordelijkheid en samenwerking, betreffen vooral de omgeving van de manager maar niet zijn persoonlijke kwaliteiten. Het is interessant om nader te onderzoeken wat er van hem verwacht wordt en welke kwaliteiten en competenties hij moet hebben. Dit onderzoek naar de kerncompetenties van brandweer- en politiemangers kan helpen om belemmeringen of redenen te vinden voor de overstap.

Landelijk gebeurt veel op het gebied van Management Development (MD) voor strategisch leidinggevenden bij de brandweer en bij de politie. Sinds 1995 is zowel de politie als de brandweer bezig MD-beleid te ontwikkelen en uit te voeren.

Tot voor kort bestond het bureau Management Development Brandweer (MDB) en een Landelijk Bureau Management Development Politie (LMD politie). In 2003 zijn beide bureaus samengegaan tot het bureau Landelijk Management Development politie en brandweer (LMD politie en brandweer). Dit bureau richt zich onder anderen op de doelgroep uit dit onderzoek (strategisch leidinggevend schaal 15 en hoger). Van belang is om te onderzoeken welke invloed het MD-beleid en dit bureau hebben op de loopbaanontwikkeling van deze managers.

§ 1.1 Doelstelling

In deze scriptie zal worden geprobeerd verklaringen te vinden waarom politiemangers naar de brandweer gaan en waar mogelijk ook, waarom brandweermanagers (nog) niet naar de politie gaan.

Ik zal me hierbij richten op de motieven die professionals gebruiken bij loopbaankeuzen. Verder zal ik onderzoeken welke invloed het MD-beleid en het bureau LMD politie en brandweer hebben gehad op de overstap van de managers. Tevens zal ik onderzoeken of de omgeving waarbinnen de managers werken en competenties en vaardigheden die zij moeten toepassen om in de politiek / bestuurlijke omgeving te kunnen functioneren van invloed zijn op hun loopbaankeuzen.

De cultuur die van invloed is op deze onderwerpen laat ik achterwege.

De centrale vraag van deze scriptie luidt:

Wat maakt dat er meer politiemangers overstappen naar de brandweer dan andersom?

Om hierop antwoord te vinden zijn de volgende deelvragen van belang:

- Welke motieven worden door professionals gebruikt om loopbaankeuzen te maken?
- Welke taken voert het bureau LMD politie en brandweer uit, welke rol vervult het bij loopbaanontwikkeling en wat is de invloed op de loopbaankeuzen van brandweer- en politiemangers?
- In welke omgeving werkt de brandweer- en politiemanager en welke verantwoordelijkheden en taken hebben zij te vervullen?
- Hoe zien de competentieprofielen van brandweer- en politiemangers er uit en zijn er verschillen tussen die van de brandweer en van de politie?

§ 1.2 Relevantie

Vanuit mijn eigen leidinggevende ervaringen bij zowel de brandweer als de politie heb ik gemerkt dat de managers uit beide organisaties op het gebied van veiligheidsvraagstukken en samenwerking met stakeholders in een zelfde omgeving werken. Daarbij komen ze elkaar tegen in “praktijk” situaties.

Ik verwacht dat leidinggevend van de brandweer en de politie en mensen die bezig zijn met loopbaanontwikkeling geïnteresseerd zijn in mijn bevindingen die vanuit de centrale vraag en de daarbij behorende deelvragen naar voren komen. De uitkomsten van deze scriptie kunnen helpen bij de keuzen die managers in hun loopbaan maken, waarbij een eventuele “uitwisseling” tot stand gebracht kan worden.

In de ontwikkeling van de totstandkoming van veiligheidsregio's kunnen deze uitkomsten een bijdrage leveren tot een betere samenwerking tussen brandweer en politie op met name regionaal niveau.

§ 1.3 Methodologie

Deze scriptie heeft een beschrijvend karakter en bevat waar noodzakelijk de nodige achtergrondinformatie.

Aan de hand van een literatuuronderzoek is een theoretisch kader geschetst. Dit kader is gevormd met behulp van een onderzoek dat is gedaan onder 300 professionals, waar gevraagd is naar motieven bij loopbaankeuzen ③. Uit dit onderzoek blijkt dat het voor professionals van belang is in welke omgeving ze werken, welke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken men kan vervullen en welke mate van relevantie de functie heeft.

Aan de hand van deze onderwerpen is verder gezocht of het in de praktijk inderdaad om deze onderwerpen gaat. Hiervoor is het onderzoek naar het leiderschap van korpschefs gebruikt. De bevindingen hiervan zijn weergegeven in het rapport “Blauwe bazen, het leiderschap van korpschefs”④.

Een soortgelijk onderzoek heeft niet plaatsgevonden naar het leiderschap van brandweercommandanten. Dit geeft een beperking in het onderzoek om politieleiderschap te vergelijken met brandweerleiderschap. Wel zijn er ervaringsgegevens van het “oude” bureau MDB. Deze zullen ter vergelijking gebruikt worden.

Om vanuit de literatuur onderbouwing te geven voor een beschrijving van de omgeving van de brandweer- en de politiemanager en zijn rol binnen de overheid gebruik ik de theorie van J. de Vries ⑤. Hij schetst een omgeving waarin de publieke manager moet acteren en noemt deze nieuw soort ambtenaar een publieke ondernemer. De omgeving omschrijft hij aan de hand van zeven kenmerken. Die kenmerken gebruik ik om de omgeving van de brandweer en de politie te analyseren. Vervolgens zal ik aan de hand van de functiebeschrijving van een korpschef en een regionaal brandweercommandant de overeenkomsten en verschillen van taken en verantwoordelijkheden beschrijven.

§ 1.4 Beperkingen

Een onderzoek naar de beleving van de loopbaan bij brandweer- en politiemangers is voor zover bekend niet verricht. Het onderzoek naar leiderschap van korpschefs neemt dit onderdeel globaal mee. De vraag waarom mensen binnen de politie blijven wordt niet expliciet gesteld. Uit het onderzoek kan het wel impliciet worden geconcludeerd. Deze gegevens neem ik voor zover relevant voor de onderzoeksvraag mee in de conclusies.

Vertrekredenen van brandweer- en politiemangers zijn voor zover bekend nooit onderzocht ⑦. Uit ervaringsgegevens blijkt dat zowel brandweer- als politiemangers over het algemeen voor een lange tijd binnen de organisatie werkzaam blijven en het verloop verwaarloosbaar klein is. Blijkbaar is er tot nu toe geen reden geweest om vertrekredenen van managers te onderzoeken. Ik heb me tot de doelgroep strategisch management van de brandweer en de politie schaal 15 en hoger beperkt. Hoewel mij bekend is dat vanuit de krijgsmacht meerdere leidinggevenden naar de brandweer zijn overgestapt, beperk ik mij tot de brandweer en de politie, omdat ik inmiddels een redelijk goed beeld van beide organisaties heb. De krijgsmacht is voor mij een onbekende

organisatie. Het strekt voor deze scriptie te ver om ook de vergelijking met de krijgsmacht te maken.

Voor zover bekend zijn er geen brandweermanagers die naar de politie zijn overgestapt. Dit geeft een beperking in het onderzoek omdat niet vergeleken kan worden welke motieven er voor brandweermanagers hebben meegespeeld om die stap te maken. Door bemiddeling van het bureau LMD politie en brandweer ben ik tijdens het veldonderzoek in contact gekomen met twee brandweermanagers waarvan er één in het verleden interesse voor de politie had en één nog steeds is geïnteresseerd. De resultaten van die gesprekken zijn geanonimiseerd verwerkt in hoofdstuk 3.

Naast het theoretisch kader is het van belang om te onderzoeken hoe de belevingen in de praktijk zijn. Hiervoor heb ik een veldonderzoek verricht. Dit onderzoek bestond uit 2 fasen, namelijk:

➤ 1e fase

Dit was een verkennend onderzoek bij het bureau LMD politie en brandweer van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Doel van deze verkenning was om inzicht te krijgen in het beleid en de werkwijze van dit bureau en de doelgroep waarop het bureau zich richt. Deze informatie is gebruikt om te kijken of LMD-beleid invloed heeft op loopbaankeuzen van managers, wat het verschil is tussen het beleid van de brandweer en de politie en of er verschil is tussen de gehanteerde competentieprofielen van brandweer- en politiemanager.

Het onderzoek bestond uit het voeren van gesprekken met de directeur van het bureau en alle consultants die bij de brandweer en de politie contacten onderhouden met strategische managers. De bevindingen van deze gesprekken zijn geanonimiseerd verwerkt waarbij het bureau LMD als bron wordt vermeld.

In deze periode heb ik vervolgens onderzoek gedaan naar het ontstaan van MD bij de brandweer en de politie en het huidige landelijke beleid.

➤ 2e fase

Vervolgens heb ik de zes politiemanager die vanaf 1992 de overstap hebben gemaakt naar de brandweer geïnterviewd.

Het doel van die interviews was om te horen wat voor hen de motieven waren om de overstap naar de brandweer te maken. De resultaten van deze interviews zijn aan de hand van de motieven voor loopbaankeuzen uit het theoretisch kader nader verwerkt in hoofdstuk 2, § 2.2
Wat motiveert een professional?

§ 1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal allereerst aan de hand van het literatuuronderzoek een theoretisch kader worden geschetst. Dit kader bestaat uit het beschrijven van de motieven die professionals gebruiken bij hun loopbaankeuzen. Deze motieven worden vergeleken met motieven die uit het onderzoek “Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs” komen en met ervaringsgegevens van het oude bureau MDB.

Vervolgens zal ik de bevindingen van het veldonderzoek beschrijven in hoofdstuk 3 en vergelijken met het literatuuronderzoek.

Uit nadere analyse van deze bevindingen blijkt of de motieven die in de literatuur genoemd worden inderdaad door brandweer- en politiemangers zo beleefd worden.

In hoofdstuk 4 beschrijf ik het beleid en de doelstellingen van het bureau LMD politie en brandweer. Het aantal strategische managers bij de brandweer en de politie. De verschillen tussen de brandweer en de politie op het gebied van onder anderen de doelgroep van het bureau, de wijze van selecteren van de doelgroep, de benoemingen en salariëring.

Uiteindelijk blijkt uit de analyse de invloed van het LMD politie en brandweer op de loopbaankeuzen van brandweer- en politiemangers.

In hoofdstuk 5 wordt de omgeving en de organisatiestructuur van brandweer en politie omschreven waarin de manager werkt. Hier zal aan de hand van de theorie van J. de Vries^⑤ de omgeving van de publieke manager beschreven worden om deze omgeving met die van de brandweer- en die van de politiemanager te vergelijken.

Vervolgens zullen de taken en verantwoordelijkheden van brandweer- en politiemangers beschreven worden om te analyseren wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de brandweer en de politie.

In hoofdstuk 6 worden de competentieprofielen die voor zowel brandweer- als politiemangers gelden beschreven en met elkaar vergeleken. Dit is van belang om antwoord te vinden op de vraag of er verschil is tussen de kerncompetenties van de brandweer en de politie. Wanneer het verschil tussen het competentieprofiel van de brandweer en die van de politie nihil is, is de veronderstelling dat de overstap van de brandweer naar de politie of andersom, op dit terrein geen belemmeringen meer zal opleveren.

In de slotbeschouwingen in hoofdstuk 7 wil ik door middel van een terugblik op de voorgaande hoofdstukken een verklaring geven waarom de politiemanager wel naar de brandweer gaat maar de brandweermanager niet naar de politie. Vervolgens probeer ik in te schatten of in de toekomst te verwachten is dat brandweermanagers de overstap naar de politie zullen maken. In § 7.5 doe ik een aantal aanbevelingen waarbij ik aangeef welke verwachtingen ik heb van deze aanbevelingen.

① Interview R.Brons, brandweercommandant brandweer Den Haag, Regionaal Brandweercommandant Haaglanden

② Bron bureau LMD politie en brandweer

③ D.J. Nijhof e.a., Wat beweegt professionals? Motieven bij loopbaankeuzen, Schoonhoven, Academic Service, 2002.

④ A. Boin, E. van der Torre, P. 't Hart, Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs, 2003

⑤ J. de Vries en M. van Dam, politiek - bestuurlijk management. Een blik achter de gouden muur, Alphen aan de Rijn, Samsom, 1998,

⑥ Politie en brandweer. Mogelijkheden voor samenwerking en taakverschuiving. Stichting Maatschappij, Veiligheid en politie. Dordrecht, 2004.

⑦ Hiervoor is navraag gedaan bij het Nederlands Instituut politie, de Nederlandse politie Akademie, het Nederlands Instituut voor Brandweer en Rampenbestrijding en het bureau LMD politie en brandweer.

Hoofdstuk 2 De motieven van professionals

De overstap die managers maken naar andere organisaties worden niet zo maar gedaan. Voor zo'n stap is iets nodig. Wat daar voor nodig is zal ik in dit hoofdstuk nader omschrijven. Ik richt mij specifiek op de motieven waarom professionals van baan veranderen en hoe zij zich daartoe laten stimuleren. Om hier meer duidelijkheid over te krijgen is het van belang te onderzoeken welke stimulans daarvoor nodig is. Hiervoor gebruik ik het onderzoek van D.J. Nijhof dat is gedaan onder 300 professionals ①.

Uit het onderzoek blijkt dat er drie invloeden van belang zijn, namelijk:

- die vanuit de professional zelf;
- die van de werkomgeving en
- die vanuit de buitenwereld.

Aan de hand van deze drie invloeden heb ik onderzocht in hoeverre die van invloed zijn bij het maken van loopbaankeuzen door brandweer- en politie managers.

§ 2.1 *Wat beweegt professionals?* ①

De motieven op basis waarvan managers / professionals, loopbaankeuzen maken, veranderen gedurende hun loopbaan, om verschillende redenen, in verschillende mate en op uiteenlopende momenten.

Er zijn verschillende factoren die van invloed zijn op deze motieven. Deze invloeden zijn onderverdeeld in drie categorieën

- *Categorie 1: Invloeden vanuit de professional zelf (pag. 27-30)*

Hierbij gaat het om normen, waarden, beelden en verwachtingen.

Dit vormt de kern van de intrinsieke werkmotivatie. Deze motivatoren zijn te omschrijven als factoren die ons van binnen uit motiveren, te weten onze dieper liggende normen en waarden, persoonlijke belangen en doelstellingen en verwachtingen en beelden. Intrinsieke motivatoren zijn voor anderen lastig te beïnvloeden doordat ze sterk gebaseerd zijn op een eigen referentiekader.

De intrinsieke motivatie is aanwezig bij professionals wanneer:

- men zich persoonlijk verantwoordelijk voelt voor de kwantitatieve en de kwalitatieve resultaten in het werk;
- men het werk als zinvol ervaart (de eigen bijdrage een toegevoegde waarde heeft);
- men de feitelijke resultaten van de inspanningen kent.

- *Categorie 2: Invloeden van de werkomgeving (pag. 30-36)*

Hierbij gaat het om de regels en procedures die binnen een organisatie gelden en de instrumenten die worden toegepast. Professionals zijn zogeheten geboeide werkers voor wie een goede deal met de organisatie centraal staat. Zij zoeken dus een omgeving waardoor ze geboeid kunnen worden. De organisatie kan die omgeving bieden en past daarbij een aantal instrumenten toe.

Dit betreffen employabilitybeleid, loopbaanmanagement en beloning.

Employabilitybeleid en loopbaanmanagement ① (pag. 31 en 32)

Hierbij investeert de organisatie in de ontwikkeling van breed inzetbare medewerkers om de flexibiliteit en de wendbaarheid van de organisatie te kunnen vergroten. Dit uit zich vooral in uitgebreide opleidingsmogelijkheden, aandacht voor coaching en mentoring, functieroulatie, persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) en MD programma's. Voor werknemers is dit interessant omdat zij zich permanent kunnen kwalificeren en hun kansen op boeiend werk kunnen vergroten. Voor de organisatie is dit van belang vanuit het perspectief van het binden en boeien van personeel en het beter benutten van hun capaciteiten en talenten.

Beloning

De vraag ligt voor welke invloed beloning heeft op de motieven van professionals. Volgens de Expectancy Theory van Vroom ④ zijn twee aspecten van beloning belangrijk: de subjectieve waarde voor de ontvanger en de relatie tussen arbeid of arbeidsresultaten en de verkregen beloning, waarbij de wijze waarop de beloningen en vergoedingen gegeven worden ook van belang zijn. Hoewel professionals zich in eerste instantie laten leiden door hun intrinsieke motivatie is werken voor hen niet alleen een tijdverdrijf. De overheersende maatschappelijke opinie is dat beloning een rol speelt, maar over het algemeen geen doorslaggevende invloed heeft op loopbaankeuzen.

➤ *Categorie 3: Invloeden vanuit de buitenwereld (pag. 36-41)*

Hierbij gaat het om allerlei maatschappelijke en economische ontwikkelingen die invloed hebben op de motieven van professionals. Drie belangrijke factoren zijn: de toegenomen welvaart, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de economische situatie.

De toegenomen welvaart schept in beginsel de mogelijkheid om vrijere keuzen te maken. De arbeidsmarktsituatie zorgt voor een sterkere dan wel mindere sterke onderhandelingspositie voor professionals waardoor er voor hen meer of minder te kiezen valt. De invloed van de economische situatie hangt vooral af van de manier waarop organisaties hierop reageren.

De extrinsieke werkmotivatoren hebben dus te maken met invloeden vanuit de werkomgeving en invloeden vanuit de buitenwereld.

§ 2.2 *Wat motiveert een professional? (pag. 43-60)*

De professional hecht een grote waarde aan autonomie (zelfstandigheid, keuzevrijheid) en afwisseling. De organisatie is er om professionals te faciliteren en lijkt daarin al snel te beperkend te worden gezien. Een ander typisch kenmerk van professionals is de drang naar ontwikkeling en uitdaging. Maister ③ omschrijft het verschil tussen de professional en de niet-professional als "job driven" versus "career driven". Hiermee bedoelt hij dat de professional altijd bezig is zich te ontwikkelen en zich bij zijn huidige baan regelmatig afvraagt of hij zich voldoende ontwikkelt. Een derde belangrijke factor voor de professional zijn de mensen om hem heen. De sfeer op de afdeling is belangrijk maar daarnaast ook de waardering van collega's en klanten. Ondanks zijn drang naar autonomie heeft de professional sterk behoefte aan een prettige werkomgeving met inspirerende mensen die hem en zijn werk waarderen.

§ 2.3 *Hoe maakt de professional loopbaankeuzen?*

Uit het onderzoek van Nijhof ① (pag. 66-74) naar de motieven bij loopbaankeuzen blijkt dat professionals niet altijd even bewust, planmatig en rationeel bezig zijn met hun loopbaan. Hierbij

zijn twee groepen te onderscheiden. De eerste groep blijkt minder bewuste keuzen te hebben gemaakt doordat een toevallige gebeurtenis (hetzij een toevallige ontmoeting, dan wel “het gevraagd worden” door bijvoorbeeld een headhunter) hen aanzette om te vertrekken. Een tweede groep maakt vooral keuzen op basis van gevoel en blijkt achteraf de gemaakte keuzen vaak te rationaliseren.

Drie belangrijke oorzaken komen uit het onderzoek naar voren voor het feit dat motieven gedurende iemands loopbaan zich (kunnen) ontwikkelen, namelijk:

1. Kritieke incidenten, zoals een faillissement, een burn-out, een uit de hand gelopen ruzie met een collega.
2. Privé-omstandigheden, hieronder vallen de gezinssituatie, de financiële situatie en de zorg voor anderen.
3. Werkervaring, te onderscheiden in 3 fasen: de verwervende- (lerende), de toepassende- (toepassen van kennis en vaardigheden uit verwervende fase) en de verspreidende (uitnutten en verspreiden van de eigen kennis) fase.

Verder blijkt dat het keuzeprocess van de professional gecompliceerd is, doordat een ingewikkeld stelsel aan factoren van invloed is op gemaakte en te maken loopbaankeuzen. Aangezien keuzen sterk individueel bepaald zijn en geen individu hetzelfde is, zijn professionals moeilijk te beïnvloeden

De populairste motieven zijn vooral een nieuwe uitdaging, nieuwe kennis opdoen en autonomie.

① D.J. Nijhof e.a., Wat beweegt professionals? Motieven bij loopbaankeuzen, Schoonhoven, Academic Service, 2002.

② A. Boin, E. van der Torre, P. 't Hart, Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs, 2003

③ D.H. Maister, Een echte professional, Schoonhoven, Academic service, 1997

④ V.H. Vroom, Work and motivation, Herziene editie Matabar: Krieger, 1982

Hoofdstuk 3 Veldonderzoek

Uit de voorgaande theorie blijkt dat er verschillende motieven bestaan voor professionals om loopbaankeuzen te maken. Ik zal vervolgens de ervaringen uit de praktijk vergelijken met de theorie, waarbij ik aan de hand van de praktijk wil bezien of er nog nieuwe motieven naar voren komen of dat er specifieke motieven voor de brandweer of de politie bestaan.

Op het gebied van motieven voor loopbaankeuzen van brandweermanagers is voor zover bekend geen onderzoek gedaan. Er zijn echter wel ervaringsgegevens voorhanden vanuit het “oude” bureau MDB. Deze informatie zal nader worden beschreven. Het geeft echter de beperking, dat deze informatie niet is gestoeld op wetenschappelijk onderzoek. Ik zal zoveel mogelijk trachten de ervaringsgegevens te relateren aan de theorie die in dit hoofdstuk wordt beschreven.

In 2003 is een uitgebreid onderzoek verschenen naar het leiderschap van korpschefs. De bevindingen hiervan zijn weergegeven in het rapport “Blauwe bazen, het leiderschap van korpschefs” ②. Dit onderzoek richt zich onder anderen op het leiderschap, de carrières, de taken, de verantwoordelijkheden en de omgeving van de korpschefs. Dit rapport zal ik gebruiken om te bezien in hoeverre deze items van invloed zijn geweest op hun loopbaankeuzen. In dit hoofdstuk wordt het verloop van hun loopbaan gerelateerd aan de motieven uit de theorie. De overige onderwerpen zoals de omgeving, taken en verantwoordelijkheden en competenties komen in de hierop volgende hoofdstukken aan de orde.

