



**BRANDWEER**

Brandweeracademie

# Vrijwilligheid bij de brandweer in Nederland

Een onderzoek naar het werven en behouden  
van brandweervrijwilligers



Instituut Fysieke Veiligheid  
Brandweeracademie  
Postbus 7010  
6801 HA Arnhem  
www.ifv.nl  
info@ifv.nl  
026 355 24 00

## Colofon

Brandweeracademie (2021). *Vrijwilligheid bij de brandweer in Nederland. Een onderzoek naar het werven en behouden van brandweervrijwilligers*. Arnhem: IFV.

Opdrachtgever: Stuurgroep Programma vrijwilligheid  
Contactpersoon: K. Dangermond MSc MA (karin.dangermond@ifv.nl)  
Titel: Vrijwilligheid bij de brandweer in Nederland. Een onderzoek naar het werven en behouden van brandweervrijwilligers  
Datum: 16 februari 2021  
Status: Definitief  
Versie: 1.0  
Auteur: K. Dangermond MSc MA  
Projectleden: M. Leene BBA, T. van der Sleen MSc en W. Zijlema MSc  
Projectleider: K. Dangermond MSc MA  
Review: ing. R. Hagen MPA en dr. ir. R. Weewer  
Eindverantwoordelijk: dr. ir. R. Weewer

# Abstract

As part of the Program voluntariness, the Fire Academy of the Dutch Institute for Safety has carried out the project: *Net ophalen vrijwilligheid in Nederland*. The present report shows, based on 78 group discussions in which 481 volunteers and 139 members of the management from 25 safety regions took part, positive aspects and bottlenecks with respect to finding and retaining volunteers for the fire service. Secondly, this report describes what the safety regions currently do to solve these bottlenecks. It can be concluded that the basic assumption that the Dutch fire service has only one generic problem with finding and retaining volunteers and that, accordingly, one solution will be sufficient, is incorrect. On the contrary, none of the bottlenecks mentioned is present at all posts, and a way to deal with a specific problem is only considered a solution, when the volunteers experience that specific problem at their post. This implies that not all solutions are applicable in every situation at every post, that often have to deal with a unique set of problems. However, the large number of solutions show that there are plenty of opportunities to retain volunteers for the fire service in the future.

This research shows that most members of staff focus on uniformity. The paradigm: “We are one organisation, which means there are no differences” is deep-rooted. It is possible that this view can be identified as one of the most important challenges for the Dutch fire service. Having to deal with diversity in organisations and society as a whole is a modern issue that asks for a new type of leadership, not only regarding its philosophy, but also with respect to the corporate culture within different parts of the (senior) staff. Accordingly, it can be stated that individual members of staff are not the problem, but the system they are part of. The most important recommendation is therefore, to reflect on the required type of leadership and on the skills, changes in the organisation and culture within the staff that are necessary to create a healthy way of managing volunteers now and in the future. Management and leadership need to be flexible and allow for local differences, but also set boundaries and look for a type of uniformity within which a certain diversity is possible. Further research could look into this topic and a course could be developed that specifically focuses on modern management of volunteers.

# Samenvatting

In het kader van het Programma vrijwilligheid heeft de Brandweeracademie van het Instituut Fysieke Veiligheid traject 3: *Net ophalen vrijwilligheid in Nederland* uitgevoerd. Op basis van 78 groeps gesprekken waaraan 481 vrijwilligers en 139 managementleden uit 25 veiligheidsregio's hebben deelgenomen, is allereerst inzichtelijk gemaakt waar momenteel de belangrijkste positieve punten en knelpunten liggen op het gebied van werven en behouden van brandweervrijwilligers. Ten tweede is beschreven wat de veiligheidsregio's op dit moment doen om de knelpunten op te lossen. Het uitgangspunt dat brandweer Nederland een generiek knelpunt heeft op het gebied van werven en behouden van brandweervrijwilligers en dat er gezocht moet worden naar een uniforme oplossing, is op basis van de onderzoeksresultaten onjuist gebleken. Er is juist sprake van een heel divers beeld: geen enkel beschreven knelpunt wordt op alle posten in Nederland ervaren. Of een post een knelpunt ervaart en zo ja welk, verschilt per post en per moment. Zoals nader wordt toegelicht in het Geheel overziend is de belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek dat een bezinning gewenst is over welk type leiderschap er nodig is en welke vaardigheden, organisatiewijzigingen en cultuurverandering in de staven onmisbaar zijn om een gezond vrijwilligersmanagement te bewerkstelligen, nu en in de toekomst.

## Goede punten en uitdagingen

Het sociale aspect van de brandweer wordt het vaakst genoemd door brandweervrijwilligers als zij de huidige situatie rondom vrijwilligheid bij de brandweer omschrijven. Tevens is dit ook de meest genoemde reden waarom men vrijwilliger blijft, in combinatie met de vakinhoud. Managementleden leggen in hun omschrijving van vrijwilligheid eerder de nadruk op de professionaliteit van vrijwilligers, problemen rondom de paraatheid en de slagkracht, evenals op de conservatieve houding van vrijwilligers ten opzichte van veranderingen. Dit zijn ook direct enkele van de uitdagingen die managementleden ervaren. Vrijwilligers benoemen vooral uitdagingen op het gebied van belasting en beschikbaarheid.

## Het maken van verbinding

In vrijwel geen enkele veiligheidsregio is een vastomlijnd beleid aanwezig met betrekking tot het zoeken naar verbinding met vrijwilligers. Het zoeken van verbinding wordt in de meeste veiligheidsregio's overgelaten aan degene die het aanspreekpunt is van de ploegchefs. Er wordt met name verbinding gezocht met de ploegchef; hij of zij wordt gezien als sleutelfiguur.

## Knelpunten met betrekking tot werven en behouden

Lang niet alle vrijwilligers ervaren op hun post problemen met het werven en/of behouden van vrijwilligers, en vrijwel geen enkel managementlid ervaart op dit gebied in zijn of haar

veiligheidsregio op alle posten een knelpunt. Het is dan ook van belang zich te realiseren dat geen enkel beschreven knelpunt op het gebied van werven en/of behouden op alle posten in Nederland wordt ervaren. Of een post een knelpunt ervaart en zo ja welk, verschilt per post en per moment. Desalniettemin wordt de werving en het behoud van brandweervrijwilligers, ook door posten waar (op dat moment) geen knelpunt wordt ervaren, geregeld omschreven als “fragiel”. Vrijwilligers en managementleden vinden het lastig te verwoorden welke knelpunten zij in de toekomst verwachten. Hieraan ten grondslag ligt de onzekerheid omtrent de Europese Deeltijdrichtlijn.

Knelpunten die worden ervaren op het gebied van werven en behouden zijn maatschappelijke veranderingen en de beeldvorming van hoofdwerkgevers. Specifiek met betrekking tot werving worden verschillende knelpunten ervaren: een gebrek aan geschikte vrijwilligers, de beeldvorming bij burgers, demotivatoren zoals de duur van de opleiding en een geslotenheid van de post, het niet bereiken van bepaalde doelgroepen en een gebrek aan afstemming en samenwerking tussen de post en de veiligheidsregio. Daarnaast bestaan er verschillende meningen over de vraag wie verantwoordelijk is voor de werving van nieuwe vrijwilligers.

Knelpunten die worden ervaren op het gebied van behouden hebben betrekking op het soort en aantal uitrukken, het “afpakken” van materiaal, een toegenomen werkdruk, verminderde beschikbaarheid en paraatheid, (mis)communicatie met de veiligheidsregio, verandering in financiële vergoeding, gebrek aan autonomie, opleidingsplekken en doorgroeimogelijkheden, omgang met verandering en sociale problemen op de post. Als vrijwilligers (vroegtijdig) stoppen is er vaak sprake van een opeenstapeling van redenen. Hoewel er ook enkele redenen zijn genoemd waarom vrijwilligers zijn gestopt die te voorkomen waren geweest, wordt aangegeven dat het stoppen toch meestal niet te voorkomen is. Slechts enkele veiligheidsregio's monitoren systematisch met behulp van exitgesprekken de redenen waarom vrijwilligers stoppen.

## Geen knelpunt op het gebied van werven en behouden

Vrijwilligers die geen knelpunt ervaren op het gebied van werven, geven aan dat dit komt omdat er een goede sfeer heerst op de post, men lokaal zichtbaar is, potentiële vrijwilligers persoonlijk worden benaderd, men continu aandacht heeft voor de werving en/of de jeugdbrandweer als kweekvijver wordt benut. Mond-tot-mondreclame is niet alleen de meest genoemde manier waarop huidige vrijwilligers destijds zijn geworven, deze methode levert ook tegenwoordig de meeste nieuwe vrijwilligers op. Daarnaast noemen vrijwilligers uiteenlopende redenen waarom zij brandweervrijwilliger blijven en geen knelpunt ervaren op hun post op het gebied van behouden: vanwege het sociale aspect, het opdoen van nieuwe kennis (doorgroeimogelijkheden), de vakinhoud, de financiële vergoeding, roulatiemogelijkheden, de wens hulp te verlenen, de steun van het thuisfront, een verantwoordelijkheidsgevoel, een goede aanvulling op de hoofdbaan, het gevoel van trots op de rode spullen, autonomie, eigenaarschap en betrokkenheid.

## Oplossingen voor ervaren knelpunten

Vrijwilligers zien een oplossing pas als een oplossing, als er op hun post een knelpunt wordt ervaren. Bovendien zullen niet alle oplossingen van toepassing zijn voor alle posten; dit is

afhankelijk van de (combinatie van) knelpunten die (afhankelijk van het moment) worden ervaren op de post.

Oplossingen voor knelpunten op het gebied van zowel werven als behouden zijn: ondersteuning van de ploegchef, het voeren van functioneringsgesprekken, het beschikbaar stellen van flexwerkplekken op de post, het verhogen van vergoedingen, bijstellen van (ongeschreven) selectie-eisen, benaderen van hoofdwerkgevers en leveren van maatwerk. Oplossingen voor wervingsproblemen zijn zeer uiteenlopend, zoals: leren van posten waar geen problemen worden ervaren, het stimuleren van mond-tot-mondreclame, aanpassingen in de opleidingsduur en -plekken, het beter benutten van opstappers en het combineren van lokale, regionale en/of landelijke campagnes. Een selectie van genoemde oplossingen voor problemen op het gebied van behouden is: het vergroten van regelruimte, rouleren bij uitrukken, bieden van een doorstroomperspectief en het betrekken van het thuisfront.

Bepaalde oplossingen zijn al uitgevoerd, andere verkeren nog in een conceptfase. Aangegeven wordt dat een combinatie van verschillende oplossingen het meest effectief is. Een activiteit (oplossing) is echter nog geen good practice: een activiteit die bewezen effectief is, in de zin dat objectief aangetoond kan worden dat de activiteit bijdraagt aan het oplossen van het geconstateerde knelpunt. Dergelijke good practices zijn in dit onderzoek niet of nauwelijks gevonden.

## Taakdifferentiatie

Gedurende het onderzoek heeft de term taakdifferentiatie een andere lading gekregen. Taakdifferentiatie, als oplossing voor problemen op het gebied van werving en behoud, maar ook voor de Europese Deeltijdrichtlijn, wordt door het merendeel van de vrijwilligers negatief ontvangen. Het grootste bezwaar is dat brandweervrijwilligers geen, in hun ogen, tweederangs brandweer willen worden. Het uitgangspunt dat de vrijwillige brandweer en de beroepsbrandweer hetzelfde takenpakket moeten hebben, wordt echter minder stellig naarmate er een knelpunt wordt ervaren op het gebied van werven en/of behouden van vrijwilligers. Deze flexibiliteit geldt niet alleen voor taakdifferentiatie, maar voor vrijwel alle oplossingen.

Vanwege de onduidelijkheid rondom de rechtspositie van vrijwilligers en taakdifferentiatie, vinden managementleden het lastig te verwoorden welke ambities en wensen men heeft en welke veranderingen in de brandweerorganisatie er nodig zijn, om ervoor te zorgen dat vrijwilligheid nu en in de toekomst voor een robuuste brandweerorganisatie kan blijven zorgen.

## De impact van de covid-19-crisis

De covid-19-crisis en de bijbehorende maatregelen hebben impact op brandweervrijwilligers en -posten. Potentiële vrijwilligers kunnen niet mee draaien op oefenavonden en andere activiteiten zijn tijdelijk stopgezet. Vooralsnog levert dit geen grote problemen op voor de bezetting. Een positieve bijkomstigheid voor veel posten is dat door de covid-19-crisis veel vrijwilligers thuis moeten werken, waardoor de paraatheid vrijwel overal gegarandeerd is (of was).

## Het geheel overziend

Dit onderzoek heeft een actueel beeld opgeleverd van de situatie rondom vrijwilligheid bij de brandweer en geleid tot meer inzicht in de achtergronden van knelpunten en oplossingen op het gebied van het werven en behouden van vrijwilligers. Het grote aantal oplossingen gecombineerd met de verdieping van de achtergronden geven aan dat er nog veel mogelijkheden zijn die onbenut zijn gebleven om vrijwilligheid in de toekomst te behouden voor de brandweer.

Er bestaat een grote diversiteit in problematiek en in oplossingsrichtingen die op draagvlak kunnen rekenen. Diversiteit op landelijk, regionaal en zelfs op postniveau. Knelpunten die ervaren worden door een bepaalde post, gelden niet vanzelfsprekend ook voor andere posten. Daardoor is het op landelijk en regionaal niveau lastig om te generaliseren wat nu hét knelpunt is en dus dé oplossing, omdat er geen sprake is van hét knelpunt en dus ook niet van dé oplossing. Deze diversiteit is tegelijkertijd ook wel weer overzichtelijk. We zien een aantal prominente thema's die in verschillende combinaties op bepaalde momenten kunnen voorkomen, variërend van helemaal geen knelpunt hebben tot een stapeling van knelpunten. Dat betekent dat er (combinaties van) oplossingen nodig zijn om tegemoet te komen aan de verschillende (combinaties van) knelpunten. Gezocht moet worden naar een vorm van uniformiteit waarin diversiteit mogelijk is.

Uit dit onderzoek blijkt dat de meeste managementleden sturen op uniformiteit. Het paradigma "we zijn één organisatie dus er kunnen geen verschillen zijn", is heel sterk verankerd. Wellicht is dat wel de huidige managementcultuur, die niet alleen voor de brandweer, maar voor meer organisaties geldt. Op basis van de vele gesprekken die gevoerd zijn in dit onderzoek wordt de op uniformiteit gerichte managementcultuur als een van de belangrijkste uitdagingen van deze moderne tijd geïdentificeerd. Het omgaan met diversiteit en meerstemmigheid in organisaties en in de samenleving is een nieuw probleem dat vraagt om een moderne, nieuwe manier van leiderschap. Deze moderne manier van leiderschap en management betreft niet alleen de leiderschapsfilosofie, maar ook de cultuur binnen stafafdelingen. Daar is een cultuurverandering nodig waarbij men leert om te gaan met diversiteit. Daarmee concluderen we dat niet zozeer individuele functionarissen, maar het *systeem* waar zij onderdeel van uitmaken hét knelpunt is.

De belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek is dat een bezinning gewenst is over welk type leiderschap er nodig is en welke vaardigheden, organisatiewijzigingen en cultuurverandering in de staven onmisbaar zijn om een gezond vrijwilligersmanagement te bewerkstelligen, nu en in de toekomst. Het gaat om een management en leiderschap die ruimte geven, maar ook grenzen stellen waarbinnen die ruimte valt en op zoek gaan naar een vorm van uniformiteit waarbinnen diversiteit mogelijk is. Het verdient aanbeveling om een vervolgonderzoek met name op dit thema te richten en een opleiding te ontwikkelen die specifiek gericht is op modern vrijwilligersmanagement. Omdat, zo blijkt uit onderzoek in traject 4 (Brandweeracademie, 2019b), ook andere vrijwilligersorganisaties worstelen met dit probleem heeft dit een bredere scope dan alleen de brandweer.

# Voorwoord

Waardevrij luisteren is een belangrijk gegeven om echt te kunnen horen wat iemand te vertellen heeft. Mijn ervaring bij de brandweer is dat we deze vaardigheid niet of nauwelijks beheersen. Als portefeuillehouder Vrijwilligheid binnen de Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio (RCDV), ben ik betrokken bij het Programma vrijwilligheid. Op veel plaatsen vinden discussies plaats, worden problemen besproken en zijn er meningen over oplossingsrichtingen. Van lokale brandweerposten, gemeenteraden, algemeen besturen van Veiligheidsregio's tot en met de Tweede Kamer aan toe. Allemaal hebben ze gemeen dat problemen veralgemeniseerd worden en het waardevrij luisteren wellicht wat is vertroebeld.

De onderzoekers die dit rapport hebben gemaakt, zijn erin geslaagd om gesprekken te organiseren en gedreven door wetenschappelijke standaarden konden zij waardevrij luisteren. Dit geeft een mooie dataset en een analyse met waardevolle inzichten. Er is niet één waarheid bij de brandweer. En als je goed kijkt, is er niet eens één brandweer. Om leren gaan met diversiteit geeft een nieuwe collectiviteit. Uniform waar het kan, divers waar het moet. In plaats van andersom. Dat laat dit rapport zien. Een stevige denkimpuls voor alle geledingen die zich bezighouden met vrijwilligheid bij de brandweer. Ik dank de onderzoekers voor het geven van dit inzicht.

Fred Heerink  
Portefeuillehouder Vrijwilligheid RCDV



# Inhoud

<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>1 Onderzoeksmethode</b>	<b>16</b>
1.1 Verantwoording van de gekozen onderzoeksmethode	16
1.2 Dataverzameling	16
1.3 Verloop van het onderzoek	19
1.4 Data-analyse	20
1.5 Kwaliteit van het onderzoek	20
<b>2 Vrijwilligheid bij de brandweer en het maken van verbinding</b>	<b>22</b>
2.1 Inleiding	22
2.2 Omschrijving van de huidige situatie rondom vrijwilligheid	22
2.3 Verbinding van de veiligheidsregio met eigen vrijwilligers	23
<b>3 Knelpunten op het gebied van werven en behouden van brandweervrijwilligers</b>	<b>28</b>
3.1 Inleiding	28
3.2 Knelpunten bij het werven van vrijwilligers	28
3.3 Knelpunten bij het behouden van vrijwilligers	40
<b>4 Oplossingen voor knelpunten op het gebied van werven en behouden</b>	<b>58</b>
4.1 Inleiding	58
4.2 Oplossingen voor knelpunten	58
4.3 Leren van eerder onderzoek	73
4.4 Veranderingen van de brandweerorganisatie	75
4.5 Ambities en wensen van veiligheidsregio's	76
<b>5 De impact van de covid-19-crisis op werving, behoud en paraatheid</b>	<b>78</b>
5.1 Inleiding	78
5.2 Impact op werving en behoud	78
5.3 Impact op de paraatheid	79
<b>6 Conclusie</b>	<b>80</b>
6.1 Goede punten en knelpunten op het gebied van vrijwilligheid	80
6.2 Oplossingen voor knelpunten op het gebied van vrijwilligheid	83
6.3 De impact van de covid-19-crisis op werven en behoud	85
6.4 Beperkingen van dit onderzoek en mogelijkheden voor vervolgonderzoek	85
<b>7 Het geheel overziend: kansen voor vrijwilligheid</b>	<b>88</b>
7.1 Inleiding	88
7.2 Belangrijkste inzicht: diversiteit	88
7.3 De uitdaging: leiding geven aan diversiteit	89

7.4	Samenvattend: betekenis voor het leiderschap, de staven en het management	92
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>94</b>
	<b>Bijlage 1 Overzicht aantal groepsgesprekken en deelnemers</b>	<b>97</b>
	<b>Bijlage 2 Contactpersonen Platform vrijwilligheid</b>	<b>100</b>
	<b>Bijlage 3 E-mail met voorwaarden groepsgesprekken</b>	<b>102</b>
	<b>Bijlage 4 Flyer werving vrijwilligers voor groepsgesprekken</b>	<b>103</b>
	<b>Bijlage 5 Topiclijsten</b>	<b>105</b>
	<b>Bijlage 6 Namenlijst brandweervrijwilligers</b>	<b>108</b>
	<b>Bijlage 7 Algemene termen vrijwilligheid</b>	<b>109</b>

# Inleiding

Het repressieve brandweerpersoneel in Nederland bestaat voor het grootste deel, namelijk 82 procent, uit vrijwilligers (Instituut Fysieke Veiligheid, 2020). Een brandweervrijwilliger heeft brandweerdienst als bijbaan en is oproepbaar bij incidenten (CBS, 2020). De professionaliteit van brandweervrijwilligers is even groot als die van beroepsbrandweermensen.

Op verschillende plekken in het land wordt door diverse bestuurders en managers van veiligheidsregio's een knelpunt ervaren op het gebied van het werven en behouden van brandweervrijwilligers. Ervaren wordt dat het steeds lastiger is om geschikte vrijwilligers te werven en vrijwilligers stoppen sneller dan voorheen. Diverse oorzaken worden genoemd: burgers wonen en werken niet altijd (meer) in dezelfde plaats zodat ze niet of nauwelijks beschikbaar zijn overdag, het opleidingstraject kost veel tijd en energie waardoor ze een drempel ervaren om vrijwilliger te worden, en omdat ze vaker wisselen van baan en de opleidingseisen hoog zijn, stoppen huidige vrijwilligers sneller dan voorheen. De inzet van vrijwilligers staat volgens diverse bestuurders op verschillende plekken in het land dan ook onder druk. Het is vooralsnog onduidelijk of deze ervaringen ondersteund worden met feiten (data) en wat precies de reikwijdte is van deze ervaren problematiek.

## Aanleiding

Het Veiligheidsberaad heeft geconstateerd dat er diverse maatschappelijke, demografische en juridische ontwikkelingen zijn die de robuustheid en toekomstbestendigheid van het stelsel van vrijwilligheid bij de brandweer mogelijk bedreigen. Om te komen tot een goede doorontwikkeling van het huidige stelsel, is het van belang om scherp te hebben waar momenteel de belangrijkste knelpunten op en uitdagingen liggen voor het thema vrijwilligheid bij de brandweer en wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn. Om die reden heeft het Veiligheidsberaad op 8 juni 2018 opdracht gegeven aan de Raad van Brandweercommandanten (de huidige Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio) om een Programma vrijwilligheid op te stellen, in samenwerking met de Vakvereniging voor Brandweervrijwilligers, het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) en het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Het uitgangspunt van dit Programma is het behoud van vrijwilligheid bij de Nederlandse brandweerkorpsen, vanuit het belang van de maatschappelijke verankering van de brandweezorg. Het Programma vrijwilligheid bestaat uit verschillende trajecten.<sup>1</sup> De Brandweeracademie van het IFV is gevraagd om traject 3: *Net ophalen vrijwilligheid in Nederland*, traject 4: *Net ophalen bij andere sectoren* en traject 5: *Internationaal net ophalen – exchange of experts* uit te voeren. In dit onderzoeksrapport worden de resultaten beschreven van traject 3.

---

<sup>1</sup> Klik [hier](#) voor het Programmaplan vrijwilligheid, met daarin o.a. een overzicht van alle trajecten.

## Probleemstelling

Er is (inter)nationaal nog relatief weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar vrijwilligheid bij de brandweer. Voor zover bekend zijn er, naast dit onderzoek, twee keer eerder landelijke onderzoeken verricht naar de beleving en het werven en behouden van brandweervrijwilligers in Nederland. Het meest recent is het *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel* (Duijneveldt & Herder, 2017), naar de manier waarop repressieve brandweermensen (beroeps en vrijwilligers) in Nederland hun brandweervak ervaren en hoe tevreden zij hierover zijn. Het vergroten van de 'body of knowledge' aangaande vrijwilligheid bij de brandweer is een belangrijke (volgende) stap om te komen tot een betere inzet van vrijwilligers bij de brandweer en tot een robuuster en toekomstbestendiger brandweerstelsel waarin vrijwilligheid een (belangrijke) plaats heeft. Bovendien is onduidelijk of de knelpunten die op regionaal en lokaal niveau ervaren worden met betrekking tot het werven en behouden van brandweervrijwilligers gelden voor het gehele land. Een landelijk overzicht ontbreekt namelijk vooralsnog.

## Doelstelling

Het doel van het gehele Programma vrijwilligheid is om te onderzoeken hoe vrijwilligheid als basis voor de Nederlandse brandweezorg behouden kan worden. Het doel van traject 3 is allereerst om inzicht krijgen in waar momenteel, volgens de vrijwilligers en het management, de belangrijkste goede punten en knelpunten liggen op het gebied van vrijwilligheid. Dit geldt met name voor het werven en behouden van vrijwilligers. Het tweede doel is verkennen wat de veiligheidsregio's op dit moment doen om knelpunten en uitdagingen op te lossen en welke 'good practices' er bij deze veiligheidsregio's bestaan. Kortom: het net ophalen, zodat zicht verkregen wordt op de huidige situatie.

## Hoofd- en deelvragen

Op basis van (voornamelijk) groeps gesprekken met brandweervrijwilligers en het management van veiligheidsregio's worden de volgende hoofd- en deelvragen beantwoord.

Hoofdvraag 1: Welke goede punten en knelpunten ervaren brandweervrijwilligers en het management op het thema vrijwilligheid?

- a. Hoe omschrijft men de huidige situatie rondom vrijwilligheid?
- b. Voor welke uitdagingen op het gebied van vrijwilligheid zien vrijwilligers zich (eventueel) gesteld?
- c. Wordt er een knelpunt ervaren op het gebied van werven van vrijwilligers? Zo ja, welk?
- d. Wordt er een knelpunt ervaren op het gebied van behouden van vrijwilligers? Zo ja, welk?
- e. Wordt er in de toekomst een knelpunt verwacht op het gebied van werven en/of behouden van vrijwilligers? Zo ja, welk?
- f. Wat zijn voor vrijwilligers redenen om te blijven of om juist te stoppen bij de vrijwillige brandweer?

Hoofdvraag 2: Welke (mogelijke) oplossingen of activiteiten worden er ondernomen om knelpunten op het thema vrijwilligheid op te lossen en welke good practices bestaan er?

- a. Welke (mogelijke) oplossingen of activiteiten zijn er bedacht om de ervaren knelpunten op het thema vrijwilligheid op te lossen? In hoeverre wordt taakdifferentiatie als oplossing gezien?
- b. Tot welk resultaat hebben deze (mogelijke) oplossingen of activiteiten geleid? Wat zijn de good practices en waarom?
- c. Welke veranderingen van de brandweerorganisatie zijn er nodig om ervoor te zorgen dat vrijwilligheid nu en in de toekomst voor een robuuste brandweerorganisatie kan blijven zorgen?

Daarnaast worden de volgende deelvragen specifiek aan het management gesteld:

- a. Indien er in de regio onderzoek uitgevoerd is / wordt met betrekking tot het werven en behouden van vrijwilligers, wat kan daarvan worden geleerd?
- b. Hoe zoekt het management van de veiligheidsregio de verbinding met de eigen vrijwilligers en hoe gaat het vervolgens om met de meningen en ervaringen van deze vrijwilligers met betrekking tot vrijwilligheid?
- c. Welke ambities / wensen heeft het management van de veiligheidsregio met betrekking tot vrijwilligheid en hoe verhouden deze zich tot het huidige stelsel (waaronder wet- en regelgeving)?

Vanwege de covid-19-crisis zijn gedurende het onderzoek de volgende onderzoeksvragen toegevoegd:

- a. Heeft de covid-19-crisis impact op de werving en het behoud van vrijwilligers? Zo ja, welke?
- b. Heeft de covid-19-crisis impact op de paraatheid van posten? Zo ja, wordt verwacht dat dit een blijvend effect is?

Zie voor meer informatie over de invloed van de covid-19-crisis op dit onderzoek en de onderzoeksresultaten paragraaf 1.3.

## Afbakening

Nederland telt 25 veiligheidsregio's, die allemaal in het kader van dit traject bezocht zijn. De veiligheidsregio's nodigden voor de groeps gesprekken vrijwilligers en managementleden (respondenten) uit. Indien mogelijk vond de selectie van de respondenten zodanig plaats, dat een zo divers mogelijk beeld verkregen werd van de regio.

Simultaan aan dit traject 3, liep traject 5. Het doel van traject 5 was het beschrijven van de belangrijkste knelpunten en uitdagingen met betrekking tot het thema vrijwilligheid bij de brandweer in verschillende Europese landen. In traject 3 werd om die reden alleen gefocust op de problematiek (inclusief mogelijke oplossingsrichtingen) rondom vrijwilligheid bij de brandweer in Nederland.

Traject 3 biedt nadrukkelijk geen verdere verdieping van de resultaten van het *Belevingsonderzoek* (Duijneveldt & Herder, 2017). Verschillende regio's hebben zelf initiatief genomen om tot een duiding van die resultaten te komen. Het was voor ons als onderzoekers van belang om op de hoogte te zijn van deze initiatieven en waar nodig en mogelijk aansluiting te zoeken. Dit geldt ook voor de initiatieven met betrekking tot het

informereren van vrijwilligers over taakdifferentiatie. Vrijwilligers moesten niet dubbel bevraagd worden over dezelfde thematiek.

## Samenwerking

Dit onderzoek is gefinancierd door het Programma vrijwilligheid. Daarnaast hebben alle veiligheidsregio's medewerking verleend bij het organiseren van de groepsgesprekken met vrijwilligers en managementleden. Zie paragraaf 1.2 voor een uitgebreide toelichting op deze organisatie.

Het definitieve conceptrapport is besproken met de programmaleider Programma vrijwilligheid. Feedback met betrekking tot feitelijke onjuistheden is verwerkt in dit definitieve rapport.

## Leeswijzer

De resultaten in dit onderzoeksrapport worden niet per veiligheidsregio maar per thema (onderzoeksvraag) besproken. Hier is enerzijds voor gekozen om de anonimiteit van respondenten te waarborgen, en anderzijds omdat er te weinig respondenten per regio zijn bevraagd om de resultaten representatief te laten zijn voor de afzonderlijke regio's (per thema zijn er wél voldoende respondenten bevraagd).

Ter ondersteuning van de bevindingen wordt er gebruikgemaakt van citaten. De citaten zijn bewerkt vanwege redactionele redenen en om de anonimiteit van respondenten te garanderen.

Belangrijke bevindingen en conclusies worden in dit rapport weergegeven (en daarmee benadrukt) in een blauw kader.

## Termenlijst

Vanwege de leesbaarheid is ervoor gekozen om in dit rapport de volgende termen te hanteren.

- > Ploegchef: leidinggevende op de brandweerpost.
- > Clustercommandant: leidinggevende / aanspreekpunt van / voor meerdere ploegchefs.
- > Managementlid: respondent tijdens het groepsgesprek met het management; hij of zij is niet altijd daadwerkelijk lid van het managementteam.

