



Eindevaluatie ProeftuinKazerne

Datum:	17 mei 2021
Versie:	definitief



De Proeftuinkazerne; een beladen proef

Op 1 februari 2019 werd de Proeftuinkazerne (PTK) officieel geopend door Burgemeester Halsema en de toenmalige commandant. Een langverwachte maar inmiddels ook heel beladen proef. De proef op kazerne Victor was in 2018 onderdeel van de strijd geworden tussen de toenmalige korpsleiding en de toenmalige OR.

Waar met de uitgangspunten van de proef eigenlijk niemand het niet eens kon zijn, was er zoveel gebeurd in aanloop naar de proef, dat het daar niet meer over leek te gaan. Het openen van een kazerne met een ander rooster was het doel geworden. Er was na de opening te weinig aandacht voor het begeleiden en leren in de proef.

Een groep van 38 enthousiaste collega's was op 2 januari 2019 begonnen op de kazerne in de Dapperstraat. Maar als snel bleken zij midden in de strijd te staan tussen tegenstanders en voorstanders van de proef. Ze konden het eigenlijk niet goed doen. Toch heeft dat de ploeg niet weerhouden van een mooi eerste jaar waarin zij veel activiteiten hebben opgepakt, veel bezig zijn geweest met leren en oefenen en veel aandacht hebben besteed aan het verhogen van de brandveiligheid in de buurt en heel veel contacten hebben opgebouwd in de buurt. En ook gewoon goed het repressieve werk hebben gedaan.

In het tweede jaar veranderde er veel. Natuurlijk door de coronacrisis. Hierdoor kon de bezetting veel minder contact hebben met de buurtbewoners en de samenwerkingspartners en konden er geen voorlichtingen of evenementen georganiseerd worden. Ook op Victor bleven in de kazernedeuren noodgedwongen dicht.

Aan de andere kant was er nog veel onduidelijk over het vervolg en wat er met de kazerne en bezetting zou gebeuren na afronding van de proef. Dat bracht veel onzekerheid met zich mee voor de ploeg. De nieuwe korpsleiding gaf al snel aan dat, wat de lessen van Victor ook zouden zijn, Victor niet het middel zou worden om een einde te maken aan de 24 uren diensten binnen BAA. Maar dat Victor wel een kazerne zou blijven met een ander rooster. Langzaamaan gaf dat wat rust binnen de organisatie. Maar een zorgvuldige afronding van de proef en duidelijkheid over het rooster wat vanaf 2021 gedraaid zou worden kosten meer tijd. Aan het einde van het jaar kwam er ruimte om samen te praten over de lessen die de proef ons geleerd heeft en wat dat betekent voor de modernisering van de brandweerorganisatie.

Met deze evaluatie is de proef officieel afgerond. BAA kan alle lessen die geleerd zijn, ook van de dingen die niet goed gingen, verder gebruiken.



Inhoudsopgave

De Proeftuinkazerne; een beladen proef	2
Inhoudsopgave	3
1. Historie	4
1.1 Aanleiding en doelstellingen	4
1.2 Totstandkoming Victor na besluitvorming 2017	4
1.3 Focus korpsleiding vanaf oktober 2019	5
1.4 Conclusie	6
2. De start van de proef	6
2.1 Werving en plaatsing	6
2.2 Nazorg tijdens de proef	7
2.3 Doelstellingen en onderzoeksmethode bij de start	8
2.4 Conclusie	8
3. Het jaar 2019	9
3.1 Terugkijken op 2019 (hoofdpunten evaluatie 2019)	9
3.2 Rode diensten en taakaccenten	11
3.3 Samenwerking staf	12
3.4 Bezetting en kosten	12
3.5 Conclusies	12
4. Het bijzonder jaar 2020	13
4.1 Start van het nieuwe jaar Corona	13
4.2 Tijdelijke overgang naar 16 uren rooster (ivm corona)	13
4.3 Repressief gericht werken	14
4.4 Vakbekwaamheid op de kazerne	14
4.5 Hybride rooster	15
5. De Proeftuinkazerne; een geslaagde proef	15
5.1 Hoe verder met de lessen van Victor?	16



1. Historie

1.1 Aanleiding en doelstellingen

Het idee van de Proeftuinkazerne (PTK) is terug te voeren naar 2011. Het jaar dat de zogeheten Transitieovereenkomst werd ondertekend door de toenmalige burgemeester van Amsterdam tevens voorzitter Veiligheidsregio, de korpsleiding van Brandweer Amsterdam-Amstelland (BAA), de Ondernemingsraad (OR) en het toenmalige actiecomité (een verenigde groep medewerkers).

Een belangrijk uitgangspunt van de overeenkomst was een betere samenwerking tussen de kazernes en het kantoor, zodat beiden hun taken en verantwoordelijkheden niet alleen beter maar ook prettiger kunnen gaan uitvoeren. Zo concludeerden destijds alle ondertekenaars.

Ook waren de ondertekenaars het erover eens dat de organisatie gemoderniseerd en flexibeler moest worden om bovenstaand doel te bereiken. Een belangrijk onderdeel van deze modernisering en de overeenkomst is een kazerne met een ander rooster dan een 24-uursdienst. In de transitieovereenkomst staat deze PTK als volgt omschreven:

1. De proeftuin voor de brandweer van de toekomst.
2. Voor brandweermannen/vrouwen die op basis van vrijwilligheid kiezen om in die kazerne te gaan werken.
3. Op basis van meer flexibiliteit.
4. Waarin vanuit de principes van Brandveilig Leven ook preventieve taken worden uitgevoerd.