Aan de hand van bovenstaande invalshoeken wil ik uiteindelijk komen tot een beschrijving van motieven die van invloed zijn op loopbaankeuzen van de brandweer- en politiemanager.

Naast het theoretisch onderzoek heb ik een veldonderzoek verricht. Ik heb twee weken stage gelopen bij het bureau LMD politie en brandweer. Vervolgens heb ik de 6 managers die de overstap van de politie naar de brandweer hebben gemaakt geïnterviewd. De bevindingen van dit veldonderzoek worden in dit hoofdstuk gebruikt om de motieven uit de theorie naast de motieven uit de praktijk te leggen. Hieruit wil ik naar voren laten komen wat de redenen daadwerkelijk zijn om een overstap te maken. Vervolgens is van belang om te weten of het bureau LMD politie en brandweer hierin een rol heeft gespeeld. Deze rol wordt nader beschreven in hoofdstuk 4.

§ 3.1 *De loopbaan van de brandweermanager*

Beginjaren negentig constateerde men in brandweerland dat brandweermanagers veel te lang in hetzelfde korps werkzaam waren. Dit kwam de kwaliteit van het management niet ten goede. Vervolgens is het bureau MDB in het leven geroepen om de mobiliteit van brandweermanagers te bevorderen.

De opleiding tot brandweerofficier is een zogenaamde kopopleiding die bovenop een voltooide opleiding op HBO/WO niveau komt.

Door het bureau MDB zijn in de loop der jaren met 200 brandweermanagers loopbaangesprekken gevoerd. Tijdens deze gesprekken zijn diverse zaken besproken waarvan ik een aantal hieronder nader zal beschrijven. Dit betreffen de redenen van indiensttreding (persoonlijke motieven), het loopbaanverloop (invloed van de omgeving) en het soort mens: “de brandweermanager”.

§ 3.1.1 Reden van indiensttreding ① (persoonlijke motieven)

Van de groep brandweermanagers waarmee loopbaangesprekken zijn gevoerd is iets meer dan de helft bij toeval bij de brandweer terecht gekomen. Men was op zoek naar een baan, men had een technische achtergrond (bijvoorbeeld ingenieur) en men stuitte toevallig op een advertentie. Ongeveer één derde was bewust op zoek naar iets anders. De arbeidsmarkt was slecht. Een klein deel heeft bewust gekozen voor de brandweer om hun jongensdroom toch nog in vervulling te laten gaan.

Voor allen was de maatschappelijke relevantie en het operationele en dynamische karakter van het vak van belang. Verschillenden solliciteerden bij zowel de brandweer als de politie. De opleiding waar men het eerst terecht kon werd dan gekozen.

§ 3.1.2 Loopbaanverloop (invloed van de omgeving)

Op een enkeling na blijven de managers binnen de brandweer werken. Men blijft zelfs binnen zijn eigen korps. Het blijkt dat mensen in hun eigen korps opgroeien van (soms) jeugdbrandweer naar vrijwilliger, naar beroepsmanschap, naar officier.

De redenen waarom men niet mobiel is wordt hieronder nader omschreven.

De brandweer verplicht zijn mensen in het eigen werkgebied te wonen. Bij de verandering van baan buiten het huidige werkgebied moet men verhuizen, dit is voor velen een groot struikelblok. De flair/durf om op eigen initiatief buiten het eigen korps te kijken is beperkt. Wanneer MDB vanuit de eigen voorselectie, iemand attendeerde op een functie was de reactie doorgaans positief. Mensen hebben vaak de hoop dat ze in hun eigen korps carrière kunnen maken.

§ 3.1.3 Soort mens

Tot circa 1990 konden alleen managers met een technische vooropleiding naar de opleiding voor brandweerofficier. Deze mensen waren vooral geselecteerd op hun cognitieve en technische competenties en minder op hun sociale en communicatieve competenties. Dit betekende dat er managers de brandweermanorganisatie instroomden die techniek op de eerste plaats hadden staan. Het risico was dat de sociale en communicatieve vaardigheden minder ontwikkeld waren en daardoor minder werden toegepast. De selectie leidde tot een instroom van mensen die redeneren vanuit de ratio waarbij de “zachte” kant van het bestaan minder van belang is. Men had tenslotte gekozen voor techniek en niet voor mensen.

Het bureau MDB merkte dat brandweermanagers niet zo'n geldingsdrang had om als persoon op de voorgrond te treden. Als het ging om de inhoudelijke kennis over het brandweervak dan schuwde men niet om naar buiten te treden. Men zag ook dat de managers minder sensitiviteit hadden ontwikkeld voor hun omgeving. MDB weet dit aan de rationele invalshoek die werd gehanteerd om problemen te benaderen. Door de minder ontwikkelde sensitiviteit voor de omgeving en de rationele benadering ontstond met de jaren een gedreven en bescheiden brandweermanager met veel kennis over het brandweervak en minder affiniteit met zijn (bestuurlijke) omgeving.

§ 3.2 De loopbaan van de politiemanager

Het rapport “Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs” ② (hoofdstuk 3) gebruik ik om naar zowel het loopbaanverloop van korpschefs te kijken als naar de redenen van hun indiensttreding.

Naar aanleiding van het rapport zal ik een beschrijving geven van het soort mens; ‘de korpschef van politie’.

§ 3.2.1 **Reden van indiensttreding** (hoofdstuk 3, pag. 9-13)

Politie mensen kiezen op relatief jonge leeftijd hun beroep. Zij doorlopen een beroepsopleiding en niet een meer algemene opleiding die, na afronding, nog tamelijk veel ruimte laat bij het kiezen van beroep of werkgever.

Om op de opleiding voor politie officier te komen moest men minstens de HBS (later HAVO) hebben voltooid. Een HBO beroepsopleiding werd niet geëist. Vóór 1986 werden nog eisen aan het vakkenpakket gesteld (onder anderen wiskunde) maar later is men daar van afgestapt.

Ten tijde van de beroepskeuze van de korpschefs was het een keuze voor een vak dat vaak een leven lang werd uitgeoefend. Men maakte die keuze al op jonge leeftijd en groeide op binnen de politie. Door decennia lang bij de politie te werken en zo een reeks exclusieve ervaringen op te doen krijgt men ‘blauw bloed’.

Voor een groot deel van de korpschefs was het meer of minder toevallig dat hun keus op de politie viel. Men werd door voor hèn invloedrijke mensen op de politie gewezen of men werd niet toegelaten op een andere opleiding en zo werd de politie een tweede keus. Enkelen wilden absoluut niet in dienst en zagen de politieopleiding als de kans op vrijstelling. Enkelen hebben bewust voor het vak gekozen. Zij gingen voor de afwisseling, het avontuur en het werken met mensen.

Een groot deel voelde zich aangetrokken tot het hoge sociale en energieke gehalte van het politiewerk; veel wisselende contacten met mensen en zwaar, spannend en mediageniek werk en de maatschappelijke relevantie.

Enkelen voelden zich ook sterk aangetrokken tot het hoge “doe-gehalte” van de politie.

§ 3.2.2 **Loopbaanverloop** ② (hoofdstuk 3, pag. 7-9)

Zeven van de 25 korpschefs hebben een functie buiten de politiesector vervuld. Ongeveer evenveel hebben ooit in hun loopbaan serieus overwogen of ze het politieveld zouden verlaten. Bij velen blijkt dat er momenten zijn geweest waarop men zich min of meer op het standpunt stelde: liever omhoog of eruit, dan stationair. De behoefte om niet te blijven hangen kan ondermeer voortkomen uit het grote gemak waarmee sommigen naar eigen zeggen bepaalde functies aankonden en uit de beperkte maatschappelijke waarde van de functie die zij op dat moment bekleedden. Anderen genoten onvoldoende waardering, keerden zich tegen het overheersende korpsklimaat (“top down afrekenen”) of kregen uiteindelijk niet de topfunctie die stellig in het vooruitzicht was gesteld door de zittende korpschef.

Ambities heeft de korpschef er toe bewogen op gezette momenten zelf het heft in handen te nemen ten aanzien van zijn loopbaan. Dit was nodig om niet vanwege regels of gewoonten uit beeld te raken voor gewilde functies.

De korpschefs hebben, met uitzondering van de zij-instromers, tal van lijnfuncties vervuld. Het zijn geen echte “jobhoppers”: zij hebben bijna zonder uitzondering lange tijd vooraanstaande lijnfuncties uitgeoefend of ze hebben een groot deel van hun tijd in een betrekkelijk klein korps gewerkt.

21 korpschefs hebben enige tijd een landelijke functie bekleed of landelijke taken vervuld. Dit wordt gezien als een uitgelezen kans een stevig en uitgebreid politienetwerk op te bouwen en gevoel te ontwikkelen voor bestuurlijke strategievorming. Politiechefs komen zo in beeld bij personen of netwerken die een rol, soms een hoofdrol, spelen bij de benoeming van korpschefs. De loopbaan van de zittende korpschefs is niet langs gebaande paden verlopen. Het hedendaagse landelijke MD-beleid is grotendeels aan hen voorbij gegaan (het bestond gewoonweg niet). Zij waren snelle of gestage stijgers, enkele korpschefs hadden voor hun tijdelijke vertrek uit de politiesector een goede naam opgebouwd en waren na enige jaren weer van harte welkom of werden gevraagd terug te komen.

Eén van de korpschefs typeert carrière maken als “het vergroten van je pakkans” ② (hoofdstuk 3, pag. 18-19). Hij bedoelt hiermee dat je niet alleen naam moet maken als goede politiechef, maar dat je er ook voor moet zorgen dat dit bekend raakt.

§ 3.2.3 Soort mens

De instroom van mensen op de opleiding voor officier bij de politie is divers doordat er een algemene HBO (HAVO of VWO) opleiding wordt gevraagd en niet een bepaalde beroepsopleiding. Wel wordt geselecteerd op sociale vaardigheden, omgaan met mensen en anticiperen op gebeurtenissen in je omgeving. De slogan “je mond is je wapen” zegt iets over het soort mens dat binnen de politieorganisatie werkt.

De korpschef kiest voor een vak waar hij met mensen moet werken en waar afwisseling en avontuur is. Daarnaast vindt hij het een maatschappelijk relevant en mediageniek vak. De positie die de politie in de maatschappij inneemt is blijkbaar van belang. Hieruit blijkt dat politiemangers zich op de maatschappij richten, met mensen om willen gaan, graag naar buiten treden en makkelijk anticiperen op veranderingen in de maatschappij.

Men stuurt zelf niet alleen als leidinggevende binnen zijn organisatie maar stuurt ook op zijn eigen loopbaan door zich te profileren.

Korpschefs typeren zichzelf als “politiebeesten”. Het zijn harde werkers met een ongelooflijke drive voor het politievak.

§ 3.3 Veldonderzoek

Een fase van het veldonderzoek bestond uit het interviewen van de 6 managers ③ die vanuit de politie de overstap hebben gemaakt naar de brandweer. De lijst met geïnterviewden wordt als bijlage bijgevoegd (zie bijlage I: Lijst van managers die de overstap van de politie naar de brandweer hebben gemaakt)

De interviews hadden tot doel om inzicht te krijgen in de motieven voor de overstap naar de brandweer. Hoe men de positie ervoer in de huidige functie en in de functie bij de politie.

Welk beeld men voor de tijd van de brandweer had en hoe dit beeld nu is. (zie bijlage II: Gestelde vragen aan leidinggevendenden (strategisch management) die de overstap hebben gemaakt).

Aan de hand van de theorie uit hoofdstuk 2 worden de resultaten van de interviews weergegeven. Onderstaande citaten zijn afkomstig uit de interviews.

Intrinsieke motivatie

De intrinsieke motivatie is aanwezig bij professionals wanneer men zich persoonlijk verantwoordelijk voelt voor kwantitatieve en kwalitatieve resultaten van het werk. Het werk als

zinnig ervaren wordt (hun bijdrage een toegevoegde waarde heeft) en de feitelijke resultaten van de inspanning bekend is.

Uit de interviews blijkt dat allen geïnteresseerd zijn in het veiligheidsvraagstuk in brede zin. Men staat voor de veiligheid in onze maatschappij en wil daartoe graag een steentje bijdragen. Men ervaart de omgeving als een boeiende omgeving.

Men ziet beide organisaties als een boeiende organisatie waarin men zinvol bezig kan zijn.

Extrinsieke motivatie

Dit zijn allerlei maatschappelijke en economische ontwikkelingen die invloed hebben op de motieven van professionals. Drie belangrijke factoren zijn de toegenomen welvaart, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de economische situatie.

Men krijgt de kans om de organisatie te beïnvloeden en veranderingsprocessen tot stand te brengen. Daarnaast krijgt men de mogelijkheid zichzelf te ontwikkelen middels opleidingen om het brandweervak beter te leren kennen. Door de ervaring uit het politievak en de nieuwe ervaring wordt men gezien als breed inzetbaar. Dit blijkt uit de wijze waarop het bestuur omgaat met de geïnterviewden.

*Men wilde niet "meer van het zelfde". "We zoeken niet de beste spuitgast, we zoeken een manager die veranderingsprocessen in gang kan zetten"
"Deze persoon moet maatschappelijk georiënteerd zijn, met sociale vaardigheden en met een politiek/bestuurlijk gevoel".*

De meesten worden als volwaardige partner gezien in het veiligheidsvraagstuk. Wel merkt men hierbij op dat men alert moet blijven om in die positie te blijven.

Enkel vinden de combinatie van de bedrijfsvoering op poten zetten en veranderingsprocessen in gang zetten met de verbinding naar het operationele proces een prima combinatie.

Beloning wordt door enkele geïnterviewden genoemd. Naar aanleiding van de vraag over de verschillen tussen de huidige functie en een gelijkwaardige functie bij de politie. Men vindt daarbij dat een korpschef van de politie een grotere verantwoordelijkheid heeft op het gebied van het aantal personeelsleden en op het gebied van de breedte van het taakveld, doch eenzelfde salaris heeft als een regionaal commandant. Drie van de zes geïnterviewden concluderen dat de brandweer veel beter betaalt dan de politie.

Door enkele geïnterviewden werd verteld dat hun bestuur geen brandweerman op de betreffende functie wilden. Het bestuur schatte zelfs in dat de persoon die men zocht niet bij de brandweer voorhanden was. Dit maakte de positie van de geïnterviewden, als externe kandidaten, riant.

§ 3.3.1 Wat heeft de geïnterviewden gemotiveerd?

Men kreeg in de nieuwe functie een grotere vrijheid om te handelen. Men mocht bouwen aan een nieuwe organisatie. Men moest ontwikkelen en veranderen. Dit was voor alle geïnterviewden de uitdaging en de reden om de functie te accepteren.

Ik houd me bezig met de brandweerozorg, de bedrijfsvoering en koppeling met het primaire proces. Dit veranderingsproces met betrekking tot de bedrijfsvoering is bij de politie allang ingevoerd. Bij de brandweer moet dit nog ontwikkeld worden.

Vervolgens bleek dat de besturen erg positief waren over managers uit de politieorganisatie. Men had een beeld dat politiemangers breder georiënteerd zouden zijn dan brandweermanagers.

De samenleving veranderde waarbij de brandweer in haar leiderschapsontwikkeling de slag heeft gemist. De druk die de politie wel altijd gevoeld heeft (politieveld is veel breder, staat meer in de maatschappij, de burger voelt direct als het om sociale veilig gaat, het blijft een politiek issue) heeft ertoe geleid dat de politie veel meer aan haar kwaliteit moest werken. De regionalisering heeft hierbij geholpen.

Loopbaankeuzen

Bij 5 geïnterviewden is niet vooraf aan de brandweer gedacht. Men is door een bekende of een collega gewezen op een vacature bij de brandweer. Het is een soort toeval geweest dat men bij de brandweer terecht is gekomen.

Verschillende geïnterviewden waren toe aan een nieuwe stap in hun loopbaan, waarbij enkelen zich ook in de eigen organisatie oriënteerden.

Uit nergens bleek dat men in de eigen organisatie niet meer verder kon.

Een van de geïnterviewden heeft voordat hij bij zijn huidige werkgever werkte contact gezocht met het bureau LMD politie en brandweer. Hij werd echter ontmoedigd door de procedure. Via een ander kanaal werd hij op een vacature bij de brandweer gewezen, hij zocht vervolgens contact met de betreffende bestuurder.

Het grootste deel van de geïnterviewden heeft zelf stappen ondernomen in de loopbaan. Een bemiddeling van het LMD politie en brandweer heeft zich nauwelijks voorgedaan.

De brandweermanagers, die naar de politie wilden gaven aan dat ze wel eens gepolst hadden bij politiemensen voor een functie bij de politie. Hierop werd verbaasd en afwijzend gereageerd. Men moest toch minstens “met de poten in de klei” hebben gestaan anders kon men geen leiding geven bij de politie. Hier bedoelde men dat brandweermanagers geen politie ervaring hadden en daarom niet in aanmerking kwamen om als manager binnen de politie te gaan werken. Het was wel mogelijk maar dan moest men eerst het politievak leren.

Overige opvallende zaken:

➤ Imago

Vanuit de politie wordt een stap naar de brandweer niet als een stap voorwaarts gezien. De geïnterviewden hebben hierover veel commentaar van hun omgeving gehad.

De brandweer wordt gezien als een gesloten organisatie waarin veel technuten werken. Dat beeld wordt wanneer men in de organisatie werkt in positieve zin bijgesteld.

➤ Veiligheid

Bij veiligheid wordt door het bestuur toch eerder aan de politie gedacht dan aan de brandweer. Een brandweercommandant moet zich dus veel nadrukkelijker profileren dan een korpschef. Men concludeert dat de politie dit meer gewend is dan de brandweer. De brandweer blijft hierin te bescheiden. De brandweer zou zich meer moeten profileren.

Ik ben niet lid van het MT. Ik sta als het ware boven de gemeente. Dit is wel jammer. Ik ga me in de toekomst hard maken om wel lid van het MT te worden. Als brandweer staan we op afstand. Ik moet mijn positie bevechten op het gebied van integrale veiligheid. Ik denk dat managers die opgegroeid zijn in het puur vakinhoudelijke (zoals bij de brandweer) dat contact met de gemeente niet opzoeken.

➤ **Instroom**

De geïnterviewden vinden het voor de beroepsgroep slecht dat er zoveel externen instromen. Men denkt dat binnen de brandweer de kwaliteit wel aanwezig is maar de brandweer moet zich hierin meer profileren.

Het moment van de externe instroom is volgens mij begonnen toen ik hier werd aangesteld. Ik vind het triest dat besturen zeggen dat er geen potentieel aanwezig is binnen de brandweer, ik denk namelijk dat er wel kwaliteit zit.

Het is slecht voor de beroepsgroep. Je krijgt een self fullfilling provacy.

Als je maar blijft roepen dat we het niet hebben dan gelooft iedereen het uiteindelijk.

De brandweer profileert zich niet. Zij is erg introvert.

Men is onvoldoende gericht op politiek/bestuurlijke ontwikkelingen, sterk op de inhoud en op techniek gericht, het is een conservatief bolwerk en geen eenheid (489 gemeenten)

➤ **Uitwisselbaarheid**

Allen vinden de uitwisselbaarheid een mogelijkheid. De vraag is wel op welke niveaus dit moet plaatsvinden. Het probleem van de salariëring en van de soort functies wordt hierbij genoemd.

Als voorbeeld wordt genoemd dat een sectormanager van de brandweer op eenzelfde salarisschaal zit als een districtchef van de politie. Men ziet echter dat de districtchef een veel breder takenpakket heeft dan de sectormanager. Dus vergelijkbaar met verschil korpschef en regionaal brandweercommandant.

§ 3.3.2 **Conclusies**

Aan de hand van de theorie, de ervaringsgegevens en de onderzoeken wil ik komen tot een beschrijving van motieven die van invloed zijn op loopbaankeuzen. Tevens zal ik bezien of er verschillen in de motieven voor loopbaankeuzen zijn tussen de brandweer en de politie.

Persoonlijke motieven

➤ **Relevantie**

Zowel voor de brandweer als voor de politie is de relevantie van het werk van groot belang. Men vindt dat het zinvol moet zijn. Voor allen geldt dat men is geïnteresseerd in het veiligheidsvraagstuk in brede zin.

➤ **Omgeving**

De omgeving is voor zowel brandweer als politie van belang. Voor de brandweer is de omgeving vooral het operationele en de dynamiek die het brandweervak met zich meebrengt en schijnbaar de persoonlijk ontwikkeling binnen het korps op gebied van opleidingsmogelijkheden of loopbaanperspectief (“men verwacht in eigen korps promotie te maken”).

Over beloning wordt vanuit de brandweer niet veel gezegd. De nieuwe brandweermanagers noemen dit wel als een opvallend verschil. Zij vinden dat bij de brandweer het salaris in verhouding tot de taken en verantwoordelijkheden hoger is dan bij de politie.

Zij gaan ook voor de dynamische omgeving waarin zij als brandweermanager zitten.

Zij ervaren dat er voldoende mogelijkheden zijn om zichzelf te ontwikkelen.

De invloed van de buitenwereld is voor de nieuwe brandweermanagers van belang geweest. Zij waren gewild voor die functie, het bestuur had een hoge verwachting van de kwaliteit van de (oud)politiemanagers. Dit maakte hun onderhandelingspositie sterk.

De politiemanager gaat voor een omgeving met avontuur, dynamiek en mensen. Men neemt of krijgt kansen om zichzelf te ontplooiën. De beloning wordt niet genoemd.

➤ Wat motiveert?

Zowel voor de brandweer- als de politiemanager geldt dat er een drang tot ontwikkelen is (job-driven), waarbij het bij de brandweer in eerste instantie, meer de ontwikkeling richting de fysieke veiligheid en bij de politie meer de sociale veiligheid betreft.