Daarnaast worden de volgende termen gebruikt:

- > Bezettingsgraad, ook wel garantiefactor of toegestane formatie genoemd: het maximale aantal toegestane vrijwilligers op een brandweerpost.
- > Rouleren: in een (handmatig of geautomatiseerd via pre-com) systeem wordt bijgehouden wie bij welke uitruk welk nummer had en op basis van deze lijst wordt bij iedere melding bepaald wie in de tankautospuit stapt met welk nummer en wie achterblijft. De precieze uitvoering en regels verschillen per post en lopen zeer uiteen.

- > Motivatiebus, ook wel PM of 'nakomen' genoemd: met een voertuig (doorgaans het personeelsbusje) rijden vrijwilligers die niet met de eerste (of tweede) tankautospuit mee konden naar het incident, om indien nodig ondersteuning te bieden.

# 1 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt uitleg gegeven over de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd, welke methodologische keuzes zijn gemaakt en waarom.

## 1.1 Verantwoording van de gekozen onderzoeksmethode

In dit onderzoekstraject is gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk het afnemen en analyseren van groepsgesprekken. De voornaamste meerwaarde van het interviewen van meerdere respondenten in een groepsgesprek is dat zij op elkaar kunnen reageren (Wilkinson, 1998). Geïnterviewden kunnen elkaar aanvullen, rectificeren en een breed palet aan onderwerpen aansnijden die volgens hen relevant zijn. Het in kaart brengen van deze ervaringen gebeurt dus inductief, wat betekent dat er in de brede informatie wordt opgehaald (Coffey & Atkinson, 1996). Dit vormt de basis voor het gedetailleerd in kaart brengen van het onderwerp van deze studie: vrijwilligheid bij de brandweer. Deze werkwijze past bij dit beschrijvende onderzoek, dat niet is toegespitst op het toetsen van theorieën, maar juist gericht is op het ophalen van ervaringen, knelpunten en mogelijke oplossingen voor die knelpunten. Het is nadrukkelijk niet het doel geweest om deze ervaringen en denkrichtingen te kwantificeren.

## 1.2 Dataverzameling

### 1.2.1 Een overzicht van groepsgesprekken met vrijwilligers en managementleden

In bijlage 1 is per veiligheidsregio weergegeven hoeveel groepsgesprekken er hebben plaatsvonden, inclusief het aantal deelnemers. Alle 25 veiligheidsregio's hebben deelgenomen aan dit onderzoek. In het geheel is tijdens 78 groepsgesprekken gesproken met in totaal 620 vrijwilligers en managementleden.

#### **Vrijwilligers**

De brandweerorganisatie in Nederland bestond in 2019 (Instituut Fysieke Veiligheid, 2020) uit 23.570 repressieve brandweermensen: 4.357 beroepsbrandweermensen en 19.646 brandweervrijwilligers en telde Nederland 969 brandweerposten. Tijdens 52 groepsgesprekken is er met in totaal 481 brandweervrijwilligers gesproken, afkomstig van 241 brandweerposten. Aan de gesprekken hebben met name manschappen en bevelvoerders deelgenomen, gevolgd door ploegchefs (ook wel postcommandanten, ploegleiders, ploegcommandanten, coördinerend bevelvoerders genoemd). Verder hebben aan de gesprekken ook aspirant manschappen en een klein aantal (vrijwillige) Officieren van Dienst (OvD's) deelgenomen. Het minimale aantal dienstjaren is 0 jaar, het maximaal aantal 46 jaar. Het gemiddeld aantal dienstjaren bedraagt 15,5 jaar. Van de 481 brandweervrijwilligers zijn er 32 vrouw. Gemiddeld duurde een groepsgesprek met vrijwilligers 2 uur.



## Managementleden

Tijdens 26 groepsgesprekken is gesproken met 139 leden van het management van 25 veiligheidsregio's. De functies van deze managementleden lopen uiteen; ze zijn: regionaal commandant, manager/directeur brandweezorg, afdelingshoofd, sectorhoofd, clustercommandant/-manager, teamcommandant/-hoofd/-leider, stafmedewerker/-adviseur, gebiedscommandant, operationeel manager en beleidsmedewerker. Gemiddeld duurde een groepsgesprek met het management 1.5 uur.

### 1.2.2 De uitvoering van het onderzoek

Voor het verzamelen van de onderzoeksdata zijn de volgende stappen ondernomen.

1. Per veiligheidsregio is er contact gelegd met de vertegenwoordiger van het Platform vrijwilligheid (zie bijlage 2).
2. Er is een toelichting gegeven over de voorwaarden waaronder de groepsgesprekken plaats zouden vinden (zie bijlage 3).
3. De contactpersoon of een collega bepaalde 1. wanneer en waar de groepsgesprekken met vrijwilligers plaatsvonden en 2. wanneer en waar het groepsgesprek met het management plaatsvond en wie daarbij aanwezig zijn.
4. De data en locatie van de groepsgesprekken met vrijwilligers zijn verwerkt in een flyer (zie bijlage 4).
5. De contactpersoon of collega motiveerde (onder andere met behulp van de flyer) vrijwilligers om bij groepsgesprekken aanwezig te zijn; aanmeldingen verliepen via de contactpersoon of collega.
6. Groepsgesprekken werden voorbereid door de onderzoeker, onder andere door het bestuderen van relevante literatuur zoals het *Belevingsonderzoek* (Duijneveldt & Herder, 2017) en het per veiligheidsregio opvragen van relevante literatuur (regionale onderzoeken, beleidsstukken, visiedocumenten, et cetera met betrekking tot vrijwilligheid bij de brandweer en specifiek met betrekking tot werving en/of behoud).
7. De uitvoering van de groepsgesprekken met vrijwilligers en managementleden. Ieder groepsgesprek werd, na toestemming van de respondenten, met behulp van audioapparatuur opgenomen. Tijdens de groepsgesprekken werd een eerste verslag geschreven, naderhand werd op basis van het geluidsbestand deze verslaglegging indien nodig aangevuld.
8. De verslagen werden gecodeerd en geanalyseerd in het kwalitatieve data-analyseprogramma Atlas.ti.
9. Op basis van deze eerste analyse werd bepaald bij welke thema's er inhoudelijke verzadiging<sup>2</sup> is opgetreden en over welke thema's bij volgende groepsgesprekken doorggevraagd moest worden.
10. Afronding van de analyse in Atlas.ti.
11. Met behulp van Atlas.ti werd het onderzoeksrapport geschreven.

Stap 6 tot en met 10 vormden een cyclisch proces; er werd tijdens 'nieuwe' gesprekken voortgeborduurd op resultaten verkregen uit voorgaande groepsgesprekken. Zie ook paragraaf 1.4.

### 1.2.3 Topiclijst

Vooraf aan het groepsgesprek vulden vrijwilligers een formulier in (zie bijlage 6). Dit formulier geeft informatie over de vrijwilliger zelf (naam (optioneel), post, brandweerfunctie,

---

<sup>2</sup> Ook wel saturatie genoemd. Dataverzameling vindt plaats totdat er geen nieuwe informatie meer wordt verzameld.

dienstjaren, e-mailadres (optioneel)) en het al dan niet ervaren van problemen op het gebied van werven en behouden van vrijwilligers op de betreffende post.

De groepsgesprekken vonden plaats met behulp van een semigestructureerde topiclijst (zie bijlage 5), waarbij de vragen niet van tevoren vastlagen, maar de onderwerpen wel. Er is een topiclijst opgesteld voor de gesprekken met vrijwilligers en een topiclijst voor de gesprekken met managementleden. Deze topiclijsten zijn gebaseerd op de onderzoeksvragen. Gedurende het onderzoek zijn er, naarmate er bij bepaalde onderwerpen binnen thema's inhoudelijke verzadiging optrad, meer specifieke vragen gesteld. Tot slot is aan het begin van ieder groepsgesprek gevraagd of de managementleden of de vrijwilligers zelf thema's wilden toevoegen aan de topiclijst. Indien relevant (in relatie met de onderzoeksvragen) is hieraan gehoor gegeven.

#### **1.2.4 Aanvullende informatie**

De resultaten uit dit onderzoek zijn, zoals reeds beschreven, voornamelijk gebaseerd op de groepsgesprekken. Aanvullend op de groepsgesprekken met vrijwilligers hebben er echter ook 1. individuele, telefonische gesprekken plaatsgevonden, 2. zijn er door posten verslagen gemaakt en toegestuurd en 3. zijn er naar aanleiding van de groepsgesprekken aanvullingen via de e-mail toegestuurd. Ook deze informatie is verwerkt in de analyse.

##### **Individuele, telefonische gesprekken**

Er hebben verschillende individuele, telefonische gesprekken plaatsgevonden met vrijwilligers. Om verschillende redenen hebben vrijwilligers aangegeven dit individuele gesprek te willen voeren: ze konden niet aanwezig zijn op de betreffende avond(en) en/of wilden liever niet in groepsverband de onderzoeksvragen beantwoorden.

##### **Verslagen van posten**

Verschiedene posten hebben, vooraf of na het groepsgesprek, de topiclijst van dit onderzoek besproken op de eigen post. Ter voorbereiding op het groepsgesprek hebben vrijwilligers bij de onderzoeker de topiclijst opgevraagd. Deze informatie is meegenomen naar het groepsgesprek. Het is echter ook verschillende keren voorgekomen dat vrijwilligers naderhand de topiclijst hebben opgevraagd, zodat een vergelijkbaar gesprek met de eigen post gehouden kon worden. De verslagen van deze gesprekken zijn eveneens gedeeld met de onderzoeker.

##### **Aanvullingen via de e-mail**

Tot slot is het ook verschillende keren voorgekomen dat vrijwilligers na het groepsgesprek via de e-mail contact opnamen met de onderzoeker om aanvullende informatie te geven (omdat zij dit in het groepsgesprek waren vergeten te vermelden of omdat zij dit liever niet in groepsverband wilden aangeven).

#### **1.2.5 Literatuurscan**

Per veiligheidsregio is de al dan niet toegestuurde relevante literatuur met betrekking tot vrijwilligheid bij de brandweer en specifiek met betrekking tot werving en/of behoud van vrijwilligers als voorbereiding op de groepsgesprekken bestudeerd. Daarnaast heeft er een literatuurscan plaatsgevonden, waarbij de verschillende onderzoeksrapporten op hoofdlijnen zijn bestudeerd.

## 1.3 Verloop van het onderzoek

De vertegenwoordigers van het Platform vrijwilligheid vormden het startpunt van dit onderzoek. De deelnemers aan dit Platform hebben (zelf, of via een collega) hun medewerking verleend door snel en actief mee te denken over de praktische uitvoering van dit onderzoek. De bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek was over het algemeen groot. Ook werd vrijwel altijd het verzoek gerespecteerd om in de groepsgesprekken met vrijwilligers geen managementleden aanwezig te laten zijn. Enkele regio's hebben, ondanks nadrukkelijk verzoek dit niet te doen, hier echter geen gehoor aan gegeven (zie ook bijlage 1). Mogelijk hebben deelnemers zich vanwege de aanwezigheid van managementleden onvoldoende vrij gevoeld om hun mening te geven (specifiek met betrekking tot de relatie met de regio / het management).

Het onderzoeksproces en daarmee ook de onderzoeksresultaten zijn op twee manieren beïnvloed, namelijk vanwege (de communicatie rondom) de taakdifferentiatie binnen de brandweer en door de covid-19-crisis.

1. Gedurende dit onderzoek is er, onder andere in de media en vanuit het Veiligheidsberaad, steeds meer aandacht gekomen voor de Europese Deeltijdrichtlijn. Zo verscheen er op 8 december een item in Nieuwsuur over dit onderwerp en op 9 december sprak het Veiligheidsberaad met Minister Grapperhaus van Justitie en Veiligheid (JenV) over de denkrichting van de Denktank taakdifferentiatie brandweer. Om te komen tot een afgewogen en zorgvuldig besluit, is door het Veiligheidsberaad en de Minister aan de Denktank gevraagd om de mogelijke consequenties van deze denkrichting inzichtelijk te maken voor alle veiligheidsregio's en gesprekken aan te gaan met alle betrokken partners, onder wie de vrijwilligers zelf. De berichtgeving en het vervolgtraject hebben (vanzelfsprekend) invloed gehad op de groepsgesprekken met vrijwilligers en het management, onder andere op de manier waarop de term taakdifferentiatie werd opgevat (zie ook paragraaf 4.2 onder 'Taakdifferentiatie'). Om de verwachtingen te managen werd aan het begin van ieder groepsgesprek met vrijwilligers stilgestaan bij dit onderwerp.
2. De laatste groepsgesprekken stonden gepland in maart en april 2020, maar moesten vanwege de covid-19-crisis worden geannuleerd en verplaatst naar het najaar. Vanwege de crisis zijn, zoals reeds vermeld, twee onderzoeksvragen toegevoegd aan het onderzoek. Doordat niet alleen de groepsgesprekken, maar ook andere regionale activiteiten voor vrijwilligers werden opgeschoven, vielen de groepsgesprekken soms samen met gesprekken en informatieavonden die veiligheidsregio's voerden met vrijwilligers in het kader van de Europese Deeltijdrichtlijn (overigens zijn dergelijke avonden ook al enkele keren vóór de covid-19-crisis georganiseerd). Hierdoor ontstond soms verwarring bij vrijwilligers over de inhoud van het groepsgesprek (zoals hierboven beschreven) en bovendien een uitdaging op planningsgebied. Verschillende veiligheidsregio's gaven aan dat door de combinatie van deze activiteiten de angst bestond dat vrijwilligers werden overvraagd, ook omdat zij na de zomer nog eens verzocht werden om een landelijke enquête met betrekking tot taakdifferentiatie in te vullen. Tot slot: de laatste negen groepsgesprekken vonden vanwege aangescherpte maatregelen niet fysiek maar digitaal plaats via Microsoft Teams.

## 1.4 Data-analyse

In dit onderzoek wisselden processen van dataverzameling, analyse en theorievorming elkaar af. Voor het analyseren van de data is het kwalitatieve analyseprogramma Atlas.ti gebruikt. Er zijn drie manieren van coderen toegepast, namelijk open, axiaal en selectief. Open coderen (het toekennen van codes aan tekstfragmenten) vond met name plaats voor de analyse van de eerste groepsgesprekken met vrijwilligers en het management. In de daaropvolgende stap werden de data axiaal gecodeerd (door codes te splitsen, samen te voegen, te vergelijken, nieuwe codes te benoemen en verschillende groepscodes te identificeren). Tot slot is door middel van selectief coderen aan de hand van het vergelijken van (groeps)codes de samenhang tussen (groeps)codes geanalyseerd. Het verzamelen van data bleef doorgaan totdat er tekenen van verzadiging in de analyse optraden. Door deze gedetailleerde en gestructureerde manier van data verzamelen en analyseren is de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

## 1.5 Kwaliteit van het onderzoek

De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt vergroot door het zichtbaar, zorgvuldig en gestructureerd documenteren van de informatiebronnen en dan met name de voorbereiding, uitvoering en verslaglegging van de 78 groepsgesprekken en de verschillende aanvullende documenten. Daarnaast zijn vrijwel alle groepsgesprekken uitgevoerd door één onderzoeker, met ondersteuning van diverse verslagleggers. Aan de respondenten is vooraf aan de gesprekken meegedeeld dat de onderzoeker afkomstig is uit een brandweersfamilie. Onderzoek door een 'insider' draagt eraan bij dat de onderzoeker gemakkelijker toegang heeft tot de onderzoekspopulatie. Daarnaast beschikt zij over relevante (voor)kennis die doorvragen beter mogelijk maakt (Kniffin, Wansink, Devine & Sobal, 2015). Een nadeel van een insider-researcher is echter dat de onderzoeker te maken kan krijgen met ethische en morele dilemma's (Floyd & Arthur, 2012), bijvoorbeeld als er sprake is van zowel een persoonlijke als professionele relatie met respondenten (Perryman, 2011; Vass, 2017). Dat is in dit onderzoek echter niet aan de orde geweest. Veel respondenten gaven aan de onderzoeker te beschouwen als onderdeel van de 'familie'. De voortgang en de uitkomsten van de groepsgesprekken zijn vervolgens uitvoerig besproken met peer reviewers, voornamelijk Ricardo Weewer (lector Brandweerkunde), maar ook met diverse andere onderzoekers met een (vrijwillige) brandweerachtergrond.

De interne validiteit van dit onderzoek is groot, doordat de groepsgesprekken zijn opgenomen met audioapparatuur en vervolgens gedetailleerd beschreven zijn in een verslag. Daarnaast wordt de interne validiteit bevorderd doordat gebruikgemaakt is van een combinatie van diverse databronnen: bestaand onderzoek (zoals het *Belevingsonderzoek*, maar ook onderzoeken uitgevoerd binnen een regio), groepsgesprekken en de aanvullende informatie (zoals besproken in paragraaf 1.2.4). Tevens zijn de eerste bevindingen tijdens groepsgesprekken met vrijwilligers en managementleden besproken, getoetst en verder verdiept, totdat er tekenen van inhoudelijke verzadiging optraden.

De externe validiteit (generaliseerbaarheid) van dit onderzoek is gewaarborgd, doordat in dit hoofdstuk uitgebreid is beschreven hoe het onderzoek tot stand is gekomen en op basis van welke criteria, welke (externe) factoren de dataverzameling mogelijk hebben beïnvloed en de rol van de onderzoeker is toegelicht. Doordat in 25 veiligheidsregio's gesproken is met een

groot aantal vrijwilligers en managementleden kan verondersteld worden dat de resultaten representatief zijn voor Brandweer Nederland.

# 2 Vrijwilligheid bij de brandweer en het maken van verbinding

## 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe brandweervrijwilligers en managementleden de huidige situatie omtrent vrijwilligheid bij de brandweer omschrijven. Vervolgens wordt uiteengezet hoe managementleden (veiligheidsregio's) de verbinding met hun vrijwilligers zoeken. Deze informatie is van belang om de knelpunten op het gebied van werven en behouden van vrijwilligers (zie het volgende hoofdstuk) in de juiste context te plaatsen.

## 2.2 Omschrijving van de huidige situatie rondom vrijwilligheid

Als de huidige situatie rondom vrijwilligheid wordt omschreven door vrijwilligers, worden er uiteenlopende antwoorden gegeven. Deze antwoorden zijn in zes verschillende categorieën in te delen. Zie voor een uitgebreider overzicht bijlage 7.

- > Het sociale aspect: betrokkenheid, diversiteit, generatie, gezelligheid, saamhorigheid, teamgevoel en verantwoordelijkheid.
- > (De)motivatie: belasting, lokale verbondenheid, maatschappelijk doel, loyaliteit, passie en spanning.
- > Paraatheid: beschikbaarheid, breed gedragen probleem, krapte overdag, taakspecifiek probleem en wonen en werken in het gebied.
- > Vakinhoud: kwaliteit, professionaliteit, oefenen, bijbaan, hobby, veranderend takenpakket en veiligheid.
- > Organisatie: karakterverandering, kloof, regionalisering en gebrek aan flexibiliteit.
- > De term brandweervrijwilliger: niet passend, onwetendheid, verplichtingen, deeltijdbaan en niet vrijblijvend.

Brandweervrijwilligers benoemen het vaakst het sociale aspect van de brandweer, en dan voornamelijk de gezelligheid en de saamhorigheid. Andere veelgenoemde omschrijvingen in andere categorieën zijn belasting, beschikbaarheid en geen vrijblijvendheid.

Overeenkomstig met vrijwilligers gebruiken managementleden de termen belastbaarheid, beschikbaarheid en betrokkenheid, evenals diversiteit, generatiekloof, gezelligheid, enthousiasme, loyaliteit, passie, trots, en motivatie. Een andere overeenkomst met vrijwilligers is de kloof die verschillende managementleden ervaren tussen het management en werkvloer: ondanks verschillende pogingen en "door schade en schande wijs geworden" is het (soms) nog "een te veel hullie en zullie verhaal". Daarnaast wordt ook door managementleden de nadruk gelegd op ervaren problemen rondom de paraatheid (die als "een diepe zorg", "verontrustend", "kantje boord" en "onhoudbaar" wordt omschreven). Zij geven aan dat vrijwilligheid onder druk staat, er schaarste heerst en het model kwetsbaar is.

Problemen rondom de paraatheid vormen doorgaans een rode draad in de gesprekken met managementleden, terwijl het bij gesprekken met vrijwilligers (meestal) een van de vele gespreksonderwerpen is. Tot slot worden door managementleden de slagkracht en professionaliteit van vrijwilligers genoemd, en wordt door hen geregeld aangegeven dat vrijwilligers traditioneel zijn en behoudend ten opzichte van veranderingen.

## 2.3 Verbinding van de veiligheidsregio met eigen vrijwilligers

Allereerst wordt in deze paragraaf uitgelegd op welke manieren de verbinding wordt gezocht met vrijwilligers en welke (sleutel)rol de ploegchef daarin heeft. Vervolgens wordt beschreven hoe managementleden het contact met vrijwilligers ervaren en of managementleden hier tevreden over zijn. De paragraaf sluit af met een beschrijving van wat er ondernomen wordt nadat de verbinding met vrijwilligers is gelegd.

### 2.3.1 Manieren waarop verbinding wordt gezocht

In vrijwel geen enkele veiligheidsregio is een vastomlijnd beleid vastgesteld met betrekking tot het zoeken naar verbinding met vrijwilligers.

#### Contactpersonen

Hoewel binnen de veiligheidsregio verschillende mensen vanuit hun functie om praktische redenen contact hebben met vrijwilligers, wordt het zoeken van verbinding in de meeste regio's overgelaten aan degene die (al dan niet via een assistent of coördinator) het aanspreekpunt is van ploegchefs (in veel gevallen de clustercommandant, teamleider, et cetera). In verschillende regio's is binnen het management iemand specifiek verantwoordelijk voor het thema 'vrijwilligheid', vaak als onderdeel van een groter takenpakket, maar enkele keren ook als volledige focus (als projectleider, portefeuillehouder, et cetera). Hoe invulling wordt gegeven aan de verbinding met vrijwilligers is persoonsafhankelijk, wordt bepaald door het aantal posten waar hij of zij voor verantwoordelijk is (binnen een cluster), hangt af van de behoefte van de posten en/of is afhankelijk van hoe de voorganger dit heeft ingevuld. De momenten en de frequentie waarop de verbinding wordt gezocht lopen zeer uiteen.

Aangegeven wordt dat niet alleen laagdrempelig contact van groot belang is (voornamelijk door middel van WhatsApp, "hierdoor weten mensen je te vinden") maar ook het hebben van oprechte interesse, ook buiten kantoortijden om. "Er zijn op je vrije dag werkt goed voor verbinding met vrijwilligers". Daarnaast wordt het zoeken van verbinding vergemakkelijkt als het aanspreekpunt repressieve ervaring heeft en/of zelf brandweervrijwilliger is (geweest). "Zo werkt dat in de cultuur van de brandweer." Aangegeven wordt dat door die ervaring er (automatisch) meer draagvlak is. "Dat is onze kracht, omdat wij weten wat er speelt. Vaak is de managementlaag zij-instroom, die soms weer snel uitstromen. Wij vullen onze functies makkelijker in met deze ervaringen, de mensen op de posten weten waar je het over hebt, hebben je meegemaakt als vrijwilliger en je hebt daardoor een bepaalde gunfactor. Dat bindt, dat geeft hun het gevoel dat ik weet waar ik het over heb." Een grote meerwaarde is, zo wordt aangegeven, dat men letterlijk dezelfde taal spreekt. "Repressieve ervaring is belangrijk voor de relatie, maar ook qua jargon. Anders ben je de hele avond aan het uitleggen wat alle afkortingen betekenen. Er wordt ook van ons verwacht dat wij de managementtaal kunnen vertalen naar de taal van de werkvloer, hierin helpt het ook om ervaring bij de vrijwilligers te hebben." Tot slot wordt geregeld door managementleden aangegeven dat zij een verschil ervaren in het leidinggeven aan beroepsbrandweermensen en brandweervrijwilligers (dit geldt bijvoorbeeld ook voor ploegchefs die zowel beroeps als

vrijwillig deze functie uitoefenen). “De dynamiek in de groep is anders. Bij vrijwilligers is het meer vragen en minder dwingend opleggen, daar creëer je alleen maar weerstand mee.” Daarnaast wordt ook een verschil ervaren in het leidinggeven aan gekazerneerde (hybride) vrijwilligers en ‘gewone’ vrijwilligers.

Naast deze functie als vast aanspreekpunt wordt de brandweercommandant ook geregeld genoemd als persoon die de verbinding zoekt. Hoewel niet alle commandanten hier prioriteit aan geven, proberen de meeste, indien hun agenda dat toelaat, één keer per jaar aanwezig te zijn op een vrijwilligerspost.

### **Contactmomenten**

Naast het feit dat vrijwilligers (voornamelijk de ploegchef) zelf contact kunnen opnemen, wordt de verbinding met vrijwilligers vanuit het management voornamelijk gezocht door aanwezig te zijn op de oefenavond en/of jubileumavond (korpsavond), door het plannen van postoverleggen (periodiek en/of naar aanleiding van specifieke problematiek en/of vraagstukken) en/of overleggen waarbij verschillende ploegchefs uit een cluster aansluiten, na bijzondere gebeurtenissen op de post (op werk- en/of privégebied) en door middel van sociale media. Ook, maar minder genoemd, is het aanwezig zijn tijdens vaardigheidstoetsen. De verschillende contactmomenten worden enerzijds gebruikt om informatie te geven, bijvoorbeeld over recente ontwikkelingen binnen de organisatie, en anderzijds om informatie op te halen over wat er speelt en leeft op een post. Daarnaast organiseren verschillende regio's op regionaal niveau (feestelijke) bijeenkomsten, waarbij zowel vrijwilligers als leden van het management uitgenodigd worden. Los van alle geplande formele en informele bijeenkomsten, is er altijd nog het brandweervak dat voor verbinding zorgt: “Bij een beetje grote branden zie je die contacten vanzelf komen”.

### **Betrokkenheid zoeken**

Naast de hierboven beschreven contactmomenten is er nog een andere manier waarop verbinding wordt gezocht met vrijwilligers, namelijk door hen te betrekken in regionale vraagstukken. Vrijwilligers vullen enquêtes in en/of nemen deel aan groeps gesprekken (in het kader van een tijdelijk project zoals een informatiebijeenkomst, een brainstormavond of een werkgroep, of in een langdurige vorm zoals een participatieraad, netwerk of klankbordgroep). Deze betrokkenheid wordt doorgaans als positief ervaren door managementleden: “Kijk echt vanuit het vrijwilligersperspectief en geef hun ook een stem in het proces. Afdalen tot de werkvloer en de opvolging op de geluiden van de werkvloer is het meest krachtige”.

### **Investeren in contact**

Geregeld wordt door managementleden aangegeven dat een verbinding met een post niet zomaar ontstaat, maar dat daarin geïnvesteerd moet worden. Deze investering houdt in: aanwezig en bereikbaar zijn. “We hebben maandelijks overleggen om te horen wat er speelt, daardoor heb je een band opgebouwd. In het begin hadden wij intensief contact, dan weet de ploegchef je ook te vinden als zij iets hebben. In het begin wil je je ook laten zien.” Hoewel de wens wordt uitgesproken aanwezig en zichtbaar te willen zijn op bijvoorbeeld oefenavonden, is dat agendatechnisch niet voor iedereen haalbaar, bijvoorbeeld als het managementlid een groot aantal posten onder zijn of haar hoede heeft en/of de posten binnen de regio allemaal op dezelfde avond oefenen. “Je aanwezigheid bij die oefenavond is je taak, ook al heb je het gevoel dat je niks doet. Het is juist heel waardevol om een drankje aan de bar te doen om het informele. Het levert directe lijntjes met de werkvloer op.” De behoefte aan aanwezigheid van een managementlid tijdens een oefenavond verschilt per post; het is belangrijk op de hoogte te zijn van die behoefte. “De meeste posten vinden dit heel fijn, maar een enkele vraagt ook: “Wat kom je doen?” Vooral op de kazernes die heel



goed draaien.” Verschillende keren wordt aangegeven dat niet alleen zij, maar ook andere managementleden (soms) aanwezig horen te zijn op oefenavonden om de betrokkenheid te vergroten en de afstand tussen management en werkvloer te verkleinen.

### **2.3.2 De rol van de ploegchef**

Als managementleden spreken over het zoeken van verbinding, wordt duidelijk dat die verbinding met name wordt gezocht bij de ploegchef. “Een ploegchef is een sleutelfiguur voor de organisatie. Hij moet vanuit beide kanten worden gedragen, het management en de post zelf.” Daarnaast geldt andersom dat de ploegchef het managementlid weet te vinden als daar behoefte aan is: “Die aanwezigheid is niet het belangrijkste, het is belangrijk dat ze je kunnen en weten te vinden, dat je komt wanneer het echt nodig is”. De meeste managementleden geven dan ook aan dat er steeds meer aandacht is voor de competenties van de ploegchef en dat niet standaard degene met de meeste dienstjaren gezien wordt als meest geschikte ploegchef. Een aantal keer is aangegeven dat direct contact met andere vrijwilligers ook mogelijk is, maar dat ‘de lijn’ hier wel van op de hoogte gebracht moet worden: “Ik zou iedere vrijwilliger rechtstreeks kunnen benaderen, zolang diens clustercommandant en ploegchef dat maar weten.” In relatie tot werven en behouden speelt de ploegchef ook een belangrijke rol, zoals later in dit hoofdstuk wordt toegelicht. Tot slot wordt het belang van een ploegchef onderstreept als op een post (tijdelijk) geen ploegchef beschikbaar is. Het ontbreken van deze sleutelfiguur levert namelijk een zelfsturende (of losgeslagen) post op, die zich (nog meer) lijkt te distantiëren van de regio en zorgt voor problemen in de informatievoorziening top-down en het aanwakkeren van geruchtenstromen. Een negatieve sfeer op de post werkt doorgaans averechts op het werven en behouden van vrijwilligers.

### **2.3.3 Het ‘echte’ verhaal van de vrijwilliger**

Diverse keren is geopperd dat het niet altijd duidelijk is of vrijwilligers het echte verhaal kunnen of willen vertellen aan managementleden (en vice versa). Een managementlid geeft het volgende voorbeeld: “Op papier lijken wij op sterkte, maar er zijn mensen die te ver weg wonen, die niet of te weinig naar oefenavonden komen, of bijvoorbeeld al twee jaar ziek zijn. Het is lastig om dan de vinger op de zere plek te leggen en het scherp te krijgen, mede omdat de vriendengroepen bij de posten dit soort zaken niet snel bespreken of aankaarten”. Vrijwilligers delen niet altijd het echte verhaal, omdat zij bang zijn dat er vervolgens top-down negatieve beslissingen worden genomen. Het verschilt per individu en per post in hoeverre een eerlijk verhaal wordt verteld. Dit is onder andere afhankelijk van de postcultuur, met wederom een belangrijke rol voor de ploegchef. “Sommige mensen zien het namelijk als de vuile was buiten hangen. Dat is cultuurafhankelijk. Bij sommige posten heerst meer een houding van ‘dat lossen we samen op’, andere posten gebruiken de organisatie bij het oplossen van problemen. Dit is ook sterk afhankelijk van de ploegchef, die bepaalt de toon”.