Door de jaren heen is de PTK nooit van de grond gekomen. Vanuit verschillende perspectieven zijn er allerlei redenen te benoemen waarom het niet lukte. Eind 2016 heeft de toenmalige korpsleiding op verzoek van de burgemeester van Amsterdam met nieuwe energie het realiseren van de proeftuinkazerne opgepakt dat leidde tot het voorstel in mei 2017 dat kazerne Victor aan de Dapperstraat in Amsterdam Oost de PTK zou worden en dat daar gewerkt zou gaan worden in een 2-ploegenrooster (van 07.00-23.00).

1.2 Totstandkoming Victor na besluitvorming 2017

In december 2017 besloot het Veiligheidsbestuur definitief dat Victor de PTK zou worden. In dezelfde vergadering nam het Veiligheidsbestuur het besluit dat kazerne Victor tussen 23.00 en 07.00 niet operationeel zou zijn. De korpsleiding stelde een externe programmamanager aan om de opening van de kazerne per 1 januari 2019 te realiseren.



Begin 2018 startte een projectgroep aangestuurd door de externe programmamanager. Er werd gekozen voor een specifieke projectaanpak waardoor gestructureerd stappen richting de realisatie gezet werden. Samen met een projectteam bestaande uit managers en adviseurs van de staf en de clustermanager van Victor werd de realisatie van de PTK op een gestructureerde wijze opgepakt. Overige medewerkers en vertegenwoordigers van de OR zouden via de verschillende deelprojecten betrokken worden.

Elke fase van de projectaanpak werd afgerond door een besluit door de KL. Per deelproject werden collega's van andere afdelingen betrokken. De operationele dienst werd via roadshows langs de kazernes geïnformeerd. Ook was er veel informatie te vinden op het intranet van BAA.

In 2018 bleek dat Korpsleiding en OR over belangrijke onderdelen van de proef echt anders dachten. Onder andere over de keuze voor Victor (inclusief de nachtsluiting), waar in de transitieovereenkomst nog gesproken werd over kazerne Anton. En ook over de 'vrijwilligheid' om in de PTK te gaan werken en over het rooster. De OR heeft niet ingestemd met het rooster voor de kazerne maar uiteindelijk een gang naar de rechter hierover op dringend verzoek van de voorzitter van de Veiligheidsregio niet doorgezet.

Nachtsluiting

Met name het besluit dat de kazerne bij de start van de PTK (2 januari 2019) tussen 23.00 en 07.00 niet operationeel (dus gesloten) zou zijn en andere kazernes het verzorgingsgebied zouden overnemen, leidden eind 2018 tot zorg en onrust bij buurtbewoners en (kritische) vragen van de gemeenteraad. Ook in de media verschenen meerdere berichten over de nachtsluiting.

In een aantal (technische) sessies en een bewonersbijeenkomst georganiseerd samen met het stadsdeel, zijn een deel van de zorgen weggenomen.

1.3 Focus korpsleiding vanaf oktober 2019

1 oktober 2019 begon de huidige commandant bij BAA. Waar tot die tijd de PTK/Victor een bijzondere status had en alle ogen gericht waren op de proef (en op de medewerkers) was de eerste prioriteit van de nieuwe korpsleiding vooral het vertrouwen herstellen en op zoek naar de verbinding in de hele organisatie. Victor werd meer de proeftuin voor experimenten en leren (over werktijden, het dag (incl avond/weekend) programma en de zichtbaarheid in de buurt ook s avonds en in het weekend) en niet meer de proef waarin gekeken zou worden of dit het einde zou kunnen maken aan alle 24 uren diensten binnen BAA.

Toen in maart het coronavirus ook de niet repressieve werkzaamheden binnen de brandweer stillegde was het voor Victor niet meer mogelijk om de focus van de proef (productiviteit en flexibiliteit) voort te zetten. De focus verschoof naar het rooster en de werktijden daarbinnen.



1.4 Conclusie

De start van de PTK kende een hele lange aanloop. De emoties rond de PTK liepen op verschillende momenten hoog op. Doelen en wensen van verschillende betrokkenen liepen uiteen. Het realiseren van de PTK leek bijna een doel op zich te zijn geworden. De PTK was een van grote discussiepunten tussen in de strijd tussen Korpsleiding en OR.

Door de strakke aansturing en het vasthouden aan de gekozen projectaanpak is het gelukt om op 2 januari 2019 te starten met de Proeftuin op Victor. Een belangrijke mijlpaal en iets dat in de 9 jaar daarvoor niet gelukt was.

De start van Victor als PTK liep gelijk met de nachtsluiting. Er waren veel vragen en zorgen, zowel intern als extern, over de nachtsluiting. De weerstand tegen de nachtsluiting beïnvloedde, zeker in begin, hoe er naar de proef gekeken werd.

Vanaf oktober 2019 kwam er weer meer rust in de organisatie en begon het herstel van wederzijds vertrouwen. Ook de kijk op Victor veranderde vanuit de korpsleiding.

2. De start van de proef

2.1 Werving en plaatsing

Vanaf september 2018 was de bezetting van de PTK bekend en konden zij aan de slag met teambuilding en meer betrokken worden bij de vormgeving van de proef. Dat was goed en belangrijk maar vroeg om een behoorlijke tijdsinvestering, voor de meesten naast hun reguliere baan (buiten BAA). In de weekenden werd samen getraind, sommigen moesten een opleiding (tot chauffeur of chef ladder) volgen en een keer in de week was er s avonds een meeting in het Tropenmuseum.

Beroeps

Een belangrijke afspraak vanuit de transitieovereenkomst was dat medewerkers op vrijwillige basis op Victor geplaatst zouden worden. Er bleek minimale belangstelling vanuit de 24 uren beroepsbezetting voor de overstap naar De PTK. Slechts 5 collega's maakten vrijwillig de overstap.