De geïnterviewde brandweermanagers zagen juist de uitdaging in het werken in een nieuwe organisatie in dezelfde context, namelijk veiligheid en bestuur.

In beide organisaties blijft men werkzaam. Uitstroom doet zich nauwelijks voor.

Men blijft dus in een omgeving van “vakbroeders”.

➤ Hoe maakt hij keuzen?

Toeval komt veel voor, zowel bij de instroom naar de brandweer of de politie als bij uitstroom. Persoonlijke redenen spelen een grote rol. Die zijn ook zeer divers.

Een zeer hardnekkig punt bij de brandweer blijft het verplicht wonen in het werkgebied.

Bij de politie speelt werkervaring een grote rol. Korpschefs komen in beweging wanneer ze uitgekeken zijn op de functie en toe zijn aan een nieuwe stap.

De geïnterviewde brandweermanagers kwamen soms door toeval in aanraking met een vacature of waren gericht op zoek naar iets anders. Dit ontstond doordat men toe was aan iets anders en dus minder uitdaging ervoer in de huidige functie.

① Bron: “oude” bureau MDB, sinds 2003 onderdeel van LMD politie en brandweer

② A. Boin, E. van der Torre, P. 't Hart, Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs, hoofdstuk 2 en 3, 2003

③ Bron; bureau Landelijk Management Development politie en brandweer en interviews.

Hoofdstuk 4 Landelijk Management Development Beleid (LMD-beleid)

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de mogelijke rol die het LMD-beleid speelt in de overstap van politiemangers naar de brandweer en andersom.

Vanaf 1995 is zowel bij de politie als de brandweer steeds meer het besef gekomen om aandacht te besteden aan de kwaliteit van de ontwikkeling van het management. Hierbij was de brandweer vooral bezig met mobiliteitsbevordering in loopbaanadvisering en de politie met het formuleren van normen en procedures.

Uit deze periode is onder anderen het MD-brandweerbeleid en het MD-politiebeleid gevloeid. Dit wekt de indruk dat er een gezamenlijk landelijk MD-beleid voor brandweer en politie is. Dit is echter niet het geval; zowel de politie als de brandweer heeft een eigen landelijk MD-beleid. Door een beeld te schetsen omtrent het ontstaan van het MD-beleid van zowel de politie als van de brandweer zal inzicht komen in de ontwikkeling van dit beleid.

Deze ontwikkeling heeft uiteindelijk geleid tot een MD-beleid in beide organisaties. De stand van zaken van dit MD-beleid en de uitvoering hiervan wordt vervolgens inzichtelijk gemaakt. Dit is van belang omdat ik het beleid en de uitvoering van zowel politie als brandweer naast elkaar wil zetten om de rol die het landelijke MD-beleid al dan niet heeft inzichtelijk te maken.

Een voortvloeiende uit de ontwikkelingen op het gebied van het landelijk MD-beleid is de samenvoeging in 2003 van het bureau LMD politie en het bureau MDB tot het bureau LMD politie en brandweer. Ik zal een beschrijving geven van de taken die het bureau uitvoert.

In § 4.1 worden de ontwikkelingen van het beleid van het MDB en het MDP weergegeven. Vervolgens zal in § 4.2 het beleid van MDB en het beleid van MDP worden beschreven. De stand van zaken van de uitvoering van het MD-beleid wordt in § 4.3 verwoord. De organisatie en de taken van het landelijke bureau MD politie en brandweer worden beschreven in § 4.4. De analyse van de bevindingen uit de vergelijkingen tussen het MD-beleid van de politie en MD-beleid van de brandweer en de uitvoering van dit beleid zal in § 4.5 worden weergegeven. In deze paragraaf zal tevens een antwoord worden gegeven op de vraag of het MD-beleid van invloed is op de loopbaanontwikkeling van strategisch leidinggevenden bij de brandweer en de politie.

§ 4.1 *Ontwikkelingen Management Development Brandweer (MDB) en Management Development Politie (MDP)*

§ 4.1.1 *Ontwikkelingen MDB*

In de periode van 1995 tot nu heeft MDB vele ontwikkelingen doorgemaakt. Een stuurgroep deed onder gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en BZK voorstellen op het gebied van beleid ten aanzien van mobiliteitsbevordering, kwaliteitsverbetering en loopbaanontwikkeling. Voor de uitvoering van het beleid werd het bureau MDB ingericht.

Het bureau deed onder andere aanbevelingen in geval van vacatures aan de colleges van Burgemeester en Wethouders (B en W) en de dagelijkse besturen van de regionale brandwerven. De doelgroep betrof in eerste instantie brandweerofficieren in beroepsdienst vanaf schaal 12/13 en werd later uitgebreid naar schalen 10 en 11.

In 1998 heeft een evaluatie van het MDB ① plaatsgevonden. Belangrijke conclusies van deze evaluatie waren onder meer dat de rol van MDB niet duidelijk genoeg was. Het MDB werd vooral als instrument ter bevordering van mobiliteit gezien en niet zozeer als instrument voor loopbaanontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Daarnaast vond men dat de doelgroep uitgebreid diende te worden. Vervolgens kon geconcludeerd worden dat de doelstellingen, mobiliteit, kwaliteitsverbeteringen en loopbaanontwikkeling van het MDB nog niet waren gehaald. Op het toppunt van de gespannen arbeidsmarkt (1999 – 2000) bleek dat het aantal beschikbare kandidaten in de zogenaamde kaartenbak van het MDB nog maar zeer gering was. Goede kandidaten waren al van functie gewisseld en steeds meer werd er buiten het MDB om geworven. Hierdoor namen de activiteiten van het MDB af en nam in het veld de twijfel over de kwaliteit van de overgebleven kandidaten toe.

In 2000 kwam de stuurgroep met voorstellen om meer aandacht te besteden aan de strategische-beleidsmatige aanpak van het thema “*development*”. Hoofdpunten in deze voorstellen, door zowel VNG als BZK overgenomen, vormden de aandachtsverschuiving van mobiliteit naar ontwikkeling en een duidelijker onderscheid tussen regionaal en landelijk MD.

Eén van de door de stuurgroep geformuleerde uitgangspunten betreft “het laten aansluiten van het landelijk of bovenregionaal MD-systeem brandweer met het landelijk MD-systeem van de politie”. Hier is in 2003 gevolg aan gegeven door het bureau MDB onder te brengen bij het bureau LMD politie en brandweer. De oude stuurgroep is vervolgens vervangen door een adviescollege LMD brandweer met een bredere samenstelling. Dit adviescollege wordt ingesteld door het ministerie van BZK en zal worden belast met het adviseren van de minister en het mede richting geven aan het landelijk beleid voor het MDB in aansluiting op gemeentelijk en regionaal MD-beleid. Het bureau LMD zou zich meer moeten gaan richten op het potentieel en de ontwikkeling van de strategische top van de brandweer.

Het beleid op het gebied van LMD brandweer is inmiddels geformuleerd door het Adviescollege. De Minister legt dit in augustus 2004 voor aan de Tweede Kamer.

§ 4.1.2 Ontwikkelingen MDP

Omstreeks 1995 is besloten tot het initiëren van een op kwaliteitsontwikkeling gericht landelijk Management Development beleid voor de strategische top van de Nederlandse politie (kroonbenoemden op schaal 15 en hoger). Aanleiding vormde de ministeriële verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de Nederlandse politie in samenhang met een groot aantal op het (functioneren van het) politieveld van invloed zijnde ontwikkelingen.

LMD politie hield zich vooral bezig met de voorbereidingen op benoemingen en gaf advies hierover.

In de periode 1998-1999 kwam bij de toenmalige korpschefs het besef dat er de komende jaren in verband met het functioneel leeftijdsontslag, een grote uitstroom zou plaatsvinden. De korpschefs hadden behoefte aan een landelijk overzicht met betrekking tot het aantal leidinggevenden en het aantal functies schaal 15 en hoger. Dit overzicht ontbrak.

Bij de korpschefs was sprake van verschil van opvatting over onder anderen de kwaliteit van leiderschap en MD ontwikkeling. De vraag was niet meer aan de orde of er MD-beleid moest komen maar meer op welke wijze dit gerealiseerd moest worden.

Om een impuls te geven aan het tot stand komen van het landelijke MD- en benoemingsbeleid heeft de minister van BZK, mede op initiatief van en gedragen door het veld, in overleg met zijn

collega van Justitie in april 2000 de nota “Op weg naar een transparant Management Development (MD) systeem” ② naar de Tweede Kamer gezonden. Hierin waren de uitgangspunten geformuleerd voor een nieuwe aanpak.

Dit was de voorloper op de nota “Naar een transparant MD- en benoemingsbeleid” ③ dat in juli 2001 aan de Tweede Kamer werd aangeboden. Hierin was het streven geformuleerd om te komen tot een verder samenhangend en gedragen MD-beleid, waarbij dit beleid moest leiden tot een transparant en geïkt MD-proces.

Een eerste voorwaarde voor een succesvolle aanpak van het landelijke MD-beleid was, dat binnen de complexiteit van de bestuurlijke omgeving de verantwoordelijkheden van ieder van de betrokken partijen helder zouden worden gemaakt. Vervolgens zou er een breed gedragen werkmodel worden overeengekomen met afspraken over procedures rond toelating tot het strategisch kader en over benoemingen.

Inmiddels is het landelijk MD- en benoemingsbeleid politie④ vastgesteld door het BRC (Boven Regionaal Adviescollege).

§ 4.2 *Het beleid Landelijk Management Development Brandweer (LMD brandweer) en het beleid Landelijk Management Development Politie (LMD politie)*

§ 4.2.1 *Het beleid Landelijke Management Development brandweer*

Het beleid op het gebied van MDB is inmiddels geformuleerd. De minister zal deze in augustus 2004 aan de Tweede Kamer aanbieden. Hieronder volgt een aantal hoofdpunten uit deze nota ⑤.

➤ *Tweeledige doelstelling ⑤ (pag. 9):*

1. Het blijven stimuleren en ondersteunen van de ontwikkeling van het huidige en van aankomend talent voor functies in de strategische top van de brandweer- en rampenbeheersingsorganisaties in Nederland.
2. De zorg voor kwalitatief hoogwaardige en zo mogelijk tijdig beschikbare kandidaten voor de vervulling van de functies in de strategische top van de brandweer- en rampenbeheersingsorganisaties in Nederland.

➤ *De doelgroep ⑤ (pag. 10)*

Deze bestaat uit high potentials in de strategische top (schaal 15 en hoger) en de kweekvijver (brandweerleidinggevend en uit salarisschaal 12, 13 en 14. In totaal betreft dit ongeveer 300 personen waarvan ongeveer 75 in schaal 15 en hoger. Er heeft nog geen selectie plaats gevonden van de high-potentials binnen de doelgroep.

➤ *Kerncompetenties*

Het bureau legt het adviescollege zo spoedig mogelijk een kerncompetentieprofiel voor de strategische top van de brandweer ter besluitvorming voor. Dit profiel vormt de basis voor het ontwikkelen van de strategische functies bij de brandweer. Als input voor dit profiel worden landelijke, regionale en gemeentelijk vastgestelde competentieprofielen voor brandweer en politie gebruikt.

➤ *In beeld brengen en ontwikkelen*

Het bureau brengt de doelgroep in beeld en ondersteunt de high potentials van de doelgroep bij hun ontwikkeling volgens de werkwijze en de instrumenten die LMD politie al hanteert.

§ 4.2.2 Het beleid Landelijk Management Development politie ⑥

Hieronder volgt een aantal hoofdpunten uit dit inmiddels vastgestelde beleid.

➤ *Definitie ⑥ (pag. 8)*

Het LMD politie richt zich op het geheel van personele activiteiten waarmee de Nederlandse politie zich probeert te verzekeren van de tijdige beschikbaarheid van gekwalificeerde en gemotiveerde mensen voor strategische functies en voor functies die de operationele ruggengraat vormen van de organisatie op het niveau daar direct onder. In de volle betekenis omvat LMD politie alle activiteiten gericht op het systematisch onderkennen, selecteren, ontwikkelen en begeleiden van mensen die dit soort functies (gaan) bekleden.

➤ *Doel*

Het doel van het LMD politie is tweeledig ⑥ (pag.8):

1. De zorg voor een tijdige en kwalitatief hoogwaardige vervulling van functies binnen de strategische top van de Nederlandse politie en het niveau daar direct onder (“*de juiste persoon op het juiste moment op de juiste positie*”). Hierbij ligt er een duidelijke relatie met het benoemenbeleid.
2. Daarnaast is het LMD politie van nu af aan ook nadrukkelijk gericht op het blijvend investeren in de ontwikkeling van alle leden van de doelgroep.

➤ *Doelgroep ⑥ (pag.8)*

Binnen de doelgroep van het LMD politie zijn in feite drie verschillende doelgroepen te onderscheiden:

1. Vanaf de start van het landelijk Management Development voor de politie in 1995 worden alle functies die van strategisch belang zijn voor de politieorganisatie, dat wil zeggen, alle functies op schaal 15 en hoger tot de doelgroep gerekend. Deze groep bestaat uit ongeveer 200 personen.
2. Met de nieuwe aanpak van het LMD politie is deze doelgroep uitgebreid met diegenen in de schalen 13 en 14 die zijn toegelaten door de Toelatingscommissie tot het landelijk politiebestand voor functies van strategisch belang. Deze groep bestaat op dit moment uit ongeveer 40 personen.
3. Personen in de schalen 13 en 14 die de operationele ruggengraat vormen van de organisatie en op een hoogwaardige wijze uitvoering geven aan hun taak. Deze groep maakt echter geen deel uit van het LMD politiebestand voor functies van strategisch belang. Er is nog geen duidelijk beeld van (het aantal) personen van deze groep, een inventarisatie is gaande.

➤ *Kerncompetenties*

Er zijn inmiddels 9 kerncompetenties vastgesteld waarover functionarissen die bij de politie strategische functies vervullen moeten beschikken. Deze kerncompetenties zijn:

Integer, Moedig, Creatief, Ondernemend, Sociabel, Empatisch, Maatschappelijk georiënteerd, Resultaat gericht en politiek/bestuurlijk inzicht.

Door “kennis van en ervaring met het politievak” niet als competentie te benoemen, blijft het mogelijk voor mensen van buiten de politieorganisatie om in te stromen op strategische functies.

§ 4.3 Stand van zaken van de uitvoering van het MD-beleid brandweer en politie

In 2003 is het MDB onder gebracht bij het LMD politie en brandweer. Eén van de belangrijkste redenen hiervoor was het bevorderen van de multidisciplinaire uitwisseling en de noodzaak tot samenwerking in de top van de politie en de brandweer. Bestuurders in Nederland verwachten namelijk een vergelijkbare kwaliteit van de strategische top van de politie, brandweer en rampenbeheersing en de geneeskundige dienstverlening bij de steeds verdergaande samenwerking in het kader van de crisis- en rampenbeheersing.

Eén van de nevendoelestellingen van de nieuwe aanpak is een toekomstige uitwisseling in de top van de politie en brandweer, hiervoor is een gezamenlijke visie op het gebied van kerncompetenties onontbeerlijk. De kerncompetenties van de strategische top van de politie zijn geformuleerd en vastgesteld. De kerncompetenties voor de brandweer zullen te zijner tijd op voorstel van het Adviescollege door de minister worden vastgesteld.

§ 4.3.1 Hoe wordt op dit moment uitvoering gegeven aan het beleid?

LMD brandweer

Alle regionale brandweercommandanten zijn in 2003 aangeschreven met het verzoek om alle in de regio werkzame officieren in schaal 12 en hoger op te geven. Vervolgens is met alle regionale brandweercommandanten een kennismakingsgesprek gevoerd. Het doel hiervan is om de werkwijze van het bureau onder de aandacht te brengen en de inventarisatie van de doelgroep zo compleet mogelijk te krijgen. De verwachting is dat medio 2004 de inventarisatie kan worden afgerond en dat de doelgroep eind 2005 met een potentiële analyse en 360° feedback (feedback volgens een standaard systematiek van personen uit de directe werkomgeving van de voorgedragen persoon) in beeld is gebracht.

Gedurende deze periode wordt waar mogelijk bemiddeld bij vacatures. De nota over het beleid van het LMD brandweer ligt ter vaststelling bij de minister.

LMD Politie

Het bureau geeft inmiddels zoveel mogelijk uitvoering aan het vastgestelde beleid. Zij ondersteunt bij de benoemingsprocedure.

Deze procedure verloopt als volgt:

- Op voordracht van de korpschef en korpsbeheerder wordt een medewerker voorgedragen.
- Een toelatingscommissie oordeelt of iemand in het landelijke bestand van het MD wordt opgenomen. Deze commissie wordt steeds gevormd door leden uit de drie politieberaden (KC, korpsbeheerder en hoofd officier van justitie).

- Op grond van een potentiële analyse, een gesprek met de toelatingscommissie en een 360° feedback (feedback volgens een standaard systematiek van personen uit de directe werkomgeving van de voorgedragen persoon), besluit de commissie tot toelating, toelating op termijn of geen toelating.
Bij toelating en toelating op termijn, komt er een persoonlijk ontwikkel advies. Bij geen toelating volgt een verwijzing naar de regio, waar deze persoon deel uit maakt van het regionale MD-beleid.
- De consultants vormen het hart van het bureau. Elke consultant is een vaste gesprekspartner voor een aantal regiokorpsen. Zij ondersteunen de regio en zorgen voor meer afstemming tussen regionaal en landelijk beleid. Zij voeren loopbaangesprekken, spelen een rol bij de toelating, bij de persoonlijke ontwikkeltrajecten van de toekomstige en zittende leidinggevenden en bij vacaturevervulling.
- Daarnaast ondersteunt het bureau het proces bij de kroonbenoeming van korpschefs en plaatsvervangend korpschefs. De politie heeft 160 functies met een kroonbenoeming.

§ 4.4 *De organisatie en de taken van het landelijke bureau MD politie en brandweer.*

§ 4.4.1 De organisatie

Het Bureau LMD politie en brandweer is onderdeel van het Directoraat Generaal Openbare Orde en Veiligheid (DGOOV). Het ministerie van BZK draagt de zorg voor de financiering van het bureau.

Het hoofd van het bureau LMD politie en brandweer heeft een inhoudelijk onafhankelijke positie. Dit heeft vorm gekregen in een specifieke taakopdracht die aansluit bij hetgeen is voorgesteld in de nota “Naar een transparant MD- en benoemingsbeleid” ⑦ aan de Tweede Kamer.

Het Bureau LMD politie en brandweer bestaat uit een unit politie en een unit brandweer. De unit brandweer heeft 3 consultants waarvan 1 tevens unithoofd is. Twee van de drie consultants zijn afkomstig uit het operationele brandweerveld. De unit politie heeft 4 consultants waarvan 1 tevens unithoofd is. Drie van de vier consultants zijn afkomstig uit het operationele politieveld.

§ 4.4.2 Taken bureau LMD ⑧

Deze taken zijn:

- het samen met het politie- en brandweerveld vormgeven/ontwikkelen en uitvoeren van het landelijke MD-beleid en de daarbij behorende instrumenten in afstemming op het regionaal beleid;
- het realiseren van een landelijke infrastructuur voor het MD;
- het bemiddelen bij vacaturevervulling en benoeming en
- specifiek voor de politie: het zorgdragen voor de voorbereiding en advisering omtrent kroonbenoemingen.

In dit kader is het bureau verantwoordelijk voor een goed verloop van het gehele proces. Het opsporen, in beeld brengen en ontwikkelen van de talenten en het zittend potentieel. Daarbij vormt het de verantwoordelijkheid voor een actueel LMD bestand.

§ 4.5 *Wat valt op tussen politie en brandweer*

Uit het bovenstaand blijkt dat er verschillen en overeenkomsten zijn tussen het beleid op het gebied van LMD brandweer en LMD politie.

Item	MD Politie	MD Brandweer
➤ Beleid LMD brandweer versus LMD politie	Zoekt geen aansluiting bij de brandweer	Zoekt wel aansluiting bij de politie
➤ Samenwerking met andere partners	Noemt geen partners, maar praat over externe kandidaten koppelt dit echter niet aan samenwerking	Schrijft o.a. over rampenbestrijding en crisisbeheersing en de noodzaak tot samenwerking daarin
➤ Schaal 15 en hoger	200 personen	75 personen
➤ Aantal werkgevers	26 werkgevers	483 werkgevers
➤ Kerncompetenties van de doelgroep	Zijn beschreven en worden gebruikt bij selectie van strategische managers	Zijn in ontwikkeling. Iedere gemeente hanteert eigen procedure met een eigen profielschets.
➤ Salariëring voor gelijksoortige functies	Is voor elke regio grotendeels hetzelfde	Wordt door elke gemeente zelf bepaald
➤ Investering strategisch management	Wordt al enkele jaren gedaan (School voor Politie Leiderschap)	Er moet nog een inhaalslag gemaakt worden (traject à la School voor Politie Leiderschap is in ontwikkeling)
➤ Selecteren strategische functies	Een standaardprocedure	Elke gemeente/regio heeft eigen procedure
➤ Beleid	Is vastgesteld	Is vastgesteld
➤ Doelstelling	Zelfde als brandweer	Zelfde als politie
➤ Doelgroep	Schaal 15 en hoger	Schaal 12 en hoger
➤ Doelgroep positive-stayers	Schaal 13 en 14	Niet benoemd
➤ Doelgroep high-potentials	Schaal 13 en 14 (40 personen geselecteerd)	Schaal 12,13 en 14 (200 personen, niet geselecteerd)
➤ Benoeming schaal 15 en hoger	Kroonbenoeming	Benoeming door bestuur
➤ Bij afwijzing LMD procedure	Niet in LMD bestand politie, niet benoembaar in strategische functie	Niet in LMD bestand brandweer. Gemeente is autonoom en bepaalt benoeming

Fig. 1 : Vergelijking tussen politie en brandweer

§ 4.6 *Heeft het LMD invloed op de loopbaanontwikkeling van brandweer- en politiemangers?*

Brandweer

In het verleden heeft het “oude” MDB bureau invloed gehad op loopbaanontwikkelingen van managers. Deze invloed bestond uit de bemiddeling tussen korpsen die een vacature hadden en managers die in de “kaartenbak” zaten. In de loop der jaren namen mensen zelf, zonder tussenkomst van het MDB, initiatief in hun loopbaan. De bemiddeling werd minder. Uiteindelijk heeft het MDB zich nader beraden over haar taak en rol. Vanaf 2003 is de unit LMD brandweer onderdeel van het bureau LMD politie en brandweer. De bedoeling is dat het bureau kan ondersteunen bij selectieprocedures, kan matchen bij sollicitaties en kan ondersteunen bij de ontwikkeling van high potentials. Zover is het nu nog niet. Er vindt een sporadische bemiddeling

plaats in vacatures. Op dit moment is men bezig de high-potentials in het zicht te krijgen. De benoemingen van strategische brandweermanagers worden in tegenstelling tot de benoemingen van strategische managers bij de politie niet door de Kroon gedaan. Hieruit blijkt dat er vanuit het ministerie geen invloed is op benoemingen van brandweermanagers. Inmiddels is over kroonbenoemingen voor brandweermanagers veel discussie. Thans worden mogelijkheden verkend of dit onderwerp meegenomen kan worden in de ontwikkeling van de totstandkoming van de veiligheidsregio's.