### **2.3.4 Geluisterd, en nu?**

Als de verbinding wordt gezocht en gevonden, krijgen managementleden informatie over de ervaringen en meningen van vrijwilligers. Hoe gaan zij hier vervolgens mee om? Ook dit is persoonsafhankelijk en is bovendien afhankelijk van het soort ervaring of mening. In de managementoverleggen worden deze signalen, indien nodig, gedeeld, waarna al dan niet actie wordt ondernomen. De voortgang wordt doorgaans gecommuniceerd door middel van posters, digitaal via nieuwsbrieven en/of door in gesprek te gaan met ploegchefs. Door het zoeken van verbinding en het aanhoren van vrijwilligers worden er verwachtingen geschapen aan de kant van vrijwilligers. Geregeld geven vrijwilligers aan dat zij de tijd nemen om input te leveren, maar ervaren dat er vervolgens geen terugkoppeling wordt gegeven en/of geen actie wordt ondernomen (“ze laten niets meer van zich horen”). Zichtbaarheid op de post wekt verwachtingen bij vrijwilligers, zeker als er bepaalde beloftes

worden gedaan. Daar wordt nu nog onvoldoende rekening mee gehouden, aldus verschillende vrijwilligers. “We hebben onze mond vol over vrijwillig en betrokken, maar de praktijk is weerbarstiger. Er zijn mensen van de staf komen praten, maar we horen niks terug, er komt geen terugkoppeling over zaken.” Zie ook paragraaf 3.3.2.

### 2.3.5 Tevreden of niet?

Ondanks dat het onderbuikgevoel zegt dat niet altijd het eerlijke verhaal wordt gedeeld, zijn managementleden over het algemeen positief over de mate van verbinding, hoewel er altijd verbeterpunten mogelijk zijn. Een enkele keer is men (zeer) kritisch, met name vanwege het gebrek aan zelfreflectie van vrijwilligers. “We hoeven ze niet continu over hun bolletje te aaien. Jullie kunnen het altijd zo goed, maar waarom laat je dat op andere vlakken niet altijd zien? Die zelfreflectie mis ik af en toe. Hoe kunnen we de verbinding verbeteren? Wat kun je er zelf aan doen? Wat doe je zelf niet goed op dit moment? Daar krijg ik geen antwoord op.” Tot slot wordt door zowel managementleden als door vrijwilligers benoemd dat het continue wisselen van functie van managementleden (vanwege doorgroeimogelijkheden of reorganisaties) de relatie niet wordt bevorderd. “Kom met elkaar in verbinding, duik niet weg. Wat langer blijven zitten op een stoel helpt ook in de verbinding, dan hoef je niet steeds elkaar voor te stellen.”

Verschillende vrijwilligers geven aan tevreden te zijn over de mate van verbinding met het management van de veiligheidsregio. Zoals hierboven beschreven geldt dit vooral, maar niet uitsluitend, voor vrijwilligers die op hun post geen knelpunten ervaren met betrekking tot werven en behouden. Echter, geregeld wordt door vrijwilligers aangegeven dat de zichtbaarheid van het management op de post wordt gemist. “De clustercommandant komt, als je mazzel hebt, twee keer per jaar langs, maar wij ervaren dat niet als een luisterend oor, eerder als een verplicht bezoek.” Die zichtbaarheid is voor een grote groep vrijwilligers van belang vanwege de waardering en erkenning, bijvoorbeeld tijdens speciale gelegenheden zoals jubilea: “Vroeger stond er een bos bloemen klaar als je 25 jaar in het vak zit, dat regelde de gemeente of een commandant, nu niet meer. Als je 40 jaar meeloopt als vrijwilliger, word je gewoon vergeten. Dat gebeurt stelselmatig. Dat knaagt aan mensen en doet mij echt zeer”. Zoals ook blijkt uit dit citaat vergelijken (oudere) vrijwilligers geregeld de ‘oude’ situatie met de huidige situatie, en dit levert teleurstellingen op. Daarnaast is zichtbaarheid ook van belang om beslissingen die van invloed zijn op de post toe te lichten, óók als zij een negatief effect hebben op de post: “Nee is ook een antwoord hé, maar leg het uit”.

Verder wordt aangegeven dat het management (of meer in het algemeen: de regio) en de vrijwilligers niet op een lijn zitten. Het gevoel bij vrijwilligers is dat ze niet altijd gesnapt worden. “Het brandweernetwerk is voor vrijwilligers heel emotioneel en gepassioneerd, en dat botst soms met de zakelijkheid die bij de veiligheidsregio komt kijken.” Daarnaast wordt genoemd dat het begrijpelijk is dat de regio op bepaalde thema’s geen onderscheid kan maken tussen posten, maar dat er ook oog moet zijn voor de diversiteit binnen een regio. “Ze moeten niet denken dat dingen hetzelfde werken. Wat in post A werkt, werkt niet perse in post B ook. Het gezeur wat daardoor ontstaat, is ook belastend. We werken in andere gebieden, de mensen zijn anders.” Hieraan gelieerd wordt geregeld aangegeven dat de relatie met het management moeizaam is vanwege een gebrek aan daadkracht: “We zijn van verschillende gemeentes naar één regio gegaan. Ze willen een eenheidsworst. Het moet allemaal op dezelfde manier. Beslissingen moeten langs allemaal mensen, helemaal naar de top. Laat de teamleider beslissingen maken en bemoei je er niet mee. Er is geen daadkracht

in de organisatie.” Verschillende managementleden geven aan hiervan op de hoogte te zijn, “de posten snappen niet dat het maanden duurt voordat ze antwoord krijgen op hun vraag”; in verschillende regio’s wordt eraan gewerkt om de lijntjes korter te maken.

# 3 Knelpunten op het gebied van werven en behouden van brandweervrijwilligers

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom brandweervrijwilligers en managementleden geen knelpunten ervaren bij de werving en/of het behoud van vrijwilligers. Daarnaast wordt uitgebreid stilgestaan bij de knelpunten die op beide vlakken wel worden ervaren. Dit hoofdstuk sluit af met een overzicht van redenen waarom brandweervrijwilligers stoppen als vrijwilliger en wat er bekend is over het verloop / de uitstroom van vrijwilligers. Indien relevant en waar mogelijk wordt een onderscheid gemaakt tussen de ervaringen van brandweervrijwilligers en van managementleden.

Geen enkel beschreven knelpunt op het gebied van werven en/of behouden wordt op alle posten in Nederland ervaren. Of een post een knelpunt ervaart en zo ja welk, verschilt per post en per moment.

“Verschillen wij erg van andere regio’s?”, “Was dit gesprek anders dan de andere gesprekken?” en “Welke verschillen vallen het meeste op tijdens dit onderzoek?” Deze drie vragen werden waarschijnlijk het vaakst gesteld na afloop van een groeps gesprek. Aangegeven wordt door de respondenten dat zij graag willen weten of zij (‘de brandweerpost’ (vrijwilligers) of ‘de regio’ (managementleden)) min of meer vergelijkbaar zijn met andere posten of regio’s.

In het antwoord op bovenstaande vragen werd de symboliek van een mozaïek gebruikt. Alle goede punten, knelpunten en oplossingen met betrekking tot vrijwilligheid bij de brandweer krijgen een unieke kleur. Alle kleuren zijn, in meer of mindere mate, verspreid over Nederland terug te vinden. Hoewel in iedere regio alle kleuren aanwezig zijn, verschilt per regio de verhouding (samenstelling) tussen de kleuren. Iedere regio heeft een eigen mozaïek. Slechts enkele regio’s hebben daarnaast, vanwege specifieke omstandigheden ook de beschikking over een regio-specifieke kleur. Tot slot verschilt de samenstelling tussen kleuren (de mozaïek) niet alleen per regio, maar ook per post. Bepaalde posten hebben een breed scala aan kleuren, andere posten beschikken over slechts een of enkele kleuren. Tot slot is de mozaïek constant in beweging: er komen kleuren bij en er verdwijnen kleuren, dit is afhankelijk van diverse omstandigheden die in dit onderzoek nader wordt beschreven.

## 3.2 Knelpunten bij het werven van vrijwilligers

Een wervingsprobleem wordt in dit onderzoek als volgt omschreven: een brandweerpost en/of de veiligheidsregio heeft moeite gedaan (op welke manier dan ook) om nieuwe

vrijwilligers te werven, maar dit heeft niet geresulteerd in de gewenste bezettingsgraad op een post. Op de vraag of vrijwilligers op hun post een knelpunt ervaren op het gebied van werven hebben 106 vrijwilligers 'ja' ingevuld, 202 vrijwilligers 'nee', 61 vrijwilligers 'soms' en 112 vrijwilligers hebben niets ingevuld. Kortom: op bepaalde brandweerposten worden knelpunten ervaren, maar zeker niet op alle posten. Dit beeld wordt bevestigd in de gesprekken met managementleden: in vrijwel geen enkele veiligheidsregio hebben alle posten een knelpunt met betrekking tot werven. Vanwege deze diversiteit aan ervaringen wordt in deze paragraaf eerst beschreven waarom sommige posten geen knelpunt hebben met werven en hoe huidige vrijwilligers zijn geworven. Vervolgens wordt beschreven welke knelpunten er worden ervaren op het gebied van werving.

### **Het wel of niet ervaren van een wervingsprobleem is een momentopname**

Het ene jaar kan er geen enkel knelpunt worden ervaren, het andere jaar wel. Ook het succes van een werving varieert: de ene keer komt er geen enkele reactie binnen, maar als dezelfde werving een jaar later wordt herhaald, is er opeens wel veel respons. Waaraan dit ligt, kunnen vrijwilligers lastig verklaren. De werving van brandweervrijwilligers wordt, ook door posten waar er (op dat moment) geen knelpunt wordt ervaren, geregeld omschreven als "fragiel".

#### **3.2.1 Geen knelpunt: waarom niet?**

Alvorens dieper ingegaan wordt op de ervaren problematiek omtrent werving, is het van belang te beschrijven welke redenen vrijwilligers noemen waarom zij – volgens hen – geen problemen ervaren met werven. Van succesfactoren kunnen we immers leren. "Waarom we een wachtlijst hebben? Dat heeft nog nooit iemand aan ons gevraagd."<sup>3</sup> De onderstaande vier redenen worden los besproken, maar hebben allemaal onderling betrekking (invloed) op elkaar.

#### **De aantrekkingskracht van een goede sfeer op de brandweerpost: "Je bent je eigen visitekaartje"**

Brandweervrijwilligers geven aan dat als de sfeer op de post goed is, dit bevorderend werkt in de werving. Tijdens privégelegenheden wordt er door vrijwilligers positief over de brandweer gesproken en de positieve onderlinge dynamiek is tijdens een brandweerinzet of lokale activiteit ook zichtbaar. Een bijkomend voordeel is, zo wordt aangegeven, dat hierdoor duidelijk wordt dat bij de vrijwillige brandweer (vaak) ook een verenigingsleven hoort. Een sociale, hechte club heeft aantrekkingskracht: mensen willen erbij horen. Dit betekent overigens niet dat op posten waar een knelpunt wordt ervaren op het gebied van werven de sfeer niet goed is.

#### **Lokaal zichtbaar zijn: "Laat jezelf zien als brandweer, je bent je eigen PR"**

Voortbordurend op het bovenstaande punt wordt 'lokaal zichtbaar zijn', met name tijdens lokale evenementen, genoemd als reden waarom werven geen problemen oplevert. Meelopen met de carnavalsoptocht, ondersteuning bieden bij de Sinterklaasintocht, voorlichting geven op scholen, het opspuiten van de ijsbaan, het leveren van water tijdens evenementen in de zomer of aanwezig zijn tijdens sportevenementen en braderieën zijn allemaal activiteiten die de zichtbaarheid vergroten. Door zichtbaar te zijn wordt duidelijk dat de brandweer onderdeel is van de gemeenschap. "Wij laten zien dat wij deel zijn van het dorp, van de kern van het dorp." Daarnaast wordt aangegeven dat zichtbaarheid na een

<sup>3</sup> Het hebben van een wachtlijst levert op zichzelf al een voordeel op: er is geen druk om snel te werven en er kan gekozen worden uit een groep enthousiaste mensen die in een eerder stadium al geschikt zijn bevonden.

incident ook helpt bij het werven van vrijwilligers. “Na branden gaan we het gesprek aan over het belang van brandveiligheid. En als je dat gesprek op de juiste toon doet, dan heb je er gewoon een vrijwilliger bij.” Aangegeven wordt dat burgers door dit laagdrempelige contact minder belemmering ervaren om zich aan te melden als vrijwilliger. “Ze hebben een gezicht bij wie mensen terecht kunnen.” Zichtbaar zijn begint soms al bij de jongste generatie: “Het zit van jongs af aan, ook op de basisscholen, in de gemeenschap”. Een mooie bijkomstigheid is dat door zichtbaar te zijn en (daardoor) contact te hebben met medeburgers, vrijwilligers (meer) waardering voor hun brandweervak ervaren.

### **Persoonlijke benadering: “Allerbelangrijkste blijft toch ons kent ons, het aanspreken van mensen”**

Volgens zowel vrijwilligers als managementleden werkt de ‘ons-kent-onsbenadering’ of de mond-tot-mondreclame nog steeds het beste voor het werven van geschikte brandweervrijwilligers en wordt door vrijwilligers om die reden dan ook veelvuldig toegepast. Het persoonlijk (via-via) benaderen van potentiële vrijwilligers is geregeld genoemd als reden waarom er op de post geen vrijwilligerstekort is. “We maken een lijstje met mannen en vrouwen en dan kijken we wie we er bij willen. En die nodigen we dan uit met ‘gefeliciteerd, jullie mogen erbij’. En dan zeggen ze niet snel nee.” Verschillende redenen worden genoemd waarom deze benadering zo succesvol is: mensen voelen zich vereerd dat zij gevraagd, de potentiële vrijwilliger wordt gevraagd omdat de huidige vrijwilliger denkt dat hij of zij geschikt is (qua beschikbaarheid en sociaal aspect), vooroordelen over de brandweer kunnen direct worden weerlegd en de drempel voor aanmelding is minder hoog omdat de potentiële vrijwilliger al iemand kent binnen de post. Daarbij wordt een enkele keer aangegeven dat de zoektocht naar nieuwe sociale netwerken belangrijk blijft, zodat niet steeds in hetzelfde sociale netwerk wordt geworven. “De groep moet ook een beetje een afspiegeling zijn van de gemeenschap, dan wordt het breed gedragen.”

### **Werven is een continu proces: “Regeren is voortuitzien”**

Vrijwilligers en managementleden geven aan dat werven gezien moet worden als een continu proces dat niet pas gestart moet worden als er al een tekort is. Doorgaans monitort en vraagt de ploegchef wanneer mensen van plan zijn te stoppen: als vrijwilliger of met een bepaalde functie. “Werven gebeurt ook op gevoel, wanneer je verwacht dat er weer wat weg gaat.” Op die manier wordt ook voorkomen dat er een tekort ontstaat aan bepaalde functionarissen binnen een post. Een bijkomend voordeel van continu werven is, zo geven zowel vrijwilligers als managementleden aan, dat er meer te kiezen valt, “we kunnen kieskeurig zijn”. Als er geen druk wordt ervaren om nieuwe vrijwilligers te werven, kan er meer gevraagd worden van vrijwilligers, bijvoorbeeld of zij ook op doordeweekse dagen beschikbaar zijn, maar ook op sociaal vlak: past hun persoonlijkheid in de ploeg? Daarnaast kan door continue werving ook de spreiding in leeftijd in stand worden gehouden, waardoor er minder snel een kloof ontstaat tussen generaties.

Vrijwilligers die aangeven geen wervingsprobleem te ervaren omdat ze continue aandacht hebben voor werving, stellen als voorwaarde dat er ruimte moet zijn in de bezettingsgraad. Om problemen in de toekomst te voorkomen, is het nodig om vooruit te plannen met als consequentie dat er enige tijd meer vrijwilligers in dienst zijn dan strikt noodzakelijk. “Ik heb geen limiet in het aantal mensen, zolang je maar kan uitleggen waarom je ze nodig hebt. Je kijkt naar het verloop.” Niet alle veiligheidsregio’s vinden dit een probleem; bepaalde veiligheidsregio’s echter wel. “Wat nu wel mag, is dat je alvast mensen mag aannemen als er iemand binnen een paar jaar gaat vertrekken, bijvoorbeeld door leeftijd. Dat was voorheen

niet, dan moesten ze er eerst af en dan pas een nieuwe. Dat is nu beter, want een opleiding duurt 2 jaar, en als het tegen zit moet je een jaar wachten voordat de opleiding begint.” Tot slot geven ploegchefs geregeld aan dat, als zij daartoe de noodzaak zien, besluiten nemen omtrent het aannemen van nieuwe vrijwilligers die in strijd zijn met het beleid omtrent de bezettingsgraad (oftewel: werven, ook al zijn er op papier voldoende vrijwilligers).

### **Jeugdbrandweer**

Verschillende posten hebben een zeer gemotiveerde jeugdbrandweer. Zodra jeugdleden de leeftijd van achttien hebben bereikt, stoppen zij met de jeugdbrandweer en stromen (al dan niet na een (verplichte) tussenperiode) door naar de volwassen brandweer. Op die manier ervaren posten geen wervingsprobleem, omdat de doorstroom uit de jeugdbrandweer zorgt voor voldoende (geschikte) aanwas. Jeugdbrandweerleden weten welke verantwoordelijkheden de vrijwillige brandweer met zich meebrengt, en het is na jaren jeugdbrandweer duidelijk of het jeugdlid past in de groep brandweervrijwilligers. Bovendien beschikt het jeugdlid al over relevante brandweerkennis.

Niet alle posten ervaren de jeugdbrandweer echter als kweekvijver. Een veelgehoorde kritiek is dat jeugdbrandweerleden niet geschikt zijn als brandweervrijwilliger, omdat zij op hun achttiende – als ze moeten stoppen bij de jeugdbrandweer – vanwege breuklijnen in hun leven zoals verhuizing, studie, relatie of werk, binnen afzienbare tijd (moeten) stoppen als brandweervrijwilliger. Daarnaast wordt geregeld aangegeven dat mensen van achttien jaar simpelweg te weinig levenservaring hebben om het soms zware vak van brandweervrijwilliger uit te kunnen voeren.

Tot slot: als tijdens groepsgesprekken werd gevraagd naar zaken waar men trots op was, werd verschillende keren de werving genoemd. “De bereidheid om bij werving alles uit de kast te halen, door bijvoorbeeld te flyeren, en er steeds met passie en loyaliteit ervoor te gaan. En ook trots op hoeveel ze er dan toch weer weten te vinden.” Vrijwilligers ervaren het als een compliment als medeburgers zich (graag) aan willen melden bij hun korps.

### **3.2.2 Hoe huidige vrijwilligers zijn geworven**

Om te kunnen leren van positieve ervaringen uit het verleden, is aan vrijwilligers gevraagd hoe zij destijds geworven zijn. ‘Gevraagd worden’ (mond-tot-mondreclame) blijkt de meest gebruikelijke manier. Gevraagd worden door burens, collega’s, kennissen of door (onbekende) brandweervrijwilligers, wanneer bij de post bekend is dat de betreffende persoon veel in het dorp is en/of een technische achtergrond heeft en/of goed in de groep past. Daarnaast wordt de reden ‘brandweersfamilie’ ook zeer geregeld genoemd; vrijwilligers zijn met de brandweer opgegroeid en worden op een gegeven moment gevraagd door een familielid om zich aan te melden of melden zich uit eigen beweging aan. Andere genoemde manieren waarop brandweervrijwilligers zijn geworven, zijn de volgende: een lidmaatschap van de jeugdbrandweer, via een vacature in de krant, een flyer, een brief, via sociale media, na meegewerkt te hebben aan een oefenavond, uit eigen initiatief (al dan niet vanwege een ‘jongensdroom’), na aanmoediging van de partner (“is dit niet iets voor jou?”), vanuit een positie als beroepsbrandweerman of -vrouw of als lid van een bedrijfsbrandweer, een kraam op een lokale markt, een informatieavond en na hulp ontvangen te hebben van de brandweer. De meeste vrijwilligers geven aan dat in de loop der tijd het werven niet veel is veranderd: de meeste nieuwe vrijwilligers worden nog steeds geworven door gevraagd te worden of worden lid vanwege een familielid of kennis bij de brandweer.

### 3.2.3 Knelpunten bij het werven van vrijwilligers

Er worden uiteenlopende knelpunten ervaren door vrijwilligers en managementleden op het gebied van werving. Ondanks hun inzet geven verschillende posten aan geen enkel resultaat te zien. "We halen alles uit de kast en het werkt niet." In deze paragraaf worden de knelpunten per thema besproken, hoewel geregeld wordt aangegeven dat er vaak sprake is van een combinatie van knelpunten.

#### Maatschappelijke veranderingen

'Maatschappelijke veranderingen' worden geregeld genoemd als reden waarom de werving van vrijwilligers als lastig wordt ervaren. Verschillende keren wordt aangegeven dat de brandweerorganisatie onvoldoende inspeelt op deze veranderingen. "De wereld is niet meer 1970. Ik heb het idee dat we daar nu langzaam achter komen en niet regie op hebben. Kun je het dan op post- of regioniveau nog oplossen?" Onder maatschappelijke veranderingen worden uiteenlopende zaken verstaan, van abstract tot heel concreet.

- > De combinatie tussen werk en privé: mensen hebben steeds drukker banen en steeds meer hobby's. Zij zijn veel 'drukker' dan vroeger en hebben daarnaast meer opties om uit te kiezen. "De samenleving in z'n totaliteit is echt anders aan het worden, mensen krijgen er taken bij, meer tweeverdieners, die mooi willen wonen, die voor school dingen willen doen, of voor de voetbalvereniging, of voor zichzelf."
- > De eisen die gesteld worden aan een brandweervrijwilliger en de verplichtingen schrikken mensen steeds meer af. De eisen en verplichtingen hebben niet alleen betrekking op het brandweervak, maar soms ook op het sociale aspect: de ongeschreven regel om mee te doen met de gezelligheid na de oefenavond, de eventuele verplichting om lid te worden van de personeelsvereniging, et cetera.
- > Mensen worden individualistischer, egocentrischer. Van betekenis zijn voor de maatschappij is niet langer een motivatie om vrijwilliger te worden, daarvoor in de plaats komt het "What's-in-it-for-me-principe": word ik er zelf beter van?
- > Mensen willen zich minder snel binden; ze willen zich van tevoren weinig of niets laten vastleggen.
- > Niet gebonden zijn aan één locatie: door toenemende mobiliteit is de lokale verbinding minder en zijn mensen minder snel geneigd om zich lokaal in te zetten.
- > Het is lastiger om technische mensen te vinden: 'handige mensen' met technisch inzicht, zoals timmermannen en loodgieters.
- > De traditionele beroepen zoals de bakker, slager en groenteboer verdwijnen uit dorpen, terwijl deze lokale ondernemers vaak ook brandweervrijwilliger waren (wegtrekkende werkgelegenheid). Het is niet langer gebruikelijk dat mensen wonen, werken en recreëren in dezelfde gemeente. Geregeld wordt aangegeven dat het succes van een werving afhangt van de aanwezigheid van lokale ondernemers.
- > De erkenningssymboliek (status, aanzien) van de brandweer staat niet meer centraal. "Liever papa van het jaar, dan brandweerman van het jaar."

#### Gebrek geschikte dorps- of stadsgenoten (beschikbaarheid en leeftijd)

Een gebrek aan voldoende geschikte potentiële vrijwilligers is een veelgenoemde reden waarom werving een knelpunt is. Er kan wel geworven worden, maar er zijn simpelweg geen geschikte kandidaten die voldoen aan de eisen. Dit geldt met name, maar niet alleen, voor dorpen met een relatief groot aantal forenzen en voor krimpregio's. De twee meest genoemde redenen waarom dorps- en stadsgenoten als ongeschikt worden bevonden zijn: niet beschikbaar overdag en vanwege demografische redenen (leeftijd (te oud) en afstand (woont te ver weg van de post)). Wat de kaders van deze eisen zijn (bijvoorbeeld: voor de ene post zijn potentiële vrijwilligers werkzaam in ploegendiensten voldoende 'beschikbaar'



en voor andere posten niet) verschilt naar gelang de noodzaak wordt ervaren tot het aannemen van nieuwe vrijwilligers (zie ook verder in deze paragraaf bij 'Sociale eisen: een onbeschreven onderbuikgevoel').

Geregeld wordt aangegeven dat de geografische ligging van een brandweerpost invloed heeft op het wel of niet succesvol kunnen werven, vanwege het al dan niet aanwezige gevoel van lokale binding. "Door de ligging van het dorp ten opzichte van andere dorpen, komen vrijwilligers maar uit een beperkt aantal dorpen. Het zijn dorpjes op zich, ze hebben minder contact met andere dorpen, ook al liggen ze binnen hetzelfde dekkinggebied. De afstand maakt niet uit, maar de binding en saamhorigheid is er niet." Daarnaast bestaan er verschillende meningen en ervaringen met betrekking tot de relatie tussen het aantal inwoners en een wervingsprobleem. Hieruit wordt duidelijk dat een klein aantal inwoners niet automatisch betekent dat er een wervingsprobleem is (vanwege een hechte gemeenschap), een relatief groot aantal inwoners betekent niet automatisch dat er geen wervingsprobleem is (door minder lokale binding).

### **Woningprobleem**

Een veelgenoemd knelpunt bij het werven van met name jonge mensen is dat in veel gemeentes (zowel in de randstad als daarbuiten) betaalbare woningen schaars zijn. Met name starters worden gedwongen om te verhuizen buiten hun dorp. Dit betekent niet alleen dat er weinig jongeren zijn om te werven, maar ook dat jonge vrijwilligers vertrekken. Het woningprobleem wordt specifiek genoemd door posten die geen profijt zien in de jeugdbrandweer: zodra leden klaar zijn met de opleiding moeten / gaan de jonge vrijwilligers verhuizen.

### **Beeldvorming bij burgers**

Geregeld ervaren brandweervrijwilligers tijdens de werving dat burgers een onjuist beeld hebben van de brandweer (over de eisen, de werkzaamheden en de cultuur). "Probleem in werven is dat mensen heel vaak niet weten wat we doen bij de brandweer." Dit komt overeen met eerder onderzoek naar het beeld dat burgers hebben van de vrijwillige brandweer (Brandweeracademie, 2019a). De volgende beelden worden genoemd die belemmerend werken in het werven van nieuwe vrijwilligers.

- > De term 'vrijwilliger' wekt verkeerde verwachtingen, "want dat lijkt op iemand die koffie schenkt in een bejaardentehuis". Volgens vrijwilligers is dit een grote, belangrijke misvatting, de kern van het probleem.
- > Burgers weten vaak niet dat brandweervrijwilligers een financiële vergoeding ontvangen.
- > Burgers zijn niet of onvoldoende bekend met de werkzaamheden. "Ze hebben geen idee wat het vak inhoudt, de brandweer is meer dan alleen branden blussen." Daarnaast bestaat er ook niet altijd een realistisch beeld over hoe vaak een vrijwilliger beschikbaar moet zijn, hoe vaak een vrijwilliger uitrukt en de frequentie van blootstelling aan ernstig gewonde en overleden mensen.
- > Ook zijn er soms hardnekkige vooroordelen: "Over vrijwilligers weten ze alleen dat ze bier drinken en over beroeps alleen slapen en biljarten. Als ik op verjaardagen uitleg hoe mijn diensten werken, snapt niemand dat." Overigens is het verschil tussen beroepsbrandweermensen en brandweervrijwilligers überhaupt niet altijd bekend. "Mensen weten niet dat vrijwilligers ook eerstelijns brandweerwerk doen. Mijn moeder vroeg: 'Doen jullie dat ook met flessen op de rug?' Die vraag verbaasde mij." Dergelijke vooroordelen werken belemmerend in de werving. "Als je denkt dat de brandweer alleen bestaat uit beroepsbrandweermensen, ga je natuurlijk geen vrijwilliger worden omdat je niet weet dat het kan."

- > Kennis over hoe brandweervrijwilligers te werk gaan, is ook niet altijd aanwezig. “Ze verwachten dat we er binnen 3 minuten zijn, omdat de post om de hoek zit. Maar zij weten niet dat we eerst van huis komen en dan nog moeten omkleden, et cetera.” Er wordt geregeld van uitgegaan dat vrijwilligers op de brandweerpost slapen.
- > Lange tijd was het, zeker op bepaalde posten in een hechte gemeenschap, niet gebruikelijk dat mensen zich uit zichzelf aanmeldden als vrijwilliger. Dit vraagt om een mentaliteitsverandering van zowel de vrijwilligers als de medeburgers. “Vroeger werd men gevraagd voor de brandweer, dus je ging niet zomaar solliciteren. In de gemeenschap blijft het beeld dat de brandweer mensen zat heeft hangen, dat je dan moet wachten. Dat speelt zeker de laatste jaren.”
- > Tot slot bestaat er het beeld dat de brandweer “een vriendengroep of een elitegroep” is. Dit werk drempelverhogend en is dan ook een reden waarom mensen zich niet aanmelden (zie ook verder in deze paragraaf bij ‘Geslotenheid’).

### **Beeldvorming bij de hoofdwerkgever**

Verschillende keren is aangegeven dat potentiële vrijwilligers wel geïnteresseerd waren, maar geen toestemming kregen van hun werkgever. Ervaren wordt dat werkgevers, in overeenstemming met wat hierboven is beschreven, niet altijd beschikken over een correct beeld van de vrijwillige brandweer.

- > De nadruk ligt met name op de nadelen van het hebben van een brandweervrijwilliger in dienst. “De ondernemer denkt als eerste aan zijn bedrijfsprocessen, die liggen stil.”
- > Werkgevers zijn vaak niet op de hoogte van de voordelen, bijvoorbeeld dat een brandweervrijwilliger ingezet kan worden als BHV’er.
- > Ook is de maatschappelijke relevantie niet altijd duidelijk: “Je bent als werkgever bezig met maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen.”
- > Over het aantal en de duur van uitrukken bestaat geregeld een onjuist beeld. “Vaak ben je ook maar een uur weg. En dat gebeurt misschien 10 keer in een jaar dat je overdag een keer weg gaat. En als je dat even uitlegt aan de werkgever, dan wordt het al een stuk duidelijker.” Uiteraard is het aantal uitrukken (tijdens kantooruren) per brandweerpost zeer uiteenlopend.
- > Tot slot bestaat er ook geregeld een mistverstand over de verzekering. “Ondernemers vragen bijvoorbeeld naar de verzekering voor het geval een werknemer arbeidsongeschikt wordt naar aanleiding van het brandweerwerk. Zij weten dan bijvoorbeeld niet dat wij dit allemaal geregeld hebben.”