Vervolgens is de vacature ook uitgezet onder staf en de vrijwilligers van Amsterdam- Amstelland.

19 collega's maakten de overstap van vrijwilliger naar beroeps en kwamen in dienst voor 36 uur per week in 8 uren rooster. 5 collega's (die ook vrijwilliger binnen of buiten BAA zijn) werden voor twee jaar gedetacheerd vanuit een staffunctie.



Er waren echter na deze procedures nog niet voldoende mensen. Daarom werden 9 collega's vanaf blikkie 47 bij de start van de PTK geplaatst en moesten zijn werken in een ander rooster dan het 24 uren rooster. De OR stelde dat hiermee niet meer tegemoet gekomen werd aan een belangrijk uitgangspunt uit de transitieovereenkomst; namelijk plaatsing op basis van vrijwilligheid. De collega's die geplaatst werden gingen in bezwaar tegen deze plaatsing. De collega's vanaf 47 hadden echter bewust, voor dit doel, een aanpassing in de aanstelling gekregen. Hier was ook expliciet op gewezen in de werving. De bezwaren tegen plaatsing hielden geen stand.

Van vrijwillig naar beroeps

De grootste groep medewerkers in de PTK waren vrijwilligers die de overstap maakten naar beroeps. Zij waren erg gemotiveerd. Want wat is er mooier dan van je hobby je werk kunnen maken? Die motivatie was ook te zien in het enthousiasme waarmee de ploeg, ondanks alle gedoe, in 2019 in het verzorgingsgebied aan de slag is gegaan.

Maar over de overstap van vrijwilligers naar beroeps was eigenlijk niet echt nagedacht. De manier waarop zij de overstap konden maken bracht onduidelijk en kritiek mee. De kritiek kwam vanuit de organisatie (incl OR) en ging over een aantal aanstellingseisen en arbeidsvoorwaarden die voor deze groep anders zijn dan voor de reguliere (24 uren) beroeps. Bijvoorbeeld het salaris maar ook het feit dat hun functie als niet bezwarend is vastgesteld. De procedure aan de voorkant was anders en minder uitgebreid dan bij de reguliere instroom als beroeps, en mede hierdoor is uitwisselbaarheid (met collega's in een 24 uren rooster) in de toekomst tot nu toe lastig. Wel is er inmiddels samen met vakbekwaamheid bekeken om welke verschillen het gaat en of er nog iets nodig is (en zo ja; wat dan) om dit gelijk te trekken. Dit staat in een document dat als basis moet gaan gelden voor de toekomstige uitwisselbaarheid.

2.2 Nazorg tijdens de proef

Eind 2018 stond alles klaar voor de opening van de PTK op 2 januari 2019. Door de vertrekkend extern projectleider en de projectorganisatie (die tot 1 februari betrokken waren) was er een lijst met acties opgesteld die tijdens de proef uitvoering behoeften en er waren aandachtspunten voor tijdens de proef (omschreven in het document 'Nazorgprogramma'). Voor elk van de aandachtspunten werd een verantwoordelijk manager binnen BAA benoemd. Na de start van de proef was er al snel te weinig aandacht was voor deze punten, was het toch niet helemaal helder wat er werd verwacht en bleek de uitvoering in de praktijk lastig. Dit werd mede veroorzaakt door het feit dat van de in totaal 9 managers met een verantwoordelijkheid tijdens de pilot er na een jaar nog een werkzaam was/is bij BAA. Belangrijk onderdeel van de nazorgfase in het project, en belangrijk voor het begeleiden van de proef, was het selecteren en benoemen van een projectcoördinator die vanuit de afdeling Directie en Communicatie fulltime het project zou begeleiden. Uiteindelijk is deze rol niet op deze wijze ingevuld en is er gekozen voor een bevelvoerder van Victor die de rol van projectcoördinator voor twee dagen in week op zich nam. Dat bleek in de praktijk lastig te combineren en zorgde ook voor onduidelijkheid richting de andere bevelvoerders.



Tot slot bleek al snel na de start van het project dat, wanneer je een grote verandering in de werkwijze van een organisatie wilt bewerkstellingen dat dat niet kan vanuit een kazerne als de ondersteunde afdelingen (en andere kazernes) niet ook mee te gaan in de gewenste verandering. Victor werd al snel een eiland.

Kaders maar ook de ruimte die Victor kreeg en nodig had om verantwoordelijkheid te kunnen nemen en te kunnen experimenteren bleken onduidelijk. Zowel voor Victor als voor de stafafdelingen. Continue wisselingen in de aansturing maakte het ook niet helder. De bevelvoerders van de PTK liepen hier regelmatig tegenaan. Maar ook voor de bezetting bracht dit veel onduidelijkheid. Ook omdat het in sommige gevallen zo was dat de bevelvoerders verschillende informatie doorgaven aan de medewerkers.

In de periode van twee jaar is de aansturing op de kazerne drie maal gewijzigd. Van aansturing door een clustermanager die er strak bovenop zat, naar zelfsturing zonder clustermanager, naar weer aansturing door een clustermanager (die zoveel als kan en past binnen de organisatie ruimte geeft aan de bevelvoerders).

2.3 Doelstellingen en onderzoeksmethode bij de start

Bij de start lag er een document waarin beschreven stond wat de doelstellingen waren (rond productiviteit, flexibiliteit en culturele normaliteit) van de proef en hoe dit gemeten zouden worden en hoe er over gerapporteerd zou worden in toen nog 4 maandelijkse evaluaties. De intentie was om dit zo objectief mogelijk te doen. Als snel bleek, mede door gesprekken met OI&S (het onderzoeksbureau van de gemeente Amsterdam), dat te van te voren bedachte doelstellingen eigenlijk niet in zo'n korte periode objectief/cijfermatig te vergelijken zijn met een 24 uurs kazerne.