Het is niet aantoonbaar wat de invloed is van het huidige beleid en van het LMD brandweer op de loopbaanontwikkeling van brandweermanagers mijn indruk is dat op dit moment de invloed zeer gering is.

Politie

Door de centrale sturing van BZK op het selectie- en benoemingenproces heeft het MD-beleid en het bureau LMD politie grote invloed op de loopbaanontwikkeling van politiemangers. Wanneer men niet in het bestand van het LMD komt krijgt men niet de kans om op functies in schaal 15 en hoger te komen. Wel gaat men de positive stayers (die dus niet in de kaartenbak voor strategisch leidinggevendens zitten) adviseren in hun loopbaan.

Zonder de tussenkomst van het bureau LMD is het voor een politiemanager niet mogelijk om op een strategische functie te komen.

Conclusies

Het LMD-beleid brandweer en politie komt op meerdere terreinen met elkaar overeen.

In het schema is een aantal verschillen genoemd. Opvallend zijn de aantallen leidinggevendens. De kans dat politiemangers naar de brandweer gaan is groter omdat er meer politiemangers zijn.

Dit zou voor brandweermanagers meer kansen moeten bieden omdat er in getal meer functies op strategisch niveau te verdelen zijn bij de politie dan bij de brandweer.

Nergens blijkt uit of de politiemanager een bedreiging vormt voor de positie van de brandweermanager of de brandweermanager een bedreiging vormt voor de positie van de politiemanager.

De positie van het bureau LMD is bij de loopbaan van politiemangers een stevige.

Voor de brandweer heeft het bureau een adviserende taak. Dit heeft te maken met de autonomie van regio's en gemeenten.

① Evaluatie onderzoek MDB, waardering kwaliteit van MDB, E. v. Gemmert, Den Haag, 1998.

② Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000, 26 345, nr. 31

③ Tweede Kamer, vergaderjaar 2000-2001, 26 345, nr. 65.

④ Nota Landelijk Management Development politie + benoemingsbeleid, Bovenregionaal Adviescollege Management Development politie, Den Haag, 2002.

⑤ Concept nota Landelijk Management Development brandweer in beweging, Den Haag, 2003.

De brandweer krijgt blauw bloed

⑥ Nota Landelijk Management Development politie + benoemingsbeleid, Bovenregionaal Adviescollege

⑦ Tweede Kamer, vergaderjaar 2000-2001, 26345, nr. 65

⑧ Rapport inzake de organisatie en formatie van het bureau LMD politie en brandweer, BVS Advies, Den Haag, pag. 10, 2002

Hoofdstuk 5 **Omgeving, taken en verantwoordelijkheden**

In de voorgaande hoofdstukken is stil gestaan bij de motieven die professionals gebruiken bij loopbaankeuzen, welke motieven brandweer- en politiemangers gebruiken om die keuzen te maken en welke rol het bureau LMD hierin speelt. Uit het onderzoek beschreven in hoofdstuk 3 blijkt dat het voor de manager van groot belang is dat hij door zijn omgeving wordt geboeid en dat zijn bijdrage een toegevoegde waarde heeft voor de omgeving. Zij zien die toegevoegde waarde onder anderen in het meewerken aan een veilige maatschappij. In dit hoofdstuk wordt onderzocht waaruit de omgeving waarin de manager werkt bestaat. De veronderstelling is dat die omgeving van invloed is op de loopbaankeuzen van brandweer- en politiemangers. Het beeld leeft bij de politie dat de brandweer in een minder complexe omgeving werkt dan de politie. Dit wordt nader onderzocht.

De brandweer en de politie hebben wezenlijke kenmerken van publieke organisaties, zij vormen namelijk onderdeel van het publieke domein. De kenmerken van een publieke organisatie zijn beschreven door J. de Vries ① (pag. 19-20). Aan de hand van die kenmerken zal ik een vergelijking maken tussen de brandweer en de politie om vervolgens te analyseren wat de overeenkomsten en de verschillen zijn.

Naast het onderzoek naar de omgeving van de brandweer- en de politiemanager is het van belang om te onderzoeken welke taken en verantwoordelijkheden beiden uitvoeren, zie § 4.2. De taken en verantwoordelijkheden ga ik vervolgens vergelijken en analyseren. Dit is van belang omdat de veronderstelling is dat de verschillen en overeenkomsten die hieruit voortkomen van invloed zijn op de loopbaankeuzen van de managers.

§ 5.1 *Omgeving*

In deze paragraaf wordt de omgeving aan de hand van de kenmerken van J. de Vries ① beschreven. Vervolgens zal er een vergelijking plaatsvinden tussen de regionale brandweer, de gemeentelijke brandweer en de politie. Uit die vergelijking volgt een analyse die verschillen en overeenkomsten beschrijft. Voor de beschrijving en de analyse zijn de bronnen ② t/m ⑦ die aan het einde van dit hoofdstuk staan vermeld gebruikt.

Voor een uitgebreide omschrijving van de organisatie en de omgeving van de brandweer en de politie verwijst ik naar de bijlage III: Organisatie en de omgeving van de politie en de brandweer.

Ik zal eerst ingaan op de omgeving van de manager, die De Vries ① (pag. 57) de publieke manager noemt. De publieke organisatie verschilt van private organisaties. Die verschillen zijn in een aantal kenmerken beschreven:

1. De manager heeft te maken met een complexe omgeving waarbij hij verantwoording aflegt aan de minister, bestuurder of de wethouder. Een minister, bestuurder of wethouder moet elk punt kunnen verantwoorden.
2. De manager moet om kunnen gaan met de politieke agenda, die ten dele buiten de eigen organisatie is vastgesteld. Er is sprake van een taakorganisatie of een beleidsorganisatie en niet van een marktorganisatie.
3. De overheid kent het geweldsmonopolie. Een deel van de beslissingen die door publieke organisaties worden genomen hebben een karakter van dwang.

4. Resultaatverantwoordelijkheid is vaak lastig te realiseren omdat de “output” en de “outcomes” van overheidsorganisaties lastig zijn te operationaliseren waardoor evaluatie van resultaten een moeilijk karwei is. Bovendien is het vaststellen van doelen en de effecten in de publieke sector een politiek geladen kwestie.
5. De overheid is verantwoordelijk voor collectieve goederen die het bedrijfsleven op basis van economische criteria links laat liggen. Overheidsmanagers hebben daardoor ten dele te maken met onmogelijke opgaven omdat deze zeer lastig oplosbaar zijn (bijvoorbeeld het daklozenprobleem).
6. De overheid heeft te maken met allerlei, dikwijls tegengestelde waarden en normen. Het waarderationale (proces) handelen is zeker zo belangrijk als het doelrationele (product) handelen.
7. De politieke besluitvorming kent eigen wetten en gebruiken, die zowel het verloop als de uitkomst beïnvloeden. Omdat zowel de te behalen doelen als de te hanteren middelen van de ambtelijke organisatie ondergeschikt behoren te zijn aan de politieke beslissingen, dienen politieke processen expliciet aandacht te krijgen.

§ 5.1.1 **Vergelijking tussen de regionale brandweer, de gemeentelijke brandweer en de politie.**

Hieronder volgt een schematische weergave aan de hand van de hierboven genoemde zeven kenmerken. Hierbij wordt de regionale brandweer, de gemeentelijke brandweer en de politie naast elkaar gezet en met elkaar vergeleken. De laatste kolom geeft de overeenkomst of het verschil weer.

Uit deze analyse wordt vervolgens een aantal conclusies getrokken op grond van de overeenkomsten en verschillen tussen de brandweer en de politie.

Kenmerk	Regionale brandweer	Gemeentelijke brandweer	Politie	Overeenkomst/verschil
1	Cdt. geeft advies aan bestuur	Cdt. geeft advies aan college van B en W	KC staat korpsbeheerder bij	Rol van manager komt overeen
	Lid regionaal bestuur legt verantwoording af aan eigen raad	B en W leggen verantwoording af aan de Raad	KC heeft mandaat voor beheer	Elk punt wordt verantwoord, komt overeen
	Beheer bij regionaal bestuur	Beheer bij B en W	Beheer bij korpsbeheerder	Beheer komt overeen
	Geen gezag in de operationele uitvoering	Gemeente is autonoom. BM heeft gezag over feitelijk optreden in operationele uitvoering	Bevoegd gezag bij optreden openbare orde is de BM Bij opsporing strafbare feiten OVJ. HovJ is onderschikt aan college van PG's	Autonomie komt ten dele overeen
	Democratische controle door regionale raad die niet een gekozen volksvertegenwoordiging is (democratisch gat)	Democratische controle door gemeenteraad	Democratische controle door regionale college die niet een gekozen volksvertegenwoordiging is (democratisch gat)	Democratische controle komt ten dele overeen
2	Regionaal bestuur (indirect gemeenten) bepaalt agenda	Gemeenteraad (de politiek) bepaalt de agenda	BZK, OM, lokale besturen bepalen agenda	Agenda bepaling komt ten dele overeen
	Taakuitoefening in rampenbestrijding en crisis beheersing Geen wettelijke grondslag om samenwerking tussen partners en gemeenten af te dwingen	Taakuitoefening brandbestrijding, -voorkoming, beperking. Wettelijke grondslag fysieke veiligheid is moeilijk op de agenda te zetten	Taakuitoefening handhaven openbare orde en opsporing strafbare feiten Wettelijke grondslag	Taakuitoefening komt overeen

Kenmerk	Regionale brandweer	Gemeentelijke brandweer	Politie	Overeenkomst/verschil
3	Brandweerwet: bij de uitvoering van de brandweertaak voorbereiding, advisering, coördinatie en ondersteuning Regionale raad stelt een gemeenschappelijke regeling vast Geen bevoegdheid tot handhaving	Brandweerwet: voorkomen, bestrijden, beperken van brand. Beperken en bestrijden van rampen Raad regelt bij verordening de taakuitoefening en geeft bevoegdheid voor vergunning verlening, advisering bij milieu en bouwen, controle en handhaving	Politiewet: handhaving rechtsorde, opsporing strafbare feiten en verlenen van bepaalde hulpverlening, door onderzoek, controle en handhaving	Hoeveelheid taken komt niet overeen Karakter van dwang komt ten dele overeen
4	Brandweerwet: verantwoordelijk voor de kwaliteit van de coördinatie georganiseerde uitvoering van werkzaamheden ter bevordering van een goede hulpverlening bij ongevallen en rampen maar afhankelijk van de bereidheid tot samenwerking van partners in de regio	Brandweerwet: verantwoordelijk voor de uitvoering van de brandweertaken en afhankelijk van gemeentelijke / politieke ontwikkelingen	Politiewet: verantwoordelijk voor verrichting van de politietaken Verschillende doelstellingen door verschillende gezaghebbenden (OM en bestuur) landelijk en regionaal	Resultaatverantwoordelijkheid en operationaliseren doelen komt overeen
5	Verantwoordelijkheid voor de veiligheid van de burgers bij rampen en crises	Gemeentelijke problemen op gebied van sociale en fysieke veiligheid en hulpverlening	Sociale veiligheid, openbare orde en hulpverlening	Verantwoording collectieve goederen komt overeen
6	Kwaliteit rampenbestrijding versus samenwerking (partners in veiligheid die geen capaciteit hebben om te oefenen)	Veiligheid (fysieke) versus economie (ambities om te bouwen)	Voorkomen van criminaliteit (niet meetbaar) versus doelen halen (strafbare feiten oplossen, quatum bonnen halen)	Tegengestelde normen op proces en doel komt overeen
7	Politieke invloed van de verschillende gemeenten voor kwaliteit van de rampbestrijding. Omgaan met tegenstrijdige belangen Regionaal cdt. ervaart zijn positie als "zwak"	Gemeente is autonoom, er is doorzettingsmacht, de cdt. krijgt moeizaam fysieke veiligheid op de agenda. Positie van gemeentelijk cdt. is duidelijk	De KC middelt in een collegiaal bestuur tussen vakinhoud en politiek, hij moet omgaan met tegenstrijdige belangen. KC ervaart zijn positie als "sterk"	Verskil in doorzettingsmacht

§ 5.1.2 Analyse uitkomsten vergelijking tussen de regionale brandweer, de gemeentelijke brandweer en de politie.

Overeenkomsten

De brandweer- en de politiemangers zijn werkzaam in eenzelfde soort omgeving die vooral een taakorganisatie betreft, waarin de politieke agenda ten dele buiten hun eigen organisatie wordt vastgesteld. Zowel de regionale als de gemeentelijke brandweer en de politie hebben te maken met de politieke invloed op het vaststellen en realiseren van doelen. De complexe problematiek op het gebied van fysieke en sociale veiligheid, maakt dat de brandweer en de politie te maken heeft met de verantwoordelijkheid voor collectieve goederen.

Het geweldsmonopolie is vooral te vinden binnen de politie. Het gezag in de operationele uitvoering ligt op het gebied van de openbare orde en veiligheid bij de burgemeester waarbij voor zowel de politie als de brandweer een adviserende en uitvoerende rol is weggelegd.

Verschillen

Doorzettingsmacht / autonomie

De politieke besluitvorming is binnen de gemeente duidelijk; de gemeente is met in achtneming van de regels autonoom, in de ontwikkeling en de uitvoering van veiligheidsbeleid. De gemeente mag daarin zelf sturen en heeft de eindverantwoordelijkheid. De gemeente bepaalt de wijze waarop zij haar bedrijfsvoering opzet en welke kwaliteit zij daarin voorstaat. De democratische controle vindt plaats middels een gekozen volksvertegenwoordiging. De politie- en veiligheidsregio's worden gecontroleerd door besturen waarvan de leden niet gekozen zijn door de burger uit de betreffende regio. Dit betekent dat wanneer in het bestuur van de regio een beslissing genomen wordt en dit gevolgen heeft voor de betreffende gemeenten, het bestuur altijd terug moet naar die gemeenten. Door deze afhankelijkheid is de doorzettingsmacht van de regio beperkt. Deze beperkte doorzettingsmacht heeft gevolgen voor de regionale brandweer en de regionale politie.

De regionale brandweer heeft niet de bevoegdheid om de gemeente en partners in de betreffende regio te dwingen te komen tot een gezamenlijke aanpak ter bevordering van de kwaliteit van de rampenbestrijding en crisisbeheersing. De partners en gemeenten hebben daarbij niet altijd dezelfde belangen. Voor de regionale brandweercommandant heeft dit consequenties voor de wijze waarop hij met zijn partners omgaat, hij is adviseur in de Regionale Raad en hij moet het hebben van goede relaties met de partners en gemeenten om te komen tot samenwerking.

Wellicht komt hierin verandering gezien de ontwikkelingen van de veiligheidsregio's; inmiddels is een kabinetsstandpunt naar de Tweede Kamer gestuurd. De regionale brandweercommandanten mogen tot nu toe zelf invulling geven aan de wijze waarop zij de dienst (de benaming is verschillend, hulpverleningdienst, veiligheidsregio, regionale brandweer) qua bedrijfsvoering inrichten. Hierbij moeten zij wel voldoen aan de door BZK opgestelde kwaliteitseisen. Op dit moment is er geen voorschrift over standaardisatie van de bedrijfsvoering.

De korpschef van de politie heeft in vele gevallen ruim mandaat om het beheer van zijn organisatie te leiden. Dit mandaat heeft betrekking op het beheer van de politie en over dit beheer legt hij verantwoording af aan de korpsbeheerder. In het Regionaal College vervult hij de rol van adviseur. De korpschef heeft daarnaast te maken met het Openbaar Ministerie in het kader van opsporing. De regiopolitie is onderdeel van de Nederlandse politie. Vanuit het Ministerie van BZK worden eisen aan de bedrijfsvoering van de politie gesteld. Waarbij zelfs voorschriften over standaardisatie van de bedrijfsvoering worden gegeven. Dit betekent voor de korpschef dat hij weinig 'speelruimte' heeft in de wijze waarop hij zijn regio kan opbouwen.

De verantwoordelijkheid voor het aantal personeelsleden is voor de korpschef aanzienlijk groter dan voor een regionale- of gemeentelijke brandweercommandant. Daarnaast zijn de taken die de politie moet uitvoeren meer dan die van de brandweer. Dit geeft voor de korpschef een grotere verantwoordelijkheid voor zowel het aantal personeelsleden als de diversiteit van taken. De korpschef heeft met vele facetten van het veiligheidsvraagstuk te maken, meer dan de regionale- of gemeentelijke brandweercommandant, dit maakt zijn informatiepositie sterker. Daarnaast vertegenwoordigt hij een grotere organisatie dan de brandweer, waardoor hij een stevigere positie heeft.

Opvallend is dat de politiek klaagt over de democratische controle van de politie maar de korpschefs niet klagen over hun (machts) positie. Toch investeren ook de korpschefs veel in relaties omdat zij daarin afhankelijk zijn van korpsbeheerder en hoofdofficier van justitie en veel belang hebben bij een goede samenwerking.

§ 5.1.3 Conclusies

De omgeving van de brandweer- en politiemanager is op vele terreinen gelijk. Echter, er is een verschil op te merken in de soorten problematiek (fysieke of sociale veiligheid) waarmee zij te maken krijgen. Sociale veiligheid is een actueel onderwerp dat iedereen voelt en raakt, dit komt in de publiciteit waarbij de belangrijkste partner, de politie, vaak wordt genoemd. De politie staat veel in de belangstelling, elke dag valt er wel iets te melden over bijvoorbeeld criminaliteit en verkeersveiligheid. Daarnaast is een politieregio qua personeelsleden vele malen groter dan een brandweerreio of een gemeentelijk brandweerkorps. Een laatste verschil is dat de politie verantwoording moet afleggen aan het bestuur en aan het Openbaar Ministerie.

Voor de brandweer ligt dit anders, de fysieke veiligheid komt pas in de actualiteit wanneer er een ongeval of ramp is gebeurd. Op dat moment is de brandweer 'leading', staat de media bol van vragen over de fysieke veiligheid. Achter de schermen heeft de brandweermanager de taak om met de verschillende partners 'de klus te klaren'. De bevoegdheid om de samenwerking af te dwingen tussen de verschillende partners in veiligheid ligt niet bij de regionale brandweercommandant.

In die positie moet de brandweermanager gezag afdwingen bij zijn partners om het proces op een goede manier te laten verlopen. De kans tot samenwerking zou hij kunnen vergroten wanneer hij zich breed oriënteert om kennis te hebben van meerdere aspecten van veiligheid.

Beide managers moeten voorbereid zijn op elk soort actualiteit op het gebied van veiligheid, moeten daar goed op kunnen anticiperen. Er zit een verschil in het soort onderwerp en de frequentie van de actualiteit.

Concluderend kan gesteld worden dat er verschillen zijn tussen de omgeving van de brandweeren de politiemanager. De politiemanager werkt in een complexere omgeving dan de brandweermanager. Dit verschil zit in de breedte van het takenpakket van de politie, in de verantwoording die de politie moet afleggen aan het bestuur en aan het Openbaar Ministerie en de grootte van het aantal personeelsleden waar leiding aan gegeven moet worden. Een duidelijke overeenkomst is dat beide managers met een grote bestuurlijk / politieke sensitiviteit om moeten gaan met problemen omtrent de veiligheid in de samenleving.

§ 5.2 *Taken en verantwoordelijkheden*

In de voorgaande paragraaf zijn de omgevingen van de brandweer- en politiemanager beschreven en geanalyseerd. Hieruit blijkt dat de politiemanager in een complexere omgeving werkt dan de brandweermanager. De vooronderstelling is vervolgens dat wanneer de omgeving verschilt, er ook verschillen zullen zijn tussen de functieomschrijvingen van de brandweer- en de politiemanager. Het is daarom interessant om te onderzoeken of beide managers een zelfde soort taak vervullen en een zelfde soort verantwoordelijkheid hebben binnen hun werkgebied. Hiervoor is de functiebeschrijving van de korpschef van de politie Twente en die van de brandweercommandant van de regionale brandweer Twente gebruikt. Ik heb gekozen voor de functieomschrijvingen uit een zelfde regio om te voorkomen dat er een verschil is in werkgebied van beide managers.

Deze functieomschrijvingen worden als bijlage bijgevoegd (zie bijlage IV: Functiebeschrijving regionaal brandweercommandant en korpschef)

Beide functieomschrijvingen zijn op een verschillende manier opgesteld. De functieomschrijving van de korpschef is onderverdeeld in vier hoofdtaken, te weten;

- leidinggeven
- beleidssturing
- bedrijfsvoering
- externe contacten

De functieomschrijving van de regionale brandweercommandant bestaat uit drie delen, te weten;

- verantwoordelijkheden
- taken
- contacten

Om een vergelijking te maken hanteer ik de indeling van de functieomschrijving van de korpschef. Aan de hand daarvan vergelijk ik de inhoud van de functie van de regionale brandweercommandant. Deze vergelijking is weergegeven in de onderstaande tabel.