### **Duur van de opleiding in combinatie met andere verplichtingen schrikt af**

Een veelgenoemde reden waarom potentiële vrijwilligers afhaken volgens vrijwilligers en managementleden is, dat potentiële vrijwilligers de duur van de opleiding in combinatie met de verplichte aanwezigheid op een oefenavond te veel vinden. Tijdens de opleiding zijn aspiranten doorgaans gemiddeld drie avonden (of dagdelen) in de week bezig met de brandweer: ze moeten naar de oefenavond, examens voorbereiden en een avond les volgen. “Zodra je begint over een tweejarige opleiding en een oefenavond en een andere dag dan zie je mensen al optellen, en kijken of ze nog wel tijd hebben naast alle andere dingen.” Als de opleiding is afgerond, wordt die tijdsbesteding minder. “Ik denk dat als mensen er eenmaal in zitten en hun diploma hebben dan blijven ze over het algemeen langere tijd. Dan heb je de oefenavond en een aantal uitrukken dat is nog te overzien.”

### **Geslotenheid**

Naast de eerder beschreven voordelen en het belang van een hechte groep brandweervrijwilligers, merken vrijwilligers daarentegen ook dat burgers juist een drempel ervaren om zichzelf aan te melden bij een brandweerpost vanwege de hechte onderlinge

banden op de post. “Sommige posten zijn meer een vriendengroep, andere niet maar wel een bepaalde broederschap, vooral tijdens een uitruk. Voor nieuwkomers kan dit een obstakel zijn. Maar laten we eerlijk zijn, niet iedereen past bij elk korps.” De geslotenheid, zo geven vrijwilligers aan, houden zij ook deels (al dan niet bewust) zelf in stand, bijvoorbeeld tijdens de werving, doordat er onvoldoende naar buiten wordt getreden. “Ik denk dat wij goed zijn om ons vak te laten zien, zoals op een open dag, dan staat de kazerne op de kop. Er is wel passie om dingen te laten zien. Maar de wijk in, buiten ons eigen huis, dat gebeurt niet.”

Daarnaast wordt voornamelijk in de eigen sociale netwerken gezocht, niet of amper daarbuiten. Ook op het gebied van selectie geven verschillende vrijwilligers aan gesloten te zijn. Zo zijn er posten met de regel “dat als één iemand van de post echt niet met iemand door een deur kan, bijvoorbeeld door een akkefietje in het verleden, dan is dat voldoende reden om te weigeren. Want het zou heel raar zijn dat je iemand nieuw aanneemt waardoor iemand die er al 10 jaar bij zit wil vertrekken.” Voor andere posten is een dergelijke regel uit den boze. Een ander punt waarover de meningen zeer uiteenlopen is de ‘mate van gezelligheid’. Bepaalde posten vinden dit een belangrijke, zo niet het belangrijkste criterium: “Iemand die na de oefenavond meteen weg is, dan hoeft ie ook niet te komen. Gelijk duidelijk maken, je moet wel in de ploeg passen. Anders gaat het vanuit de ploeg niet door.” Dit wordt ook zo ervaren door onder andere deze vrijwilliger: “Ik doe het voor de gemeenschap. Dat vinden sommigen raar. Er is vooral veel nadruk op of je binnen de groep past.” Andere posten hechten daar minder belang aan: “Als je een barkruk pakt en er bij komt zitten, ben je er al bij.” Hoewel er gedetailleerde, op papier vastgestelde fysieke en cognitieve selectie-eisen zijn, is voor het sociale aspect (door veel vrijwilligers minstens zo belangrijk of zelfs het allerbelangrijkst gevonden) niets vastgelegd. Vrijwilligers vertrouwen, zo geven zij aan, op hun onderbuikgevoel (zie ook verder in deze paragraaf, ‘Sociale eisen: een onbeschreven onderbuikgevoel’).

Geslotenheid wordt ook op een andere manier uitgelegd, namelijk dat posten teveel op zichzelf gericht zijn als het gaat om werving. “Posten zitten vaak in een eigen coconnetje en delen goede oplossingen nog niet met elkaar. Wij zitten in onze vaste paadjes. Dus wij moeten ook mensen die met communicatie werken betrekken.” Overigens heeft het beeld van een gesloten, hechte post voor bepaalde mensen ook een aantrekkingskracht (zoals ook beschreven in paragraaf 3.2.1), bijvoorbeeld voor mensen die recent zijn verhuisd. “Bij nieuwe woonwijken was de sociale drijfveer van een gezellige vriendengroep effectief, omdat mensen nieuw in de wijk komen of zelfs nieuw in de regio.” Of zoals deze vrijwilliger omschrijft: “Je komt overal over de vloer. Het werkt voor de inburgering in een dorp, als je nieuw bent.” De brandweer wordt gezien als een perfecte manier om te integreren in de nieuwe woonplaats.

### **Niet of nauwelijks bereiken van bepaalde doelgroepen**

Hoewel er onder brandweervrijwilligers een grote diversiteit is op het gebied van bijvoorbeeld opleidingsniveau, hoofdtaak en leeftijd, is er weinig diversiteit met betrekking tot etniciteit en geslacht: de gemiddelde brandweervrijwilliger is een witte man. Het gevolg is dat bepaalde delen van de bevolking, zoals vrouwen en Nederlanders met een migratieachtergrond, zich minder makkelijk kunnen identificeren als brandweervrijwilliger. De hierboven beschreven drempel zal voor specifiek deze twee groepen nog hoger zijn, zeker als het de ‘eerste’ vrouw of Nederlander met een migratieachtergrond op een post betreft.

Lang niet alle posten beschikken over vrouwelijke leden. “Ik denk dat het voor vrouwen niet altijd even makkelijk is en ik vind het jammer dat er zo weinig zijn.” Over het gericht werven van vrouwen wordt verschillend gedacht. Enerzijds wordt aangegeven dat vrouwen een belangrijke meerwaarde hebben in de groepsdynamiek. “Met voldoende diversiteit in de

ploeg word je ook sterker.” Anderzijds wordt aangegeven dat een dergelijke gerichte wervingsactie niet wordt gewaardeerd, omdat geslacht niet als belangrijk wordt gezien. “Je moet een collega hebben waar je op kunt bouwen, en of dat nu een man of een vrouw is maakt niet uit.” Aangegeven wordt dan ook dat er geen onderscheid is tussen mannen en vrouwen in het wervings- en aannamebeleid, “Ze moet wel een beetje mee kunnen in de groep en haar mannetje staan. Als we bij keuringen eisen gaan aanpassen, dan zijn we verkeerd bezig.” Ook is geregeld (dus niet altijd) de verwachting dat vrouwen zich aanpassen aan de heersende cultuur: “De manier van communiceren en humor is af en toe iets zwarter, maar daar heeft ze zich gewoon in aangepast. We gaan niet ineens alles veranderen omdat iemand er misschien tegen is. Dat gaat vanzelf en anders haken ze ook vanzelf wel af.” Het is dan ook niet altijd eenvoudig om de enige vrouw op een post of in een ploeg te zijn. “Ik ben de enige in de ploeg en sta mijn vrouwtje wel, maar ik had dit niet moeten toen ik 20/25 was. Je stapt een mannencultuur binnen. En daar moet je wel mee kunnen dealen. Mannenhumor prima en dat er naar vrouwen wordt gekeken op straat daar kan ik ook mee dealen, maar er zit soms toch nog iets onder...” Het is vooral van belang dat brandweermensen in staat zijn om hun taak uit te voeren en goed in de ploeg liggen, zo wordt aangegeven. “Je moet goede mensen hebben en kwaliteit van de mensen benutten. Brandweermensen zijn doeners of dat nu een man of vrouw is, dat maakt niet uit”. Een enkele keer is aangegeven dat men liever geen brandweervrouwen wil werven, omdat de partners van brandweermannen hier bezwaar tegen hebben, maar voornamelijk omdat de kans bestaat dat vanwege zwangerschap(pen) vrouwen lang (15 maanden) niet inzetbaar zijn. “We hebben ook wel vrouwen gehad, en dan vroegen we ‘wil je ook kinderen?’. Die vraag mag ik niet stellen, maar het is wel voor ons van belang. Als ze zwanger worden, doen ze niet mee, omdat je niet mee mag uitrukken. Dat bedoel ik niet discriminerend. Maar die persoon houdt een plekje bezet voor iemand die meer rendabel is.”

Met betrekking tot het werven van Nederlanders met een migratieachtergrond wordt geregeld aangegeven dat deze mensen niet bereikt worden met de wervingscampagnes. Als verklaring wordt gegeven: “Voor mensen met een andere etnische achtergrond is het zo dat in sommige culturen de brandweer niet hoog in aanzien staat.” Een enkele keer is aangegeven dat er wel geïnteresseerden waren, maar dat zij de taal onvoldoende machtig waren en daarom niet in opleiding konden. “Dat was een hele geschikte jongen, gemotiveerd en beschikbaar, die we graag hadden gehad, maar die had een taalbarrière en dat zat er helaas niet in.”

Tot slot speelt gebrek aan diversiteit ook nog op een andere manier een belemmerende rol in de werving. Zoals eerder beschreven is mond-tot-mondreclame en vrienden en familieleden vragen de meest gebruikte manier om mensen te werven, maar die sociale netwerken kunnen op een gegeven moment uitgeput zijn. Door dit gebrek aan diversiteit, wordt het werven belemmerd.

### **Sociale eisen: een onbeschreven onderbuikgevoel**

Hoewel de meeste vrijwilligers benadrukken een sociale klik tussen potentiële vrijwilligers en het korps belangrijk te vinden, vindt men het vervolgens lastig om te omschrijven waaraan vrijwilligers op dit gebied moeten ‘voldoen’. Het wordt omschreven als een “onderbuikgevoel”: “Een eerste filter om doorheen te komen is kennismaken met de ploeg. Als de kennismaking niks wordt, stopt de rest ook. Kennismaken is met name een gevoelskwestie.” Vanwege de druk die sommige posten ervoeren om vrijwilligers aan te nemen, zijn er in het verleden door posten concessies gedaan op het sociale vlak in het aannemen van nieuwe vrijwilligers. “Als je je naam kon schrijven en je keek recht uit je ogen, werd je aangenomen. Je nam eigenlijk alles wat je kon krijgen aan, en je hoopte dat het een goede brandweerman ging worden.” Een aantal keer is benoemd dat door de druk om te

werven en de snelle start van de opleiding, er amper of geen kennismaking met de post had plaatsgevonden. Vrijwilligers (van posten zonder én met wervingsprobleem) geven echter ook aan dat het voor hen onbespreekbaar is om deze (ongeschreven) sociale eisen los te laten. “Het gaat fout bij de werving en selectie. Niet koste wat kost die rode auto vol krijgen.” Dit punt leverde tijdens de groeps gesprekken dan ook veel discussie op.

Soms bleek het aanpassen van de sociale eisen goed uit te pakken, vaak niet. Enerzijds omdat de vrijwilligers onvoldoende voorbereid waren op de verplichtingen die het vrijwilligersschap met zich meebracht, anderzijds omdat er onvoldoende sociale klik was tussen deze vrijwilligers en de posten. “Wij hebben wel eens gehad dat je armen en benen aanneemt, om maar gewoon mensen aan te nemen. We moeten het er mee doen. Voor de groep is dat vervelend, de groepsdynamiek gaat dan wel spreken.”

### **Onduidelijkheid wat betreft het initiatief tot en de verantwoordelijkheid voor werving**

Grofweg kan gesteld worden dat in de meeste veiligheidsregio's met name de vrijwilligers verantwoordelijk zijn voor het initiatief tot en de uitvoering van de werving, in andere regio's pakt de regio dit op.

- > Initiatief brandweerposten: brandweerposten geven bij de regio aan wanneer er behoefte is aan de werving van nieuwe leden. Deze signaalfunctie ligt voornamelijk bij de ploegchef. “Je moet als ploegchef je huiswerk hebben gedaan en dat moet je aangeven bij de regio wat je aan mensen verwacht nodig te hebben.” Bij veel posten wordt de werving vervolgens als collectief opgepakt, maar bij sommige posten wordt dit met name opgepakt door de wervingscommissie (indien aanwezig). Dat het initiatief bij de post ligt, wordt geregeld als belangrijk ervaren: de ploegchef heeft inzicht wanneer er mogelijk een tekort ontstaat en werving noodzakelijk is, de werving gaat met name via mond-tot-mondreclame en bovendien bepaalt de post graag zelf wie er wordt aangenomen. Indien daar behoefte aan is, wordt de regio om ondersteuning gevraagd. Die ondersteuning varieert van het betalen van promotiemateriaal, tot het aanleveren van formats voor promotiemateriaal. De brandweerpost organiseert bijeenkomsten en heeft een belangrijke rol in de selectie.
  - Voordelen: eigen regie, zelf bepalen wie wordt aangenomen, lokale verbondenheid en werven op het moment dat het nodig is.
  - Nadelen: kost veel tijd en energie en behoefte aan ondersteuning verschilt per post.
- > Initiatief veiligheidsregio's: de wervingscampagne start regionaal op een vast moment en de regio heeft het promotiemateriaal al dan niet in samenwerking met vrijwilligers opgesteld. Het selectieproces kan regionaal plaatsvinden, maar ook op de post.
  - Voordelen: regionale bekendheid, professionele aanpak (qua inhoud en vormgeving), de posten hoeven minder inspanning te leveren en beter zicht op wie er wordt aangenomen op basis van regionale afgestemde criteria.
  - Nadelen: een gebrek aan regie op de brandweerpost, geen lokale verbinding met potentiële vrijwilligers en minder afstemming op de wensen van de post.

Wie voelt zich verantwoordelijk voor de werving van nieuwe vrijwilligers? Op deze vraag wordt verschillend geantwoord. De meeste vrijwilligers en managementleden zijn van mening dat het initiatief bij de post ligt, maar dat de regio faciliterend moet zijn. Kortom: een gedeelde verantwoordelijkheid. Er is echter ook een groep vrijwilligers en managementleden die van mening is dat de verantwoordelijkheid voornamelijk ligt bij de regio. “Vrijwilligers voelen de morele verplichting om te werven, maar het is het probleem van het MT.” Dit geldt met name voor (naar verhouding) grote posten met veel uitrukken, specifiek posten met kazernering of waar consignatiediensten worden gedraaid. Geregeld, maar niet altijd, zijn dit posten waar de sociale cohesie onderling minder sterk aanwezig is. Mogelijk is dit een reden

waarom de verantwoordelijkheid voor de werving (en selectie) minder belangrijk wordt gevonden door deze vrijwilligers en daarom aan de regio overgelaten wordt. Daarnaast zijn er posten die het werven van nieuwe vrijwilligers ervaren als extra belasting. “Werven komt bovenop oefenavonden, opleidingen en het gewone werk. Dus werving er nog even bij, is ook niet heel eenvoudig. Het kost je tijd.” Bij enkele posten ontbreekt (inmiddels) het enthousiasme om nieuwe aanwas te werven. In die gevallen wordt er meer steun verwacht van de regio, “met de gedachte dat de afdeling communicatie werving en campagnes als vak heeft, en de kazerne het anders maar moet bedenken.” Aangegeven wordt dat vrijwilligers niet alleen niet altijd beschikken over de tijd, maar ook niet altijd over de juiste competenties. “We doen het vrijwillig, ik ben geen tekstschrijver, of social media goeroe.” In die gevallen wordt er gevraagd om ondersteuning bij het werven, bijvoorbeeld via een ‘toolkit’ met een kant-en-klare wervingscampagne. Deze behoefte is met name aanwezig bij posten die zonder resultaat hebben geworven: “Als je als post je best hebt gedaan met werven en het lukt niet, dan moet de regio het maar oplossen. Ze leggen de verantwoordelijkheid telkens terug bij de vrijwilligers, terwijl die verantwoordelijkheid maar tot een bepaald niveau reikt. Op een gegeven moment moet de regio het oplossen.” Tot slot geven verschillende managementleden aan meer zeggenschap te willen hebben over de werving en met name de selectie, onder andere vanwege de hoge uitval tijdens de manschapopleiding.

### **Onvoldoende ondersteuning en gebrek regelruimte bij werving**

Voortbordurend op bovenstaand punt wordt door vrijwilligers beschreven hoe zij een tekort aan steun van de regio ervaren bij het werven: zij worden naar hun mening onvoldoende gefaciliteerd in de werving. De volgende voorbeelden worden genoemd.

- > Telefonisch contact over werving(smateriaal) kan alleen tijdens kantoortijden (en anders via de e-mail) plaatsvinden. Dit werkt vertragend.
- > Bezoeken aan lokale ondernemers in het kader van zowel werven als behouden vinden tijdens kantoortijden plaats, waardoor vrijwilligers verlof moeten regelen bij hun eigen hoofdwerkgever. Geregeld wordt door vrijwilligers aangegeven dat dergelijke bezoeken ook prima door de regio uitgevoerd kunnen worden.
- > Het gevoel tegengewerkt te worden in hun enthousiasme om te werven, bijvoorbeeld door het verbieden aanwezig te zijn op lokale bijeenkomsten (“initiatieven van postniveau worden afgeschoten, zonder dat daar een alternatief voor aangeboden wordt, daar word ik echt woest van, en met mij meer mensen”).
- > De willekeur waarmee door de regio (de clustercommandanten) omgegaan wordt met de selectie, bijvoorbeeld door nieuwe manschappen wel of niet te laten solliciteren bij de clustercommandant (“terwijl hij die manschap nooit heeft gezien en nooit heeft zien werken, dit zorgt voor veel vertraging”). Binnen één regio moet dit bij de ene clustercommandant wel en bij de andere clustercommandanten niet.
- > Geen ondersteuning ervaren bij het begeleiden van meelopers op de oefenavond (“dan heb je eindelijk mensen enthousiast gemaakt en ze lopen mee, en dan mogen ze niks en kunnen ze niks”).
- > Onvoldoende snelle opvolging (trage reactie) van de regio nadat potentiële vrijwilligers zich hebben aangemeld. Dit demotiveert potentiële vrijwilligers, zoals ook blijkt uit het volgende voorbeeld: “Wie zouden er allemaal passen bij de brandweer? Dat was een hele lijst, en wij hebben ze allemaal een persoonlijke brief gestuurd. Daar zijn vier mensen uit geworven. Maar dan is het wel belangrijk om dit op te volgen, want dan stuurt iemand een brief, en die blijft dan één jaar liggen bij de veiligheidsregio. En er zijn mensen die na een jaar zeggen: dan hoeft het niet”.
- > Het is niet altijd duidelijk wie welke kennis heeft binnen de regio en hoe die kennis ingezet kan worden tijdens de werving. Er is behoefte aan meer informatieve ondersteuning, bijvoorbeeld door P&O-/HR-medewerkers tijdens open dagen, maar ook

door communicatiemedewerkers en marketingmedewerkers. “Zij hebben er toch verstand van?”

- > Gebrek aan toelichting waarom potentiële vrijwilligers niet door de testen zijn gekomen. “Ik vind het heel bijzonder dat als de hele post achter een kandidaat staat, en denken dat het een brandweermens is, en dan komt die niet door de test, dat begrijpt de post dan echt niet.” Dit heeft als effect dat vrijwilligers gedemotiveerd raken: “Als je post enorm staat te werven en iemand aandraagt, en als die dan niet goed wordt bevonden; dat doet ook wat met de motivatie als je enorm hebt gewerkt om mensen te vinden.”
- > Specifiek voor regio's die regionaal werven: gebrek aan verbinding tussen nieuwe vrijwilligers en de huidige postleden. “Hij zit in de opleiding, maar ik heb hem nog nooit gezien. Op die manier blijven er misschien de helft over na de opleiding. Want die mensen zijn nooit meegelopen met een oefenavond, en zijn veel te snel de opleiding in gegooid.”

De overkoepelende vragen bij vrijwilligers na het ervaren van gebrek aan ondersteuning zijn: Hoe belangrijk vindt de regio ons eigenlijk? Maken alleen wij ons druk om de werving en dus om het voortbestaan van onze post?

### **Gebrek aan opleidingsplaatsen**

In verschillende regio's worden er problemen ervaren met opleidingen. Er zijn te weinig instructeurs en/of de opleidingen zitten vol, met als gevolg dat het moment tussen aanmelding en de start van de opleiding lang kan duren (soms wel een tot twee jaar): “Daar zit structureel een fout in het opleidingsstelsel”. Geregeld haken potentiële vrijwilligers om die reden af. Om die reden wordt in regio's voorrang gegeven aan posten waar een tekort aan vrijwilligers is: de vrijwilligers van deze posten krijgen voorrang zodra er een opleidingsplek beschikbaar is. Posten die werven en vrijwilligers aannemen om huidige vrijwilligers te vervangen die binnen 1 of 2 jaar weggaan, raken hierdoor in de problemen. Het duurt, uitzonderingen daargelaten, doorgaans minimaal 2.5 jaar voordat iemand gevonden én volledig opgeleid is. “Kazernes die zaken op orde hebben en mensen werven kunnen niet opleiden.”

Niet iedereen ziet echter de lange wachttijd tussen aanmelden en de start van de opleiding als iets negatiefs. Het wordt namelijk ook als kans gezien voor de potentiële vrijwilliger om te ervaren of het brandweervak en de bijbehorende verplichtingen echt iets zijn voor hem of haar, en andersom kan de post ook beter beoordelen of deze persoon (met name op sociaal vlak) wel past bij de post. Bovendien is het een gelegenheid om te zien hoe gemotiveerd iemand is, hoewel hier een houdbaarheidsdatum aan vastzit: één jaar wachttijd wordt gezien als het absolute maximum.

### **Bezettingsgraad belemmert vooruit plannen**

Zoals eerder in deze paragraaf beschreven, geeft het loslaten van een maximale bezettingsgraad posten de vrijheid om vooruit (en dus boven de sterkte) te werven. Niet alle regio's vinden dit een knelpunt, bepaalde regio's wel. Als bekend is dat op een post binnen een bepaalde periode vrijwilligers vertrekken, maar het maximaal aantal vrijwilligers op dat moment bereikt is, kan pas geworven worden als de vrijwilliger(s) daadwerkelijk zijn vertrokken. “Als mensen wegvallen, moet je opvullen. Als het plan zegt: je mag er maar één opleiden en er drie weggaan, dan moet je dat opvullen. Maar als het vastligt in een plan, dan heb je dus een probleem.”

### **Toekomstige knelpunten bij werven en behouden**

De groeps gesprekken hebben met name inzichten opgeleverd over knelpunten die momenteel worden ervaren. Over het algemeen verwacht men dat de huidige ervaren problematiek ook in de ( nabije) toekomst zal worden ervaren. Vrijwilligers en managementleden vinden het lastig te verwoorden welke knelpunten zij in de toekomst verwachten. Hieraan ten grondslag ligt de onzekerheid omtrent de taakdifferentiatie (zie ook paragraaf 4.2). Gedurende het onderzoek is onduidelijk welk effect die zal hebben op de werving maar ook op het behoud van vrijwilligers.

## **3.3 Knelpunten bij het behouden van vrijwilligers**

Een knelpunt op het gebied van behouden wordt in dit onderzoek als volgt omschreven: als op de post vrijwilligers (al dan niet onverwacht) stoppen (met hun functie of met een specialisme), waardoor er een tekort aan vrijwilligers en/of aan specialisten ontstaat. Op de vraag of vrijwilligers op hun post een knelpunt ervaren op het gebied van behouden hebben 60 vrijwilligers 'ja' ingevuld, 263 vrijwilligers 'nee', 39 vrijwilligers 'soms' en 119 vrijwilligers hebben niets ingevuld. Evenals bij het al dan niet ervaren van een wervingsprobleem geldt ook voor behouden: op bepaalde brandweerposten worden knelpunten ervaren, op andere posten niet. Dit beeld wordt bevestigd in de gesprekken met managementleden: in vrijwel geen enkele veiligheidsregio hebben alle posten een knelpunt met betrekking tot het behouden van vrijwilligers. In deze paragraaf wordt eerst beschreven waarom posten geen knelpunt hebben met behouden. Vervolgens wordt beschreven welke knelpunten er wel worden ervaren op het gebied van behouden. Daarna worden redenen beschreven waarom brandweervrijwilligers daadwerkelijk zijn gestopt en of het ook voorkomen had kunnen worden dat vrijwilligers stopten. Tot slot wordt beschreven hoe veiligheidsregio's het verloop van vrijwilligers monitoren.

### **3.3.1 Geen knelpunt, waarom niet?**

Alvorens dieper ingegaan wordt op de ervaren problematiek omtrent het behouden van vrijwilligers, is het van belang te beschrijven welke redenen vrijwilligers noemen voor het feit dat zij geen knelpunten ervaren met behouden. Ook hier geldt: van succesfactoren kunnen we leren. Brandweervrijwilligers benoemen uiteenlopende redenen waarom zij brandweervrijwilliger blijven; in onderstaande paragraaf worden ze per thema besproken.

#### **Het sociale aspect**

Een veelgenoemde reden waarom brandweervrijwilligers blijven, is het sociale aspect, de "goede sfeer" en het "teamgevoel". Geregeld omschrijven vrijwilligers hun brandweercollega's als goede kennissen, vrienden of familie. Vrijwilligers blijven vanwege deze goede onderlinge contacten op de post. "Als die sociale cohesie er niet was geweest, was ik denk ik niet gebleven." Geregeld worden de gezelligheid en saamhorigheid genoemd (vergelijk paragraaf 2.2). Een goede sfeer is daarnaast van belang, zo wordt aangegeven, tijdens het repressieve brandweerwerk: "Als je koud heel goed hebt onderling, ga je warm ook beter samenwerken, daar ben ik echt van overtuigd." Met name het onderlinge vertrouwen wordt in dit kader genoemd: "Mensen vertrouwen, kennen, je moet wel met hen het brandend huis in. Je moet blind kunnen vertrouwen op iemand." Geregeld wordt de meerwaarde genoemd van een goede onderlinge band bij de verwerking van incidenten. "Incidenten die je met elkaar meemaakt en hoe je daar mee omgaat. Dat wordt dan besproken en soms met zwarte humor erbij voor de verwerking, daar heb ik meer aan dan



mensen die er niks van weten.” Het brandweervak schept dan ook een band. “Ongeacht je achtergrond, je bent allemaal brandweermens.” Vrijwilligers voelen zich verbonden, “met het vak, met het korps”. Tot slot wordt verschillende keren aangegeven dat een goede onderlinge sfeer op de post tot op zeker hoogte compenseert voor knelpunten die op andere gebieden worden ervaren.

### **Nieuwe kennis (doorgroeimogelijkheden)**

Een andere reden waarom vrijwilligers blijven, is vanwege de mogelijkheid om nieuwe dingen te leren, om verder te groeien. In dit geval worden naast de opleidingen geregeld ook de oefenavonden genoemd. Een ‘goede’ oefenavond wordt doorgaans omschreven als een goede mix tussen theorie en praktijk (kennisverrijking in combinatie met daadwerkelijk oefenen), als realistisch (aansluitend op de praktijk) en met afwisseling (niet te veel herhaling). Het belang van een enthousiaste instructeur of oefenleider wordt steevast benadrukt, evenals ondersteuning vanuit de regio (qua voorzieningen, maar ook op het gebied van kennis). In het verlengde van het professionele karakter van een oefenavond, is een oefenavond ook ‘goed’ als er voldoende gezelligheid aanwezig is. “Dat iedereen lachend weer naar buiten gaat, en dat je echt daadwerkelijk geoefend hebt.”

### **De vakinhoud**

De vakinhoud is (uiteraard) een veelgenoemde reden om vrijwilliger te blijven. Goede oefenavonden zijn daarbij van groot belang. Voortbordurend op bovenstaande twee punten is enkele keren aangegeven dat vrijwilligers niet vanwege het sociale aspect brandweervrijwilliger worden en blijven, maar puur vanwege de vakinhoud. “De een is heel betrokken als vrijwilliger, sommigen zijn alleen zuiver brandweermens. Het is heel divers. Dat is couleur locale.”

### **De financiële vergoeding**

Er wordt aangegeven dat voornamelijk vrijwilligers die vanwege het (technische) brandweervak brandweerman of -vrouw zijn geworden (en het sociale aspect minder van belang vinden), de financiële vergoeding belangrijk vinden. Ook diverse vrijwilligers die piketdiensten draaien, geven aan de financiële vergoeding (deels) te beschouwen als motivatie om te blijven. Een merendeel ziet de financiële vergoeding als een mooie bijkomstigheid, maar niet als hoofdreden om te blijven. “De meesten geven geen moer om geld.” Wel wordt geregeld aangegeven dat financiën gezien worden als een vorm van waardering; wanneer de vergoedingen minder worden, wordt dit ervaren als een gebrek aan waardering.

### **Roulatiemogelijkheden**

Een belangrijk punt voor veel brandweervrijwilligers die in vergelijking met hun brandweercollega’s wat verder weg van de brandweerpost wonen, is rouleren, zodat ook zij de kans krijgen om uit te rukken. Zie ook paragraaf 4.2, waarin rouleren wordt genoemd als oplossing voor het behouden van vrijwilligers.

### **Hulp verlenen**

Verscheidene keren wordt aangegeven dat de redenen waarom vrijwilligers blijven niet anders zijn dan de reden waarom zij bij de brandweer zijn begonnen: zingeving, het helpen van mensen en de dynamiek rondom of kick van het uitrukken. Een belangrijke motivatie is daarnaast de lokale verbondenheid: “Ik doe het voor mijn burens, familie en vrienden om mij heen.”

### **Steun van het thuisfront**

Een enkele keer wordt door vrijwilligers aangegeven dat niet alleen zichzelf, maar ook het thuisfront het belangrijk vindt dat zij vrijwilliger zijn bij de brandweer. Vanwege deze steun kunnen zij actief blijven als vrijwilliger.

### **Verantwoordelijkheidsgevoel**

Soms voelen vrijwilligers zich vanwege hun grote verantwoordelijkheidsgevoel min of meer verplicht om te blijven en niet te stoppen. Zo beschrijft dit managementlid: “De sociale structuur is vrij strak en de overtuiging je in te zetten voor de maatschappij is ook fors, dat verklaart wel waarom wij geen tekorten hebben. Er is wel sociale druk om iets te doen en daar ook te blijven, anders zouden zeker de kleine posten het niet gered hebben. Als je eenmaal erbij zit kun je haast niet meer weg.” Zie ook wat er boven beschreven is onder ‘Het sociale aspect’.

### **Aanvulling op hoofdbaan**

Een andere reden om te blijven is vanwege het goed kunnen combineren met de hoofdbaan. Er worden echter wel enkele voorwaarden genoemd, namelijk: de leidinggevende moet de voordelen zien van het in dienst hebben van een brandweervrijwilliger, er moeten niet te veel verplichte doordeweekse oefendagen worden georganiseerd, de ploegendiensten moeten (indien aanwezig) gehandhaafd blijven en de ATW moet (min of meer) gevolgd kunnen worden. Los van deze voorwaarden, zo geven vrijwilligers aan, is wellicht het belangrijkste dat men, zolang men plezier heeft in het brandweervak, bereid is om concessies te doen. Tot slot wordt aangegeven dat het brandweervak een welkome aanvulling is op de hoofdbaan, voornamelijk omdat de werkzaamheden als brandweervrijwilliger afwijken van het ‘normale’ (kantoor)werk.