2.4 Conclusie

Waar er heel veel aandacht was voor het openen van een kazerne met een nieuw rooster was er vervolgens te weinig aandacht voor het begeleiden van de proef en de medewerkers. De focus en heldere kaders voor iedereen miste en er was ook te weinig ondersteuning vanuit een projectbegeleidingsteam en de staf. Keuzes die gemaakt werden over de aansturing van de kazerne (en de snelle wisselingen daarin) maakte het echt goed draaien van de proef moeilijk en voor de mensen van Victor verwarrend.

De wijze waarop de ploeg aan de voorkant is geselecteerd leek erg op de korte termijn gericht. Beeldvorming binnen de uitrukdienst over hun selectie en over de kwaliteiten van de medewerkers van Victor was en bleef lang negatief. Er is niet van te voren gedacht over de toekomst van de bezetting (op Victor of op andere beroepskazerne) na de proef.



3. Het jaar 2019

3.1 Terugkijken op 2019 (hoofdpunten evaluatie 2019)

Kazerne Victor heeft in 2019 veel gedaan aan oefenen, oriënteren, leren, voorlichting geven, evenementen organiseren etc. Over het jaar 2019 hebben er twee tussentijdse evaluaties plaatsgevonden. Een na vier maanden en een over heel 2019. Betrokkenheid van de OR bij deze twee evaluaties is niet goed van de grond gekomen.

Over beiden evaluaties is, conform afspraak, gesproken met OI&S, de onderzoeksafdeling van de Gemeente Amsterdam. Samen met OI&S werd al na de eerste evaluatie geconcludeerd dat een objectieve, kwantitatieve evaluatie niet mogelijk is. Op basis van meer kwalitatief onderzoek kunnen en mogen er echter wel aannames gedaan worden. Aannames over het eerste jaar van de proef werden gemaakt op basis van verzamelde data en de beleving van de bezetting. Over het eerste jaar is een uitgebreide vragenlijst uitgezet bij de bezetting en zijn de samenwerkingspartners in het verzorgingsgebied van Victor bevraagd. In de evaluatie kwamen de belangrijkste onderdelen aan bod. Productiviteit, flexibiliteit en culturele normaliteit en het rooster. Ook werd aan een aantal partners in het stadsdeel gevraagd naar hun samenwerkingservaringen met Victor. Zij waren allen zeer positief.

De evaluatie ging niet over de repressieve taken/uitrukken. Net als bij andere kazernes gaat dat altijd voor en heeft Victor in 2019 (en 2020) goed werk geleverd.

Productiviteit

Met een toename van het aantal werkbare uren in een 8-uursrooster is de toename van kwantitatieve productiviteit duidelijk. De beschikbare werktijden en de wijze waarop dit ingevuld werd door de bezetting zorgden voor meer 'productie' op het gebied van vakbekwaamheid (oefenen, oriënteren etc), preventie en zichtbaarheid. Echter kunnen geen directe conclusies worden getrokken met betrekking tot de uiteindelijke outcome (resultaat op langere termijn) voor de brandveiligheid in het verzorgingsgebied. Wel is aannemelijk te maken dat de kwantitatieve productiviteit op de langere termijn positieve gevolgen heeft voor de mate van brandveiligheid. Heel simpel, meer aandacht voor het verhogen van het brandveiligheidsbewustzijn (door voorlichting, huisbezoeken etc) zal op de langere termijn het brandveiligheidsbewustzijn verhogen en hiermee ook de daadwerkelijke brandveiligheid.

Met betrekking tot de verbetering van de (brand-)veiligheid in het verzorgingsgebied is het lonend om te investeren in netwerk en samenwerken met (keten) partners. Dat heeft Victor in 2019 heel veel gedaan. Bijvoorbeeld door het organiseren van gezamenlijke oefenmomenten met andere hulpverleners, voorlichtingsbijeenkomsten en gezamenlijk georganiseerde evenementen. Het samen leren over de buurt en de bijzondere locaties (bijvoorbeeld waar kwetsbare groepen wonen) zal in de toekomst leiden tot effectievere incidentbestrijding is de verwachting. Ook zal het algehele veiligheidsbewustzijn binnen het verzorgingsgebied vergroot worden. Dit vraagt om consequente langdurige samenwerking en aandacht.



Ook in het verzorgingsgebied van Victor komt BAA nog niet binnen bij de bewoners die onze brandveiligheidsadviezen het hardste nodig hebben. In het verzorgingsgebied van Victor is een goede samenwerking ontstaan met het Meldpunt Zorg en Overlast met als beoogd doel wel eerder binnen te komen bij de moeilijk te bereiken doelgroepen. Dit wordt door zowel Victor als het stadsdeel als een succes gezien. De samenwerking tussen Victor en Meldpunt Zorg en Woonoverlast heeft geleid tot verschillende succesvolle interventies bij bewoners waar zorg was over de brandveiligheid.

Het organiseren van evenementen waarbij brandveiligheidsvoorlichting een onderdeel is zorgt voor een positieve bijdrage aan zichtbaarheid, toegankelijkheid en imago van BAA in de wijk en soms in de hele regio. Het organiseren van dergelijke evenementen kost echter wel veel tijd en vaak ook extra financiële middelen.