Hoofdtaken	Brandweer	Politie
<i>Leidinggeven</i>	Geeft leiding aan afdelingshoofden	Stuurt en begeleidt de districtschefs en de hoofden van de stafafdelingen
	Geeft leiding aan interdisciplinaire optreden bij grootschalige incidenten	Is aanspreekbaar op het intern en extern functioneren, de inzet, het optreden en de organisatie van het korps
	Vervult op commandoniveau een leidinggevende en commandovoerende functie in eigen sector	Voert overleg met de regionale dienstcommissie en het regionaal georganiseerd overleg
	Is verantwoordelijk voor de integrale aansturing op sectorniveau	Is verantwoordelijk voor de samenwerking tussen districten onderling en met de stafafdelingen
		Creëert een klimaat waarin mensen bereid zijn veranderingen te accepteren c.q. in

		staat zijn te genereren
Hoofdtaken	Brandweer	Politie
Beleidssturing	(mede)ontwikkelen en formuleren van de strategische beleidskaders voor de sector Hulpverlening	Is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het korpsbeleid en de uitvoering daarvan en stuurt het proces van beleids(plan)ontwikkeling op strategisch niveau aan
	Signaleert en zonodig anticipeert op in- en externe ontwikkelingen van invloed op het functioneren van de sector Hulpverlening	Anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen van de samenleving ten behoeve van de ontwikkeling van het korpsbeleid
	Is medeverantwoordelijk voor integrale strategische beleidsontwikkeling	Toetst het te voeren en gevoerde districts/divisiebeleid aan het vastgestelde korpsbeleid
		Is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe vormen van aanpak zowel in de preventieve als repressieve sfeer
Bedrijfsvoering	Draagt zorg voor een efficiënt en effectief middelenbeleid (organisatie, personeel, financiën, informatie, automatisering) van de sector	Stelt de te behalen resultaten per district/divisie/stafafdeling vast en bepaalt de formatieve sterkte per district/divisie/stafafdeling
	Draagt zorg voor aanlevering van adequate managementinformatie	Stuurt de bedrijfsvoering van de districten/divisie aan vanuit het principe van zelfbeheer en resultaatverantwoordelijkheid en initieert, stuurt en geeft vorm aan district/divisie-overschrijdende organisatieveranderingen
		Ontwikkelt en onderhoudt een efficiënte en doelmatige organisatie- en communicatiestructuur op korpsniveau
		Is verantwoordelijk voor de informatieverzorging ten behoeve van de bedrijfsvoering en de beleidsontwikkeling op korpsniveau en creëert de voorwaarden voor een optimale afstemming van personele, financiële en materiële middelen op de doelen van en ontwikkelingen in het korps
Externe contacten	Onderhoudt contacten met gemeentelijke brandweerkorpsen, politie, andere overheidsorganen (landelijk, provincie, gemeenten) en derden	Neemt deel aan het regionaal college, overlegt met de korpsbeheerder en hoofdofficier van justitie
		Vertegenwoordigt het korps in verschillende bestuurlijke, landelijke en maatschappelijke overlegvormen, onderhoudt contacten met diverse maatschappelijke geledingen ten behoeve van het goed functioneren van het korps en representeert het korps

Aan de hand van de vier hoofdtaken zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de brandweer en de politie geanalyseerd.

Leidinggeven

In beide functies wordt “leidinggeven aan de organisatie” genoemd. De politie geeft een meer uitgebreide omschrijving van de aansturing van verschillende onderdelen van het korps en benoemt daarbij de verschillende districten en divisies. Dit geeft de grootte van de organisatie en daarbij de “span of control” van de korpschef weer. De regionale brandweer daarentegen is een veel kleinere en met minder verschillende taken belaste organisatie. Dit is terug te vinden in de wat eenvoudige omschrijving van de wijze van leidinggeven aan de regionale brandweer maar dit is ook een kwestie van semantiek en van techniek van het opschrijven.

Een opvallend verschil is de leidinggevende rol bij het interdisciplinaire optreden bij grootschalige incidenten van de regionale brandweerbrandweercommandant, die door de korpschef blijkbaar niet wordt vervuld. Dit is verklaarbaar omdat in het kader van de Brandweerwet 1985 de brandweer een leidende rol vervult bij crises en bij rampen.

Beleidssturing

Beide managers zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid, waarbij zij anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen. De korpschef is daarnaast verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe vormen van aanpak in de preventieve en repressieve sfeer. Deze verantwoordelijkheid wordt in de functie van de regionale brandweercommandant niet expliciet beschreven maar dit sluit niet uit dat hij daar uitvoering aan geeft.

Bedrijfsvoering

Beide managers moeten zorgdragen voor de informatievoorziening ten behoeve van de bedrijfsvoering en de beleidsontwikkeling. Opvallend in de functiebeschrijving van de regionale brandweercommandant is dat hij geen doelen hoeft vast te stellen en daarbij resultaten moet behalen. Dit wordt in de functiebeschrijving van de korpschef wel genoemd.

Van de korpschef wordt verder verwacht dat hij een efficiënte en doelmatige organisatie- en communicatiestructuur op korpsniveau ontwikkelt en onderhoudt.

Externe contacten

De regionale brandweercommandant onderhoudt contacten met externen zoals politie, gemeentelijke brandweerkorpsen en andere overheidsorganen (landelijk, provinciaal en gemeentelijk). De korpschef onderhoudt ook contacten met verschillende bestuurlijke, landelijke en maatschappelijke overlegvormen.

Conclusie

De functieprofielen van de regionale brandweercommandant en de korpschef zijn op een verschillende wijzen beschreven. Dit maakt een vergelijking lastig. Ik heb geprobeerd de verschillende onderdelen, leidinggeven, beleidssturing, bedrijfsvoering en externe contacten met elkaar te vergelijken. Hieruit heb ik het volgende geanalyseerd:

Tussen beide functieprofielen is overeenkomst in het leidinggeven waarbij de politie organisatieonderdelen expliciet noemt. Dit zegt iets over de grootte van de politieorganisatie en

de complexiteit van de aansturing. Dit is een verschil ten opzichte van de regionale brandweer. Deze organisatie is kleiner en men heeft met een kleiner diversiteit aan taken te maken. Het ontwikkelen van beleid is voor beide managers een verantwoordelijkheid waarbij volgens de functieomschrijving de korpschef nieuwe vormen in de preventieve en repressieve sfeer moet ontwikkelen.

Op het gebied van de bedrijfsvoering zijn in het zorgdragen voor de informatievoorziening overeenkomsten te vinden: echter het zich richten op doelen en resultaten wordt voor de regionale brandweercommandant niet als taak benoemd.

Beide managers onderhouden externe en interne contacten met verschillende partners.

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat er enkele verschillen zitten in de functieprofielen van regionale brandweercommandant en de korpschef. In essentie hebben ze gelijke verantwoording op het gebied van management en leidinggeven, maar het graduele verschil is dat de korpschef van meer verschillende onderdelen moet weten en moet afstemmen.

De regionale brandweercommandant is inzake crisis en rampen de eerste verantwoordelijke adviseur richting de burgemeester, deze taak is blijkbaar zo vanzelfsprekend dat het niet in de functie beschreven staat. De zwaarte van deze taak wordt mijns inziens in de functie onvoldoende belicht.

① J. de Vries en M. van Dam, politiek - bestuurlijk management. Een blik achter de gouden muur, Alphen aan de Rijn, Samsom, 1998.

② Politie en brandweer. Mogelijkheden voor samenwerking en taakverschuiving. Stichting Maatschappij, Veiligheid en politie, 2004.;

③ A. Boin, E. van der Torre, P. 't Hart, Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs, 2003.;

④ Ministerie van BZK/Justitie (1998), Beleidsplan Nederlandse politie 1999-2002, Tweede Kamer, 1998-1999, 26345, nr. 1.;

⑤ H.J. Albert, de ongelijkzijdige driehoek: Onderlinge betrekkingen tussen lokaal bestuur, Openbaar Ministerie en politie, Arnhem, Gouda Quint, 1994.;

⑥ De brandweerwet 1985 en

⑦ De politiewet 1993.

Hoofdstuk 6 Competenties

De onderwerpen in de voorgaande hoofdstukken betreffen vooral de omgeving van de manager maar niet zijn persoonlijke kwaliteiten. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de kwaliteiten van de brandweer- en de politiemanager. Een instrument om de kwaliteiten op een eenduidige manier te beschrijven is het competentieprofiel. Dit instrument wordt bij het onderzoek naar de kwaliteit van de managers gebruikt.

Wanneer het verschil tussen het competentieprofiel van de brandweer en die van de politie nihil is, is de veronderstelling dat de overstap van de brandweer naar de politie of andersom, op dit terrein geen belemmeringen meer zal opleveren.

Interessant is om te onderzoeken of beide organisaties dezelfde competentieprofielen hanteren. Voor dit onderzoek worden de door het bureau LMD politie en brandweer gehanteerde competentieprofielen gebruikt.

Vervolgens worden de functieprofielen en eventuele beschreven kerncompetenties van de functies van de geïnterviewde brandweermanagers nader onderzocht en beschreven. Ik vind het van belang om te onderzoeken of er grote verschillen zitten in de gevraagde competenties bij managers die van de politie naar de brandweer zijn gegaan en de landelijk beschreven competenties. Hieruit kan geconcludeerd worden of in de praktijk daadwerkelijk dezelfde competenties gehanteerd worden en waar eventueel belemmeringen zich voordoen voor de overstap.

§ 6.1 Competenties

Voor de beschrijving van de competentieprofielen gebruik ik de profielen voor de strategische top van de politie en de brandweer.

Het competentieprofiel van de strategische top van de brandweer is op dit moment in concept voorhanden. Dit profiel wordt in het najaar 2004 vastgesteld en wordt nog niet gehanteerd bij selectieprocedures.

Het competentieprofiel van de strategische top van de politie ① is vastgesteld en wordt in selectieprocedures door het bureau Landelijk Management Development politie en brandweer gehanteerd.

Beide profielen geven de basiskwaliteiten weer waarover iedere leidinggevende in de strategische top van de brandweer en de politie moeten beschikken.

Definitie

Competenties worden omschreven als gedragsmatige eisen voor functie of taken. Zij beschrijven het gedrag dat nodig is om succesvol te zijn. Competenties betreffen gedragseisen vanuit het perspectief van de organisatie, waarover medewerkers moeten beschikken. Competenties zijn daarmee gerelateerd aan het werk.

Een competentieprofiel wordt omschreven als een overzicht van competenties en bijbehorende gedragsniveaus die onderscheidend bijdragen aan het succesvol functioneren benodigd voor een specifieke functie of functiegroep.

§ 6.2 Competenties brandweer en politie

In november 2002 is door de raad van regionale brandweercommandanten een competentieprofiel opgesteld. Nergens blijkt uit dat dit profiel door de regioraden gebruikt wordt bij

selectieprocedures. In dit profiel worden niet alleen competenties genoemd maar ook taken die een regionale brandweercommandant moet uitvoeren. Verder worden de gedragsaspecten die een vertaling kunnen geven naar een competentie niet nader uitgeschreven. Deze opzet geeft in de vergelijking met het profiel van de politie een onvolledig beeld en maakt de vergelijking lastig.

Het concept voorstel van het bureau LMD politie en brandweer zal ik gebruiken om naar overeenkomsten en verschillen te kijken. De indeling in niveaus per competentie heeft nog niet plaats gevonden. De vergelijking kan daarom plaatsvinden naar soorten competenties. Hieronder volgt de opsomming van de competenties. Een volledige beschrijving van elke competentie wordt als bijlage toegevoegd. (zie bijlage V: Competenties brandweer en politie)

Het betreffen de volgende competenties:

Brandweer ②	Politie ②
Politiek / bestuurlijk inzicht	Politiek / bestuurlijk inzicht
Resultaatgericht	Resultaatgericht
Sociabel	Sociabel
Invoelingsvermogen	Empathisch
Integer	Integer
Creatief	Creatief
Ondernemend	Ondernemend
	Moedig
	Maatschappelijk georiënteerd

De competenties van de politie zijn op drie verschillende (gedrags)niveaus uitgewerkt. Door per competentie een aantal niveaus te benoemen wordt de mogelijke ontwikkeling per competentie zichtbaar gemaakt. Op die manier kan het persoonlijk ontwikkeladvies dat iedere kandidaat meekrijgt als onderdeel van de toelatingsprocedure (of de kandidaat nu wordt toegelaten of niet) gekoppeld worden aan de ontwikkeling per competentie.

N.B

Kennis van en ervaring met het brandweer- en politievak is niet als competentie benoemd, omdat er vanuit wordt gegaan dat kandidaten voor de toelating al in ruime mate over de nodige kennis en ervaring, binnen en buiten het eigen korps, beschikken. Hetzelfde geldt voor de mensen die reeds een strategische functie bekleden.

Door het niet als competentie te benoemen, blijft het mogelijk voor mensen van buiten de brandweer- en de politieorganisatie in te stromen op strategische functies. Door kennis van en ervaring met het brandweer- en het politievak wel als randvoorwaarde te benoemen voor strategisch leiderschap, kunnen er met externen per individueel geval afspraken worden gemaakt over brandweer- en politiekundige maatwerktrajecten die op het individu en zijn achtergrond zijn toegesneden. Het politie- en brandweeronderwijs biedt hiertoe mogelijkheden.

Uit bovenstaande blijkt dat de zeven competenties van de brandweer overeenkomen met de competenties van de politie. De politie heeft twee competenties die de brandweer niet noemt, namelijk maatschappelijk georiënteerd en moedig. Uit de beschrijving van de competenties blijkt dat in de competentie politiek / bestuurlijk inzicht, maatschappelijke georiënteerdheid als een onderdeel beschreven wordt.

De competentie “moedig” is niet in een andere competentie expliciet verwoord. Onder de beschrijving van de competenties creatief en ondernemend zou moedig kunnen vallen. De competenties van de politie worden nader uitgewerkt in drie gedragsniveaus, dit is bij de brandweer nog niet nader uitgewerkt en het is daarom niet mogelijk hierin een vergelijk te doen.

§ 6.3 *Funcieomschrijvingen / - profielen geïnterviewden*

De profielen van de functies van de geïnterviewde brandweermanagers zijn onderzocht en geanalyseerd. Dit is van belang om te onderzoeken of er verschillen zijn tussen de gevraagde competenties bij managers die van de politie naar de brandweer zijn gegaan en de landelijk beschreven competenties voor de brandweer.

Van de zes geïnterviewden is hun functieomschrijving / profielschets / competentieprofiel, voor zover beschreven, geanalyseerd aan de hand van de competenties voor de brandweer opgesteld door het bureau LMD politie en brandweer. Hierbij is gekeken of de competenties voorkwamen in de profielschetsen van de geïnterviewden en omschrijvingen van functie-eisen overeen kwamen met het landelijke profiel.

Uit de analyse van de competentieprofielen en functieomschrijvingen blijkt dat in bijna elke functie de competenties “politiek / bestuurlijk”, “ondernemend” en “resultaatgericht” staat beschreven. In enkele functies wordt “sociabel” genoemd en het minst wordt invoelingsvermogen, creativiteit en integriteit beschreven.

Verder blijkt dat een brandweer specifieke opleiding wordt gevraagd of dat men de bereidheid moet hebben deze opleidingen te volgen.

§ 6.4 *Conclusie*

De competentieprofielen van de brandweer en van de politie die voor het strategisch management zijn opgesteld komen grotendeels met elkaar overeen. De profielen van de geïnterviewde managers die van de politie naar de brandweer zijn gegaan behelzen een groot deel van de competenties uit het profiel van de brandweer en de politie.

De competenties “politiek / bestuurlijk”, “ondernemend” en “resultaatgericht” worden het meest genoemd in de profielschetsen van de geïnterviewden. Hieruit blijkt het grote belang dat de werkgever hecht aan managers die in hun politiek / bestuurlijke omgeving als een ondernemer werken en resultaten behalen.

Op het terrein van de competenties zou het voor de manager geen belemmering moeten zijn om in de andere organisatie aan het werk te gaan. Hij zal, wanneer volgens de systematiek van de competenties geselecteerd wordt, geschikt bevonden worden als manager voor zowel het brandweer- als het politievak.

Deze conclusie is een stimulans voor de managers die twijfels hebben bij de vraag of zij de competenties hebben om in die andere organisatie (politie of brandweer) te kunnen werken. Mits

De brandweer krijgt blauw bloed

zij natuurlijk over de competenties beschikken die de eigen organisatie (politie of brandweer) vraagt.

De brandweer krijgt blauw bloed

①Bovenregionaal Advies College management development politie (BRC). Kerncompetentieprofiel strategisch leiderschap Nederlandse politie, Twijnstra Gudde Management Consultants, Amersfoort, 2002.

②Bron: bureau landelijk management development politie en brandweer

Hoofdstuk 7 Slotbeschouwing

In deze beschouwing wil ik eerst stilstaan bij relevante conclusies die betrekking hebben op de omgeving van de brandweer- en politiemanager, op de selectie- en benoemingsprocedure en de rol van het LMD politie en brandweer. In mijn onderzoek heb ik een theorie gebruikt die mij tot een aantal inzichten heeft geleid over loopbaankeuzen van professionals. Daarnaast geeft de theorie mij inzicht in de omgeving van de brandweer- en politiemanager. Deze inzichten zal ik, na kort te hebben beschreven, spiegelen aan mijn eigen ervaringen die ik met een overstap van de politie naar de brandweer heb beleefd.

In mijn scriptie heb ik geprobeerd antwoord te vinden op de centrale vraag:

Wat maakt dat er meer politiemangers overstappen naar de brandweer dan andersom?

Om hierop antwoord te vinden zijn de volgende deelvragen van belang:

- Welke motieven worden door professionals gebruikt om loopbaankeuzen te maken?
- Welke taken voert het bureau LMD politie en brandweer uit, welke rol vervult het bij loopbaanontwikkeling en wat is de invloed op de loopbaankeuzen van brandweer- en politiemangers?
- In welke omgeving werkt de brandweer- en politiemanager en welke verantwoordelijkheden en taken hebben zij te vervullen?
- Hoe zien de competentieprofielen van brandweer- en politiemangers er uit en zijn er verschillen tussen die van de brandweer en van de politie?

In eerste instantie is het onderzoek van Nijhof ^① gebruikt. Uit dit onderzoek is voor mij duidelijk geworden welke factoren van belang zijn voor professionals en dus voor managers bij hun loopbaankeuzen, te weten factoren

- vanuit de professional zelf;
- van de werkomgeving;
- van de buitenwereld.

Deze factoren heb ik als uitgangspunt gebruikt bij mijn veldonderzoek. Mijn onderzoek is gericht op de persoonlijke motieven en kwaliteiten en op de werkomgeving van de brandweer- en de politiemanager. Die factoren, vanuit de professional zelf, die van de werkomgeving en die van de buitenwereld, vind ik zelf zeer herkenbaar. Uit eigen ervaring heb ik gemerkt dat het een uitdaging is om in de publieke sector te werken en daarbij met het veiligheidsvraagstuk bezig te zijn. Die ervaring had ik bij de politie en gelukkig kon ik die verder uitbouwen bij de gemeente. Deze uitdaging was voor mij een belangrijk motief om de stap te zetten.

De overige deelvragen met betrekking tot het LMD politie en brandweer, de loopbaanontwikkeling, de omgeving en de competentieprofielen van de brandweer- en politiemanager wordt hieronder nader beschouwd. Uit mijn onderzoek blijkt dat er verschillen en overeenkomsten zijn tussen de brandweer en de politie. De verschillen betreffen de werkomgeving, de selectie- en benoemingsprocedure en de kenmerken van de manager zelf. Die interpreteer ik als belemmeringen om de stap van de politie naar de brandweer en van de

brandweer naar de politie te maken. De overeenkomsten interpreteer ik als een stimulans. Interessant is dat de overeenkomsten belangrijke onderdelen betreffen, namelijk de competentieprofielen, de motieven voor loopbaankeuzen, het politiek-bestuurlijke element van de werkomgeving en de uitdaging binnen het veiligheidsvraagstuk. Deze overeenkomsten kunnen bevorderen dat managers uit de politie en de brandweer er juist voor kiezen om die stap te maken. Er wordt uiteindelijk dezelfde soort kwaliteit gevraagd en men blijft in de “veiligheids” wereld. Toch blijft deze uitwisseling over en weer achterwege. Vanuit de brandweer gaat voor zover bekend niemand naar de politie en vanuit de politie gaat men slechts naar de brandweer. Waarom de overstap zo weinig geschiedt, heeft te maken met de verschillen die ik in mijn onderzoek tussen beide beroepsgroepen heb gevonden. Die verschillen maken dat er belemmeringen zijn om van de brandweer naar de politie te gaan. Paradoxaal genoeg maken diezelfde verschillen dat het voor de politie éérder een mogelijkheid biedt om naar de brandweer te gaan. De verschillen vind ik van belang om nader te beschouwen. Dit betreft de volgende onderwerpen:

- de werkomgeving van de brandweer- en de politiemanager
- de selectie- en benoemingsprocedure van de strategische top en de rol van het LMD politie en brandweer
- de kenmerken van de brandweer- en de politiemanager

§ 7.1 *De werkomgeving*

De werkomgeving van beide managers is het publieke domein. In mijn onderzoek krijgt deze omgeving extra aandacht omdat het beeld leeft dat er een flink verschil is tussen de omgeving waarin de brandweermanager werkt en die waarin de politiemanager werkt. Dit beeld leeft vooral bij de politie en komt voort uit het gegeven dat de politie met meerdere taken is belast. Voordat ik bij de gemeentelijke brandweer werkte had ik een beeld dat de brandweer zich hoofdzakelijk met brandbestrijding bezig hield en niet of nauwelijks met andere vormen van veiligheid. Ik heb inmiddels ervaren dat het beeld dat ik had niet strookte met de werkelijkheid. In mijn werkomgeving houdt de brandweer zich steeds meer bezig met integrale veiligheid waarin het fysieke en sociale aspect van belang is. Om meer duidelijkheid te krijgen over de omgeving ben ik op zoek gegaan naar een methode die het mogelijk maakt om de omgeving van beide managers te analyseren. Uiteindelijk bood de theorie van De Vries ² mij handvatten. In deze theorie onderscheidt hij een aantal kenmerken van publieke organisaties. Die kenmerken hebben mij inzicht gegeven in de complexiteit van een publieke manager. Aan de hand van die kenmerken heb ik de verschillen en overeenkomsten tussen de omgeving van de brandweer- en de politiemanager in beeld gebracht.