### **Trots op de rode spullen**

Verschillende keren is het belang genoemd van de “rode spullen”. Dit kan variëren van een wagenpark of het brandweeruniform tot een nieuwe of verbouwde brandweerpost of gadgets. Men is trots op de brandweer, en de rode spullen helpen als “goede reclame”. De trots in combinatie met die reclame maakt dat mensen blijven, zo wordt aangegeven.

### **Autonomie, eigenaarschap en betrokkenheid**

Een belangrijke reden, tot slot, waarom vrijwilligers blijven, is betrokken worden in de beslissingen die worden genomen. “Autonomie, eigenaarschap en betrokkenheid zijn heel belangrijk en redenen voor vrijwilligers om te blijven. Mensen kunnen ook slecht nieuws aan als je open, en eerlijk met ze in gesprek gaat. Eerlijkheid, en op een gelijk niveau is heel belangrijk.”

## **3.3.2 Knelpunten bij het behouden van vrijwilligers**

Er worden uiteenlopende knelpunten ervaren door vrijwilligers en managementleden op het gebied van het behouden van vrijwilligers. De knelpunten worden hieronder los van elkaar besproken, maar hebben vaak invloed op elkaar. Daarnaast wordt geregeld aangegeven dat het vaak niet één, maar een opeenstapeling van meerdere redenen is waarom er knelpunten op de post ontstaan met betrekking tot behouden. “Het inzetgebied, aantal uitrukken en mogelijkheden met het oog op functies om te bekleden heeft ook invloed op het behouden van mensen. Hoe minder je als post te bieden hebt, hoe minder aantrekkelijk het wordt om te blijven.”

## **Maatschappelijke veranderingen**

Evenals bij het ervaren van knelpunten rondom de werving van nieuwe vrijwilligers, worden “maatschappelijke veranderingen” ook geregeld genoemd als reden waarom het behouden van vrijwilligers als lastig wordt ervaren. Ook voor behouden geldt dat de combinatie tussen werk en privé, de eisen aan en verplichtingen voor een brandweervrijwilliger, het individualistischer worden van mensen en het zich minder snel willen verbinden ervoor zorgen dat er een knelpunt ontstaat. Daarnaast geldt dat door toegenomen mobiliteit mensen sneller vertrekken: in de huidige maatschappij verhuizen mensen sneller, hebben sneller ander werk en zijn niet standaard gebonden aan één locatie. Hierdoor is er minder lokale binding, terwijl binding juist een van de redenen is waarom mensen wél vrijwilliger worden. Geregeld wordt de vergelijking met vroeger getrokken: “Tegenwoordig meer verplichtingen, vroeger was het echt een dorpsding. Ze zijn nu wel makkelijker, bijvoorbeeld met uitmelden [niet beschikbaar zijn voor de uitruk, red.]. Vroeger eigen ondernemers, nu werken ze voor een baas. Daar horen verplichtingen bij en je moet wel presteren. Ons kent ons vroeger; nu onderdeel van een hele grote organisatie, dat maakt het anders. Vroeger ging je over je eigen spullen en kazerne, nu over niks. De binding is daardoor minder.”

## **Te veel of juist te weinig uitrukken**

Het aantal uitrukken wordt verschillende keren genoemd als reden waarom er een knelpunt is met behouden: “de vrijwilliger is er voor één ding: dat die pieper gaat”. Wat als te veel of te weinig wordt ervaren, kan per moment verschillen en verschilt ook per vrijwilliger. Het aantal uitrukken wordt met name als problematisch ervaren als dat aantal de afgelopen periode is veranderd. Als er sprake is van te weinig uitrukken beïnvloedt dat onder andere de motivatie (dit geldt wellicht nog sterker voor vrijwilligers die constant de uitruk missen, omdat andere vrijwilligers sneller zijn). “Het gaat ook om hoeveel energie het vraagt en hoeveel het oplevert. Als er maar 20 uitrukken per jaar zijn, heb je daar wel 2,5 jaar voor in opleiding gezeten. Je moet ook heel veel oefenen, maar doet het nooit. Bij de brandweer is gewoon een hoge druk, terwijl er niks gebeurt.” Een enkele keer is aangegeven dat door het kleine aantal uitrukken in combinatie met een TS-4 en het feit dat steeds dezelfde mensen op de tankautospuut zitten, ervoor zorgt dat er niet geworven wordt, omdat de kans dan nóg kleiner wordt dat mensen de tankautospuut halen en de ontevredenheid groeit. Bij te weinig uitrukken worden niet alleen problemen ervaren met de motivatie, maar ook met het thuisfront: “Uitrukken is voor de beleving van de achterban wel beter. Als je een weekend mooi weer hebt, en dienst hebt, kun je niet even naar het bos lopen. Je krijgt dan opmerkingen van ‘je pieper gaat toch niet’. Maar ik moet hier dan wel blijven.” Dit geldt ook andersom, als er juist veel uitrukken zijn: “Het is lastig te verdedigen thuis dat je zoveel tijd aan de brandweer spendeert, terwijl je er financieel misschien ook niet beter van wordt, en het veel verplichtingen creëert in het gezin.” Daarnaast zorgen te veel uitrukken niet alleen voor problemen in de afstemming met het privéleven, maar ook met werk (zie ook verderop in deze paragraaf, ‘De beeldvorming bij de hoofdwerkgever’).

De uitoefening van het brandweervak verbindt: “Als je een grote inzet als ploeg met elkaar hebt meegemaakt, dan voel je daarna meer betrokkenheid. Een brand of uitruk is een goed medicijn tegen gemor of gezeur in een ploeg.” Geregeld wordt ervaren dat als er een tijd geen uitrukken zijn geweest, dit invloed heeft op de sfeer binnen een post, “Je gaat op andere dingen reageren, want er zijn minder uitrukken. We hebben een keer tweeënhalve maand geen uitruk gehad. De sfeer was veel slechter.” Daarnaast wordt ook aangegeven dat het aantal uitrukken een meer structurele invloed heeft op de cultuur: posten die op jaarbasis weinig uitrukken hebben, hechten over het algemeen meer belang aan het

verenigingsleven dan posten met veel uitrukken. “Soms ben je maar één keer per maand op pad. Dus de motivatie is vooral dat je bij elkaar komt, het moet gezellig zijn, want het is zo goed als een vriendengroep.” Door vrijwilligers wordt overigens benadrukt dat dit niet voor alle posten geldt; ook posten met veel uitrukken kunnen grote waarde hechten aan het sociale aspect.

### **Het soort uitrukken**

Vrijwilligers ervaren last als er veel (onnodige) automatische meldingen zijn en dit niet opgepakt wordt door de regio en/of de eigenaar. “Meer teleurstelling dat er niets mee gebeurt, niet de meldingen zelf. Wij worden gestoord, vervolgens vindt een ander dat geen prioriteit.” Specifiek voor vrijwilligers die herbezetten (of aflossen) of na de beroeps als tweede tankautospuit staan, geldt dat dergelijke meldingen demotiverend werken, met name als er vaak en/of in hun ogen onnodig herbezet moet worden.

Hoewel niet alle vrijwilligers dit knelpunt herkennen, kan een consequentie van te veel dezelfde soort uitrukken zijn dat vrijwilligers selectief opkomen. Bij bijvoorbeeld automatische meldingen en PRIO 2 meldingen komen deze vrijwilligers niet, terwijl het vermoeden bestaat dat zij wel beschikbaar zijn (dit is inzichtelijk als een systeem zoals Precom wordt gebruikt). Andersom geldt dat bij serieuze incidenten zoals brand en technische hulpverlening deze vrijwilligers juist wél opkomen. Redenen waarom vrijwilligers niet opkomen zijn dat zij het geen interessante melding vinden (niet de moeite waard) of dat zij zich bezwaard voelen tegenover bijvoorbeeld de werkgever. Het gevolg is dat andere vrijwilligers zwaarder belast worden. Aangegeven wordt dat het aanspreken van deze vrijwilligers deels een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van de hele post, deels van de ploegchef.

### **Afpakken van materiaal**

Vanwege allerlei redenen kan het zijn dat bepaalde taken worden weggenomen van een post. “Ze zijn kleiner gemaakt, voertuigen zijn weggehaald. En dat steekt. Ze voelen gewoon dat alles van hen wordt afgenomen. Bepaalde kazernes zijn dan ook ‘verliezers’”, aldus een managementlid. Indien dit het geval is, wordt door vrijwilligers het veelzeggende woord ‘afpakken’ gebruikt. Vrijwilligers geven aan dat zij zich verantwoordelijk voelen en tijd en energie hebben gestoken in het voertuig en het vakbekwaam blijven. Als blijkt dat dit niet langer kan of mag, doet dat pijn. Deze emoties worden niet altijd door het management erkend, zo geeft deze vrijwilliger aan: “Het management denkt alleen in ratio. Maar een vrijwilliger is volgens mij 100 procent emotie, je moet op emotie binden. Als je een hoogwerker hebt, koesteren die vrijwilligers de hoogwerker. De vrijwilliger heeft jaren z’n pilsje laten staan voor die hoogwerker. En als het management zegt de hoogwerker gaat er uit, dan raakt dat de emotie van vrijwilligers. Knelpunten met werven en behouden hebben te maken met weglopen door weghalen brandweervoertuigen.” Desalniettemin wordt ook aangegeven dat betrokkenheid bij de besluitvorming en/of het geven van een goede uitleg waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt, de pijn kan verzachten. Er moet niet over, maar mét vrijwilligers gedacht worden. “Het management vult de tijd voor je in, dat moeten ze niet doen. Vrijwilligers bepalen dat zelf wel. Er werd ingevuld dat we er geen tijd voor zouden hebben. We werken voor een werkgever die besluiten kan nemen, maar je wordt nooit gevraagd.” Tot slot wordt in het afpakken ook een paradox gezien, zo geeft dit managementlid aan: “Vrijwilligers blijven het afnemen van werk zien als een bedreiging, terwijl zij ook veel druk ervaren.”

### **Verminderde beschikbaarheid**

Voortbordurend op de eerder beschreven maatschappelijke ontwikkelingen wordt aangegeven dat vrijwilligers minder beschikbaar voor de brandweer zijn dan vroeger. “Vroeger was er meer beschikbaarheid, omdat mensen in het dorp werkten, en vrouwen thuis bleven, en er was geen alcoholbeleid. Nu is het anders. Nu moet je rekening met elkaar houden en de beschikbaarheid afstemmen.” Daarnaast wordt aangegeven dat de prioritering anders is. Niet langer staat de brandweer op één: “vrijwilligerswerk is toch iets wat iemand er ‘even bij doet’.”

Beschikbaarheid overdag op doordeweekse dagen is het grootste knelpunt, hoewel diverse keren is aangegeven dat weekenden en vakanties ook steeds lastiger worden. “Verschoven naar het weekend toe, door de verjonging is het weekend moeilijk te vullen omdat ze de prioriteiten gewoon anders leggen. Vroeger had je alleen de brandweer, nu heb je voetbal, de kerk, sociaal leven, kinderen, vaders zijn steeds meer bij de kinderen, en vrouwen werken steeds meer.”

### **Verminderde paraatheid**

Door die verminderde beschikbaarheid komt de paraatheid onder druk te staan. Geregeld wordt aangegeven dat de paraatheid (met name overdag op doordeweekse dagen) als een groter knelpunt wordt ervaren dan werven en behouden. Het knelpunt rondom paraatheid is dat op papier de post op sterkte is, maar dat door omstandigheden (verhuizing verder van de post, ziekte, nieuwe baan) de paraatheid (tijdelijk) niet gegarandeerd kan worden. Anderzijds wordt ook aangegeven dat vrijwilligers trots zijn op het feit dat zij, ondanks knelpunten rondom werven, behouden en beschikbaarheid, toch de paraatheid kunnen waarborgen. Volgens verschillende vrijwilligers heeft dit te maken met hun oplossingsgerichtheid: “als ze zien dat wij dingen wel weer oplossen hortend en stotend, is dat toch wel iets moois. We lossen dingen op. We maken er wel weer wat van.” Een nadeel van deze oplossingsgerichtheid, zo wordt ook aangegeven, is dat de ervaren problematiek niet altijd zichtbaar naar buiten is. In hoofdstuk 5 wordt beschreven welke (doorgaans positieve) impact de covid-19-crisis heeft op de paraatheid.

### **Kleine, vaste groep**

Verschillende keren wordt aangegeven dat er binnen de post een kleine, vaste groep vrijwilligers is die extra gemotiveerd is en/of zich verantwoordelijk voelt voor het paraat houden van de post. “Die mensen zijn zo loyaal, dat ze privédingen gaan aanpassen om die TS maar te kunnen vullen. Het komt vaak op dezelfde mensen neer.” Zij houden de post als het ware in de lucht. “Er zijn mensen die het niet fout laten lopen. De sleutelfiguren. Ik ben extra trots op die mensen.” Zo geeft deze vrijwilliger bijvoorbeeld aan: “Als je een hoog verantwoordelijkheidsgevoel hebt, zoals ik, dan ga ik met mooi weer toch niet dat rondje fietsen, omdat we maar met vier man waren.” Niet iedereen ziet deze kleine club mensen echter als knelpunt: “Hoe kleiner de groep, hoe hechter de club, hoe makkelijker de paraatheid in stand wordt gehouden. Er zit dan een veel grotere gemeenschappelijke drive om het in de lucht te houden. Zit ik bij grotere ploegen, dan moeten ze een volledig korpsalarm geven en maar hopen dat het in de benen komt. Misschien kan je dan beter sturen naar kleinere groepen met een hoger verantwoordelijkheidsgevoel.” De bezorgdheid wordt echter uitgesproken dat als deze groep vrijwilligers vertrekt, “die mensen gaan wegvallen omdat de druk heel hoog wordt”, er een groot knelpunt ontstaat op de post. Dit geldt met name als deze mensen beschikken over een bepaald specialisme.

Overigens wordt niet door iedereen dit beeld van een harde kern herkend: “Want met uitrukken is iemand er bijvoorbeeld wel veel bij want hij heeft onregelmatige werktijden, maar bij het organiseren van activiteiten doet hij minder mee. Het hoort volgens mij bij mensen dat er een bepaald groepje vooraan staat, zolang er maar een goede balans is.”

Daarnaast wordt ook aangegeven dat juist vanwege deze kleine, vaste groep mensen andere vrijwilligers minder gemotiveerd raken: het zijn altijd dezelfde mensen op de wagen en dus dezelfde mensen die de achterlichten zien.

Knelpunten met werven, behouden en paraatheid versterken elkaar (vormen een neergaande spiraal). Als het een knelpunt is om vrijwilligers te werven en te behouden die op de (doordeweekse) dag beschikbaar zijn, ontstaat er meer druk bij een (kleine) groep vrijwilligers die wel beschikbaar zijn overdag om de paraatheid op dat moment te kunnen garanderen, waardoor deze vrijwilligers overbelast raken, met als gevolg dat zij op enig moment stoppen.

### **Werkdruk versus verantwoordelijkheid**

Een toegenomen werkdruk in relatie tot de verantwoordelijkheid die vrijwilligers voelen om paraat te blijven, wordt als belangrijke reden genoemd waarom het behouden een knelpunt is. “Eigenlijk denk ik wel eens om te stoppen met de brandweer, maar dat kan eigenlijk niet bij ons, er zijn anders geen mensen.” Hier liggen verschillende redenen aan ten grondslag. Allereerst ervaren vrijwilligers dat hun takenpakket is uitgebreid. “Bij de brandweer geef je je op voor branden, maar die verhouding is de laatste jaren verschoven. Andere taken omvatten: piket draaien, oefenavonden, bijscholingen, een enorme professionalisering.” Daarnaast wordt aangegeven dat, hoewel de professionalisering als positief wordt ervaren, niet alleen de opleidingen zwaarder zijn geworden, maar ook het vakbekwaam blijven. “Het is namelijk gewoon een baan geworden.” Deze eisen en verplichtingen passen niet meer bij het ‘vrijwilligersschap’ waar men ooit ‘ja’ tegen heeft gezegd: “Vroeger was het een rondje om de kerk en was je brandweerman voor het leven. En ik ben een voorstander van goed opleiden, maar het past niet meer in het kader waar wij ooit mee gestart zijn van de vrijwilliger.” Tegenover deze toegenomen werkdruk, eisen en verplichtingen staat dat vrijwilligers zich verantwoordelijk voelen voor en loyaal zijn aan ‘hun’ brandweer: “De regio heeft ook een mazzeltje, we zijn wel plichtsgetrouwe mensen. Een brandweermens is plichtgetrouw.” Overigens herkent niet iedereen deze toegenomen werkdruk. Geregeld geven vrijwilligers aan het brandweervak en de bijbehorende verplichtingen niet als druk te ervaren, simpelweg omdat ze het brandweervak daar te leuk voor vinden.

### **Communicatie (verbinding)**

Een veelgenoemd knelpunt (en voortbordurend op wat er is besproken in paragraaf 2.3) is de communicatie tussen de regio en vrijwilligers, met name wat betreft vorm, frequentie en inhoud. “Volgens mij heb je vorige week met het management Chinees gesproken, en vandaag met de vrijwilligers spreken wij Nederlands. Wij begrijpen elkaar dus gewoon niet!” Vrijwilligers geven aan verschillende behoeftes te hebben qua informatievoorziening. Er zijn vrijwilligers die tevreden zijn over het feit dat zij via hun ploegchef op hoofdlijnen geïnformeerd worden over recente ontwikkelingen, terwijl anderen graag direct door de regio op de hoogte gebracht willen worden. Sommige vrijwilligers willen het liefst digitaal geïnformeerd worden (via de e-mail, een nieuwsbrief of via het intranet), andere liever fysiek (tijdens een bijeenkomst of op papier). Er zijn uiteenlopende ervaringen met betrekking tot de hoeveelheid communicatie. Van vrijwilligers die tevreden zijn over de wijze en hoeveelheid van communicatie, tot vrijwilligers die het idee hebben amper geïnformeerd te

worden of vrijwilligers die bedolven worden onder de e-mails en nieuwsbrieven en het daardoor lastig vinden om te filteren waardoor soms waardevolle informatie niet gelezen wordt. Tot slot wordt geregeld geklaagd over de inhoud, met name als vrijwilligers het idee hebben dat de inhoud niet past bij de vorm (“Ze stappen niet op je af, maar je krijgt een onpersoonlijk mailtje. Dat voelt als een trap na”) en als de boodschap onvoldoende helder is (“hoe breng je de informatie over, maak van de verslagen maar eens een begrijpelijk stuk voor de vrijwilliger”).

Regelmatig wordt de communicatie tussen de regio en vrijwilligers genoemd als symptoom van een dieperliggende frustratie: de ervaren kloof tussen vrijwilligers en het management. Dit heeft onder andere te maken met gebrek aan zichtbaarheid van het management, met name als er beslissingen zijn genomen die effect hebben op vrijwilligers: “Leuk als ze [het management, red.] interesse tonen en zeggen ‘we nemen het mee en we komen erop terug’. Maar ze komen er niet op terug. Als je iets verandert, moet je communiceren waarom je het verandert en uitleg geven. Kom naar die kazerne en leg het ons uit! Want afspraak is afspraak. Ze beloven wat en ze zeggen wat, maar je krijgt nooit terugkoppeling.” In dit kader wordt ook geregeld het gebrek aan communicatie genoemd: “De beslissingen worden genomen buiten je medeweten, dat is niet fijn. Ook dingen die op de auto er bij komen, waar je niks van weet. De communicatie ontbreekt”. Als de communicatie onvoldoende helder is, gaan verhalen een eigen leven leiden en “wordt de geruchtenstroom enorm aangewakkerd en ik heb zo’n hekel aan die brandweengeruchtenstroom”.

Een ander veelgenoemd punt is dat kantoorpersoneel niet altijd lijkt te beseffen dat het om vrijwilligers gaat die overdag niet altijd bereikbaar zijn. Zo geeft dit managementlid aan: “Mensen van kantoor snappen soms niet dat vrijwilligers overdag een eigen baan hebben. Niet uit onwil, maar door een gebrek aan bewustzijn. Zo worden vrijwilligers tijdens werktijden op kantoor gebeld voor administratieve zaken voor de brandweer”. Dit wordt geregeld bevestigd door de vrijwilligers zelf. “Procesmatig, aan de kantoorkant, wordt een vrijwilliger gezien als een volwaardige medewerker. En die moet dezelfde kunstjes kunnen als een beroeps. Het lijkt alsof de kantoorkant belangrijker is dan het uitvoeren.”

### **Verandering van financiën**

Financiën wordt met name genoemd als knelpunt bij het behouden als de hoogte van de vergoedingen veranderd is (in het nadeel van de vrijwilligers). “Op het moment dat je financiën introduceert en je haalt het weg dan wordt het een probleem.” Het gaat dan bijvoorbeeld om afgeschafte consignatievergoedingen, minder oefeningen uitbetaald krijgen of minder budget voor activiteiten op de post.

Ook voor dit thema geldt dat het per post kan verschillen hoe omgegaan wordt met de financiën. Dit conflicteert soms met de eenduidige wijze van uitbetaling door de regio. “Je wil wel een lijn hebben in de vergoeding van de vrijwilligers. Maar structuren kunnen ons ook verrassen. Zo hebben wij een nieuw systeem voor het uitbetalen van de vergoedingen, maar bij sommige posten ging een deel van de vergoeding direct door naar de PV. Dat was zo geregeld, maar in het nieuwe systeem niet meer. Maar dat wil je ook niet opnieuw instellen, omdat dat voor die posten wellicht werkt, maar voor andere posten zeker niet.”

Een verschil in mening tussen de vrijwilligers en managementleden heeft betrekking op geldzaken. Geregeld wordt door managementleden aangegeven dat vrijwilligers de financiële vergoeding steeds belangrijker vinden, terwijl vrijwilligers frequent aangegeven dit

juist niet van groot belang te vinden (zie ook het blauwe kader). Verschillende managementleden geven aan dat ieder uur wordt gefactureerd. Daarnaast worden met name in dit verband vrijwilligers genoemd die diensten meedraaien op andere posten (waardoor er, als dit niet goed wordt gereguleerd, een tekort ontstaat op de eigen post). “Vrijwilligers kiezen ook steeds meer voor het geld. Steeds meer naar andere korpsen, steeds vaker ergens anders gestationeerd. Want daar verdienen ze meer geld.”

Geregeld geven vrijwilligers aan de financiële vergoedingen niet van groot belang te vinden. Voor de meeste vrijwilligers zijn ze geen reden geweest om vrijwilliger te worden en ook niet om te blijven. Een financiële vergoeding wordt voor vrijwilligers echter belangrijker als er minder erkenning en waardering wordt ervaren. Voortbordurend op wat eerder is beschreven onder ‘Het afpakken van materiaal’, worden vergoedingen gebruikt om een punt te maken: “Ieder uurtje vergoeden die je voor de brandweer doet, is het wisselgeld voor wat er is weggehaald.”

Er zijn vrijwilligers die op basis van de vergoedingen bij de brandweer hun financiële huishouding hebben ingericht. Voor hen is het dan ook van belang dat deze extra inkomsten behouden blijven. Dit geldt eveneens voor vrijwilligers die (voornamelijk) vanuit financieel oogpunt brandweervrijwilliger zijn geworden, met name vrijwilligers die consignatiediensten draaien. Tot slot wordt geregeld het verschil benoemd met ‘vroeger’: “vroeger was het nog echt iets vrijwilligs, nu moet er altijd iets tegenover staan. Mensen komen niet maar zo weer om wat vrijwillig te doen, als ze maar kunnen schrijven”.

### **Gebrek aan autonomie**

Met name vrijwilligers die al voor de regionalisering vrijwilliger waren, geven aan dat het gebrek aan autonomie (regelruimte) van de post als knelpunt wordt ervaren in het behouden van vrijwilligers. “Vroeger was het een hobbyclub en tegenwoordig is het een bedrijf. Vroeger gingen we met een TS naar een school voor een spreekbeurt, maar dat mag niet meer want daar hebben ze een afdeling brandveilig leven voor. Het eigen initiatief is veel minder omdat veel niet meer mag.” Voortbordurend op dit punt wordt aangegeven dat de besluitvorming door de regio vervolgens vaak lang op zich laat wachten (zoals ook beschreven bij ‘Communicatie (verbinding)’: “En als je iets wil, moet het over 26 schijven waar niemand een beslissing wil nemen, daar word ik ook doodmoe van”. Het gebrek aan autonomie wordt door vrijwilligers verschillende keren geïnterpreteerd als een gebrek aan vertrouwen. Geregeld wordt er een vergelijking gemaakt met de tijd voor de regionalisering; destijds waren de betrokkenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid groter. “Het was van jezelf; zorgen dat de auto er netjes bij staat. Dat is nu minder. Vroeger ging je de volgende dag na de brand de ademlucht zelf weer vullen, nu bel je daar iemand voor op. Nu gaat het naar de werkplaats, vroeger deed je het zelf, dat geldt ook voor iets repareren”.

### **Gebrek aan opleidingsplekken, flexibiliteit en doorgroeimogelijkheden**

Vanwege het gebrek aan opleidingsplekken moeten potentiële vrijwilligers soms lang wachten op hun opleiding (zoals ook beschreven als knelpunt bij het werven). Daarnaast geldt ook voor zittende vrijwilligers dat zij soms lang moeten wachten op een opleiding (bijvoorbeeld omdat de opleiding maar één keer per jaar start), met name die tot bevelvoerder. Geregeld wordt aangegeven dat de opleiding weinig flexibel is en lang duurt. Ondanks de (grote) motivatie en behoefte kiezen vrijwilligers er soms voor de opleiding niet te starten, omdat de opleidingsverplichtingen niet aansluiten bij de vaak al drukke agenda’s van vrijwilligers en maatwerk niet (altijd) mogelijk is. Als bevelvoerders niet tijdig worden



vervangen, zo wordt aangegeven, kan er een probleem ontstaan met de paraatheid. Net als met het werven van nieuwe vrijwilligers geldt ook hier: regeren is voortuitzien. “Er zijn met de zomervakantie heel weinig bevelvoerders, dat kleine aantal heeft het zwaar. Ik mis een doorstroomjarenplan. Je kan al aan zien komen dat er mensen uit gaan en wie je al moet gaan opleiden. Dat je over een paar jaar weet waar je aan toe bent”. Doorgroei- en/of ontwikkelmogelijkheden worden gezien als een reden waarom men vrijwilliger blijft; als deze wegvallen of het lange tijd duurt voordat men kan starten, kan dit knelpunten opleveren voor het behouden. Daarnaast zijn er ook vrijwilligers die door willen groeien, maar niet beschikken over de competenties om bevelvoerder te worden, of er wel over beschikken, maar voor wie voorlopig geen plek vrijkomt als bevelvoerder. Hieraan gekoppeld wordt de algemene vraag gesteld; welke doorgroeimogelijkheden zijn er beschikbaar? “Ik zie een aantal vrijwilligers die iets meer willen doen, maar die niet de competenties hebben om bevelvoerder te worden. Je moet hen kansen bieden om ook te groeien, bijvoorbeeld naar oefenleider.” Als mensen door willen groeien maar hier niet de kans voor krijgen, is het mogelijk dat zij niet behouden blijven.

### **Generatiekloof**

De mate waarin een generatiekloof wordt ervaren op de post varieert: er zijn posten die een grote tweedeling ervaren, maar ook posten waar alle leeftijden met elkaar verbonden zijn. Ook zijn er posten die de ervaren knelpunten niet toedichten aan leeftijd / generatie, maar aan een verschuivende mentaliteit die in de maatschappij onder allerlei leeftijden plaatsvindt. Duidelijk is in ieder geval wel dat dit onderwerp een veelgenoemd thema is wanneer er gesproken wordt over knelpunten met betrekking tot het behouden van vrijwilligers.

Het ervaren van een generatiekloof op de post wordt op twee manieren uitgelegd. Enerzijds door een verschil in mentaliteit en met name verbondenheid tussen de jonge en de oude generatie. Het idee bestaat dat de jongere generatie minder loyaal is aan de brandweer. “De maatschappelijke trend is dat het steeds onpersoonlijker wordt en mensen steeds minder betrokken. Mensen die nu binnen komen, daarvan zijn er een aantal gewoon binnen een paar jaar weer weg. Want die doen het er even bij tussendoor. Deze mensen hebben gewoon andere prioriteiten.” Anderzijds door een andere dynamiek op de post, een dynamiek waardoor de jongere generatie geen raakvlakken heeft met de oude generatie en vice versa, met als gevolg dat de sociale cohesie minder wordt. Er ontstaat, soms letterlijk aan de bar, een tweedeling. Andersom wordt aangegeven dat de oude generatie soms een (negatieve) stempel drukt op de sfeer: “Oude rotten weten nog hoe het vroeger was, dat schrikt nieuwe mensen af.” Ook wordt de nieuwe kennis van de jongere generatie niet altijd serieus genomen door de oudere generatie: “de nieuwe mensen zouden nieuwe kennis gaan overdragen aan oude rotten. Dat werkt niet.” Er wordt kortom op verschillende vlakken een onderscheid gemaakt tussen de jongere en de oudere generatie en als dat onderscheid wordt gemaakt, is dat voornamelijk in negatieve zin.

### **Omgang met verandering**

Veranderingen worden niet altijd als kans, maar geregeld als belemmering of achteruitgang gezien. De door vrijwilligers en managementleden genoemde veranderingen vinden plaats op vier niveaus (die onderling in verbinding staan), namelijk op maatschappelijk niveau (maatschappelijke veranderingen), op het niveau van de veiligheidsregio (zoals financiën en opleidingsplekken), op postniveau (bijvoorbeeld een verandering in het aantal en/of de soort uitrukken en een verminderde paraatheid) en op individueel niveau (werk-privébalans en breuklijnen in iemands leven). Ten grondslag aan deze veranderingen – met uitzondering

van veranderingen op individueel niveau – ligt enerzijds (zoals eerder beschreven) het ervaren gebrek aan uitleg en toelichting waarom een bepaalde verandering in gang is gezet, en anderzijds de opeenstapeling van veranderingen. “Ik ga mij niet meer voor alles inspannen. Een beetje verander-moe denk ik. Als je 30 jaar bij de brandweer hebt gezeten, heb je best veel veranderingen mee gemaakt, ook qua taken die je uitvoert. Dat geeft inmiddels wel een hoop mensen die denken: ik geloof het allemaal wel.” Het ‘verander-moe’-zijn wordt met name, maar niet uitsluitend, beschreven door vrijwilligers die de regionalisering hebben meegemaakt. “Er wordt vaak gezegd dat in de tijd dat het van de gemeente was, alles beter was. Na de regionalisering werd het minder. Wellicht is dat ook de moeite met verandering. Mensen die langer bij de brandweer zitten, worden neerslachtig van veranderingen: ze hebben weer wat bedacht. En dan heb je dus eigenlijk geen draagvlak voor de veranderingen, en stoppen ze er dus ook geen energie in terug. Het vertrouwen en de betrokkenheid raken ook weg als in de verandering toch steeds hun eigen koers wordt gevaren.”