Flexibiliteit

Ook rond flexibiliteit kon er vanuit de verzamelde data over 2019 geen harde conclusies getrokken worden. Maar wat wel duidelijk is is dat een dienstrooster met werkbare uren in de avond-/weekendtijdsvensters logischerwijs meer flexibiliteit oplevert in de productieve inzetbaarheid van de kazerne, buiten de repressieve inzetten om. Ook kunnen er makkelijker werkzaamheden in het weekend of in de avonduren ingepland worden. In 2019 was de bezetting van Victor ook in de avonduren en in het weekend bezig met voorlichting, brandveiligheidsbezoeken en werkzaamheden in het verzorgingsgebied (oefenen, oriënteren).

Culturele normaliteit

Op basis van de resultaten uit de verzamelde data zijn geen conclusies te trekken over de manier waarop een afwijkend rooster ten opzichte van het 24-uursrooster invloed heeft op de culturele normaliteit op kazerne Victor.

Conclusies vanuit de beleving van de kazernebezetting Victor

Voor de bezetting was het een belangrijk om te kunnen werken een gevoel van ruimte, vertrouwen en vrijheid. Dit leverde creativiteit op. Zeker in 2019 was er voor Victor veel mogelijk. Maar de framing van Victor als 'bijzondere' kazerne en de weerstand (zowel vanuit de staf als andere kazernes) die dat soms opleverde gaf ook frustratie en werkte beperkend.

Binnen een vakgebied waarin medewerkers geconfronteerd worden met ingrijpende gebeurtenissen, is het onmogelijk om alle beschikbare uren als productieve uren in te vullen. De doorslaggevende factor voor flexibiliteit op Victor is terug te vinden in de intrinsieke motivatie van de kazernebezetting. Het 8-uursrooster heeft slechts een beperkte bijdrage geleverd aan flexibiliteit.

Belangrijke factoren voor (culturele) normaliteit zijn volgens de medewerkers van Victor; een veilige en zorgzame werkomgeving waar alles bespreekbaar is, (persoonlijk) leiderschap en diversiteit (en daarmee een meer inclusieve sfeer) binnen de groep. Anders dan op andere kazernes startte iedereen op het zelfde moment op Victor. De bezetting heeft daarom samen de cultuur en afspraken bepaald. Ieders bijdrage hieraan was gelijk en ging niet op basis van anciënniteit of 'zo doen we hier dat'.



Maar ook op Victor is een veilige werkomgeving echt iets om samen continu aan te werken. Dat heeft niets met een ander rooster te maken maar met leiderschap (van de bevelvoerders), collegialiteit, oog voor de kracht van verschillen en de moed en veiligheid om elkaar aan te spreken op gedrag dat niet past bij een professionele organisatie die midden in een diverse samenleving wil staan.

Conclusies ten aanzien van het dienstrooster

Hoewel het 8-uursrooster voordelen op levert ten aanzien van productieve uren en flexibiliteit, zijn er ook nadelen. Het dienstrooster van 36 uur verdeeld over 8 uren diensten is door de meerderheid van de bezetting ervaren als zeer belastend. Dit komt met name door: het gebrek aan voldoende rustmomenten tijdens de dienst (na een inzet) en ook tussen de diensten. Het kwam toch regelmatig voor dat de ene avond tot 23 uur gewerkt werd terwijl de collega de volgende ochtend weer om 7 uur ingeroosterd stond. De onregelmatigheid en het aantal extra diensten om tekorten op te lossen maakte het ook zwaar.

3.2 Rode diensten en taakaccenten

Bij de start van de proef werden de niet repressieve werkzaamheden ingedeeld op basis van de volgende uitgangspunten:

• *Gericht op productiviteit, flexibiliteit en culturele normaliteit.* • *Op basis van preventie, repressie en gezond oud worden (duurzame inzetbaarheid).* • *Risico gericht.* • *Informatie gestuurd.* • *Samenwerkingsgericht met partners en burgers.* • *Maatschappelijk relevantie.* • *Oriëntatie op techniek.*

Alle collega's kregen zogenaamde taakaccenten toegewezen de taakaccenten waren bijvoorbeeld gericht op een specifieke wijk in het verzorgingsgebied of een werkwijze of innovatie. De collega's kregen bij de start van de proef ook niet repressieve diensten (rode diensten) waarbinnen ze wel voor de kazerne werkzaam waren maar niet mee hoefden bij een uitruk. Hierdoor was er extra, rustige, tijd voor de taakaccenten. Uiteindelijk konden door ziekte, vakanties of vertrek bij Victor vanaf de zomer eigenlijk geen extra diensten meer worden toegewezen.

Het toewijzen van taakaccenten/onderwerpen op sommige onderdelen is volgens de bezetting van Victor heel zinvol. Denk aan de planning, de communicatie (social media), contactpersoon voor samenwerkingspartners (stadsdeel etc). Vaste personen die verantwoordelijk zijn zorgt voor duidelijkheid, grotere kennis en vaste aanspreekpunten. Andere taakaccenten die bedacht en toebedeeld waren leverden niets op. Zoals het taakaccent evenementen of briefing/debriefing.

Voor sommige taakaccenten is het van belang om soms tijd buiten repressie beschikbaar te hebben. Bijvoorbeeld op momenten waarop afspraken met het stadsdeel of een ander samenwerkingspartner ingepland worden. Ook wanneer er grote evenementen georganiseerd worden is extra tijd noodzakelijk.