Hieronder volgt een beknopte omschrijving van de uitkomsten van de analyse:

- De politiemanager geeft in een organisatie sturing aan een groter aantal medewerkers dan de brandweermanager.
- De politie heeft meer taken te vervullen dan de brandweer, hetgeen echter weinig zegt over de inhoudelijke zwaarte van de taken.
- Zowel de brandweer- als de politiemanager is werkzaam in een organisatie die partners zijn in veiligheid. Dit onderwerp staat bijna altijd op de politieke agenda. Beide managers moeten dus, zoals alle publieke managers, beschikken over de competentie politiek-bestuurlijke sensitiviteit.
- De rol van de regionale brandweercommandant en die van de korpschef komt grotendeels overeen in deze politiek-bestuurlijke omgeving. Zij hebben te maken met een diversiteit aan

besturen en moeten veel investeren in relaties om zo de samenwerking goed te laten verlopen. Voor de gemeentelijke brandweercommandant is dit normaliter minder complex.

- De korpschef heeft te maken met een centrale sturing van het ministerie op het gebied van onder anderen automatisering, formatie en arbeidsvoorwaarden. Hij heeft hierdoor in de bedrijfsvoering weinig speelruimte. De brandweermanager krijgt van zijn bestuur meer speelruimte in de bedrijfsvoering.

Of de omgeving een dusdanige invloed heeft op loopbaankeuzen van managers is de vraag. Een veronderstelling kan zijn dat een brandweermanager niet kiest voor de politie omdat hij de omgeving te complex vindt. Ik denk dat dit niet de reden is. Het is mij gebleken dat die brandweermanager ook voor de uitdaging gaat, net als de politiemanager. Meer voor de handliggend vind ik dat het beeld dat de politie over de brandweer heeft, erg hardnekkig is. Ook al zou de brandweermanager zijn geluk willen beproeven bij de politie, hij zou op grond van die beeldvorming bij de politie die kans niet krijgen. Ik bedoel hiermee het beeld dat de brandweer in een redelijk eenvoudige omgeving werkt en minder in staat zou zijn om in complexe omgevingen te werken. Door dit beeld staat de politieorganisatie niet open voor een brandweermanager ondanks het feit dat de huidige competentieprofielen grotendeels overeen komen en er vanuit gegaan kan worden dat de brandweermanager over dezelfde capaciteiten zou kunnen beschikken. Er bestaat dus een vooroordeel dat die brandweermanager niet in een complexe omgeving zou kunnen werken. Ik wil hiermee niet zeggen dat bij voorbaat een brandweermanager altijd in een complexe politieomgeving zou kunnen werken. Het betreft hier een beeldvorming die blijkbaar alle brandweermanagers uitsluit van de kans om bij de politie te gaan werken.

Andersom staan besturen van brandweermanager wel open voor een manager uit de politie omdat datzelfde beeld ook bij de besturen leeft. Dit is mijns inziens de eerste “hobbel” die een brandweermanager tegenkomt wanneer hij interesse zou tonen voor het politievak. Ik denk dat er nog meer hobbels bestaan die hij zou moeten nemen. Die zal ik nader omschrijven.

§ 7.2 *Selectie- en benoemingsprocedure*

Recent is gestart met een andere selectie- en benoemingsprocedure ③ van het strategisch management van de politie. Vóór die procedure bestond er een ambtelijk loopbaanberaad waar de zittende korpschefs veel invloed hadden op benoemingen. In dit beraad richtte men zich vooral op mensen uit de eigen kring van de politie (het old-boys netwerk). Men keek naar wat iemand bij de politie had gepresteerd en wie een goede leidinggevende zou kunnen zijn. Men had het beeld dat het van belang moest zijn dat leidinggevendenden politie-ervaring hadden. Deze vorm van selectie heeft vanaf 1993 plaats gevonden. Een groot deel van de huidige korpschefs is op deze wijze geselecteerd. Het deel dat direct na de reorganisatie is geplaatst heeft dus veel invloed gehad op de plaatsing van de strategische top. Die invloed heeft onder anderen tot resultaat gehad dat op dit moment de strategische top van de politie grotendeels uit politiemensen (blauw bloed) bestaat.

Dit gegeven brengt mij tot de constatering dat de strategische top van de politie een stevig netwerk is dat als een “blauw bolwerk” gezien kan worden. Dit bolwerk geeft niet de indruk open te staan voor managers uit andere organisaties. Sterker nog, ik denk dat er geen belang is om managers uit andere organisaties dit blauwe bolwerk binnen te laten. Het LMD politie en brandweer kan hierin veel betekenen. (Later kom ik hierop terug). Ik wil eerst stilstaan bij de selectie van de strategische top van de brandweer. De vraag komt naar boven welke invloed brandweermanagers hebben op de selectie en benoeming van de strategische top bij de

brandweer. Deze invloed is mijns inziens te verwaarlozen. Besturen bepalen zelf welke manager zij aannemen en laten zich bij hun keuzen nauwelijks beïnvloeden door andere brandweermanagers. Deze situatie kan veranderen wanneer de veiligheidsregio's een feit worden en de regionale brandweercommandant meer bevoegdheden krijgt en mag meepraten over de kwaliteit van het management van de regio.

Een ander aspect dat meespeelt in de benoeming van managers is dat gemeente- en regionale besturen verwachten dat een brandweer- en een politiemanager een grote bestuurlijke sensitiviteit hebben. Bij de besturen leeft het beeld dat dit niet of onvoldoende het geval is bij de huidige brandweermanager, dit zijn techneuken van huis uit, en wel bij politiemanager. Door dit beeld zullen de betreffende besturen eerder geneigd zijn in andere organisaties dan de brandweer te zoeken naar geschikte kandidaten voor strategische functies. Daar de politie een prominente plaats inneemt in de netwerken van de besturen met betrekking tot veiligheid, is het voor de hand liggend dat men sollicitanten uit de politieorganisatie niet ontmoedigt.

Dit betekent dat het op dit moment voor brandweermanagers, moeilijk is om op strategisch niveau in te stromen binnen de politie. Ik verwacht dat wanneer de selectieprocedure wordt uitgevoerd volgens het afgesproken beleid, de brandweermanager in de toekomst meer kans krijgt om de stap naar de politie te maken. Hierbij is de rol van het LMD politie en brandweer van belang waarover ik in § 7.3 een beschouwing zal geven.

Voor de politiemanager ligt mijns inziens de weg open om de stap naar de brandweer te maken. Er zijn zelf stimulerende factoren die ik nader zal beschrijven in § 7.4.

§ 7.3 *Rol van het LMD politie en brandweer*

De rol van het LMD politie en brandweer is belangrijk in de mogelijkheden om als manager van de brandweer naar de politie te gaan. Deze stap is zoals ik had geconstateerd geen makkelijke. Voor de unit politie van het bureau LMD politie en brandweer is een schone taak weggelegd om zich te richten op de mogelijkheden van instroom van externen in de strategische top van de politie.

Mijn indruk is dat op dit moment weinig aandacht besteed wordt aan externe instroom. De unit is vooral druk met de gewijzigde selectie- en benoemingsprocedure en richt zich daarbij op het bestaande politiepotentieel. De consultants komen grotendeels uit de politieorganisatie en hebben nog niet de vanzelfsprekendheid in zich om zich op zowel de politie als de brandweer te richten. De vraag is ook of op dit moment het belang er is om een eventuele uitwisseling te bevorderen. In beide organisaties is een te kort aan goede leidinggevendenden en elkaar wegconcurreren lijkt geen goede optie. In het beleid wordt het belang van uitwisseling echter wel genoemd, maar uitvoering wordt hieraan niet gegeven.

De unit brandweer bestaat grotendeels uit mensen uit het brandweerveld. Het risico is ook hier aanwezig dat zij zich alleen op de brandweer richten. Op deze wijze blijven het twee afzonderlijke units die elk voor haar eigen organisatie het werk uitvoeren. Ik denk dat de kracht van het bureau juist is dat zowel de unit brandweer als de unit politie onder één bureau LMD vallen. Dit is dé kans om op strategisch niveau een uitwisseling tot stand te brengen.

Vermoedelijk is dit nog een brug te ver. In de ontwikkeling van de veiligheidsregio's is het mijns inziens onontkoombaar om meer te investeren in de kennis van de strategische top op het gebied van het totale terrein van de veiligheid. Zowel brandweer als politie moet hierin gaan investeren. Het bureau LMD politie en brandweer kan hierin een prima ondersteuning zijn. Ik kan me dan ook goed voorstellen dat de consultants van unit zouden wisselen!

§ 7.4 *De manager*

Zoals eerder beschreven is een manager iemand die houdt van uitdagingen en die zich wil ontwikkelen. Die ontwikkeling is te vinden in het opzetten van een goede bedrijfsvoering om vervolgens een goed product te kunnen leveren. Een goede bedrijfsvoering is een instrument om een organisatie gesmeerd te laten lopen. Binnen de politie is dit instrument op vele terreinen gestandaardiseerd. Dit houdt in dat op verschillende gebieden zoals de financiën, de formatie, planning en control systemen, arbeidsvoorwaarden etcetera, weinig speelruimte is voor de manager. Tijdens mijn onderzoek merkte ik dat het voor de nieuwe brandweermanagers een grote uitdaging was om intern de structuur op te bouwen. De speelruimte die zij daarin kregen was groot. Met andere woorden, men mocht de vleugels uitslaan. Deze ervaring heb ik in mijn overstap van de politie naar de brandweer ook gehad. Leidinggeven bij de politie gaf mij het gevoel van “leidinggeven in een keurslijf”. Het leidinggeven bij de gemeentelijke brandweer gaf mij de ruimte om te bouwen en om invloed uit te oefenen. In mijn ogen is het voor een manager van groot belang dat hem de ruimte gegeven wordt iets op te bouwen en zelf de (in)richting te bepalen.

De politiemanager is, zoals uit mijn onderzoek blijkt, iemand die zich graag profileert. Dit brengt het beroep ook met zich mee. De agent op straat moet zich laten zien en horen. Voor een politiemanager is het vanzelfsprekend dat hij dit soort gedrag in zijn leidinggevende werk en in contacten met externe partners laat zien. Voor hem is het dus gemakkelijk om te laten zien wat hij doet en wat hij kan. Profileren is niet een extra taak, het is een ‘way of life’. Daarnaast is de politie gewend om met macht om te gaan. De politie heeft per slot een geweldsmonopolie. Voor menig politieambtenaar is het omgaan met macht een vanzelfsprekend iets. Zij zijn ook niet vies van een machtspositie.

Leidinggevend bij de politie vinden het vanzelfsprekend dat zij invloed hebben. Ze zijn er zelfs mee opgegroeid. Wanneer een mens graag invloed wil zal hij bereid zijn grenzen te verleggen en op zoek te gaan naar een sterkere positie wanneer hij niet meer tevreden is over zijn huidige. Besturen staan hier blijkbaar voor open en brandweerkorpsen hebben geen (old-boys) netwerk dat de instroom tegenhoudt.

Een belangrijke, en misschien wel dé belangrijkste factor:

De brandweermanager is iemand die vooral de kwaliteit van zijn werk wil laten zien. Vanuit zijn taak zal hij zich profileren maar niet vanuit zijn persoon. Hij is blijkbaar iemand die niet snel op de voorgrond treedt en zichzelf profileert. Dit maakt dat het voor brandweermanagers lastig is om te concurreren met de altijd aan de weg timmerende politiemangers.

Resumé

Er zijn drie hobbels die meespelen bij een overstap van de brandweermanager naar de politie:

- Het beeld heerst dat de brandweermanager niet in een complexe omgeving werkt en dus niet in staat wordt geacht bij de politie te kunnen werken
- De wijze van selectie bood tot voor kort niet of nauwelijks mogelijkheden om vanuit de brandweer in te stromen in de strategische top van de politie
- Brandweermanager profileren zichzelf minder of te weinig

Kunnen we verwachten dat in de toekomst de brandweermanager naar de politie gaat?

De instroom van brandweerofficieren is de laatste jaren veranderd. Sinds een aantal jaren ligt de nadruk niet meer op de technische kennis maar juist op sociale vaardigheden en maatschappelijke sensitiviteit. De verwachting is dat over ongeveer 10 jaar een generatie brandweermanagers is ontstaan, die zich meer vanuit hun persoon zullen profileren en wellicht gemakkelijker overstappen naar de politie. Het landelijk bureau LMD politie en brandweer zal hierin haar faciliterende rol vervullen waardoor de uitwisseling een vanzelfsprekendheid gaat worden.

§ 7.5 *Aanbevelingen*

Hieronder doe ik een aantal aanbevelingen en zal ik tevens daarbij aangeven welke verwachtingen ik heb van deze aanbevelingen.

- De LMD consultants enkele maanden in de keuken van de andere organisatie laten kijken zodat zij de brandweer- en politiemangers beter kunnen adviseren met betrekking tot loopbaanontwikkeling.
- Uitwisseling tussen consultants van politie en brandweer binnen het bureau LMD politie en brandweer. Op deze wijze laat het bureau zien dat een uitwisseling mogelijk is zonder te veel hobbels. Ik realiseer me dat in het veld draagvlak moet zijn voor zo'n wisseling, om het werk goed te kunnen uitvoeren.
- De uitwisseling van brandweer- en politiemangers als instrument gaan gebruiken in het MD-traject. Deze werkervaring bij de andere organisatie als een vast onderdeel in het MD traject opnemen. Op deze wijze worden meerdere doelen behaald. Namelijk: de beïnvloeding van de beeldvorming, de ervaring in een ander werkveld en de vorming van een netwerk. Onderstaande aanbevelingen dragen verder bij aan deze doelen.
- Gezamenlijke opleidingen organiseren voor brandweer- en politiemangers. Hier ligt een taak weggelegd voor de School voor Politieleiderschap en haar evenknie, het instituut voor brandweerleiderschap (het instituut van de brandweer is nog in oprichting, de naam hiervan staat nog niet vast). Hiermee wordt bereikt dat de strategische top van de brandweer en de politie op een zelfde kennisniveau komt.
- Basisinstroom op managementniveau van brandweer en politie op elkaar afstemmen qua capaciteit en competenties. Dit zou uiteindelijk moeten leiden tot een opleiding "veiligheids manager" die loopbaanmogelijkheden biedt in beide organisaties.
- Gezamenlijke trainee programma's ontwerpen en uitvoeren van brandweer- en politiemangers met het oog op vervulling van de toekomstige strategische managers. Uiteindelijk is de kans groot dat dit leidt tot een eenzelfde kwaliteits- en kennisniveau en een vanzelfsprekende uitwisseling tussen brandweer- en politiemangers.

- ① D.J. Nijhof e.a., Wat beweegt professionals? Motieven bij loopbaankeuzen, Schoonhoven, Academic Service, 2002.
- ② J. de Vries en M. van Dam, Politiek - bestuurlijk management. Een blik achter de gouden muur, Alphen aan de Rijn, Samsom, 1998.
- ③ Staatscourant, maandag 19 juli 2004, nr. 135, besluit van 6 juli 2004/ Nr. EA2004/61687, DGOOV/BLMD

Afkortingenlijst

BM	Burgemeester
B en W	Burgemeester en Wethouders
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Cdt.	Commandant
DGOOV	Directoraat-generaal Openbare Orde en Veiligheid
HovJ	Hoofdofficier van Justitie
KC	Korpschef
LMD	Landelijk Management Development
MD	Management Development
OvJ	Officier van Justitie
OM	Openbaar Ministerie
PG	Procureur Generaal
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Literatuurlijst

- Albert H.J., de ongelijkzijdige driehoek: Onderlinge betrekkingen tussen lokaal bestuur, Openbaar Ministerie en politie, 1994.
- Boin A., E. van der Torre, P. 't Hart , Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs, 2003.
- Bovenregionaal Advies College management development politie (BRC), kerncompetentieprofiel strategisch leiderschap Nederlandse politie, Twijnstra en Gudde Management consultants, 2002.
- Bovenregionaal Advies College Management Development politie, nota Landelijk Management Development politie + benoemingsbeleid, 2002
- BVS Advies, Rapport inzake de organisatie en formatie van het Bureau Landelijk Management Development politie en brandweer, 2002.
- Concept nota, Landelijk Management Development brandweer in beweging, 2003.
- Duin M., artikel: "Politie en krijgsmacht nemen de brandweer over", Brand & Brandweer april 2004.
- Gemmert van E., evaluatieonderzoek MD Brandweer, waardering kwaliteit van MD Brandweer, 1998.
- Maister D.H, een echte professional, 1997.
- Ministerie van BZK/Justitie. Beleidsplan Nederlandse politie 1999 – 2002, Tweede Kamer, 1998 – 1999, 26345, nr.1.
- Nijhof D.J. e.a., Wat beweegt professionals? Motieven bij loopbaankeuzen, 2002.
- Staatscourant: Instellingsbesluit Adviescommissie Benoemingen Politie, 19 juli 2004.
- Stichting Maatschappij, Veiligheid en politie. Politie en brandweer. Mogelijkheden voor samenwerking en taakverschuiving, 2004.
- Vries de J. en M. van Dam, Politiek - bestuurlijk management. Een blik achter de gouden muur, 1998.
- Vroom V.H., Work and motivation, herziene editie Matabar: Krieger, 1982.

De brandweer krijgt blauw bloed

Bijlagen

Bijlage I: Lijst van managers die de overstap van de politie naar de brandweer hebben gemaakt

- R.K. Brons, maakte in 1995 als districtschef van de regiopolitie Haaglanden de overstap naar de brandweer Den Haag in de functie van vervangend gemeentelijke brandweercommandant, hij is thans regionaal brandweercommandant brandweer Haaglanden en gemeentelijk brandweercommandant Den Haag.
- J.J. Rooymans, maakte in 2002 als districtschef van de regiopolitie Limburg-Noord de overstap naar de functie van directeur brandweer en rampenbestrijding gemeente Eindhoven, tevens belast met de ontwikkeling en coördinatie van de regionale brandweezorg en rampenbestrijding van de hulpverleningsregio Zuidoost Noord Brabant.
- G.J.P. Verhoeven, is als regionaal projectleider bij de regiopolitie Midden-West Brabant in 2002 eerste instantie op detacheringbasis en in 2004 aangesteld als brandweercommandant/directeur van de brandweer Bergen op Zoom en Roosendaal en van het gemeentelijk samenwerkingsverband Westelijk Noord-Brabant.
- L. C. van der Pols, als hoofd afdeling rivieren van de regiopolitie Rotterdam-Rijnmond, via een tussenstap van 6 jaar in het bedrijfsleven, in 2003 als brandweercommandant van de brandweer Almere / Directeur Fysieke Veiligheid, begonnen.
- M. Siliakus MBA, als districtschef van de regiopolitie Flevoland, via enkele andere tussenstappen onder anderen Nijenrode en de provincie Utrecht, in 2003 aangesteld als regionaal brandweercommandant/CPA Fryslan, veiligheidsregio i.o.
- Mr. A.L.C. Roelofs, als vervangend korpschef van de regiopolitie Flevoland in 2002 de overstap gemaakt naar de functie van directeur van het Nederlands Instituut voor Brandweer en Rampenbestrijding (Nibra).

Bijlage II: Gestelde vragen aan leidinggevenden (strategisch management) die de overstap hebben gemaakt

1. Wat was uw functie voordat u bij de brandweer ging werken?
2. Hoe bent u bij de brandweer terecht gekomen?
3. Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden in uw huidige functie?
4. Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen tussen uw functie en een gelijkwaardige functie bij de politie?
5. Merkt u verschil in positie en aanzien tussen uw vorige functie en uw huidige functie?
6. Wordt u als volwaardige partner in veiligheid gezien door uw bestuur?
7. Waar blijkt dit uit?
8. Wat hebt u in de brandweer aan opleidingen gevolgd om uw huidige functie volledig uit te kunnen voeren?
9. Zijn politie en brandweer managers uitwisselbaar?

Bijlage III: Organisatie en de omgeving van de politie en de brandweer

In deze bijlage wordt de organisatie en de omgeving van de politie en de brandweer nader beschreven. In hoofdstuk 5 is aan de hand van onderstaande gegevens een analyse gemaakt van de kenmerken van de omgeving van de brandweer- en de politiemanager.

Voor de leesbaarheid van de scriptie is deze informatie in een bijlage verwerkt.

Een beeld krijgen van de omgeving van de brandweer- en politiemanager is van belang omdat de vooronderstelling is dat de omgeving van invloed is op de loopbaankeuzen van deze managers. Hieronder zal een omschrijving gegeven worden van de organisatie en de omgeving van de brandweer en de politie.

Hiervoor is een aantal bronnen gebruikt:

- Het rapport van de Stichting Maatschappij, Veiligheid en Politie ① (pagina 14-17)
- De rapportage Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs ②
- De theorie van J. de Vries ③ (pagina 20)

De organisatie van de brandweer

De Nederlandse brandweer is van oudsher op gemeentelijke schaal georganiseerd. Elke gemeente beschikt over een brandweerkorps, tenzij zij een regeling met een buurgemeente heeft getroffen. Op dit moment zijn er ongeveer 500 autonome gemeentelijke brandweerkorpsen waarvan 22.400 vrijwilligers en 4.600 beroeps krachten deel uitmaken. De brandweer bestaat dus niet. Sinds het eind van de jaren zeventig werken gemeenten en hun brandweerkorpsen samen in momenteel 25 regionale brandweerkorpsen waarmee regiogrenzen grotendeels overeenkomen. Had deze intergemeentelijke brandweersamenwerking in eerste aanleg een vrijblijvend karakter, met het in werking treden van de Brandweerwet 1985 ontstond hiertoe de wettelijke verplichting. Regionale brandweraars zijn op de Wet gemeenschappelijke regelingen gebaseerde openbare lichamen waarvan het bestuur bij de betrokken gemeenten berust. In de Brandweerwet 1985 is het minimumtakenpakket vastgelegd. Gemeenten zijn vrij om daaraan taken, desnoods de volledige uitvoering van de gemeentelijke brandweersamenwerking, toe te voegen.