“De brandweer is in verandering. Sommige mensen hebben dat al goed tussen de oren, maar niet iedereen. Die mensen moeten meegenomen worden in het hele verhaal, om ze binnen de boot te houden. Investeer er tijd in, door te masseren gaan ze mee. Doe je dat niet, dan houd je dwarsliggers. Wees open en eerlijk. Er wordt vaak gezegd dat het de ouderen zijn, maar dat is niet zo. Wees kritisch en vertel wat er dwarszit. Denk mee en geef mee. Kom er achter waarom iemand het moeilijk vindt om mee te bewegen. Het is belangrijk dat het leuk blijft. Zou je de brandweer als hobby aanbevelen? Op het moment dat je daar ‘ja’ op kunt zeggen, dan ben je goed bezig. Het moet een hobby blijven, maar dan wel een hele dwingende. We moeten er met z’n allen, van hoog tot laag, voor zorgen dat mensen mee kunnen. En dat is een uitdaging.”

Posten zijn vrij om zelf te bepalen hoe zij hun rooster invullen: middels vrije instroom of piket, of een variant daartussenin. De gekozen vorm is vaak al decennialang gebruikelijk; hij is zo historisch gegroeid. Vrijwilligers weten waar ze aan toe zijn, hebben andere activiteiten of verantwoordelijkheden hierop afgestemd en nieuwe vrijwilligers weten waar ze ‘ja’ tegen zeggen. Het rooster wordt voor sommige vrijwilligers pas een probleem als er door omstandigheden – met name als de paraatheid in het geding komt of door nieuwe technische ontwikkelingen, zoals de slimme pager (Precom) – gekeken wordt naar nieuwe roostervormen. Dit stuit vrijwel altijd op bezwaren: zoveel vrijwilligers, zoveel wensen en voorkeuren. Zeker als het gaat om (zelf opgelegde) verplichtingen zoals voorkeursploegen, piketdiensten (al dan niet voor specialismes), weekenddiensten, of “cola-ploegen” tijdens bijvoorbeeld korpsavonden of andere gezamenlijke activiteiten.

Eerder is beschreven hoe posten een generatiekloof kunnen ervaren. Ook in het kader van omgang met verandering wordt de jongere versus de oudere generatie genoemd; het knelpunt wordt met name ervaren bij de laatste. “Ik zie het wel als een probleem dat mensen langer blijven hangen door die verhoogde leeftijdsgrens. Ze zijn dan nog wel fit genoeg, maar kunnen eigenlijk niet mee met de koers van de organisatie. Hierdoor kan een kliek ontstaan, en als daar een negatieve spin in zit, kan je daar wel last van krijgen. Maar dat is niet overal zo.” Daarnaast lukt het de jongere generatie niet altijd om het gesprek of de discussie aan te gaan met de oudere generatie. “Jongeren gaan prima mee in de veranderingen, maar de ouderen niet. Het is soms moeilijk mensen hierop aan te spreken. Maar doordat er nieuwe, vreemde ogen in de post komen, wordt er wel het gesprek over gevoerd.”

Vanuit het management wordt verschillende keren met bewondering en respect gesproken over hoe vrijwilligers omgaan met verandering. “Er worden vaak vakinhoudelijke en organisatorische veranderingen over de vrijwilligers gestort, en ik vind het knap dat zij daar mee om kunnen gaan.” Daarnaast wordt specifiek aangegeven dat de sociale structuren op een post, voornamelijk familiebanden, invloed hebben op hoe de jongere generatie omgaat met veranderingen. “Ik zie wel als familie van bij de brandweer gaat, vader op zoon, dan refereren ze aan hoe het vroeger was in plaats van als jongeren gewoon clean bij de brandweer komen, dan brengen ze de historie niet mee en staan mensen wat meer open.”

### **De rol van de ploegchef**

Ploegchefs worden door het management gezien als sleutelfiguren in het contact met een post. Meestal wordt de ploegchef geïnformeerd over de laatste stand van zaken in de regio, waarna hij of zij de post informeert (door sommige vrijwilligers wordt de ploegchef dan ook gekscherend het “doorgeefluik” genoemd). Dit levert voor de ploegchef soms een dilemma op: wat is wel of niet noodzakelijk om de post te vertellen? “Mijn grootste taak als ploegchef is om te zorgen dat mijn mensen zo min mogelijk met de organisatie in aanraking komen. Als dat gebeurt, worden ze minder gemotiveerd. Er is veel bureaucratisch gedoe, daarin wil je je mensen toch ontzien.” Met betrekking tot werven en behouden is de ploegchef ook het aanspreekpunt; hij of zij communiceert aan de regio of er behoefte is aan nieuwe vrijwilligers en of er een knelpunt met het behouden van vrijwilligers wordt ervaren of voorzien.

Aangegeven wordt door zowel vrijwilligers als managementleden dat de ploegchef een belangrijke rol speelt in het behouden van vrijwilligers. Hoewel doorgaans wordt aangegeven dat de hele ploeg verantwoordelijk is voor een goede sfeer op de post, wordt de ploegchef gezien als eindverantwoordelijke. Een ploegchef staat in de ploeg als dat kan, maar erboven als dat moet. Als een ploegchef niet functioneert, heeft dit effect op de hele post. “Twee jaar geleden was er geen gezelligheid, maar gezeik. We hadden toen een andere ploegchef, dat straalde af op de groep.” Diverse keren is omschreven dat het voor een regio lastig is als een ploegchef – in haar ogen – niet functioneert, met name als deze mening niet gedeeld wordt door de post zelf. “Vanuit de historie functioneren sommige mensen niet goed. Vaak zijn de ploegchefs de ‘kroonprins’ vanuit de ploeg, maar een goede leraar is nog geen goede directeur. Soms is het gewoon roeien met de riemen die je hebt. Je kunt dit niet bedrijfsmatig insteken. Je kunt niet zeggen je functioneren is onvoldoende, maar gebondenheid bij de post is groot, maar dan nemen we toch afscheid. Dat is ook de spanning.” Een enkele keer is in dit kader het belang van een opleiding voor ploegchefs benadrukt: “Ploegchefs stopten om tal van redenen: konden het niet aan, wisten zich geen houding te geven et cetera. Stuur die mensen naar een cursus toe. Ploegchefs die niet functioneren, moet je naar de ploegchefopleiding sturen.”

Verschillende keren wordt aangegeven dat het niet altijd eenvoudig is om ploegchef te zijn: vanwege de toegenomen werkdruk (door uitbreiding van het takenpakket), maar ook doordat soms lastige gesprekken gevoerd moeten worden met vrijwilligers die al jarenlang als goede kennis of vriend worden gezien. Voorbeelden van gesprekken die als lastig worden ervaren zijn: als iemand de sfeer negatief beïnvloedt of te weinig aanwezig is op de oefenavonden en/of bij de uitrukken. Niet altijd wordt de tijd genomen voor of de meerwaarde gezien van het voeren van een jaarlijks gesprek, waarin besproken wordt hoe het met iemand gaat, wat ambities zijn, et cetera. Soms worden dergelijke gesprekken wel gevoerd, maar niet ‘officieel’ en vaak tijdens een oefenavond, al dan niet aan de bar (met als nadeel dat er geen dossier opgebouwd wordt).

Het komt regelmatig voor dat de ploegchef als hoofdwerkgever de veiligheidsregio heeft. Zo zijn er ploegchefs met een kantoorfunctie bij de regio, maar bijvoorbeeld ook beroepsbrandweermensen die zowel ploegchef zijn bij de beroeps als bij de vrijwilligers. “Ik heb het idee dat ik twee banen heb. Ik ben drukker bij de vrijwilligers dan bij de beroeps. De beroeps doen veel zelf, vrijwilligers over het algemeen niet, afhankelijk van de persoon. Ik heb het idee dat je bij vrijwilligers alles zelf moet regelen, dan ben je overal van.” Hoewel het soms als lastig wordt ervaren om twee functies binnen de regio te hebben (“hoe kritisch durf je te zijn naar je broodheer?”), wordt doorgaans deze ‘dubbelfunctie’ als voordeel gezien: “het heeft voordelen omdat de lijntjes korter worden.” Niet in alle regio’s zijn dubbelfuncties toegestaan. Ook wordt aangegeven dat het aantal uur per week, dat varieert per regio en soms ook binnen een regio (afhankelijk van de postgrootte), vrijwel nooit toereikend is en dat men eenvoudig onder ‘reguliere werktijd’ ook taken kan oppakken. Dit is ook precies het knelpunt bij ploegchefs die een andere hoofdwerkgever hebben: zij besteden doorgaans meer tijd aan het ploegchefschap dan de uren die hij of zij hiervoor vergoed krijgt. Soms kan het niet anders en moeten zij ook onder werktijd bepaalde zaken regelen. Niet iedereen ziet dit overigens als een knelpunt, omdat men deze taak met veel plezier uitvoert.

### **Beeldvorming bij de hoofdwerkgever**

Niet iedere hoofdwerkgever is enthousiast over het feit dat een medewerker ook brandweervrijwilliger is. Het gevolg is dat de vrijwilliger beperkte mogelijkheden heeft om onder werktijd uit te rukken: helemaal niet, onder bepaalde voorwaarden of alleen bij bepaalde incidenten (bijvoorbeeld: bij een brandmelding wel, maar bij automatische meldingen niet). Dit geldt bijvoorbeeld voor vrijwilligers die ook herbezetten: “Vroeger ging je je eigen stad redden nu moet je een andere kazerne herbezetten, dat is niet uit te leggen aan de baas”, maar ook voor hen die vrijwilliger zijn op posten die niet langer alleen lokale brandweertaken uitvoeren: “Vroeger had je kleine vrijwilligersposten die in hun gebied hun taken deden. Maar nu heb je mensen die worden opgeroepen om ergens in een buurgemeente of in de regio schone kleren te gaan brengen, daar zijn die bazen niet blij mee. Zeker niet als dat vaker gebeurt.” Verschillende vrijwilligers geven aan dat zij verlofuren moeten opnemen om uit te kunnen rukken. Daarnaast speelt ook mee dat brandweervrijwilligers hun hoofd baan (en collega’s) niet te veel willen belasten vanwege hun brandweervak. Deze redenen maken dat niet iedereen onder werktijd weg kan voor een uitruk of een verplichte (bij)scholing. Verschillende keren wordt aangegeven door vrijwilligers die ook bij de regio werken, dit knelpunt eveneens ervaren: “de regio geeft zelf niet het goede voorbeeld”. De consequentie is dat vrijwilligers minder gemotiveerd raken (omdat zij niet altijd mee uit kunnen rukken) en niet altijd kunnen voldoen aan de verplichtingen op het gebied van vakbekwaamheid (omdat ze niet aanwezig kunnen zijn bij bijscholingen onder werktijd).

### **3.3.3 Redenen om te stoppen**

In deze paragraaf staan de redenen waarom brandweervrijwilligers stoppen centraal. De bevindingen zijn gebaseerd op ervaringen van managementleden en ervaringen van huidige vrijwilligers. Het is helaas niet mogelijk geweest om tijdens dit onderzoek aan oud-vrijwilligers zelf te vragen waarom zij zijn gestopt.

Er worden uiteenlopende redenen genoemd waarom vrijwilligers zijn gestopt. De redenen worden hieronder afzonderlijk toegelicht, terwijl aangegeven wordt dat het vaak een opeenstapeling van redenen is die ervoor zorgt dat men (vroegtijdig) stopt als vrijwilliger. “De mix van factoren die maakt dat iemand wil stoppen bij de vrijwillige brandweer is een hele complexe. Die ene doorslaggevende grond is bijna niet te vinden, het zijn bijna altijd meerdere factoren.”

## **Leeftijd**

Waarschijnlijk de meest genoemde en ook de meest 'geaccepteerde' reden om te stoppen: vanwege leeftijd. Aangegeven wordt dat door het afschaffen van de maximale leeftijd voor brandweervrijwilligers als voordeel heeft dat vrijwilligers langer door kunnen werken (al dan niet in een andere, minder zware functie). Als nadeel wordt echter wel ervaren dat het verloop minder voorspelbaar is: niet alle vrijwilligers op leeftijd willen of kunnen tijdig aangeven wanneer ze verwachten te stoppen. "Vroeger kon je precies weten wanneer iemand vertrekt, en dat weet je nu niet meer, je kan het niet voorspellen."

## **Aantal dienstjaren**

Een jubileum is voor verschillende vrijwilligers een goed moment om afscheid te nemen. Er wordt aangegeven dat vrijwilligers soms tegelijkertijd weggaan, met name vrijwilligers die samen zijn begonnen en om die reden ook samen afscheid willen nemen. Als dit niet tijdig wordt aangegeven, kan dit problemen opleveren voor de bezetting.

## **Nieuwe baan (buiten het dorp)**

Uit de groepsgesprekken blijkt dat het krijgen van een nieuwe baan om verschillende redenen ertoe kan leiden dat een vrijwilliger stopt. Door de nieuwe baan werkt men op een andere locatie, buiten het dorp of de stad, waardoor men niet meer mee kan uitrukken overdag. Overigens is dit niet voor iedereen een reden om te stoppen: bepaalde posten zien dit niet als een knelpunt. Daarnaast kan de nieuwe werkgever, in tegenstelling tot de oude werkgever, het niet goed vinden als de vrijwilliger uitrukt onder werktijd. Ook kan een vrijwilliger het (tijdelijk) lastig vinden om de nieuwe baan te combineren met het brandweervak.

## **Verhuizing**

Door een verhuizing verwacht men niet langer de uitruk te kunnen halen, maar het kan ook zijn dat men door een mogelijke verbouwing verwacht (tijdelijk) weinig tijd te hebben. Het verhuizen naar een andere plaats hoeft niet te betekenen dat een vrijwilliger helemaal stopt; hij of zij kan in de nieuwe woonplaats immers ook vrijwilliger worden.

## **Onvoldoende beschikbaarheid**

Verschillende keren is aangegeven dat bijgehouden wordt hoe vaak iemand aanwezig is op de oefenavond en bij uitrukken en dat er consequenties zijn indien men onvoldoende beschikbaar is. Wat onder onvoldoende wordt verstaan verschilt in het land en is voor interpretatie vatbaar: "We hebben op papier staan als je 75 procent van de geoefendheid niet haalt dan word je van de uitruk gehaald, dat is zwart-wit. In de praktijk is dat grijs." Bij onvoldoende beschikbaarheid kan men gevraagd worden te vertrekken als vrijwilliger. Overigens geldt dit lang niet op alle posten: "Die luxe hebben we niet", zo wordt aangegeven. Onvoldoende beschikbaarheid leidt in die gevallen hoogstens tot een gesprek over de redenen waarom men minder beschikbaar is. "Je kunt daar heel hard in gaan zitten, maar dan creëer je ook een probleem." Het opkomstpercentage wordt gebruikt als gespreksstarter, maar is volgens velen niet het 'hele verhaal'. "Het percentage zegt niet heel veel. Het is onderdeel van gesprek: hoe zit je in de wedstrijd? Als je ziet dat de aanwezigheid terugloopt zijn er dingen die er spelen, hoe zit het met de motivatie?" Meerdere redenen kunnen eraan ten grondslag liggen dat iemand voor korte of lange tijd niet beschikbaar is.

### **Functioneren / ontslag**

Een vrijwilliger stopt niet altijd uit eigen beweging, het kan ook zijn dat hij of zij gevraagd wordt om te vertrekken, bijvoorbeeld als iemand een negatieve stempel druk op de sfeer, maar ook als de vrijwilliger in kwestie niet meer kan of wil voldoen aan de verplichtingen (aanwezig zijn op oefenavonden en/of bij uitrukken).

### **Problemen op de post qua sfeer en omgang met collega's**

Eerder is beschreven dat de sfeer voor veel vrijwilligers de reden is waarom zij vrijwilliger blijven. Geregeld wordt aangegeven dat men stopt als de sfeer voor langere tijd als negatief wordt ervaren en er geen perspectief is op betere tijden. Het komt ook voor dat aan vrijwilligers vanwege deze reden wordt gevraagd om te stoppen, hoewel dit niet vaak voorkomt en bovendien niet door alle posten als een mogelijkheid wordt gezien: "Soms moet je mensen vasthouden, terwijl ze er niet tussen passen, omdat er een tekort is." Daarnaast wordt aangegeven dat vrijwilligers waarschijnlijk zijn gestopt omdat er geen sociale klik was, hoewel die reden niet altijd wordt benoemd. "Soms blijken mensen niet sociaal capabel te zijn en dan zeggen dat ze het niet leuk vinden of andere verplichtingen hebben. Maar ze passen niet helemaal lekker in de groep. Ze hebben de capaciteit wel, maar het kan dan toch niet helemaal matchen."

### **Problemen met de gezondheid**

Fysieke problemen gaan vaak, maar niet altijd, samen met leeftijd en aantal dienstjaren. Verschillende keren wordt aangegeven dat helemaal stoppen niet altijd hoeft, maar dat er gezocht wordt naar een andere rol binnen de post.

### **Medische keuring niet gehaald**

De PPMO is een veelgenoemde reden in de groeps gesprekken waarom vrijwilligers stoppen. De meningen over de zwaarte en het nut lopen zeer uiteen. Geregeld wordt de willekeur benoemd; de ene begeleider is strenger dan de andere. Redenen waarom vrijwilligers worden afgekeurd, bijvoorbeeld omdat hun knie de grond raakt, worden verschillende keren afgedaan als 'onzinnig'. Ook wordt de soms lange wachttijd op de herkeuring genoemd als reden om te stoppen. Daarnaast wordt aangegeven dat de PPMO gebruikt wordt als veilige, geaccepteerde reden om te stoppen (zodat de daadwerkelijke reden niet genoemd hoeft te worden).

Hoewel de PPMO genoemd wordt als reden om te stoppen, geven dergelijke testen en oefeningen ook vertrouwen. "Veel mensen lopen te schelden op de testen. Maar dat gaat ook om onze veiligheid. Mensen die iets niet aankunnen, vallen af bij een test. En dan kun je dat beter vooraf weten dan dat je daar bij een flinke inzet achter komt. Want dan brengt die persoon ook zijn collega's in gevaar."

### **Gebrek aan motivatie**

Er liggen verschillende redenen ten grondslag aan een gebrek aan motivatie. De vraag is met name interessant of dit gebrek tijdelijk is en of er wellicht nog mogelijkheden zijn om die motivatie terug te brengen. Geregeld wordt aangegeven dat die motivatie vaak niet ontbreekt met betrekking tot vakbekwaam blijven en de uitrukken, maar voornamelijk vanwege allerlei (verplichte) randzaken. "Dat ze niet voor deze poppenkast bij de brandweer zitten. Ik denk dat we daarmee mensen gaan verliezen, dat zie ik bij mijn eigen post; er staan er een paar op het randje en door verplichtingen buiten de oefeningen en de uitrukken kun je ze verliezen."

### **Niet meer te combineren met het werk**

Soms kan een vrijwilliger de taken bij de brandweer niet meer combineren met zijn of haar reguliere werkzaamheden, bijvoorbeeld zoals eerder beschreven omdat hij of zij een nieuwe baan heeft elders, of omdat hij of zij promotie maakt en in de nieuwe functie niet meer weg kan onder werktijd.

### **Niet meer te combineren met privé**

Verschillende breuklijnen in het leven kunnen ervoor zorgen dat vrijwilligers het brandweervak niet meer kunnen uitoefenen. Denk aan: verhuizingen, werk en problemen met gezondheid, waardoor mensen praktisch niet meer in staat zijn vrijwilliger te zijn. Dergelijke veranderingen kunnen ook invloed hebben op de motivatie en de beschikbaarheid.

### **Onvrede met het beleid**

Onvrede met het beleid hangt deels samen met regionalisering. De oudere garde noemt dit overigens eerder als reden dan de jongere garde, die een meer algemene onvrede met beleid noemt. Onvrede over het beleid hangt vaak, maar niet altijd, samen met het 'verandermoe' zijn. "Voor mensen die weggingen was het moeilijk te accepteren dat dingen veranderden. Je moet niet alleen terugkijken, er is ook nog een toekomst. Die trein rijdt door, je kunt blijven zitten of uitstappen." Geregeld wordt aangegeven dat de onduidelijkheid omtrent de toekomst demotiverend werkt. "Onzekerheid over de toekomst wat er gaat gebeuren met de vrijwilligers, dat is wel iets wat heel erg meespeelt voor behouden."

### **Regionalisering**

De ervaring van verschillende managementleden is dat regionalisering tegenwoordig geen belangrijke reden meer is waarom vrijwilligers stoppen. Dit was in het begin van de regionalisering wel anders: "Toen had je mensen van 50 of 60 jaar en die hadden geen zin in die verandering en zijn weggegaan. Maar dat zie je nu minder, de regionalisering ligt inmiddels al een tijd achter ons." In de groeps gesprekken wordt verschillende keren de regionalisering nog wel genoemd als reden waarom mensen ook nu nog stoppen, maar dit verschilt sterk per regio.

### **3.3.4 Redenen om te stoppen die te voorkomen zijn**

De meeste redenen waarom vrijwilligers bij de brandweer stoppen, kunnen niet voorkomen worden door de veiligheidsregio, aldus managementleden en vrijwilligers. Er worden echter enkele redenen genoemd die – achteraf gezien – voorkomen hadden kunnen worden.

- > Vrijwilligers kunnen op privégebied (tijdelijk) een hoge belasting ervaren, bijvoorbeeld door een eigen bedrijf, verbouwing of een jong kind, waardoor zij geen tijd en ruimte meer hebben voor hun brandweertaken. Dit vraagt flexibiliteit van de organisatie en een personsgerichte aanpak ten aanzien van vakbekwaam blijven. "Nu is het meestal einde verhaal."
- > Geregeld wordt aangegeven dat vrijwilligers tijdens hun opleiding of kort daarna stoppen, omdat zij een onvolledig of onjuist beeld hebben van de belastbaarheid.
- > Vrijwilligers kunnen wellicht niet voor de eigen post behouden worden, maar wel voor een andere brandweerpost ('opstappers') of de brandweer in een andere regio. Deze mogelijkheid is niet altijd bekend of wordt niet altijd gestimuleerd.
- > Een enkele keer is onvoldoende emotionele ondersteuning genoemd als reden waarom iemand is gestopt als vrijwilliger. Als er meer aandacht was geweest voor de nazorg, waren bepaalde vrijwilligers wellicht gebleven.

- > Als de sfeer onderling niet goed is vanwege één of een aantal personen, maar die persoon of personen is/zijn overdag wel beschikbaar, is soms bemiddeling vanuit de regio (in ieder geval van buiten de post) een middel om ervoor te zorgen dat mensen niet stoppen.
- > Niet op alle posten is er de mogelijkheid om door te stromen in functies. Dit is een reden waarom mensen stoppen, terwijl er elders in de regio wellicht wel mogelijkheden zijn.

### **Het wel of niet ervaren van een knelpunt bij het behoud van vrijwilligers is een momentopname**

Evenals voor knelpunten bij werven geldt ook voor het ervaren van knelpunten rondom het behouden van brandweervrijwilligers dat het vaak een momentopname is. Het ene jaar kan er geen enkel knelpunt worden ervaren, het andere jaar weer wel. Dit ligt aan de mate waarin factoren die in deze paragraaf beschreven zijn een rol spelen en aan de combinatie van die factoren. De onvoorspelbaarheid wordt daarnaast specifiek veroorzaakt doordat de maximale leeftijdsgrens is losgelaten. Voor vrijwilligers kan dit onzekerheid geven: wanneer is een goed moment om te stoppen, volgens mijzelf en volgens de post? Het wordt voornamelijk als knelpunt ervaren als vrijwilligers met een of meerdere specialismes stoppen. “Het ene moment kan je het op orde hebben en dan gaan er mensen weg die veel kunnen, bijvoorbeeld een bevelvoerder, en dan heb je gelijk een probleem. Heel fragiel.”

Meestal, maar niet altijd, komt een knelpunt met behouden niet als een verrassing. Als een ploegchef goed in contact is met zijn of haar post, weet hij of zij wanneer iemand van plan is te vertrekken en er al dan niet een knelpunt ontstaat. Dat betekent echter niet dat het vertrek van vrijwilligers helemaal valt te voorspellen, met name door breuklijnen in het persoonlijke leven die niet altijd (tijdig) kunnen worden voorzien. “Voorspelbaarheid vind ik lastig bij de vrijwilligers. Afscheid nemen is vrijblijvend. Je hebt niet iedereen aan een draadje en dat maakt strategische personeelsplanning en beleid ook lastig.”

### **3.3.5 Exitgesprekken en het monitoren van de uitstroom / het verloop**

#### **Er is amper of geen beeld op regionaal niveau waarom vrijwilligers stoppen en wat het verloop is**

Slechts enkele veiligheidsregio's monitoren systematisch met behulp van exitgesprekken de redenen waarom vrijwilligers stoppen. Verschillende veiligheidsregio's hebben aangegeven dit in de nabije toekomst wel te willen doen. Uitspraken met betrekking tot verloop zijn voornamelijk gebaseerd op gevoel en ervaring (en niet op statistieken). Een eenduidig landelijk personeelsverloop kan vooralsnog niet worden geïdentificeerd (Instituut Fysieke Veiligheid, 2020).

In diverse veiligheidsregio's worden exitgesprekken wel lokaal gevoerd, maar niet regionaal verzameld. Exitgesprekken worden in veel gevallen gehouden door de ploegchefs. “Wij gaan ervan uit dat de ploegchef weet waarom iemand weggaat.” Het verschilt echter per ploegchef op welke manier dit gesprek wordt gevoerd. Dit hangt mede af van de kwaliteiten van de betreffende ploegchef: “Er zijn ploegchefs druk met deurklinken bestellen en slangen, maar is er ook de competentie om het goede gesprek aan te gaan?” Door het voeren van gesprekken met vrijwilligers tijdens informele momenten zoals aan de bar of tijdens formele momenten tijdens een jaarlijks evaluatiegesprek, krijgen ploegchefs globaal een beeld wanneer iemand (ongeveer) stopt en met welke reden. “Stoppen is ook een dialoog aangaan, mensen hebben heus wel een idee wanneer ze willen stoppen. Als je vertelt dat opleiden voor continuïteit ook tijd kost, dan kun je dat gewoon bespreken. Dat moet op



individueel niveau. Je moet van die mensen weten wat ze willen.” Er wordt echter ook aangegeven dat het soms lastig is om de daadwerkelijke reden te achterhalen, zeker als er “gedoe” in het korps is, aldus een managementlid: “Wij krijgen ook niet altijd de eerlijke reden. Dan praat je met iemand, en je proeft er zit nog iets, maar dan krijg je een algemene reden. Je voelt dat er meer is, maar dat wordt niet uitgesproken” (zie voor het ‘echte’ verhaal van de vrijwilliger ook paragraaf 2.3.3).

Inherent aan de vraag waarom brandweervrijwilligers stoppen, is de vraag hoe het verloop is onder vrijwilligers. Op basis van statistieken, maar voornamelijk op gevoel en ervaring, wordt aangegeven dat de verbinding (het aantal dienstjaren) afneemt. Er worden verschillende dienstjaren genoemd, variërend van gemiddeld 5 tot 15 jaar. Verschillende veiligheidsregio's geven aan dat het verloop niet anders is dan andere jaren en het knelpunt juist ervaren wordt bij werving: “het is vooral de instroom die achter blijft”. Andere regio's ervaren met name een knelpunt bij behoud. “De algemene trend is dat je vrijwilligers niet meer voor het leven hebt, maar voor 5 à 10 jaar maximaal. Dat moet je accepteren op een gegeven moment.” De acceptatie van het kleinere aantal dienstjaren wordt in meerdere regio's beschreven: “Als we zien dat iemand maar vijf jaar vrijwilliger is, dan moeten we dat als winst zien en niet als verlies.”

Slechts enkele veiligheidsregio's beschikken over gedetailleerde informatie met betrekking tot het verloop van hun brandweervrijwilligers. Deze regio's hebben bijvoorbeeld inzicht in de leeftijd waarop vrijwilligers stoppen. Verschillende keren wordt aangegeven dat jongere brandweervrijwilligers, in vergelijking met de ‘oude garde’, eerder stoppen. Niet altijd kan dit met statistieken worden onderbouwd; het is voornamelijk een gevoel. “Niet feitelijk te onderbouwen dat oudere generatie langer blijft, het is een aanname. Maar het lijkt er wel op. Een post waar een oudere generatie zit, kijken anders naar zaken. De jongeren zijn sneller weg.” Dit wordt bevestigd door een veiligheidsregio waarbij een piek in de uitstroom zit bij mensen rond de 30, in een andere veiligheidsregio ligt deze piek rond de 40 jaar. Daarnaast wordt door een veiligheidsregio aangegeven dat bevelvoerders gemiddeld langer blijven dan manschappen. Verder heeft een veiligheidsregio inzichtelijk gemaakt dat 30 procent gestopt is binnen 6 jaar. Tot slot geven verschillende veiligheidsregio's aan zich specifiek zorgen te maken over het (hoge) verloop tijdens de manschapopleiding. De voornaamste reden is het hoge aantal verplichtingen. Om de uitval te verminderen, hebben enkele veiligheidsregio's hun selectieprocedure en opleiding aangepast en hebben verschillende ploegchefs aangegeven een ‘demotivatiesprek’ te voeren (zie ook paragraaf 4.2).

# 4 Oplossingen voor knelpunten op het gebied van werven en behouden

## 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke oplossingen er bedacht zijn om knelpunten op het gebied van werving en behoud op te lossen. Daarnaast wordt aandacht besteed aan wat er geleerd kan worden van eerder onderzoek en tot slot welke noodzakelijke veranderingen, inzichten en ambities er zijn zodat vrijwilligheid nu en in de toekomst voor een robuuste brandweerorganisatie kan blijven zorgen.

Een belangrijke algemene bevinding is dat vrijwilligers een oplossing pas als een oplossing zien, als er op hun post een knelpunt wordt ervaren. Bovendien zullen niet alle oplossingen van toepassing zijn voor alle posten; welke oplossing(en) van nut zijn, is afhankelijk van de (combinatie van) knelpunten die (afhankelijk van het moment) worden ervaren op de post.

## 4.2 Oplossingen voor knelpunten

In de onderstaande paragraaf worden (mogelijke) oplossingen of activiteiten beschreven die door managementleden en vrijwilligers zijn genoemd om de ervaren knelpunten op te lossen. Eerst worden oplossingen beschreven die betrekking hebben op knelpunten op het gebied van werven en vervolgens worden oplossingen beschreven op het gebied van het behouden van vrijwilligers.

### 4.2.1 Oplossingen voor knelpunten op het gebied van werven

Er worden uiteenlopende oplossingen genoemd voor knelpunten op het gebied van werven. Bepaalde oplossingen zijn al uitgevoerd, andere verkeren nog in een conceptfase. Het is in ieder geval duidelijk, zo wordt aangegeven, dat de combinatie tussen verschillende oplossingen het meest effectief werkt: niet 'of of', maar 'en en'.

#### Leren van posten die geen knelpunten ervaren met werven

In paragraaf 3.2.1 is beschreven waarom posten geen knelpunten ervaren op het gebied van werven. Hierop voortbordurend worden de volgende oplossingen genoemd.