3.3 Samenwerking staf

Een belangrijke randvoorwaarden voor de proef was de samenwerking tussen de kazerne (die meer vrijheid had om zelf andere dingen te doen/bedenken) en de ondersteunende stafafdelingen. Hoe de staf en de kazerne samen zouden gaan werken heeft alleen niet extra aandacht gekregen in de aanloop naar en tijdens de proef. Welke ruimte had de kazerne op zelf dingen te doen en oppakken die voorheen vanuit de staf werden georganiseerd? En hoeveel ondersteuning kon de kazerne krijgen in de avonduren en het weekend? Doordat dit niet goed tijdens de proef is afgesproken ontstond er te vaak onduidelijkheid en gedoe over. Dit gaf aan beide kanten een vervelend gevoel.

3.4 Bezetting en kosten

Voor het draaien van een kazerne in het 2x 8 rooster waren gemiddeld 36 fte nodig waaronder 5 bevelvoerders. Dit is vergelijkbaar met een 24 uurs kazerne. Bij Victor is gekozen voor twee extra bevelvoerders. De vaste lasten (salarissen en opleidingskosten) voor de kazerne is bij een 2x8 rooster iets lager dan bij een 24 uurs rooster (tussen 400.000 in 2019 en 100.000 in 2020). De totale kosten van Victor in 2019 (2.35 miljoen) waren 450.000 minder dan de totale kosten in 2018 (2,8 miljoen). In 2018 was Victor een kazerne met een 24 uur rooster.

3.5 Conclusies

In 2019 heeft de bezetting van Victor veel gedaan. De bezetting heeft met veel enthousiasme dingen opgepakt. Duidelijk veel meer dan enig andere kazerne in Amsterdam. Er was in dat eerste jaar ruimte voor ideeën, experimenteren maar ook liep Victor op tegen beperkingen van de organisatie aan. Victor is op de kaart gezet in de buurt en een meer open brandweerkazerne geworden. Vooral de goede relatie met het stadsdeel, politie, ambulance en een aantal andere relevante samenwerkingspartners is een belangrijke opbrengst van het eerste jaar. Door de contacten met meldpunt zorg en overlast van het stadsdeel wordt er gekeken hoe de brandweer bij kwetsbare Amsterdammers eerder binnen kan komen om brandveiligheidsadvies te geven. Ook kan de brandweer signalen doorgeven aan het stadsdeel wanneer er zorgen zijn om de veiligheid van een bewoner.

Victor heeft zichtbaarheid vergroot onder andere ook door social media. Via social media worden mensen geïnformeerd over het werk van de ploeg van Victor en worden brandveiligheidstips gegeven.

Hoewel Victor in 2019 en 2020 iets minder kostte dan in 2018 is geen uitspraak mogelijk over de (financiële) waarde van meer productieve uren tussen 7-23 uur (en op de langere termijn een hoger brandveiligheidsbewustzijn en mogelijk minder incidenten) of 24 uurs brandweezorg. Ook omdat de brandweezorg in de nacht wel geleverd wordt uiteraard (vanuit andere kazernes). Het is goed om dit verder te onderzoeken, ook in relatie tot andere roosters binnen een 24 uurs opening.

Hoewel iedereen heeft kunnen zien wat Victor allemaal bereikt heeft in 2019 is een objectieve conclusie over de relatie tussen het rooster en de productiviteit/flexibiliteit en culturele normaliteit niet mogelijk. Het is



duidelijk dat meer productieve uren zorgt voor meer activiteiten maar het succes van Victor in dat eerste jaar kwam voor het grootste deel door de mensen die daar werken.

4. Het bijzonder jaar 2020

4.1 Start van het nieuwe jaar Corona

Met de ervaringen en goede resultaten van het eerste jaar in de hand begon de bezetting van Victor aan het tweede jaar van de proef. De wijziging in de Korpsleiding en een nieuwe clustermanager, zorgde voor een ander aansturing. Aan de ene kant wat meer rust, de spanning nam wat af maar voor de bezetting kwam het einde van de proef in zicht en bracht dat ook onduidelijkheid mee over wat er nu van hen verwacht werd en wat er zou gebeuren na afloop van de proef.

In 2020 is ingezet om Victor meer neer te zetten 'gewone' beroepskazerne met een ander rooster en een ander dagprogramma/ werkrooster, met meer aandacht voor de andere taken dan repressie zoals preventie, voorlichting (over brandveiligheid, zelfredzaamheid en bijv werken bij de brandweer) en contact met de buurt.

Door corona kwam de aandacht voor deze andere taken van de brandweer niet goed uit de verf. Desondanks werden er toch nog een aantal interessante projecten georganiseerd door Victor. Zo is er samen met het stadsdeel tijdens de eerste lockdown een aantal keer een special actie georganiseerd voor bijvoorbeeld de bewoners van het Flevohuis. Overigens hebben ook andere kazernes dit, met veel plezier en trots, gedaan.

Op koningsdag heeft Victor een actie gedaan om mensen te stimuleren om thuis te blijven. De auto's reden door de buurt met muziek en grote posters (#samentegencorona #zorgvoorelkaar #blijfthuis). De bezetting heeft voor Halloween een heel spannend filmpje gemaakt op de kazerne waarbij er aandacht was voor het belang van het kennen van je vluchtweg. Door de goede contacten met het stadsdeel werd de bezetting van Victor gevraagd om mee te werken aan een voorlichtingsfilm over vuurwerk vanuit stadsdeel oost.

Ondanks de coronabeperkingen bleef Victor (binnen de geldende maatregelen en mogelijkheden) aandacht besteden aan zichtbaarheid, samenwerking en preventie. Ook is Victor zoveel mogelijk blijven oefenen op de kazerne en in het verzorgingsgebied. Naast de reguliere oefeningen hebben zij zelf, binnen de maatregelen, oefeningen kunnen bedenken en uitvoeren. Het officiële oefenpercentage van Victor over 2020 is hierdoor hoog en iets hoger dan van de andere kazernes.