Doelstellingen van de brandweersamenwerking

De brandweer is op grond van artikel 1 van de Brandweerwet 1985 belast met de feitelijke uitvoering van de werkzaamheden op het gebied van het voorkomen, beperken en bestrijden van brand, het beperken van brandgevaar, het voorkomen en beperken van ongevallen bij brand en alles wat daarmee verband houdt. Voorts is de brandweer belast met het beperken en bestrijden van gevaar voor mensen en dieren anders dan bij brand. Tenslotte is de brandweer belast met het beperken en bestrijden van rampen anders dan bij brand. Regionale brandweraars zijn op grond van artikel 3 van de Brandweerwet 1985 belast met het bewerkstelligen van een doelmatig georganiseerde en gecoördineerde uitvoering van de aan de brandweer opgedragen werkzaamheden. Bovendien bevorderen zij een goede hulpverlening bij ongevallen en rampen. Om de aan de brandweer opgedragen taken optimaal te verrichten kent de Brandweerwet 1985 een vijftiental doelstellingen.

Deze doelstellingen kunnen in de volgende categorieën worden onderverdeeld:

I. Samenwerking

De centrale doelstelling van regionale brandweren is door intergemeentelijke samenwerking (1) een doelmatig georganiseerde en gecoördineerde uitvoering (2) van de aan de brandweer opgedragen taken te bewerkstelligen. Intergemeentelijke samenwerking vormt het intermediaire doel voor het verhogen van de kwaliteit (3), de doeltreffendheid (4) en de doelmatigheid (5) van de zorg voor brandweer en rampenbeheersing.

II. Slagvaardigheid

De brandweer dient in staat te zijn op slagvaardige wijze uitvoering te geven aan zowel het beleid van de afzonderlijke gemeenten als aan dat van de in de regionale brandweer samenwerkende gezamenlijke gemeenten (6). Het beleid strekt zich uit tot alle schakels van de veiligheidsketen. De samenstellende delen van de regionale brandweer en de hierin samenwerkende gemeentelijke brandweerkorpsen dienen elkaar daarbij aan te vullen (7). De regionale brandweer vervult hierbij belangrijke voorbereidende (8), coördinerende (9), adviserende (10) en ondersteunende (11) rollen.

III. Democratische inbedding

De zorg voor brandweer en rampenbeheersing is democratisch ingebed in de bestuurlijke en plaatselijke verhoudingen (12). De raad regelt bij verordening de organisatie, het beheer en de taak van de gemeentelijke brandweer. De raden, de colleges van burgemeester en wethouders en de burgemeesters van daartoe door provinciale staten aangewezen gemeenten stellen een gemeenschappelijke regeling voor de regionale brandweer vast. De wet en de gemeenschappelijke regeling voorzien in de totstandkoming van het beleid van de regionale brandweer en de afstemming met het beleid van de afzonderlijke gemeenten (13). De wet voorziet tevens in de democratische controle op de besluitvorming en de verantwoording van het gevoerde beleid van de regionale brandweer (14).

IV. Beheer en gezag

Het beheer over de brandweer dient dienstbaar te zijn aan het gezag over de brandweer (15). De zorgplicht voor brandweer en rampenbeheersing en daarmee het beheer over de brandweer is opgedragen aan het college van burgemeester en wethouders. Het beheer betreft de organisatorische inrichting en de hiermee, samenhangende personele, financiële, materiële en andere voorwaardenscheppende middelen die voor het daadwerkelijk functioneren van de brandweer noodzakelijk zijn. Het beheer over de regionale brandweer is opgedragen aan het bestuur van het openbaar lichaam regionale brandweer. De raden van de samenwerkende gemeenten wijzen daartoe hetzij uit hun midden, hetzij uit het college van burgemeester en wethouders inclusief de burgemeester, hetzij uit beide bestuursorganen één, of meer vertegenwoordigers aan. Het gezag heeft betrekking op de zeggenschap over het feitelijk optreden van de brandweer. De burgemeester is met het opperbevel bij brand, alsmede bij ongevallen anders dan brand voor zover de brandweer daarbij een taak heeft, belast.

Regionale organisatie van de politie ④

Met de invoering van de *Politiewet* 1993 kent de Nederlandse Politie 25 regionale korpsen en het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD). Met de invoering van regionale korpsen en het KLPD zijn de 148 korpsen van gemeentepolitie en het Korps Rijkspolitie geïntegreerd. De 25 regionale korpsen verschillen sterk per grootte.

De politieorganisatie kent territoriale eenheden en functionele eenheden. De kleinste territoriale eenheden zijn basiseenheden: afdelingen voor basispolitiezorg, wijkteams en dergelijke geheten. Basiseenheden verrichten generale politietaken: surveilleren, verlenen van spoedeisende hulp, opnemen van aangiften, onderhouden van contacten met de bevolking, kleine rechercheonderzoeken, conflictbemiddeling en andere vormen van hulpverlening. Verschillende basiseenheden kunnen een district vormen. Naast territoriale basiseenheden kennen districten ook functionele afdelingen zoals recherche, verkeerspolitie en vreemdelingenpolitie. Een aantal districten vormt een regionaal korps. Naast geografische districten kent ieder regionaal korps ook functionele eenheden, vaak divisies genoemd. Executieve divisies zijn belast met een specifieke taak: justitiële zaken, vreemdelingen, verkeer. Ook zijn er ondersteunende divisies die niet zelf executieve politietaken verrichten.

Doelstellingen Politiewet 1993 ⑤

De politie is volgens artikel 2 van de *Politiewet* 1993 belast met de handhaving van de rechtsorde, in het bijzonder de openbare orde, de opsporing van strafbare feiten en het verlenen van bepaalde hulpverleningstaken. Om deze taken optimaal te verrichten kent de *Politiewet* 1993 een twaalfstal doelstellingen, die betrekking hebben op het bestuur en beheer van en het gezag over de regionale politiekorpsen.

Deze doelstellingen kunnen worden onderverdeeld in een viertal categorieën:

I. Samenwerking

De centrale doelstelling is het bevorderen van samenwerking (1) en het tegengaan van fragmentatie en verbrokkeling (2) in de organisatie van de politie. Schaalvergroting en samenwerking vormen intermediaire doelen voor het verhogen van de kwaliteit van de politie (3), de doeltreffendheid (4) en de efficiëntie van de politiezorg (5).

II. Slagvaardigheid

De regionale politiekorpsen dienen in staat te zijn tot het voeren van een praktisch slagvaardig beleid (6). Het niet kunnen nemen van beslissingen kan leiden tot een ('te grote') zelfstandigheid van de politie, hetgeen als onwenselijk wordt beschouwd (7). Onderdeel van de slagvaardigheid is het belang dat wordt toegekend aan de (beleidsmatige) eenheid van het regionale korps (8).

III. Democratische inbedding

Er moeten waarborgen zijn dat de politieorganisatie bestuurlijk en democratisch ingebed is in het geheel van de in ons land bestaande bestuurlijke en plaatselijke verhoudingen (9). Dat betekent dat de schaalvergroting niet mag leiden tot grote afstand tussen politie en burgerij of ongewenste verzelfstandiging van de politie: inbedding van het beheer van het

regionale politiekorps in het openbaar bestuur (10). Centrale doelstelling van de wet is naast de bestuurlijke en plaatselijke inbedding ook de democratische controle op de besluitvorming rond de regionale politie (11).

IV. Beheer en gezag

Het beheer over de politie hoort dienstbaar te zijn aan het gezag over de politie (12). Het beheer van het regionale korps berust bij de korpsbeheerder: een burgemeester (meestal van de grootste gemeente). Deze korpsbeheerder is voorzitter van het regionale college waarin de burgemeester van de betrokken gemeenten en de (fungerend) hoofdofficier van justitie zitting hebben. De korpschef is adviseur van het regionale college. Bij beheer gaat het over de organisatorische inrichting van een korps, personele, materiële en financiële zaken en de bedrijfsvoering. Bij gezag gaat het om de zeggenschap over het feitelijke optreden van de politie. Voor het handhaven van de openbare orde en het verlenen van hulp is de burgemeester gezagdrager. De officier van justitie heeft het gezag bij de opsporing van strafbare feiten.

Omgeving ② (hoofdstuk 6, pagina 1)

Iedere grote publieke organisatie weet zich onderworpen aan bestuurlijk gezag en publieke controle. Politiek-bestuurlijke opdrachtgevers en controlerende organen eisen prestaties van de organisatie en verschaffen hen daartoe middelen, zoals geld, bevoegdheden en rugdekking. Veruit de meeste publieke organisaties onderhouden contacten met andere organen en instellingen die op hun terrein actief zijn. Zij kunnen niet anders, want zij zijn van elkaar afhankelijk voor het bereiken van hun eigen doelstellingen. Naarmate het taakveld waarop zij opereren sterker in de maatschappelijke belangstelling staat, worden publieke organisaties nauwlettender gevolgd. De brandweer en de politie vormen daarop geen uitzondering. De brandweer op het gebied van brandbestrijding en rampenbeheersing en de politie die als enig staatsorgaan gelegitimeerd is om binnenlands geweld uit te oefenen. Politieke machthebbers en volksvertegenwoordigingen achten het alleen daarom al van groot belang dat zowel de brandweer als de politie onderworpen blijft aan hun gezag.

In deze omgeving werkt de brandweer- en de politiemanager. Van hen wordt verwacht dat zij in zo'n politiek / bestuurlijke omgeving als een ondernemer werken waarbij ze wel bepaalde resultaten behalen. Deze omgeving die complex lijkt wordt nader beschreven door J. de Vries ③. Hij legt in zijn theorie uit waaruit de omgeving van de manager in een publieke organisatie bestaat. Deze omgeving is van toepassing op een brandweermanager die per slot in dienst is van het regionale- of gemeentebestuur.

De politiemanager ondervindt een andere gezagsverhouding en meerdere bazen. Aan de hand van het rapport "De blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs"② wordt dit nader omschreven.

Ik zal eerst ingaan op de omgeving van de brandweermanager die de Vries de publieke manager ③ noemt.

Omgeving Brandweer

De brandweermanager werkt in een publieke organisatie. Zo'n organisatie heeft een aantal kenmerken waardoor zij verschilt van een private organisatie. Deze kenmerken zijn vervolgens

beschreven. De manager heeft te maken met een complexe omgeving waarbij hij verantwoording aflegt aan de wethouder, die vervolgens het vertrouwen moet hebben van de gemeenteraad. De managers moet om kunnen gaan met de politieke agenda, die ten dele buiten de eigen organisatie is vastgesteld. Er is sprake van een taakorganisatie of een beleidsorganisatie en niet van een marktorganisatie.

Een deel van de beslissingen die door publieke organisaties worden genomen hebben een karakter van dwang. Overheidsorganisaties zijn gerechtigd burgers tot bepaalde handelingen te dwingen. Resultaatverantwoordelijkheid is vaak lastig te realiseren omdat de 'output' en de 'outcomes' van overheidsorganisaties lastig zijn te operationaliseren waardoor evaluatie van resultaten een moeilijk karwei is. Bovendien is het vaststellen van doelen en de effecten in de publieke sector een politiek geladen kwestie. De overheid is verantwoordelijk voor collectieve goederen, overheidsmanagers hebben daardoor ten dele te maken met onmogelijke opgaven omdat deze zeer lastig oplosbaar zijn. Vervolgens heeft de overheid te maken met dikwijls tegengestelde waarden en normen. Het waarderationale (proces) handelen is zeker zo belangrijk als het doelrationele (product) handelen. Tenslotte kent politieke besluitvorming eigen wetten en gebruiken, die zowel het verloop als de uitkomst beïnvloeden

Bovenstaande geeft weer dat de organisatie en omgeving waarin de organisatie moet functioneren een complexe is. Dit betekent voor de brandweermanager een grote uitdaging om tot resultaten te komen waarbij de politieke invloed groot is. Hij zal vooral de competenties "politiek / bestuurlijk inzicht" en "creativiteit" en "resultaatgerichtheid" hard nodig hebben om zich staande te houden en die zaken te doen waar hij voor aangenomen is.

De Vries pleit voor een manager die meer resultaat gericht is zodat de afkalvende waardering voor het openbaar bestuur wordt tegen gegaan

Hoeveel bazen heeft de brandweermanager ① (pagina 16)?

De brandweermanager heeft te maken met zijn bestuur. Als gemeentelijke brandweercommandant zal hij verantwoording afleggen aan het college van burgemeester en wethouders. De zorgplicht voor de brandweer en rampenbeheersing en daarmee het beheer over de brandweer is tenslotte opgedragen aan dit college ⑥.

Het beheer over de regionale brandweer is opgedragen aan het bestuur van het openbare lichaam regionale brandweer.

De brandweercommandant van de gemeentelijke brandweer is adviseur van het college van burgemeester en wethouders en de burgemeester. Voorts is hij met de dagelijkse leiding over het gemeentelijke brandweerkorps belast. De brandweercommandant van de regionale brandweer is adviseur van de voorzitter, het dagelijkse en het algemene bestuur van de regionale brandweer. Hij is met de dagelijkse leiding over de regionale brandweer belast. Hoewel de wet hierin niet voorziet is de brandweercommandant van de regionale brandweer in de regel met de operationele leiding over het optreden van de brandweer en van de rampenbestrijdingsorganisatie belast, tenzij de met het opperbevel belaste burgemeester een andere voorziening treft.

De gemeentelijke brandweermanager is werkzaam in een politiek / bestuurlijke omgeving waarin hij in de complexiteit van de politiek zijn college en burgemeester moet adviseren en leiding moet geven aan de brandweerorganisatie. In zo'n functie ligt de nadruk meer op de vakkennis over brandbestrijding en crisisbeheersing en het managen van de brandweer.

Enkele gemeenten ⑦ in Nederland hebben er voor gekozen de brandweercommandant als integraal manager aan te stellen en hem de verantwoording voor het integrale veiligheidsbeleid te geven. In zo'n functie wordt de brandweercommandant gedwongen zich op zowel de brandbestrijding en crisisbeheersing te richten maar ook op het veiligheidsvraagstuk in algemene zin. Dit brengt met zich mee dat in de complexe omgeving hij de samenwerking moet zoeken met andere partners op het terrein van de veiligheidszorg.

Zowel de gemeentelijke als de regionale brandweercommandant zijn onderdeel van de hiërarchie zij leggen verantwoording af aan één orgaan; respectievelijk de regionale raad en de gemeenteraad. Zij hebben in hun werkveld te maken met verschillende deelnemers waardoor de samenhang tussen de verschillende doelstellingen op sommige onderdelen onvoldoende is. Voor de regionale brandweercommandant betreffen dit onder anderen de verschillende gemeenten, de geneeskundige hulp bij ongevallen en rampen, BZK, de politie en andere hulpverleningsdiensten die een rol hebben bij de rampenbestrijding. Voor de gemeentelijke brandweercommandant betreffen dit onder anderen de ambtelijke diensten, de politie, andere hulpverleningsdiensten die een rol hebben in veiligheid.

Het openbare en fysieke veiligheidsbeleid had lange tijd een weinig prominente plaats op de bestuurlijke en politieke agenda van de meeste gemeenten. De oorzaken hiervan hebben een deels psychologisch karakter. Mensen en daarmee ook bestuurders en politici hebben de neiging om indicaties van onveiligheid te verdringen. Voorts speelt ook een rol dat het brandweermanagement er in het verleden soms moeite mee had bestuurlijke aandacht voor veiligheidsvraagstukken te verwerven. Vooral de voorkant van de veiligheidsketen (pro-actie, preventie en preparatie) heeft hier door capaciteitsgebrek sterk onder te lijden gehad.

Omgeving politie @ hoofdstuk 6

Zoals in de inleiding van deze paragraaf is omschreven vervult de politie een delicate functie in de politieke orde, want zij is als enig staatsorgaan gelegitimeerd om binnenlands geweld uit te oefenen. Haar takenpakket is echter breder. Het omvat terreinen waar zij in betrekkelijke zelfstandigheid kan opereren, maar in veel gevallen kan de politie slechts succes boeken als zij nauw samenwerkt met partners, binnen en buiten de justitiële keten en zowel op lokaal als (inter)nationaal niveau. Een belangrijk deel van het politiewerk tenslotte, spreekt niet alleen als vanouds tot de maatschappelijke verbeelding – het aura van boeven vangen – maar betreft onderwerpen die in de laatste vijftien jaar stevast behoren tot de top van de maatschappelijke en politieke agenda. Het gevolg daarvan is dat het functioneren van de politie en haar partners op het terrein van de veiligheidszorg veel media-aandacht krijgt en sterk incidentgevoelig is geworden.

Hoeveel bazen heeft een korpschef?

De politiek-bestuurlijke sturing zit feitelijk als volgt in elkaar ⑧. De politie heeft twee typen bazen: bestuur en justitie. Die bazen hebben vaak tegenstrijdige perspectieven en belangen bij de sturing van de politie. Zij zijn niet primair gebaat bij evenwichtige beleidsbepalingen in driehoeksverband. Als het enigszins kan, proberen zij eenzijdig invloed uit te oefenen op de prioriteiten en werkwijzen van de politie. Zij zijn daarnaast in hoge mate afhankelijk van de politie voor de informatie op grond waarvan ze diezelfde politie moeten sturen en controleren.

Bovendien zijn de bazen intern verdeeld. Aan de bestuurlijke zijde is het niet vanzelfsprekend dat afzonderlijke burgemeesters in een politieregio (verenigd in het regionale college) eenduidige signalen afgeven. De burgemeester die tegelijk korpsbeheerder is, heeft een bredere verantwoordelijkheid en beschikt over een bredere informatiepositie dan de overige burgemeesters.

Het justitiële gezag kent eveneens interne breuklijnen. Op regionaal niveau is de hoofdofficier medebeheerder van het korps en oefent hij gezag uit over de politie bij alles wat raakt aan de opsporing van strafbare feiten. Hij is echter tegelijkertijd ondergeschikt aan het College van Procureurs-generaal. Dat college probeert nu juist landelijke uniformiteit in de opsporing en rechtspleging te brengen.

De politie is weliswaar voor het bereiken van haar doelen in hoge mate afhankelijk van de daadkracht en samenwerkingsbereidheid van deze partners, maar zij vormt als maatschappelijke 'frontlijnorganisatie' nu eenmaal het meest zichtbare deel van de veiligheidszorg en de rechtshandhaving. Zij wordt daarom het eerst en het nadrukkelijkst aangesproken, zelfs afgerekend op haar prestaties: die moeten zichtbaar, meetbaar en vooral ook voelbaar zijn. Intussen doen de ministeries van BZK en Justitie hun best om de aansturing van de korpsen te versterken en hun grip op de politie te verstevigen. Den Haag acht het niet langer wenselijk dat tussen de korpsen grote verschillen bestaan in het serviceniveau, takenpakket en de wijze van organisatie ⑨.

Uit evaluatieonderzoek blijkt ① (pagina 14), dat er sprake is van een bestuurlijke drukte rond de politie. De sturing van de politie kan alleen goed functioneren omdat betrokkenen zich meestal inzetten voor het behouden van een goede werksfeer in de regio. Er is sprake van een democratisch gat: het feit dat de democratische controle over de politie te wensen overlaat, omdat de schaalgrootte (regio's) van de politie niet in overeenstemming is met de schaalgrootte van het openbaar bestuur in Nederland. Het ontbreekt dan aan een democratisch gekozen volksvertegenwoordiging die de politie controleert.

Hoe opereren de korpschefs in de richting van het bevoegd gezag? Te midden van een collegiaal bestuur middelt een korpschef tussen professie en politiek. Hij moet hierbij een flexibel professional zijn, want het contrast tussen zijn interne en externe positie is bijzonder groot. Intern is hij de onbetwiste leider om koers, richting en visie neer te zetten. Voor het bestuur en het Openbaar Ministerie (OM) is hij de manager, de bedrijfsleider, degene die er voor moet zorgen dat alles gesmeerd loopt, dat het geen gedonder geeft in de pers of anderszins, en dat datgene wat het OM heeft bedacht ook een beetje ordentelijk wordt uitgevoerd. Voor de omgeving is hij het boegbeeld, de vertegenwoordiger. Hij is dus een management cop die wel empathie met bestuurlijk denken en handelen moet hebben.

Positie van de korpschef ② (hoofdstuk 1 pagina 2)

De korpschef vervult een cruciale rol in de lange keten die maatschappelijke en politieke eisen verbindt met het politiewerk op straat. Toch is zijn formele, wettelijke positie karig te noemen. Artikel 24 van de politiewet 1993 stelt dat de korpschef de korpsbeheerder bijstaat; de korpschef is nadrukkelijk ondergeschikt. Dit is een magere omschrijving die weinig recht doet aan de praktijk. De formele ondergeschiktheid van de korpschef verhindert niet dat hij leiding geeft aan

het korps. Hij bekleedt een positie die hem in staat stelt een stempel op het doen en laten van zijn korps te drukken. Dat geldt voor de bepaling van de doelen en prioriteiten van het korps, de organisatie van de manier waarop deze doelen worden nagestreefd en de wijze waarop daarover verantwoording wordt afgelegd. In de communicatie naar de buitenwacht vormt de korpschef bovendien het gezicht van de organisatie.

De politiewet kent de korpschef geen bevoegdheden toe maar de korpsbeheerder kan hem wel mandateren. Hier wordt in de praktijk ruimhartig gebruik van gemaakt. De korpschef neemt derhalve in feite het overgrote deel van het beheer voor zijn rekening. Het betreft ondermeer het personeelsbeleid, de opbouw en de samenstelling van het korps en het doen van uitgaven overeenkomstig de vastgestelde begroting.