- > Goede sfeer op de post: een goede sfeer op de post wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid, hoewel hier een specifieke rol is weggelegd voor de ploegchef. Zie ook 'Ondersteuning van de ploegchef (vanuit de post en vanuit de regio)' als oplossing voor werven én behouden.
- > Zichtbaar zijn: op lokaal, regionaal en nationaal niveau is het van belang dat de brandweer zichtbaar is. De twee belangrijkste doelen hiervan zijn: burgers informeren en enthousiasmeren. Zie ook 'De combinatie tussen lokale, regionale en/of landelijke campagnes'.

- > Persoonlijke benadering: van alle wervingsmethoden blijkt mond-tot-mondreclame het meest effectief. Deze 'strategie' zou dan ook altijd toegepast moeten worden in de werving. Zie ook 'Stimuleren van mond-tot-mondreclame'.
- > Continue aandacht: door vooruit te plannen en als post de mogelijkheid hebben om boven de bezettingsgraad te werven, wordt verwacht dat knelpunten met werven niet alleen worden voorkomen, maar ook opgelost. Zie ook 'Loslaten van het maximum aantal vrijwilligers (bezettingsgraad) per post'.
- > Jeugdbrandweer: niet alle posten hebben een jeugdbrandweer. De posten die wel een jeugdbrandweer hebben, ervaren deze echter niet altijd als een kweekvijver. Er zijn verschillende oplossingen genoemd waardoor de jeugdbrandweer meer potentie krijgt. Zie ook 'Meebewegen met jeugdbrandweerleden'.

### **Term vrijwilliger aanpassen**

Bij de burger bestaat geregeld een onjuist en/of onvolledig beeld van wat een brandweervrijwilliger is en doet. Om die reden wordt geregeld geopperd om de term 'vrijwilliger' niet meer te gebruiken in de wervingscampagnes. Mensen zijn echter ook gehecht aan deze term, omdat zij (ondanks de verplichtingen en eisen) nog steeds ervaren vrijwilligers te zijn. In verschillende regio's is de term 'vrijwilliger' vervangen door bijvoorbeeld 'parttime brandweerprofessional' of 'parttime hero'. Met name de term 'hero' kan op weinig steun rekenen. Vrijwilligers vinden het lastig om een term te bedenken die in hun ogen wel geschikt is. Enkele suggesties zijn: deeltijd brandweerman en -vrouw, semi beroeps of semi professioneel.

### **Stimuleren van mond-tot-mondreclame**

De persoonlijke benadering is veruit de meest gebruikte en meest succesvolle manier van werving. Deze methode wordt echter niet door alle regio's uitdrukkelijk gestimuleerd, omdat zij de diversiteit op een post belemmert en de groepscohesie te zeer versterkt doordat alleen binnen de eigen sociale netwerken wordt geworven.

### **Loslaten van het maximum aantal vrijwilligers (bezettingsgraad) per post**

Om wervingsproblemen in de toekomst te voorkomen, is het nodig om vooruit te plannen. De mogelijke consequentie van vooruit plannen is echter dat er enige tijd meer vrijwilligers in dienst zijn dan de bezettingsgraad voorschrijft. Het is dan ook van belang dat er ruimte is in de bezettingsgraad. Daarnaast zegt de maximale bezettingsgraad niets over de paraatheid van een post, omdat dit getal losstaat van de beschikbaarheid van vrijwilligers. Door het loslaten van de bezettingsgraad kan niet alleen continu geworven worden, maar kunnen posten hun paraatheidsprobleem mogelijk oplossen door nieuwe vrijwilligers, die overdag beschikbaar zijn, te werven.

### **Meebewegen met jeugdbrandweerleden**

Vanwege de potentie van jeugdbrandweerleden is op verschillende posten gezocht naar een oplossing om te voorkomen dat jeugdleden op hun achttiende vertrekken. Zodra jeugdbrandweerleden achttien worden, stromen zij op sommige posten door naar een begeleidende functie bij de jeugdbrandweer (bijvoorbeeld als jeugdleader-assistent). Op die manier kunnen zij zich door ontwikkelen en blijven ze betrokken bij de post. Zodra zij 21 zijn, stromen zij door naar de vrijwillige brandweer.

Andere oplossingen die zijn genoemd met betrekking tot jeugdbrandweerleden zijn de volgende: het beter aan laten sluiten van de kennis die is opgedaan als jeugdbrandweelid tijdens de opleiding tot manschap (waardoor deze opleiding mogelijk verkort kan worden

door middel van vrijstellingen)<sup>4</sup>; het aanbieden van een doorstroomperspectief; de maximale leeftijd van jeugdbrandweerleden oprekken naar 21 jaar; of de maximale leeftijd juist verkorten naar 16 jaar, zodat jeugdleden op die leeftijd kunnen starten met de manschapopleiding (eventueel gefaseerd). Belangrijke voorwaarden voor een succesvolle doorstroom van jeugdbrandweerleden, zo wordt aangegeven, zijn een enthousiaste groep begeleiders en de acceptatie van en het respect voor jeugdbrandweerleden van de vrijwillige brandweerleden.

### **‘Demotivatiesprek’ voeren**

Zodra mensen zich hebben aangemeld als vrijwilliger, volgt vaak een informatiegesprek met, meestal, de ploegchef. Dit wordt geregeld geksterend het ‘demotivatiesprek’ genoemd: een gesprek waarin een goed evenwicht moet worden gevonden tussen enerzijds realistisch zijn in de verwachtingen en verplichtingen en anderzijds enthousiasme overbrengen en uitleggen hoe mooi het brandweervak is (“besmetten met het rode virus”). Dit gesprek wordt gezien als essentieel, maar zorgt er ook geregeld voor dat mensen afhaken. “Het is niet altijd even leuk, en daar moet je realistisch in zijn.” Om te voorkomen dat vrijwilligers voortijdig afhaken, is het van belang om in een vroeg stadium een eerlijk (demotivatie)gesprek te voeren.

### **Afstemming tussen de veiligheidsregio en de post verbeteren**

Er bestaan verschillende meningen over wie er verantwoordelijk is voor de werving (de veiligheidsregio, de post of allebei) en over de mate van ondersteuning van de veiligheidsregio bij de werving. Het is dan ook van belang om met iedere post het gesprek aan te gaan en expliciet te benoemen wat er wordt verwacht op het gebied van werving, wie waar verantwoordelijk voor is en aan welke ondersteuning op dat moment behoefte is op de post. Met betrekking tot dit laatste wordt aangegeven dat facilitering niet alleen nodig is op het gebied van spullen (zoals een toolkit met wervingsmateriaal), maar ook op het gebied van kennis, ervaring en advies (van bijvoorbeeld HRM, P&O en/of communicatie). Door enkele veiligheidsregio’s wordt dit al, met succes, gedaan: “Wij vragen: wat denken jullie dat werkt voor jullie werving? Ga maar doen! We hebben ook een checklist met mogelijke wervingsaanpak en -instrumenten: Facebook, banners, flyers et cetera.” Daarnaast wordt aangegeven dat door het delen van kennis en ervaring met het werven, posten van elkaar kunnen leren. De veiligheidsregio zou hierin een verbindende factor moeten zijn, zo wordt aangegeven.

### **Duidelijkheid over beschikbare opleidingsplekken**

Het gebrek aan opleidingsplekken is in verschillende veiligheidsregio’s een voldongen feit. Het is echter van belang dat er aan de nieuwe vrijwilligers uitgelegd kan worden *waarom* er een gebrek aan opleidingsplaatsen is en met name welk *perspectief* de aspiranten kan worden meegeven. Deze duidelijkheid voorkomt niet alleen dat aspiranten stoppen, maar ook dat vrijwilligers gedemotiveerd raken in het werven van nieuwe vrijwilligers. Als mogelijke oplossing heeft een regio de virtuele wachtlijst bedacht, waardoor inzichtelijk is wanneer iemand kan beginnen met de opleiding. Om de tijd tussen aanmelding en de start van de opleiding te overbruggen en zo te voorkomen dat potentiële vrijwilligers afhaken, heeft een regio een ‘summer school’ opgericht. “Tijdens de summer school zijn we met de nieuwe lichte aspiranten naar het oefencentrum gegaan. Om ze de zomer door te krijgen. We hadden ook iemand die al bijna een jaar zit te wachten op de opleiding. Als mensen een jaar op de bank zitten, verlies je ze.”

---

<sup>4</sup> Momenteel loopt er in het kader van de Uitvoeringsagenda Brandweer de pilot ‘Manschap voor jeugdbrandweer’, waarin de jeugdbrandweer een gedeelte van dezelfde les- en leerstof als die van de manschapopleiding bij de brandweer wordt aangeboden. Op die manier wordt geprobeerd de jeugdbrandweer zo in te richten dat het beter aansluit bij de reguliere brandweer.

### **Modulaire opleiding**

Een belangrijke reden waarom potentiële vrijwilligers volgens huidige vrijwilligers en managementleden afhaken, is de tijdsduur van de opleiding in combinatie met de verplichte aanwezigheid op de oefenavonden. Deze tijdsinvestering is niet voor iedereen voor langere periode realistisch. Hoewel aangegeven wordt dat als iemand die tijdsinvestering niet kan of wil maken, hij of zij ook niet geschikt is als brandweervrijwilliger, stellen anderen dat een modulaire opleiding (in plaats van het twee jaar lang aaneengesloten volgen van een opleiding) potentiële vrijwilligers kan overtuigen om vrijwilliger te worden. Door het leveren van maatwerk en (beter) aan te sluiten bij het privéleven van mensen, zullen deze eerder mogelijkheden zien om brandweervrijwilliger te worden. “Op het moment dat je meer ruimte creëert in opleiding dan ga je de drempel voor mensen echt wel verlagen”. Een modulaire opleiding betekent overigens niet per definitie ook een kortere opleiding, hoewel verschillende vrijwilligers dit ook zien als een oplossing (het inkorten van het lesmateriaal).

### **Potentiële vrijwilligers volledig laten meedraaien**

Voortbordurend op bovenstaande twee oplossingen is het van belang dat potentiële vrijwilligers mee kunnen draaien, met name tijdens oefenavonden, maar bijvoorbeeld ook tijdens uitrukken (als er een stageplaats in de tankautospuiter beschikbaar is of door na te komen (met de motivatiebus)). Dit is echter niet in iedere veiligheidsregio mogelijk; in bepaalde regio's zijn potentiële vrijwilligers namelijk niet verzekerd voordat zij met de opleiding zijn begonnen. Om potentiële vrijwilligers gemotiveerd te houden (zeker als niet snel gestart kan worden met de opleiding) en te laten ervaren wat het brandweervak inhoudt, maar ook om op die manier te checken of iemand in de ploeg past en geschikt is voor het brandweervak, is het van belang dat zij verzekerd zijn en mee kunnen op de tankautospuiter, indien zij en de post daaraan behoefte hebben.

### **Wervings- en selectiecommissie en mentor aanstellen**

Vanwege de werkdruk van ploegchefs, maar ook om optimaal gebruik te kunnen maken van de expertise van vrijwilligers (bijvoorbeeld wanneer zij werkzaam zijn in de IT, HR, communicatie of vormgeving) wordt het instellen van een wervings- en selectiecommissie op iedere post als oplossing gezien. Daarnaast wordt het van belang geacht dat potentiële vrijwilligers en aspiranten terecht kunnen bij een vast aanspreekpunt op de post: hun mentor (dit is geen leerwerkplekbegeleider). Kortom: door op een post taken en verantwoordelijkheden te verdelen, wordt de werving een gedeelde verantwoordelijkheid.

### **Meer naar buiten treden**

De geslotenheid van de brandweerpost werkt belemmerend (als een drempel) voor potentiële vrijwilligers om zich aan te melden. Het is dan ook van belang dat brandweerposten lokaal zichtbaar zijn (zie voor voorbeelden ook paragraaf 3.2.1), maar ook dat duidelijk is bij wie geïnteresseerden zich kunnen aanmelden. Stel naast een wervings- en selectiecommissie en een mentor dus ook een contactpersoon aan waar potentiële vrijwilligers op een laagdrempelige manier terecht kunnen met al hun vragen.

### **Voorrang op woningen**

Brandweervrijwilligers kunnen vanwege de woningprijzen en gebrek aan (betaalbare) huurwoningen genoodzaakt zijn om te verhuizen uit het dorp of de stad. Een veelgenoemde oplossing is het geven van voorrang aan brandweervrijwilligers op woningen. Er worden voorbeelden genoemd waarbij de regio of de ploegchef het gesprek voert met woningcorporaties en/of de burgemeester. In sommige gevallen wordt geprobeerd een urgentieverklaring te krijgen voor vrijwilligers, of voorrang op woningen dichtbij de post. Geregeld wordt aangegeven dat er grote behoefte is aan een oplossing rondom de woningproblematiek, maar dat de (formele) mogelijkheden beperkt zijn: “Burgemeesters zien

het probleem wel, maar ze kunnen het niet zomaar voor de brandweer regelen. Positieve discriminatie is niet toegestaan, achter de schermen is soms nog wel wat te regelen”.

### **Onderling verbonden: opstappers**

Om het tekort aan vrijwilligers en/of een paraatheidsprobleem tijdens kantoortijden op te lossen, maken posten geregeld gebruik van ‘opstappers’ (ook wel ‘uitleenbrandweermensen’ genoemd). Dit zijn brandweervrijwilligers die in gemeente A wonen en daar ook vrijwilliger zijn, maar in gemeente B werken. Een opstapper wordt vaak informeel geregeld; het initiatief ligt doorgaans bij de post en niet bij de regio. De eisen die posten aan opstappers stellen, lopen zeer uiteen. Eisen worden bijvoorbeeld gesteld met betrekking tot wel of niet aanwezig zijn op oefenavonden, deelname aan sociale postactiviteiten en het wel of juist niet hebben van voorrang tijdens (een bepaald soort) uitrukken. Andere posten hebben dergelijke eisen niet en laten het aan de opstapper over hoe vaak en wanneer hij of zij aanwezig is. De mate waarin eisen worden gesteld aan opstappers hangt geregeld samen met hun toegevoegde waarde: hoe harder ze nodig zijn, hoe minder eisen worden gesteld. “Als ze bij wijze een beetje overbodig zijn, dan is het wel dat het vaste groepje voorgaat voor de opstapper, dat is afhankelijk van of je ze nodig hebt of niet.”

Hoewel posten doorgaans grote waarde hechten aan de autonomie die zij ervaren in het regelen van opstappers, wordt ook aangegeven dat de veiligheidsregio hierin een meer verbindende rol kan spelen. Posten kunnen onderling meer voor elkaar betekenen dan tot nu toe het geval is.

### **Inzet van het bestuur / de burgemeester**

Er wordt aangegeven dat een tekort aan brandweervrijwilligers niet alleen een probleem is voor de brandweer, maar dat het ook een maatschappelijk probleem is. Om die reden wordt verschillende keren als oplossing aangedragen om bestuurders, en dan met name de burgemeester, (meer) te betrekken in de werving. Gedacht wordt bijvoorbeeld aan hulp met betrekking tot voorrang op huizen en het versturen van een brief aan een bepaalde groep burgers om ze te stimuleren brandweervrijwilliger te worden (vanwege de AVG is dit laatste niet meer mogelijk op persoonsniveau). Ook op een abstracter niveau wordt gezocht naar steun van bestuurders. Door bijvoorbeeld een belastingvoordeel en een gunstige pensioenregeling te bewerkstelligen, is het eenvoudiger om brandweervrijwilligers te werven, zo is de gedachte. Kortom: samen met het bestuur zoeken naar oplossingen. Aangegeven wordt dat de brandweer nog te vaak knelpunten alleen (intern) probeert op te lossen.

### **De combinatie tussen lokale, regionale en/of landelijke campagnes**

De combinatie tussen lokale en regionale wervingscampagnes wordt als effectief ervaren, met name vanwege het bereik van een grotere groep burgers. Een lokale campagne spreekt mensen aan die zich op lokaal niveau willen inzetten voor de maatschappij. Vaak (maar niet altijd) zijn dit mensen uit de netwerken van huidige brandweervrijwilligers. Een regionale campagne heeft als voordeel dat nieuwe sociale netwerken worden aangesproken. Er wordt niet alleen in de spreekwoordelijke eigen vijver gevist. Door een regionale campagne ontstaat er (mogelijk) meer diversiteit binnen een post.

Daarnaast is herhaaldelijk de wens uitgesproken om ook landelijk een wervingscampagne op te starten. Geregeld wordt om die reden de vergelijking met Defensie gemaakt. Juist de combinatie van actief en zichtbaar zijn als brandweer op lokaal, regionaal en nationaal niveau moet ervoor zorgen dat burgers zich bewuster worden van het bestaan van de brandweer, weten wat de vrijwillige brandweer inhoudt en welke eisen er aan vrijwilligers worden gesteld. Kortom: het bestrijden van onwetendheid en het informeren over de mogelijkheden om brandweervrijwilliger te worden. Het idee bestaat dat het ‘merk’ brandweer nu nog onvoldoende wordt uitgedragen.

## **De inhoud van de werving afstemmen op de beeldvorming bij de burger**

Verschillende keren wordt aangegeven dat wervingsmateriaal op inhoudelijk vlak verbeterd kan worden. Dit heeft ten eerste te maken met de eerder beschreven onwetendheid van burgers ten aanzien van vrijwilligheid bij de brandweer. Er mag niet van uitgegaan worden dat burgers weten wat de vrijwillige brandweer inhoudt, zeker niet in relatie tot de beroepsbrandweer. Ten tweede is het beeld dat geschetst wordt van de brandweervrijwilliger soms eentonig; de brandweer is tenslotte veel meer dan alleen de rode wagen en het blussen van branden. Ten derde geven met name vrijwilligers ook aan dat de nadruk mag liggen op het sociale aspect van de brandweer, “de vacatureteksten zijn echt niet uitnodigend met je ‘moet hier en hier aan voldoen’, het nodigt meer uit als je zegt dat je bij een familie terecht komt, laat de post zien.” Welke inhoud en toon van het wervingsmateriaal het meest geschikt zijn, verschilt per post.

## **Gericht / specifiek werven**

Posten richten zich doorgaans tijdens de werving voornamelijk op mensen van een bepaalde leeftijdscategorie (meestal tussen de 18 en 40)<sup>5</sup> en mensen die binnen een straal van een bepaald aantal kilometers van de post wonen. Aanvullend hierop wordt gericht werven<sup>6</sup> als oplossing genoemd, bijvoorbeeld gericht op vrouwen, Zzp'ers of medewerkers van een bepaald (lokaal) bedrijf / instituut. Verschillende regio's hebben de bevolkingsopbouw (leeftijd, beroepsbevolking) van een gebied in kaart gebracht. Op basis van die gegevens wordt selectiever geworven (bijvoorbeeld in bepaalde wijken of buurten). Als er daadwerkelijk geen geschikte burgers zijn, kan er gezocht worden naar andere oplossingen. Verder is verschillende keren als oplossing aangedragen dat de brandweer zich meer moet laten zien op middelbare scholen. Door te vertellen wat de brandweer inhoudt, worden kinderen op jonge leeftijd geïnformeerd en mogelijk geënthousiasmeerd. In het beste geval brengen zij dit over op hun ouders. Tot slot wordt een enkele keer een oplossing gezien in het werven van vluchtelingen en arbeidsmigranten die (in principe) permanent in Nederland wonen. Omdat deze mensen de Nederlandse taal niet altijd machtig zijn, vraagt dit wel om extra investeringen van de post en regio, aangezien deze potentiële vrijwilligers vanwege hun taalachterstand meer moeite zullen hebben met de opleiding.

### **4.2.2 Oplossingen voor knelpunten op het gebied van behouden**

Evenals bij oplossingen voor wervingsproblemen worden er uiteenlopende oplossingen genoemd voor knelpunten op het gebied van behouden. Bepaalde oplossingen zijn al uitgevoerd, andere verkeren nog in een conceptfase. Ook hier geldt dat de combinatie tussen verschillende oplossingen het meest effectief werkt: niet ‘of of’, maar ‘en en’.

## **Regelruimte / autonomie / zelfredzaamheid vergroten**

Vanwege de diversiteit aan posten binnen een regio hechten verschillende regio's waarde aan regelruimte (ook wel autonomie of zelfredzaamheid genoemd) op posten die hieraan behoefte hebben. Naast inspraak op regionaal niveau, in klankbordgroepen, inspraakavonden, commissies en participatieavonden, wordt in overleg ook op lokaal niveau die inspraak gefaciliteerd. In het land zijn met betrekking tot het vergroten van regelruimte de verschillen tussen regio's groot: in bepaalde regio's is dit op posten al gemeengoed, andere regio's hopen dit in de nabije toekomst te regelen.

<sup>5</sup> Over de ‘ideale’ leeftijd lopen de meningen uiteen: tijdens de groepsgesprekken is er geregeld discussie over het wel of niet aannemen van ‘oudere’ mensen of het verhogen van de maximale leeftijd. Het voordeel van ‘oudere’ mensen (doorgaans boven de 35-40 jaar oud) is dat deze groep mensen in tegenstelling tot jongere mensen minder breuklijnen in hun leven hebben en daarom stabiel en langer beschikbaar zijn voor de organisatie. De voorkeur gaat wat dat betreft uit naar mensen met een koopwoning en een gezin, “zij blijven”.

<sup>6</sup> Hoewel mond-tot-mondreclame ook gericht werven is, wordt deze wervingsmethode hier niet bedoeld.

Vrijwilligers geven aan dat het vergroten van regelruimte helpt bij het behouden van vrijwilligers; het brandweervak wordt daardoor namelijk meer 'eigen'. Door zelf de regie terug te krijgen op de post, wordt recht gedaan aan wat geregeld de 'couleur locale' wordt genoemd. Posten weten zelf het beste waar zij behoefte aan hebben en wat past bij hun lokale identiteit en postgeschiedenis. De term 'terugkrijgen' wordt hier bewust gebruikt, omdat met name vrijwilligers die de regionalisering hebben meegemaakt ervaren dat zij hun zelfredzaamheid voor een deel hebben moeten inleveren. De uitspraak "voor ieder kapot lampje moeten we een formulier invullen, terwijl we het vroeger zelf repareerden" is in deze context waarschijnlijk het meest gebruikt. Enkele voorbeelden van het vergroten van regelruimte op de posten zijn: de zelfstandige post waar de ploegchef verantwoordelijk is voor de post inclusief eigen budget, inspraak in de indeling van de nieuwe tankautospuit, budget voor het opknappen van de brandweerpost, eigen verantwoordelijkheid voor vakbekwaamheid (zelf bepalen waar, wanneer en wat er geoefend wordt), invloed op de invulling van het oefenprogramma en beheer van materiaal op de post. Een ander voorbeeld is dat in verschillende regio's wordt geïnvesteerd in de onderlinge band van ploegchefs, bijvoorbeeld door periodieke overleggen en/of informele activiteiten te organiseren, zodat ze elkaar indien nodig kunnen ondersteunen. "Met dat soort informele momenten willen wij de verbinding ook verbeteren tussen leiding en de ploegchefs. Dit helpt ook omdat de ploegchefs elkaar dan weten te vinden en dus ook knelpunten samen kunnen oplossen."

Er zijn onderwerpen, zo wordt aangegeven, waarbij er minder regelruimte is. Een veelgenoemd voorbeeld zijn de financiën (vergoedingen, maar ook de bijdrage voor de personeelsvereniging), hoewel enkele mangementleden ook met betrekking tot dit thema aangeven dat, zolang het verschil in financiën uit te leggen is (te verantwoorden), het geen knelpunten oplevert. Naast financiën wordt ook geregeld vakbekwaamheid genoemd als thema waar gemeenschappelijkheid centraal staat en waarin geen onderscheid gemaakt kan worden tussen posten.

Tot slot zijn er ook enkele regio's waarin regelruimte (vooralsnog) geen plek heeft. In dit laatste geval heerst de opvatting dat binnen de regio alle posten één gezamenlijke brandweertaak hebben en om die reden hetzelfde behandeld moeten worden. Autonomie en zelfredzaamheid zijn daarbij niet wenselijk. De gedachte is dat vrijwilligers met name behoefte hebben aan afgebakende taken en verplichtingen. Inspraakcommissies zijn "voor de bühne", zo wordt aangegeven.

### **Vaardigheidstoetsen (brandweeredstrijden)**

Bepaalde posten zijn zeer fanatiek als het gaat om vaardigheidstoetsen (brandweeredstrijden), andere posten hebben er helemaal niets mee. Het wel of niet deelnemen aan vaardigheidstoetsen heeft voornamelijk te maken met de postgeschiedenis (wordt er altijd al meegedaan?) en ook met de uitslagen (bij een goede score leeft het wedstrijdgevoel weer op, bij (in de ogen van de post onterechte) slechte scores daalt de motivatie). Vaardigheidstoetsen helpen bij de onderlinge binding op de post (door het extra oefenen, maar ook omdat de wedstrijd gezien wordt als een 'uitje') en vergroten de vakbekwaamheid. Daarnaast worden vaardigheidstoetsen gebruikt als gelegenheid om ook de partner en kinderen te betrekken bij het brandweervak door hen uit te nodigen als toeschouwers (en supporters). Kortom: vaardigheidstoetsen hebben met name invloed op de sociale cohesie binnen een post en helpen brandweervrijwilligers hun kennis over het vak te vergroten. Verschillende keren wordt echter aangegeven dat op posten waar eerder altijd fanatiek meegedaan werd aan vaardigheidstoetsen, de animo minder wordt vanwege drukke privélevens. Daarnaast worden vaardigheidstoetsen door vrijwel niemand gezien als goede 'vervanging' voor een gebrek aan uitrukken. Vanwege de positieve effecten op sociaal vlak en de vakbekwaamheid is het toch van belang vaardigheidstoetsen te blijven organiseren en



faciliteren. Op posten waar de historie en motivatie om deel te nemen echter ontbreken, zullen vaardigheidstoetsen voornamelijk gezien worden als extra belasting.

### **Communicatie (inclusief ICT) afstemmen op de behoeftes van vrijwilligers**

Vrijwilligers hebben verschillende behoeftes op het gebied van informatievoorziening; het is persoonsafhankelijk in welke vorm en hoe vaak iemand geïnformeerd wil worden. Het is van belang zich hiervan bewust te zijn en er, waar mogelijk, op in te spelen. Essentieel is dat de communicatie laagdrempelig wordt aangeboden, zonder ingewikkelde inlogsystemen. Als voorbeeld wordt genoemd een app waarin eenvoudig ingelogd kan worden en waar kennis en ervaringen gedeeld kunnen worden. Daarnaast is het van belang de rol van de ploegchef te erkennen en te gebruiken in de communicatie; geregeld wordt hij of zij immers gezien als hét informatiepunt. Stem tot slot het communicatiemiddel af op de soort boodschap. Met name de communicatie over gevoelige onderwerpen en/of met consequenties voor de post(en) kan het beste plaatsvinden door een bezoek te brengen aan de post(en).

### **Nakomers / narijden / motivatiebus**

De meningen lopen zeer uiteen wat betreft het nakomen bij / narijden naar incidenten en het gebruiken van de motivatiebus (PM). In verschillende regio's is nakomen verboden (en indien dit toch wordt gedaan volgen er sancties), andere regio's laten het oogluikend toe (hoewel het er formeel is afgeschaft), terwijl weer andere regio's het nakomen (onder bepaalde voorwaarden) juist stimuleren. De inzet kan zelfs op postniveau verschillen: binnen een regio rijden bepaalde posten bij incidenten wel na, terwijl andere posten ervoor kiezen om dit niet te doen. Er zijn kortom felle tegenstanders, maar ook grote voorstanders van nakomen. Tegenstanders geven aan dat het nakomen niet professioneel is en bovendien kan zorgen voor chaos en daarmee onveilige situaties op de incidentlocatie. Voorstanders geven echter aan dat het een ideale gelegenheid is voor met name aspiranten om ervaring op te doen en van dichtbij, maar toch op veilige afstand, het verloop van incidenten mee te maken. Dit houdt hen betrokken en gemotiveerd. Daarnaast wordt aangegeven dat vrijwilligers die verder van de post wonen en daardoor vrijwel nooit de (eerste) uitruk halen, op die manier gemotiveerd blijven. Ze kunnen toch aanwezig zijn op de incidentlocatie en indien nodig hulp verlenen. Ook wordt aangegeven dat het nakomen als voordeel heeft dat aflossen eenvoudiger geregeld is; vervanging is immers al ter plaatse. Tot slot is het een voordeel dat de motivatiebus gebruikt kan worden om vrijwilligers terug naar de post te brengen, bijvoorbeeld omdat zij elders verplichtingen hebben.

Verschillende keren is aangegeven dat vrijwilligers, ondanks een verbod daarop, tóch nakomen. Om die reden is het nakomen in de betreffende regio's niet langer verboden, maar zijn er afspraken gemaakt wanneer het wel en wanneer het niet wenselijk is. Door deze afspraken hierover te maken, is de wrijving tussen posten opgelost.

### **Rouleren stimuleren**

Net als voor het nakomen geldt ook voor het onderwerp 'rouleren' dat de meningen zeer uiteenlopen over de vraag of het wel of niet wenselijk is om te rouleren op een post. Met rouleren wordt bedoeld: in een (handmatig of geautomatiseerd via pre-com) systeem bijhouden wie bij welke uitruk welk nummer had en op basis van deze lijst bij iedere melding bepalen wie in de tankautospuiterij stapt met welk nummer en wie achterblijft. Degene met de minste uitrukken krijgt voorrang, (soms) ook als duidelijk is dat die vrijwilliger nog onderweg is naar de post. In die gevallen wordt een bepaalde tijd (aantal minuten) gewacht. Posten waarin wordt gerouleerd, hebben hierover hun eigen regels (vaak in het verre verleden) opgesteld. Het aantal minuten waarin gewacht wordt op een aanrijdende vrijwilliger varieert per post, evenals de mate waarin vastgehouden wordt aan de roulatieregels en bij welke

incidenten roulatie wel of niet wordt toegepast (bij alle soorten meldingen of alleen bij prio-2-meldingen).

Voor verschillende posten is rouleren heel gebruikelijk, voor andere posten is dit onbespreekbaar. Tegenstanders geven namelijk aan dat het burgers helemaal niet uitmaakt wie er in de tankautospuut zit; het enige wat telt is een zo snel mogelijke hulpverlening. Voorstanders geven echter aan dat door het rouleren vrijwilligers die verder weg wonen de kans krijgen om bij een uitruk aanwezig te zijn. Op die manier wordt voorkomen dat niet steeds dezelfde mensen de achterlichten zien. Verschillende vrijwilligers hebben expliciet aangegeven dat als er geen roulatie was op hun post, zij gestopt zouden zijn als vrijwilliger.

### **Begeleiding rondom de PPMO**

Voor een groep vrijwilligers is de PPMO een heet hangijzer; ze kijken enorm tegen deze test op. Door te investeren in begeleiding, op fysiek en/of mentaal vlak, kunnen vrijwilligers op een betere manier naar de test toewerken. Deze begeleiding kan gecontinueerd worden indien de test niet gehaald is.