4.2 Tijdelijke overgang naar 16 uren rooster (ivm corona)

Uit de evaluatie 2019 bleek dat het 2x8 rooster als zeer belastend werd ervaren. De Korpsleiding besloot daarom om ook een ander rooster (16 uren) te onderzoeken als alternatief na afloop van de proefperiode.



Maar we moesten eerder besluiten tot een ander rooster. Tijdens de tweede golf nam binnen BAA het aantal besmettingen toe. Daarom is in oktober 2020 besloten om over te stappen op onderdelen van het continuïteitsplan. Voor Victor betekende dat in plaats van het 2x8 rooster een 16 uurs rooster. Hierdoor komen er minder mensen per dag op de kazerne en voorkomen we onnodige contact tijdens het overdrachtsmoment om 15.00.

Het is lastig om een oordeel te geven over het 16 uurs rooster dat gedraaid is in de periode oktober, november en december. Het was geen normale periode en het rooster uit het continuïteitsplan is een tijdelijk rooster dat niet op alle onderdelen voldoet aan de organisatie wensen. Verder was binnen de werkuren oefenen, oriënteren, voorlichting geven etc, eigenlijk niet aan de orde door de coronamaatregelen. Hoe het echte werkrooster en de dagindeling er uit zal zien in een 16 uurs rooster is dus nog niet ervaren.

Wel geeft de bezetting aan dat de locatie Victor en de beperkte ruimte die daar is, weinig tot geen rust en prive ruimte biedt voor een lange dienst van 16 uur met ook wachturen.

4.3 Repressief gericht werken

Begin 2020 zijn er twee inhoudelijke projecten/focuspunten gekozen. In het laatste jaar van de proef is ervoor gekozen om te leren en te kijken hoe en of dezelfde projecten ook op een 24 uurs kazerne gedraaid kunnen worden. Het eerste project (Repressief gericht werken) richt zich op het in kaart brengen van en voorbereiden op de repressieve risico's binnen het verzorgingsgebied. Kazerne Victor heeft dit samen met Kazerne Hendrik (en stafafdelingen) opgepakt en uitgedacht. Het doel is om door een verdiepingsslag van het oriënteren meer informatie op te halen en zo de kennis van het verzorgingsgebied te vergroten, beter voorbereid te zijn op de risico's en invulling te geven aan het oefenen in de buurt gericht op risico's in het verzorgingsgebied.

Op beiden kazernes is veel enthousiasme voor deze proef. Het idee is dat dit komt omdat vanuit het vak de verbinding met de buurt wordt opgebouwd. Zo gauw het weer kan wordt het voortgezet. De uiteindelijke keuze voor het rooster op Victor heeft hier geen invloed op.

4.4 Vakbekwaamheid op de kazerne

Ook was het voornemen voor 2020 om op een ander manier te oefenen. Vakbekwaamheid op de Kazerne (VOK). Aanleiding voor VOK was de vraag hoe kan men op kazerne Victor efficiënt en effectief invulling geven aan OID (oefenen in dagdienst). Daarnaast draagt oefenen op of in de buurt van de kazerne ook bij aan het vergroten van de kennis van het verzorgingsgebied en de zichtbaarheid van de brandweer in de wijk. En de kazerne blijft gewoon paraat.

Door de corona maatregelen is het niet mogelijk geweest het volledige programma te behandelen. Hoewel de grotere, standaard oefeningen door corona vrijwel onmogelijk waren en het oefenen op locatie vooral op afgelegen terreinen plaatsvond en niet zoals oorspronkelijk in de buurt, zijn deze middels theorie lessen



behandeld, is er geoefend in kleinere aantallen (tweetallen) en zij inzet-oefeningen gedaan met de gehele ploeg, maar met het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen.

4.5 Hybride rooster

Vanuit Victor is in 2020 ook gestart met het uitproberen van een zogenaamd hybride rooster. Dit rooster betekent een combinatie tussen een aantal 8 uren diensten op Victor en 24 uren diensten op een andere kazerne. Deze roostervariant kon gekozen worden door collega's uit de 24 uren dienst die tijdelijk op Victor wilden of moesten werken. Het idee van de tijdelijk combinatie was, naast het waarborgen van voldoende medewerkers, dat er mogelijk meer verbinding zou komen tussen de 24 uren kazernes en Victor. Dat er meer van elkaar geleerd kon worden en dat er meer bekendheid over wat er op Victor gebeurde zou ontstaan op andere kazernes. Ook was de hoop dat de weerstand bij collega's over de verplichte plaatsing op Victor (in een ander rooster) weggenomen zou worden omdat het om een tijdelijk plaatsing gaat en zo iedereen kennis kan maken met Victor.

Uit een kleine enquête onder de collega's die vanuit de 24 uren dienst op Victor geplaatst werden, die slechts door een kleine groep is ingevuld, blijkt dat de sfeer en werkzaamheden op Victor als prettig werden ervaren. Leuke, enthousiaste (gemiddeld jongere) collega's. En er wordt vooral meer tijd aan oefenen besteedt dan op een 24 uren kazerne. Het (hybride) rooster is volgens de collega's belastend en moeilijker te combineren met het privéleven. Ondanks dat in hun aanstelling duidelijk staat dat de werkzaamheden bij BAA ook in een ander rooster dan 24 uur konden plaatsvinden voelde bij iedereen verplichte plaatsing op Victor niet prettig. Verder zijn er niet veel verschillen benoemd tussen een 24 uren kazerne en Victor. Dit heeft voor een deel ook te maken met de coronamaatregelen in 2020, een aantal collega's heeft in 2020 op Victor gedraaid.