De huidige tijd laat de korpschef echter steeds minder ruimte om zijn rol als politieaanvoerder in te vullen. De politie komt niet meer weg met het – op zichzelf terechte – verhaal dat veiligheid een product is van vele partijen in de samenleving en in het openbaar bestuur.

Samenvatting

Zowel de politie als de brandweer zijn publieke organisatie die onderworpen zijn aan bestuurlijk gezag en publieke controle.

Het taakveld waarop zij opereren staat sterk in de maatschappelijke belangstelling.

De brandweer is van oudsher op gemeentelijke schaal georganiseerd; de politie kent vanaf 1993 regionale korpsen.

Regionale brandweren zijn op de Wet gemeenschappelijke regelingen gebaseerde openbare lichamen.

Samenhang tussen de doelen

Brandweer

Gemeentelijke brandweer is als onderdeel van de gemeentelijke organisatie een uitvoerend apparaat. De uitvoering bestaat uit werkzaamheden op het gebied van het voorkomen, beperken en bestrijden van brand, het beperken van brandgevaar, het voorkomen en beperken van ongevallen bij brand en alles wat daarmee verband houdt. Voorts is de brandweer belast met het beperken en bestrijden van gevaar voor mensen en dieren, anders dan bij brand. Op het gebied van het beperken van ongevallen bij brand en alles wat daarmee verband houdt, kunnen deze werkzaamheden in conflict komen met het belang van de politiek. Ambities van het bestuur zijn vaak niet gericht op een veilige woon en leefomgeving. Pro-actie, preventie en preparatie zijn moeilijk op de agenda te zetten door de brandweermanager.

Binnen de zorg voor de rampenbeheersing vervult de regionale brandweer de spilfunctie binnen de afstemming van de voorbereidingen van gemeenten, brandweer, regiopolitie, geneeskundige hulpverlening en anderen.

Bij de regionale brandweer is de samenhang onvoldoende op de volgende onderdelen:

De eisen van doeltreffendheid en doelmatigheid en de getrapte en daardoor langdurige besluitvorming die uit de democratische inbedding in de afzonderlijke gemeenten voortvloeit.

Intergemeentelijke samenwerking maakt het bereiken van overeenstemming met alle deelnemers noodzakelijk.

Besluitvorming heeft een compromiskarakter waarbij het gevaar van vrijblijvendheid voortdurend op de loer ligt.

Kijkend naar de 'speel' ruimte die managers hebben in beide organisaties blijkt uit het onderzoek Blauwe bazen. Het leiderschap van een korpschef, dat de politie weinig speelruimte biedt voor strategische managers. Er is bij de politie een zetbaas gevoel, ofwel het leidinggeven in een keurslijf.

① Politie en Brandweer. Mogelijkheden voor samenwerking en taakverschuiving. Stichting Maatschappij, Veiligheid en Politie.

② A. Boin, E. van der Torre, P. 't Hart, Blauwe bazen. Het leiderschap van korpschefs, 2003

③ J. de Vries en M. van Dam, Politiek - bestuurlijk management. Een blik achter de gouden muur, Alphen aan de Rijn, Samsom, 1998.

④ Deze subparagraaf is gebaseerd op C.D. van der Vijver en L.J. Molenkamp, De interne organisatie van de politie, in: C.J.C.F. Fijnaut, E.R. Muller en U. Rosenthal, *Politie. Studies over haar werking en organisatie*, Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999, pp. 195 - 214. Waar nodig zijn de gegevens geactualiseerd.

⑤ Deze subparagraaf is gebaseerd op Lodewijk Gunther Moor, Inge Bakker en Guido Brummelkamp, *Evaluatie Politiewet 1993. Een breedteonderzoek*, Den Haag: Vuga, 1998.

⑥ Artikel 15 van de Brandweerwet 1985.

⑦ Onder anderen de gemeente Almelo, waar scribeent zelf werkzaam is.

© H.J. Albert, de ongelijkzijdige driehoek: Onderlinge betrekkingen tussen lokaal bestuur, Openbaar Ministerie en politie, Arnhem, Gouda Quint, 1994.

© Ministerie van BZK/Justitie (1998), Beleidsplan Nederlandse politie 1999-2002, Tweede Kamer, 1998-1999, 26345, nr. 1.

Bijlage IV: Functiebeschrijving regionaal brandweercommandant en korpschef

Functiebeschrijving adjunct directeur HVD / regionaal brandweercommandant

Kern/samenvatting van de functie:

Functionaris is belast met de uitvoering van het integraal management en is (mede)verantwoordelijk voor het beleid, beheer en beleidsuitvoering van de sector. Vervangt de directeur HVD bij afwezigheid en geeft leiding aan en is verantwoordelijk als Regionaal Brandweercommandant, voor het interdisciplinaire optreden bij grootschalige incidenten.

Verantwoordelijkheden:

Is medeverantwoordelijk voor integrale strategische beleidsontwikkeling en is verantwoordelijk voor de integrale aansturing op sectorniveau.

Taken:

- a. is verantwoordelijk voor het integraal management van de sector:
 - geven van leiding aan de afdelingshoofden;
 - zorgdragen voor een efficiënt en effectief middelenbeleid (organisatie, personeel, financiën, informatie, automatisering) van de sector;
 - zorgdragen voor aanlevering van adequate managementinformatie.
- b. (mede)ontwikkelen en formuleren van de strategische beleidskaders voor de sector Hulpverlening.
- c. signaleren van en zonodig anticiperen op in- en externe ontwikkelingen van invloed op het functioneren van de sector Hulpverlening.
- d. vervult op commandoniveau (Officier van Dienst) een leidinggevende en commandovoerende functie bij de sector.
- e. geeft leiding aan en is verantwoordelijk als Regionaal Brandweercommandant voor het interdisciplinaire optreden bij grootschalige incidenten.
- f. verrichten van overige werkzaamheden.

Contacten:

De adjunct directeur heeft zowel interne als externe contacten. Intern voornamelijk met de sectordirecteur Hulpverleningsdienst, afdelingshoofden en medewerkers, extern met gemeentelijke brandweerkorpsen, politie, andere overheidsorganen (landelijk, provincie, gemeenten) en derden, onder andere onderhandelen over visievorming en gezamenlijke uitvoering van geformuleerd beleid.

De brandweer krijgt blauw bloed

Opleiding en ervaring:

WO

Managementopleiding

Competenties:

Plannen en organiseren

Klantgerichtheid

Organisatiesensitiviteit

Creativiteit

Samenwerken

Flexibel gedrag

Initiatief

Resultaatgerichtheid

Functiebeschrijving korpschef

Hoofdtaken:

1. Leidinggeven
2. Beleidssturing
3. Bedrijfsvoering
4. Externe Contacten

ad 1

- is aanspreekbaar op het intern en extern functioneren, de inzet, het optreden en de organisatie van het korps;
- stuurt en begeleidt de districtschefs en de hoofden van de stafafdelingen;
- voert overleg met de regionale dienstcommissie en het regionaal georganiseerd overleg;
- is verantwoordelijk voor de samenwerking tussen districten onderling en de stafafdelingen;
- neemt, op basis van beschikbare informatie in nauw overleg met districts- en divisiechefs, adjunct korpschef en hoofden van stafafdelingen, beslissingen;
- creëert een klimaat waarin mensen bereid zijn veranderingen te accepteren c.q. in staat zijn te genereren;
- beoordeelt de met de districts/divisiechefs en hoofden van stafafdelingen overeengekomen doelen, prestaties en diensten in relatie tot de ingezette middelen en stuurt, waar nodig, bij.

ad 2

- is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het korpsbeleid en de uitvoering daarvan;
- stuurt het proces van beleids(plan)ontwikkeling op strategisch niveau aan;
- anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen van de samenleving ten behoeve van de ontwikkeling van het korpsbeleid;
- toetst het te voeren en gevoerde districts/divisiebeleid aan het vastgestelde korpsbeleid;
- is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe vormen van aanpak zowel in de preventieve als repressieve sfeer.

ad 3

- stelt de te behalen resultaten per district/divisie/stafafdeling vast;
- bepaalt de formatieve sterkte per district/divisie/stafafdeling;
- stuurt de bedrijfsvoering van de districten/divisie aan vanuit het principe van zelfbeheer en resultaatverantwoordelijkheid;
- ontwikkelt en onderhoudt een efficiënte en doelmatige organisatie- en communicatiestructuur op korpsniveau;
- initieert, stuurt en geeft vorm aan district/divisie-overschrijdende organisatieveranderingen;
- is verantwoordelijk voor de informatieverzorging ten behoeve van de bedrijfsvoering en de beleidsontwikkeling op korpsniveau;
- creëert de voorwaarden voor een optimale afstemming van personele, financiële en materiële middelen op de doelen van en ontwikkelingen in het korps.

ad 4

- neemt deel aan het regionaal college;
- overlegt met de korpsbeheerder en hoofdofficier van justitie;
- vertegenwoordigt het korps in verschillende bestuurlijke, landelijke en maatschappelijke overlegvormen;
- onderhoudt contacten met diverse maatschappelijke geledingen ten behoeve van het goed functioneren van het korps;
- representeert het korps.

Functie-eisen:

- NPA en academisch werk- en denkniveau;
- Leergang hoger management;
- Ruime ervaring in diverse facetten van het politiewerk;
- Ervaring in leidinggevende executieve functies;
- Inzicht in complexe politiek-bestuurlijke processen;
- Inzicht in landelijke politiestructuur en het departementaal beleidsproces;
- Inzicht in de bedrijfsvoering van het regionale politieapparaat;
- Managementvaardigheden;
- Uitstekende mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden;
- Hoog abstractieniveau/ analytisch;
- Resultaatgerichte attitude;
- Onderhandelingsvaardigheden;
- Aansturen van complexe processen en planningscycli;
- Het waarnemen, analyseren en vertalen van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen naar korpsbeleid, in samenhang met korpsmissie;
- In staat zijn de korpsvisie te vertalen in concrete beelden naar mensen toe.

Bijlage V: Competenties brandweer en politie

Brandweer

1. *Politiek/bestuurlijk inzicht*

Anticiperen op en onderkennen van de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op de positionering van de brandweer in de politiek bestuurlijke context.

- demonstreert visie op maatschappelijke, politieke en bestuurlijke ontwikkelingen en processen
- opereert adequaat binnen het spanningsveld tussen wenselijkheid vanuit het eigen beroep en de maatschappelijke haalbaarheid
- brengt eisen en verwachtingen uit de externe omgeving in balans met de doelstellingen van de (eigen) brandweerorganisatie
- toont aan operationele taken te kunnen vertalen naar beleid en samenwerking in multidisciplinair verband

2. *Resultaatgericht*

Vertalen van de lange termijn visie in heldere operationele doelen en deze realiseren door de organisatie en de omgeving richting en sturing te geven. Het tot stand brengen en handhaven van integrale en doeltreffende samenwerkingsverbanden.

- formuleert de missie van de organisatie en stemt mensen en middelen daarop af
- is gericht op het behalen van een zo goed mogelijk kwalitatief en kwantitatief resultaat en betreft daarbij de kosten kant nadrukkelijk
- overziet de werkprocessen, stemt duidelijk af en is helder over te realiseren doelen

3. *Sociabel*

Vlot in het leggen van contacten in verschillende omgevingen. In staat netwerken op te bouwen en te onderhouden.

- zet zich in voor (het stimuleren van) multidisciplinaire samenwerkingsverbanden
- zet zich in voor samenwerking en synergie binnen de brandweer en rampenbestrijding in Nederland

4. *Invoelingsvermogen*

Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen. Zich kunnen verplaatsen in de situatie van anderen. Zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen.

- is in staat leiderschapsrollen te wisselen als de situatie daarom vraagt (crisismanagement, coach, inspirator etc.)
- is zich bewust van gevaren in operationele situaties en handelt daarnaar
- is zich bewust van de verschillen tussen beroeps en vrijwillig personeel en kan de stijl van leidinggeven daarop aanpassen
- onderkent rollen en posities en respecteert deze door de ander hierop te benaderen zonder de strijd aan te gaan

5. *Integer*

Houd zich aan maatschappelijke normen en waarden en draagt ze uit.

- brengt discussie over normen en waarden en cultuur breed in de organisatie op gang en creëert draagvlak
- treedt op tegen normafwijkend gedrag
- verstrengelt niet eigen belang en gewin met die van de organisatie

6. *Creatief*

Komt met oorspronkelijke oplossingen en bedenkt nieuwe werkwijzen, heeft verbeeldingskracht.

- verzint alternatieven, bedenkt scenario's en maakt realistische keuzen
- verbindt verschillende vraagstukken met elkaar en komt op basis daarvan tot nieuwe concepten

7. *Ondernemend*

Onderkent kansen, komt met ideeën en plannen ook voordat iets wordt gevraagd of omstandigheden ertoe dwingen.

- stimuleert eigen initiatief
- houdt zich actief bezig met de toekomst en de continuïteit van de organisatie

Politie

De kerncompetenties vormen de basiskwaliteit waarover iedereen die deel uitmaakt van het landelijk bestand van personen die een strategische functie (kunnen) vervullen - in meerdere of mindere mate - beschikt.

Voor het Landelijk Management Development Politie zijn op initiatief van de P-board van de Raad van Hoofdcommissarissen en het BRC inmiddels negen kerncompetenties in 3 niveaus vastgesteld. Deze negen competenties worden voor de strategische functies als meest relevant geacht.

Tussen de verschillende niveaus is het volgend onderscheid gemaakt met betrekking tot de reikwijdte van of de impact voor het handelen:

- Niveau 1: invloed door persoonlijk functioneren (manager/organisator)
- Niveau 2: invloed binnen de organisatie (beleidsbepaler/bruggenbouwer)
- Niveau 3: invloed op maatschappelijke ontwikkelingen (bestuur/boegbeeld/leider)

Hieronder wordt per competentie de gedragsbeschrijvingen weergegeven zoals zijn opgenomen in het kerncompetentieprofiel.

1. Politiek-bestuurlijk gevoelig

Anticiperen op en onderkennen van de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op de positionering van de politie in de politiek-bestuurlijke context.

Niveau 3:

- schat politiek-bestuurlijke belangen in, betreft actoren in besluitvorming en deelt het succes (van politieoptreden) met bestuurders
- benut het politiek-bestuurlijk krachtenveld rondom de politie en de ontwikkeling van de politieorganisatie, stemt zijn handelen af op dit krachtenveld en sluit allianties

Niveau 2:

- handelt in afweging tussen (korte termijn) politieke belangen en (lange termijn) belangen van de politieorganisatie
- stelt met bestuurlijk/ justitiële omgeving gezamenlijke doelen met inachtneming van de wettelijke vastgestelde kaders

Niveau 1:

- houdt rekening met de consequenties van eigen acties voor partners in het bestuurlijke proces
- verdiept zich in te maken politie afwegingen en levert relevante en objectieve informatie aan

2. *Resultaatgericht*

Vertalen van de langetermijnvisie in heldere operationele doelen en deze realiseren door de organisatie en de omgeving richting en sturing te geven. Het tot stand brengen en handhaven van integrale en doeltreffende samenwerkingsverbanden.

Niveau 3:

- brengt integrale en doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand binnen de bestuurlijk/justitiële omgeving en houdt daarbij rekening met belangen en verschillen
- vertaalt eigen visie naar handvaten voor acties en benoemt daarbij doelen, resultaten en consequenties op langere termijn

Niveau 2:

- stelt meetbare strategische doelstellingen op en definieert de resultaten op langere termijn; maakt hiervoor de voorwaarden duidelijk en vult deze in
- scheidt randvoorwaarden voor blijvende samenwerking binnen de organisatie en houdt daarbij rekening met belangen en verschillen, zoekt, waar wenselijk, naar compromissen

Niveau 1:

- werkt outputgericht en stelt prioriteiten over de wijze waarop beschikbare middelen worden aangewend; toetst en borgt naleving van afspraken
- neemt beslissingen; hakt knopen door om dilemma's te beslechten

3. *Sociabel*

Vlot en effectief contacten leggen en onderhouden; zich gemakkelijk in allerlei gezelschappen begeven

Niveau 3:

- herkent, bespreekt en sluit coalities/samenwerkingsverbanden die vruchtbaar zijn voor de organisatie
- zet zich in voor samenwerking en synergie binnen de Nederlandse politie; zet anderen aan tot samenwerking over de grenzen van het eigen korps heen

Niveau 2:

- presenteert zich duidelijk en aansprekend voor grote, multiculturele en/of diverse groepen; draagt beleid op begrijpelijke en inspirerende wijze over
- betreft anderen buiten het eigen korps bij eigen vraagstukken, zoekt synergie en leert van ervaringen van andere korpsen

Niveau 1:

- beweegt zich gemakkelijk en legt contacten in verschillende sociale en multiculturele omgevingen en onder uiteenlopende omstandigheden en bevordert/stimuleert dit bij anderen
- zoekt actief samenwerking; betreft anderen in beslissingen en acties, vraagt hun mening en betreft deze in eigen beeldvorming

4. *Empathisch*

Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen. Verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen.

Niveau 3:

- creëert veiligheid in de organisatie waardoor medewerkers zich durven uiten; spreekt medewerkers aan authentiek gedrag te tonen
- onderkent rollen en posities en respecteert deze door de ander hierop te benaderen zonder de strijd aan te gaan

Niveau 2:

- is zichtbaar beschikbaar en aanwezig als leider, is op het juiste moment op de juiste plaats
- stimuleert en helpt anderen om gevoelens bespreekbaar te maken, maakt ruimte voor emotie binnen de organisatie en kalmeert anderen als emoties de overhand dreigen te krijgen

Niveau 1:

- beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen, stuurt het gesprek in de juiste richting en houdt de relatie goed; beheerst de eigen emoties
- toont belangstelling, luistert actief, vraagt door, houdt rekening met eigen emoties en die van anderen en reflecteert hierop

5. *Integer*

Op consistente wijze handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in woord en gedrag. Het daarop aanspreekbaar zijn en het aanspreken van anderen hierop.

Niveau 3:

- representeert normen en waarden door uitstraling en eigen optreden
- brengt de discussie over normen en waarden cultuurbreed in de organisatie op gang en creëert draagvlak

Niveau 2:

- draagt normen en waarden uit binnen de organisatie
- herkent thema's, maakt ze bespreekbaar en maakt afspraken

Niveau 1:

- neemt besluiten op transparante wijze en licht de uitkomst en achterliggende afwegingen toe
- is consequent in het eigen handelen en vervult een voorbeeldrol

6. Creatief

Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie en de organisatie verband houden. Nieuwe werkwijze bedenken.

Niveau 3:

- ontwikkelt vernieuwende, oorspronkelijke inzichten en ideeën die effect hebben op of consequenties voor de eigen organisatie en de bestuurlijke en maatschappelijke context
- inspireert anderen in de organisatie en zet hen aan tot vernieuwing en creativiteit

Niveau 2:

- stimuleert anderen om buiten gebaande paden te denken, bouwt voort op hun ideeën en ondersteunt hen in het realiseren daarvan
- vertaalt creatieve voorstellen in doelen en acties waardoor ze daadwerkelijk tot resultaten leiden voor de organisatie

Niveau 1:

- denkt buiten bestaande kaders en komt met oorspronkelijke, vernieuwende en aansprekende ideeën en scheidt daarmee nieuwe kaders
- denkt conceptueel na over vraagstukken en komt met varianten die verder gaan dan de bekende technische aanpak

7. Ondernemend

Kansen onderkennen en er naar handelen. Zelf beginnen.

Niveau 3:

- creëert een klimaat waarin ruimte is voor ondernemerschap en eigen initiatief, inspireert anderen om met elkaar te bouwen
- houdt zich actief bezig met de toekomst en de continuïteit van de organisatie

Niveau 2:

- neemt het voortouw bij strategische veranderingen en uitdagingen; ziet en benut deze als kansen
- zoekt naar vernieuwing, verlegt grenzen en verankert deze in systemen en structuren binnen de organisatie

Niveau 1:

- bespreekt externe ontwikkelingen en ziet trends, vertaalt deze naar kansen en doelstellingen voor de organisatie
- maakt anderen enthousiast, weet hen mee te krijgen met nieuwe plannen en acties

8. *Moedig*

Op eigen verantwoordelijkheid nemen van effectieve beslissingen in situaties die direct optreden verlangen, daarover transparant zijn en daarop ook aangesproken kunnen worden (accountability).

Niveau 3:

- neemt verantwoordelijkheid om complexe vastzittende kwesties op te lossen en durft buiten gaande paden te treden
- draagt verantwoordelijkheid voor korps (resultaten) en eigen handelen; gaat de discussie aan met de samenleving omtrent keuzen en doelstellingen

Niveau 2:

- handelt onder druk weloverwogen en daadkrachtig in crisissituaties en heeft impact
- stelt zich vasthoudend op, creëert daarmee doorbraken en helpt de organisatie daarmee door impasses heen

Niveau 1:

- neemt verantwoorde, gecalculerde risico's, durft besluiten te nemen met (mogelijk) verstrekkende gevolgen en consequenties
- draagt zelf bij aan crisismanagement en neemt het voortouw bij het managen van sectorale of beleids crises

9. *Maatschappelijk georiënteerd*

Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

Niveau 3:

- onderhoudt actief een persoonlijk netwerk van relevante en invloedrijke personen en instanties en benut deze
- levert een bijdrage aan het maatschappelijke debat en geeft mede vorm aan oplossing van vraagstukken en dilemma's

Niveau 2:

- stimuleert en stuurt medewerkers hun eigen netwerk te ontwikkelen
- houdt rekening met nieuwswaarde en mogelijke positieve en negatieve publiciteit bij interne gebeurtenissen en beslissingen

Niveau 1:

- legt contact en stemt af met relevante personen en instanties binnen en buiten de organisatie; stelt zich betekenisvol voor anderen op
- communiceert helder wat de burger van de politie mag/kan verwachten, toont zich daarbij hulpvaardig en zoekt feedback uit de samenleving.