Vanuit de organisatie blijkt de combinatie ook ingewikkeld. Er is niet voldoende inzicht in de planning/mogelijkheden bij het maken van het rooster. En omdat de collega's twee bevelvoerders hebben is het ook soms ingewikkeld om P-zaken te regelen en om goed nabij contact te hebben als er zaken spelen met de medewerker.

5. De Proeftuinkazerne; een geslaagde proef.

Als je de vraag zou stellen of de proeftuinkazerne geslaagd is of niet dan zou het antwoord, gezien de historie, waarschijnlijk afhankelijk zijn van aan wie je de vraag stelt. Maar niemand kan ontkennen dat Victor echt andere dingen heeft gedaan en bereikt dan de 24 uren kazernes. Victor is een open en zichtbare kazerne, die goede contacten heeft met de buurt en belangrijke samenwerkingspartners. Victor functioneert repressief goed. Het enthousiasme op de kazerne Victor om resultaten te boeken onder de voorwaarden en omstandigheden zoals die gedurende de proef hebben gegolden was groot. Een kazerne die wil is tot veel instaat, dat is duidelijk!



Na het eerste jaar werd al geconcludeerd dat conclusies over de oorspronkelijk doelstellingen van Victor eigenlijk niet te trekken zijn. Dat komt zowel doordat Victor niet 24 uur maar 16 uur operationeel is ook door de van tevoren bepaalde onderzoekscriteria.

De wijze waarop de proef startte en ingericht werd maakte het niet eenvoudig voor de bezetting. Van hen is veel gevraagd. Zij waren onderdeel van de proef en dat bracht veel onzekerheid en onduidelijkheid mee en veel kritische blikken vooral vanuit de brandweerorganisatie. Voor de start van de proef is niet goed nagedacht over de druk en belasting voor de bezetting.

Het is niet mogelijk, en ook niet goed, om de verandering die op Victor heeft plaats gevonden, een op een te kopiëren naar een ander kazerne. Maar is wel veel geleerd van de proef. Victor zal blijven draaien in een ander rooster met andere werktijden en de werkzaamheden en goede contacten met de samenwerkingspartners en buurtbewoners, na de coronacrisis, voortzetten.

5.1 Hoe verder met de lessen van Victor?

De Proeftuinkazerne heeft de brandweerorganisatie heel veel zinvolle lessen geleerd. Lessen uit zaken die niet goed gingen en lessen uit zaken die heel goed gingen. Kleine lessen en grote lessen. Lessen die bruikbaar zijn de komende jaren bij de verdere modernisering en organisatieontwikkeling van de brandweer. In het beleidsplan Buiten Gewoon Veilig en de organisatieontwikkeling die daar bij hoort, staan veel ambities die aansluiten bij de ontwikkelingen die op Victor ingezet en uitgetoetst zijn de afgelopen twee jaar.

Meer naar buiten, preventie en aansluiting bij de diversiteit van de regio

Van de brandweer worden andere dingen gevraagd dan pakweg 15 jaar geleden. De samenstelling van de bewoners en de regio is veranderd, er zijn naast de huidige ook nieuwe repressieve vaardigheden nodig, want het vak verandert, maar ook op het gebied van preventie en contact met de buurt worden andere dingen van ons gevraagd. We moeten aansluiten bij de 24/7 maatschappij, niet alleen op het gebied van repressie. De kazernedeuren zullen in de toekomst (letterlijk en figuurlijk) meer open staan. Dat aandacht voor het voorkomen van brand en het (her)kennen van de risico's in het verzorgingsgebied een belangrijke onderdeel is van de werkzaamheden vanuit kazernes is duidelijk. En dat we dat ook meer dan nu 's avonds en in het weekend gaan doen is onvermijdelijk. Victor heeft laten zien dat dat kan. Hiervoor is niet perse een ander rooster nodig, maar wel afspraken over andere werktijden en de juiste motivatie van medewerkers. Die motivatie komt als mensen begrijpen waarom de veranderingen nodig en onvermijdelijk zijn.

Arbeidsvoorwaarden en beleid

De proef heeft ook bevestigd dat de huidige afspraken over instroom en doorstroom de modernisering van BAA in de weg zitten. De komende tijd wordt het in-, door- en uitstroombeleid doorgelicht en herzien om zo een meer diverse instroom te kunnen realiseren en het doorstroombeleid aan deze tijd aan te passen. Victor heeft



ons geleerd dat dan ook heldere afspraken nodig zijn over de manier waarop vrijwilligers de overstap naar beroeps kunnen maken. Ook heeft Victor ons laten zien dat er meer nodig is aan competenties dan alleen maar de repressieve eisen om echt de preventieve taken goed uit te kunnen voeren en een zichtbare brandweer te kunnen zijn die meer doet dan alleen branden blussen ook in het weekend. Nieuwe afspraken zullen gemaakt moeten worden met de OR en de bonden. Dit traject is al ingezet.

Leiderschap en cultuur op de kazerne

Victor heeft geëxperimenteerd met meer ruimte en verantwoordelijk voor de manschappen en bevelvoerders en de kazerne. Samen hebben zij veel zelf uit moeten denken. Ruimte geeft kansen en mogelijkheden maar teveel ruimte en onduidelijke kaders geeft ook verwarring.

Op Victor is een andere cultuur en sfeer dan op andere kazernes. De belangrijkste reden is niet het rooster maar wel de medewerkers zelf en de wijze waarop zij hun werk willen organiseren en verantwoordelijkheid nemen.

De korpsleiding van Brandweer Amsterdam-Amstelland zal de lessen die in de pilot Proeftuinkazerne zijn geleerd meenemen in de verdere organisatieontwikkeling 'Buiten Gewoon Veilig'.