Verder is verschillende keren als oplossing aangedragen om verschillende PPMO testen uit te laten voeren, hoewel hier ook felle tegenstanders van zijn. De zwaarte van de test zou moeten afhangen van bijvoorbeeld leeftijd, geslacht en functie.

### **Aandacht voor paraatheid**

Naast het ervaren van knelpunten op het gebied van werving en/of behouden, ervaren posten ook regelmatig paraatheidsproblemen. Als oplossing wordt geregeld de variabele voertuigbezetting of de TS-flex genoemd.

### **Thuisfront betrekken**

Geregeld wordt aangegeven dat steun van het thuisfront essentieel is om brandweervrijwilliger te zijn. "Ik deed zestien uur per week opleiding voor de brandweer. Ik heb elf maanden lang bijna geen leven gehad. Als je partner moet zijn van een brandweerman/-vrouw, dan gaat die er wel wat van vinden. Het gaat anders dan bij een voetbalvereniging." Het belang om het thuisfront te betrekken wordt dan ook benoemd, bijvoorbeeld door partners en/of kinderen uit te nodigen bij sociale activiteiten (zoals die van de personeelsvereniging of de vaardigheidstoetsen). De mate waarin dit wordt georganiseerd verschilt per post, afhankelijk van de behoefte (van de vrijwilligers en/of hun partners). Daarnaast is het ook van belang de partners te informeren over de emotionele kant van het brandweervak, zodat zij de steun kunnen geven die nodig is na het ervaren van een ingrijpend of traumatisch incident.

### **Aantal verplichtingen verminderen**

Hoewel de ene vrijwilliger aangeeft nooit genoeg te krijgen ("het is toch een fantastische hobby?") stellen andere vrijwilligers dat zij moeite hebben met het voldoen aan de vele verplichtingen met betrekking tot vakbekwaam blijven in relatie tot de (vele) uitrukken. "Ik zeg ook wel tegen nieuwe mensen van 'welkom bij de club vrijetijdsberoving, a.k.a. de brandweer'." Het gaat met name, maar niet uitsluitend, om 'extra' verplichtingen die op doordeweekse dagen tijdens kantoortijden moeten plaatsvinden (zoals extra trainingen). Het is persoons- en situatieafhankelijk hoe iemand dit ervaart en/of dit kan combineren met zijn of haar privéleven.

### **Doorstroomperspectief**

Door als ploegchef meer oog te hebben voor een doorstroomperspectief snijdt het mes aan twee kanten: enerzijds biedt het de vrijwilliger een perspectief (om te blijven), anderzijds laat het de ploegchef zien waar in de ( nabije) toekomst mogelijk een tekort ontstaat

aan bepaalde specialismes. Indien er weinig doorgroeimogelijkheden zijn voor vrijwilligers en er vrijwilligers aanwezig zijn met dubbele functies, kan gevraagd worden of deze vrijwilligers een functie willen opgeven zodat een collega-vrijwilliger zich kan ontwikkelen.

### **Nieuwe vrijwilligers volledig opnemen in de ploeg**

Zodra aspiranten zijn aangenomen en gestart zijn met hun opleiding, is het vanwege hun motivatie van belang dat ze (voor zover dit niet al het geval was) 1. opgenomen worden in de ploeg, 2. direct (of zodra zij een module hebben afgerond in de ELO; dit verschilt per regio) mee kunnen op de uitruk op de stageplaats en 3. naast een gemotiveerde leerwerkplekbegeleider ook begeleid worden door een mentor. De mentor is beschikbaar voor alle vragen en geeft voorlichting vanaf het eerste kennismakingsmoment. Ervaren wordt dat een dergelijk aanspreekpunt fijn is en helpt bij het opbouwen van een band met de post. De aspirant gaat dan niet 'zweven' in de groep.

### **4.2.3 Oplossingen voor werven én behouden**

Bepaalde oplossingen gelden specifiek voor knelpunten op het gebied van werven of behouden. Daarnaast zijn er verschillende zaken beschreven die op beide vlakken een oplossing bieden. Dit geldt bijvoorbeeld voor taakdifferentiatie; deze oplossing wordt apart toegelicht.

#### **Ondersteuning van de ploegchef (vanuit de post en vanuit de regio)**

De ploegchef speelt op verschillende momenten een belangrijke rol in de werving: doorgaans bepaalt de ploegchef of en zo ja wanneer er wordt geworven, is hij of zij betrokken bij de opzet van die werving en maakt hij of zij in overleg met de post de keuze of iemand wel of niet geschikt is als brandweervrijwilliger. Geregeld krijgt de ploegchef hierbij ondersteuning van een groep vrijwilligers in de vorm van een wervings- en selectiecommissie. Verschillende ploegchefs ervaren de werving als extra belasting op hun toch al drukke agenda. Door het gesprek aan te gaan over de werkdruk wordt duidelijk waar behoeftes liggen qua ondersteuning. Opvallend is het verschil in de mate waarin ploegchefs de vrijheid ervaren om zelf zaken omtrent de werving te regelen, ook al is dit niet helemaal volgens de regels van de veiligheidsregio. Als bepaalde ploegchefs geen regelruimte ervaren maar wel nodig hebben, pakken ze die ruimte. Deze mate van "recalcitrantie" wordt gewaardeerd door postleden, zo wordt aangegeven.

Een goede sfeer op de post is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, hoewel de ploegchef hierin een belangrijke rol speelt. Het aanspreken van collega-vrijwilligers en het bijsturen van de groepsdynamiek vraagt bepaalde competenties van de ploegchef. Aangegeven wordt dat niet alle ploegchefs over dergelijke competenties beschikken. Ondersteuning van ploegchefs op het gebied van het afhandelen van sociale vraagstukken kan hiervoor een oplossing zijn. Die ondersteuning kan plaatsvinden op individueel vlak door het aanbieden van een bijvoorbeeld een cursus, maar ook door het stimuleren van het uitwisselen van ervaringen en advies door ploegchefs onderling.

#### **Functioneringsgesprek voeren**

De ploegchef houdt bij of en zo ja wanneer er nieuwe vrijwilligers geworven moeten worden. Tijdens een functioneringsgesprek kunnen onderwerpen zoals de mate van tevredenheid, de opleidingsbehoefte en het toekomstperspectief met de vrijwilligers besproken worden. Deze informatie helpt niet alleen de vrijwilligers door stil te staan bij hun eigen tevredenheid en behoeftes, maar ook de ploegchef om te bepalen of het nodig is om te werven – met name als iemand aangeeft te stoppen (met een bepaalde functie of volledig). De meningen en ervaringen met betrekking tot het voeren van dergelijke formele gesprekken lopen zeer uiteen. Enerzijds wordt de meerwaarde gezien van dergelijke gesprekken: "Ik vind het heel

gewoon dat je deze gesprekken voert. Je wilt weten wat er speelt. Ik denk dat het heel waardevol is en dat je er ook echt op aan moet dringen dat je dat doet. En al gaat het een half uur over koetjes en kalfjes, dat is ook goed en dat is echt heel belangrijk.” Anderzijds wordt aangegeven dat dergelijke gesprekken “toch wel” worden gevoerd, maar dan niet op formele wijze. “Je doet dat niet formeel in één gesprek. Er is continue aandacht voor. Als iemand bij wijze van een kat met een scheve poot heeft, dan belt hij mij al op. Dat is heel toegankelijk en ik ben daarin niet de enige, ze zoeken elkaar ook gewoon op. Dat is informeel en dat formeel doen past niet, dat is totaal geen behoefte aan.” Niet alle ploegchefs vinden het eenvoudig om dergelijke gesprekken te voeren, omdat zij niet beschikken over de juiste competenties. Gezien het belang van dergelijke gesprekken voor werven en behouden, zouden ploegchefs daar meer in gestimuleerd, begeleid en gefaciliteerd worden: “We hebben geen format vanuit de regio. Wel een formulier en het staat ook in de functieomschrijving.”

### **Beschikbaar stellen van kantoorruimte op de brandweerpost als flexwerkplek**

In diverse regio's wordt volop geëxperimenteerd met flexwerkplekken op brandweerposten. Het idee is dat brandweervrijwilligers worden geworven die tijdens kantooruren niet op hun gebruikelijke werkplek werken, maar een bepaald aantal dagen per week op een flexplek op de brandweerpost. De poule van potentiële vrijwilligers wordt hierdoor vergroot; ook mensen die buiten het dorp of de stad werken kunnen dan opeens geschikt zijn. Hoewel deze maatregel met name wordt ingezet om vrijwilligers te werven, helpt het ook voor het behouden van vrijwilligers, bijvoorbeeld wanneer deze een nieuwe baan buiten het dorp of de stad krijgen. Een andere invulling van dit initiatief heeft veel overlap met 'opstappers', hoewel opstappers niet gebruikmaken van flexwerkplekken. Als duidelijk is dat er een paraatheidsprobleem ontstaat op een post, kan een vrijwilliger van een andere post op de post met paraatheidsproblemen gebruikmaken van de flexwerkplek. Het grote voordeel van deze oplossing is daarnaast dat de onderlinge betrokkenheid wordt vergroot.

### **Verhogen van de financiële vergoedingen**

Over het nut en de noodzaak van financiële vergoedingen voor brandweervrijwilligers wordt zeer uiteenlopend gedacht: van vrijwilligers die ook zonder enige vergoeding vrijwilliger zouden blijven, tot vrijwilligers die dan direct zouden stoppen, en alles daar tussenin. Geregeld wordt door managementleden aangegeven dat financiën wel degelijk van belang zijn voor vrijwilligers, ook al wordt er gezegd van niet: “als het geld ze niet interesseert, hoe kunnen declaraties dan zo'n groot thema zijn?”

Aangegeven wordt dat nadrukkelijker in de werving naar voren mag komen dat vrijwilligers bij de brandweer een vergoeding krijgen. “Je leert een vak en het wordt beter betaald als vakkenvuller. Je moet meer vertellen dat het gewoon een hele goede bijverdienste is. Als je gaat oefenen en je bent actief in de post heb je een hele mooie bijverdienste, het lijkt wel alsof dat niet gezegd mag worden.” Overigens is lang niet iedereen het hiermee eens: burgers die voornamelijk vanuit financieel oogpunt brandweervrijwilliger willen worden, zijn lang niet op alle posten welkom. Daarnaast is verschillende keren geopperd om de vergoeding van vrijwilligers te verhogen; dit initiatief zou potentiële vrijwilligers motiveren om zich aan te melden en huidige vrijwilligers om te blijven.

### **Bijstellen van ongeschreven sociale regels en selectie-eisen**

Hoewel eerder is beschreven dat het aanpassen van de ongeschreven sociale regels geregeld niet goed uitpakt, is het verschillende keren wel als oplossing genoemd voor het wervingsprobleem. Daarnaast wordt ook voorgesteld om concessies te doen met betrekking tot de (woon)afstand tot de post, de beschikbaarheid overdag en leeftijd. Aangegeven wordt

dat op die manier een wervingsprobleem opgelost kan worden omdat er meer 'geschikte' potentiële brandweervrijwilligers zijn.

Daarnaast kan het aanpassen van eisen die gesteld worden aan vrijwilligers ook als oplossing gelden voor knelpunten rondom behoud. Denk bijvoorbeeld aan vrijwilligers die te weinig aanwezig zijn op oefenavonden en/of tijdens uitrukken, of vrijwilligers die zijn verhuisd waardoor zij niet meer op tijd op de post kunnen zijn bij een prio-1-melding of een nieuwe baan krijgen buiten het dorp of stad waardoor zij doordeweeks tijdens kantooruren niet meer kunnen uitrukken. Hoewel dit per post verschilt, wordt geregeld beschreven dat als een post (meer dan) voldoende vrijwilligers heeft, strenger wordt toegezien op het naleven van bepaalde eisen. Posten die een knelpunt ervaren op het gebied van behouden, zijn daar over het algemeen minder streng in, simpelweg omdat ze het gevoel hebben niet anders te kunnen.

### **Het benaderen van hoofdwerkgevers**

Het is een veel genoemde oplossing: meer aandacht besteden aan hoofdwerkgevers. Dit geldt voor werven door werkgevers te benaderen en te informeren of zij potentiële brandweervrijwilligers in dienst hebben, maar ook voor behouden door werkgevers te bedanken voor het beschikbaar stellen van brandweervrijwilligers. In verschillende regio's wordt met name op het gebied van behouden al aandacht besteed aan werkgevers. De waardering wordt onder andere kenbaar gemaakt door middel van een advertentie in de lokale krant, het uitreiken van een bos bloemen aan het einde van het jaar en/of het overhandigen van een bordje dat werkgevers aan de gevel kunnen hangen waardoor duidelijk is dat het bedrijf brandweervrijwilligers levert.

Met name op het gebied van werven zien veel vrijwilligers echter nog kansen op dit vlak. Geregeld zien zij dit als een taak voor de regio. Verschillende vrijwilligers geven aan zelf langs bedrijven te gaan. "Bij ons gaat de ploegchef, of iemand die goed in het korps ligt en dat goed kan, bij de bedrijven langs om te kijken of er mensen beschikbaar zijn of die in de buurt zijn komen wonen." Omdat dit tijdrovend is en bovendien voornamelijk onder werktijd moet plaatsvinden, wordt van de regio verwacht dat ook zij hierin een bijdrage levert, bijvoorbeeld door te voorzien in wervingsmateriaal afgestemd op werkgevers, maar met name ook door bezoeken af te leggen aan de werkgevers.

### **Het leveren van maatwerk**

Resumerend kan gesteld worden dat vrijwilligers geregeld verlangen naar maatwerk, zowel voor het werven van nieuwe vrijwilligers als het behouden van vrijwilligers. Hoewel er behoefte is aan een bepaalde basis – concreet in de vorm van wervingsteksten, formats of een complete toolkit, maar ook minder concreet in de vorm van regels en afspraken om de vakbekwaamheid van brandweervrijwilligers te garanderen – is het verlangen ook heel sterk om die basis aan te passen aan de behoeftes, de geschiedenis en de identiteit van de post.

### **Oplossingen zijn zelden bewezen effectief**

Uit bovenstaande onderzoeksresultaten wordt duidelijk dat er allerlei activiteiten worden bedacht en uitgevoerd om knelpunten op het gebied van werven en behouden op te lossen. Een activiteit is echter nog geen good practice. In dit onderzoek bedoelen we met good practice een oplossing die bewezen effectief is, in de zin dat objectief aangetoond kan worden dat zij bijdraagt aan het oplossen van het geconstateerde knelpunt. Dergelijke good practices zijn in dit onderzoek niet of nauwelijks gevonden. Enerzijds komt dit doordat veiligheidsregio's doorgaans geen 0-meting uitvoeren voordat een activiteit wordt uitgevoerd, waardoor het niet mogelijk is om vast te stellen of er daadwerkelijk een verschil

bestaat in de resultaten voor en na uitvoering van de activiteit. Anderzijds komt dit doordat een activiteit zelden of nooit losstaat van andere activiteiten. Meestal maken veiligheidsregio's en posten gebruik van een breed scala van activiteiten om vrijwilligers te werven en te behouden. Hierdoor is niet vast te stellen welke activiteit gewerkt heeft. Wel zouden zowel managementleden als vrijwilligers het wenselijk vinden om te achterhalen welke activiteiten werken en onder welke voorwaarden. Daarnaast geeft een van de weinige regio's waar wél 0-metingen worden gehouden alvorens gestart wordt met een activiteit aan: "Door goed te monitoren, haal je ook de emotie eruit. Zoals bijvoorbeeld door het bijhouden van het personeelsbestand. Het wordt daardoor feitelijk, en minder emotionele discussies."

Belangrijk is ook te beseffen vanuit wiens of wier perspectief een activiteit effectief is of niet: als een regionale wervingscampagne resulteert in de aanmelding van een bepaald aantal nieuwe vrijwilligers, terwijl er op posten waar de nood het hoogst is géén nieuwe aanmeldingen zijn, is de werving dan geslaagd? En volgens wie? Wanneer een activiteit als effectief wordt gezien, hangt af van de ervaren problematiek, ook omdat sommige posten tevreden zijn met iedere potentiële vrijwilliger die interesse toont, terwijl andere posten een werving pas als succesvol zien als er een wachtlijst ontstaat. Tot slot: de meest gebruikte wervingsmethode, de mond-tot-mondreclame, kan vanwege haar informele karakter ook onmogelijk geëvalueerd worden, terwijl de meeste managementleden en vrijwilligers deze activiteit wel bestempelen als good practice.

#### 4.2.4 Taakdifferentiatie

Gedurende het onderzoek heeft de term taakdifferentiatie een andere lading gekregen. Waar in het begin van het onderzoek (juni 2019) de term beschouwd werd als een mogelijke oplossing voor knelpunten op het gebied van werven en behouden van brandweervrijwilligers, werd deze term (ondanks de toelichting door de onderzoeker) vanaf december 2019 voornamelijk opgevat als oplossing om te voldoen aan de normen uit Europese en internationale regelgeving en jurisprudentie van het Europese Hof van Justitie. Onderzoeken van Pels Rijcken en Droogleever Fortuijn (2018) en Verburg (2019) signaleren namelijk een "reëel risico" dat de huidige rechtspositie van Nederlandse brandweervrijwilligers niet geheel in lijn is met de bestaande Europese wet- en regelgeving (Deeltijdrichtlijn, 97/81/EG) en Europese jurisprudentie.

In dit onderzoek hebben we voornamelijk gefocust op taakdifferentiatie als oplossing voor werven en behouden. Taakdifferentiatie kan een oplossing zijn voor werven, omdat door differentiatie vrijwilligers niet de volledige manschapopleiding hoeven te voltooien. Door het afgebakende takenpakket kan een vrijwilliger selectiever zijn in de taken die hij of zij uitvoert, waardoor het beter aansluit bij de eigen wensen, behoeften en persoonlijke omstandigheden. Bovendien eist het vakbekwaam blijven minder tijd, omdat gericht geoefend kan worden. Dit geldt bijvoorbeeld voor de brandweerchauffeur of specialistische THV. Gericht oefenen kan ook een rol spelen bij het behouden van vrijwilligers met een aangepast takenpakket. Verschillende regio's experimenteren (al geruime tijd) met allerlei vormen van taakdifferentiatie, waarvan de brandweerassistent in Noord-Holland Noord wellicht het meest bekend is.

De concrete uitwerking en dus de invloed van taakdifferentiatie als oplossing voor Europese regelgeving is tijdens het onderzoek niet duidelijk geworden. Wel is aangegeven dat de invloed waarschijnlijk per regio zal verschillen. Hoe groter de verwachte invloed, hoe meer managementleden en vrijwilligers zich zorgen maken. "De taakdifferentiatie zoals die nu in concept in de matrix staat, gaat niet een gigantische impact op onze organisatie hebben. Er

zijn ook regio's die het wel als heel erg naar ervaren. De specialisaties die vrijwilligers doen, dan is echt het sneu, sommigen steken daar heel veel tijd en energie in om dat te blijven doen." Ongeacht de verwachte invloed wordt aangegeven dat er behoefte is aan duidelijkheid. Met name omdat toekomstplannen met betrekking tot vrijwilligheid geregeld (maar niet altijd) op pauze worden gezet. "We hebben een visie voor de toekomst gemaakt. Dat wordt nu doorkruist door de taakdifferentiatie, dat ligt nu stil." Niet alleen voor het management is duidelijkheid nodig, maar ook voor vrijwilligers. "Vrijwilligers vragen aan ons: komen jullie met een concreet uitgewerkt voorstel, dan gaan wij aangeven of dat past. Volgens mij weten we dan pas met zijn allen welke kant we uit gaan. Ze geven wel heel nadrukkelijk aan dat ze wel basisbrandweerwerk willen blijven doen en daar bovenop zou je kunnen differentiëren, maar waar die grens precies ligt..." Aangegeven wordt dat de onzekerheid omtrent de uitwerking van de taakdifferentiatie een negatief effect heeft op werven en behouden: voor zowel potentiële vrijwilligers als huidige vrijwilligers is het toekomstperspectief onzeker.

"Taakdifferentiatie als manier om te werven en behouden is een keuze, voor bepaalde posten een oplossing. Taakdifferentiatie vanwege de Europese regelgeving is geforceerd. In het eerste geval kun je er over meedenken en als je het niet nodig hebt, gebruik je het niet. Het is een keuze. In het tweede geval is duidelijk: er gaat een verschil komen en het gaat frictie opleveren tussen beroeps en vrijwilligers. Dat is een heel groot verschil. Je gebruikt hetzelfde woord, maar het ene is oplossingsgericht, je wilt iets positiefs bereiken, en het andere is gewoon iets doordrukken waardoor er rechtelijk een verschil ontstaat."

### Nadelen van taakdifferentiatie

Taakdifferentiatie als oplossing voor knelpunten op het gebied van werving en behoud, maar ook voor de juridische kwestie, wordt door het overgrote merendeel van de vrijwilligers negatief ontvangen. De volgende redenen worden aangedragen waarom zij deze mening zijn toegedaan.

- > Het meest wordt genoemd dat brandweervrijwilligers geen, in hun ogen, "tweederangs brandweer" willen worden. "Krijg er kromme tenen van, omdat je bij bepaalde inzetten moet wachten tot de 'echte' brandweer komt." Vrijwilligers zijn trots op het feit dat zij aan dezelfde opleidingseisen voldoen en een vergelijkbaar takenpakket hebben als de beroepsbrandweer. Taakdifferentiatie raakt hen in hun identiteit en professionaliteit en wordt ervaren als een gebrek aan respect voor hen als brandweervrijwilliger. Taakdifferentiatie raakt hen in hun ziel.
- > Er ontstaat een tweedeling op de post die ten koste gaat van de sociale cohesie. Enerzijds vanwege een 'gebrek' aan motivatie: als nieuwe vrijwilligers niet bereid zijn de volledige opleiding te volgen, is dit voor huidige vrijwilligers een teken van gebrek aan motivatie. Anderzijds omdat er vanwege de verschillende taken verschillend (apart) geoefend moet worden. "Wat je onder andere bindt op een kazerne is dat je allemaal dezelfde dingen meemaakt en dezelfde dingen kan en samen oefent. Als je niet samen oefent dan ze je die mensen minder en zullen de sociale banden waarschijnlijk ook minder zijn."
- > De samenstelling van de brandweerploeg wordt complexer, zodat tijdens een uitruk goed gekeken moet worden naar de samenstelling van een brandweerploeg: wie is opgeleid om wat te doen? Dit vraagt niet alleen meer van de bevelvoerder, maar ook van het onderlinge vertrouwen. Inzicht in de paraatheid wordt complexer.
- > Gebrek aan back up: wanneer in levensbedreigende situaties brandweermensen gered moeten worden door collega's, is dit soms niet mogelijk, omdat collega-vrijwilligers hiervoor niet zijn opgeleid.

- > Vanwege de differentiatie in opleidingen en taken zijn er meer vrijwilligers nodig om dezelfde brandweezorg te kunnen leveren, terwijl het op sommige plekken nu al lastig is om voldoende geschikte vrijwilligers te vinden.
- > Geregeld wordt een onderscheid gemaakt tussen de impact op potentiële vrijwilligers en op huidige vrijwilligers. Taakdifferentiatie is vanwege de eerdergenoemde redenen mogelijk een oplossing voor het werven van nieuwe vrijwilligers, maar biedt geen meerwaarde voor huidige vrijwilligers, omdat in hun ogen specialismes worden afgepakt en zij een eenvoudiger takenpakket krijgen. “Wat ik lastig vind, is dat er voor mij straks nog maar één taak is, terwijl ik het leuk vind om verschillende dingen te doen, ik heb de opleiding al gehad.” Taakdifferentiatie heeft effect op de (de)motivatie. “Mensen maken een bewuste keuze. Ik vraag me af of de mensen die kiezen voor de kortere opleiding en beperkte taken of die het leuk blijven vinden. Het gevoel van volwaardigheid. En als je oefent, heb je nog meer hetzelfde omdat je minder hebt om te oefenen. Diversiteit in oefenen valt helemaal weg als je maar één ding doet.” Aangegeven wordt dat er mogelijk frictie ontstaat tussen de nieuwe en de zittende vrijwilligers. “De mensen die jarenlang opgeleid zijn om het te kunnen, daar wordt dan de taak overgenomen door mensen die een korte opleiding hebben gehad. Op den duur zou het wel functioneren, want dan is de oude garde weg, maar de komende twintig jaar werkt dat niet.” Verschillende keren wordt aangegeven dat men verwacht dat vrijwilligers zullen stoppen “als ze niet meer kunnen doen wat ze deden, beperkt worden in hetgeen waarvoor je opgeleid bent, totale onderwaardering zou dat zijn.” Dit geldt niet alleen voor de oude garde, zo blijkt: “Ik ben net uit de opleiding en dacht dat ik even rust had, maar zie tegelijk een muur op me af komen van taakdifferentiatie en dingen waarvan ik denk nou. Onzekerheid.”
- > Vanwege taakdifferentiatie lijken de hybride varianten (juridisch) moeilijker of zelfs niet uitvoerbaar, terwijl regio's juist daar de toekomst zagen: overdag uitruk door beroeps en in de avond, de nacht en het weekend door vrijwilligers.
- > Voor veel vrijwilligers is de aanleiding voor deze fundamentele verandering onlogisch en onnodig. Waarom een systeem veranderen dat in hun ogen prima functioneert? “Ik heb het idee dat een goedwerkende brandweerorganisatie in Nederland zich in de maling laten nemen door Europa. Een goede organisatie gaat kapot.” Verschillende vrijwilligers geven aan het gevoel te hebben niet het eerlijke verhaal te horen. “Er wordt aan de voorkant verteld dat ze trots zijn op de vrijwilligers en deze willen behouden. Maar aan de andere kant heb ik het gevoel dat er een soort tweede boekhouding is waarmee ze bezig zijn om de vrijwilligers van de kaart te vegen.”

### **Voordelen van taakdifferentiatie**

Verschillende vrijwilligers zijn van mening dat taakdifferentiatie wel degelijk helpt bij knelpunten omtrent werving en behoud. “We lopen al jaren te roepen: we moeten vrijwilligers niet te zwaar belasten en niet laten stapelen, manschap, bevelvoeder, chauffeur, duiker, oppervlakte redder. Want je moet ook iedereen geoefend houden. En nu wordt het opgelegd en dan gaan we met de hakken in het zand.” Dit zijn met name vrijwilligers die enerzijds een groot knelpunt ervaren op een of beide gebieden en geen andere oplossing zien en anderzijds vrijwilligers die door deel te nemen aan pilots hebben ervaren welke voordelen taakdifferentiatie kan opleveren. Het gaat bijvoorbeeld om vrijwilligers die ondanks het niet halen van de PPMO nog wel een rol kunnen en willen vervullen als chauffeur, als niet-repressieve vrijwilliger of als vrijwilliger in het kader van Brandveilig Leven of in een logistieke ploeg.



Tot slot heeft een deel van de vrijwilligers geen duidelijke mening, omdat zij weinig hebben meegekregen van de laatste ontwikkelingen rondom taakdifferentiatie<sup>7</sup>, zij geen knelpunten ervaren op het gebied van werven en/of behouden en/of verwachten dat taakdifferentiatie weinig zal veranderen op hun post.

Het uitgangspunt dat iedere beroepsbrandweerman of -vrouw en brandweervrijwilliger hetzelfde takenpakket heeft, wordt minder stellig naarmate er een knelpunt wordt ervaren op het gebied van werven en/of behouden. Deze flexibiliteit geldt, zoals inmiddels duidelijk moge zijn, niet alleen voor taakdifferentiatie, maar voor vrijwel alle oplossingen: een oplossing wordt namelijk pas als een oplossing gezien, als er een knelpunt wordt ervaren. Zolang niet vanuit de problematiek van een post wordt gedacht, ontstaat er doorgaans bij iedere 'oplossing' weerstand. "Als taakdifferentiatie wordt weggezet als oplossing voor de Europese regelgeving, dan gaan de hakken in het zand, dan accepteert niemand dat. Het kan een oplossing zijn voor sommige posten waar knelpunten worden ervaren. Maar positioneer taakdifferentiatie dan zo, dat het lijkt alsof het een oplossing van de post zelf is. Het gaat om eigenaarschap en autonomie."

### 4.3 Leren van eerder onderzoek

Hoewel formeel geen onderdeel van dit onderzoek, heeft er een korte studie plaatsgevonden van relevante literatuur.<sup>8</sup> Daarnaast is aan de veiligheidsregio's gevraagd of zij met betrekking tot vrijwilligheid 1. beschikken over rapporten en onderzoeken en 2. zelf onderzoek hebben laten uitvoeren. In deze paragraaf wordt op hoofdlijnen aangegeven wat de bevindingen hiervan zijn.

#### 4.3.1 Onderzoek op landelijk, regionaal en lokaal niveau

Voor zover bekend zijn er, naast dit onderzoek, twee keer eerder landelijke onderzoeken verricht naar de beleving en het werven en behouden van brandweervrijwilligers in Nederland. Het meest recent is het *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel* (Duijneveldt & Herder, 2017). Dat onderzoek bestond uit een enquête onder alle repressieve brandweermensen en een drietal focusgroepen. Eerder heeft TNO in het kader van de vorming van een visie op vrijwilligheid een landelijk onderzoek uitgevoerd, bestaande uit een literatuuronderzoek, een enquête en 'group decision rooms' met vrijwilligers uit alle veiligheidsregio's (Kerstholt, Roelofs & De Koning, 2013).

Verder heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) in het verleden een onderzoek laten uitvoeren naar de stand van vrijwilligheid. Dit onderzoek werd drie keer uitgevoerd op dezelfde wijze en bestond uit een enquête onder brandweercommandanten en vijftien verdiepende interviews (Ministerie van BZK, 1991; Ministerie van BZK, 1998; Van Dijk & Roorda, 2005). Daarnaast wordt in de publicatie *Brandweer. Studies over organisatie, functioneren en omgeving* (Muller, Helsloot & Weewer, 2017) de organisatie en het functioneren van de brandweer en de brandweezorg uitgebreid beschreven door zowel wetenschappers als practitioners. In het tweede deel is, op basis van een uitgebreid literatuuronderzoek, specifiek aandacht voor vrijwilligheid van de brandweer.

<sup>7</sup> Tijdens de groepsgesprekken hebben we gesproken met vrijwilligers die nog helemaal niet geïnformeerd waren over taakdifferentiatie als oplossing voor de Europese Deeltijdrichtlijn en met vrijwilligers die wel op de hoogte waren gebracht (bijvoorbeeld door middel van een door de regio georganiseerde bijeenkomst en/of informatie afkomstig van de Denktank in de vorm van een animatie of door het invullen van de landelijke enquête met betrekking tot taakdifferentiatie).

<sup>8</sup> Zie voor het meest uitgebreide literatuuronderzoek met betrekking tot deze thematiek Van Wijk (2012).

Er bestaan grote verschillen tussen veiligheidsregio's met betrekking tot de uitvoering van regionaal en lokaal onderzoek omtrent het werven en behouden van vrijwilligers. Verschillende regio's hebben in het verleden onderzoeken laten uitvoeren door gerenommeerde onderzoeksbureaus, maar ook door studenten of door studenten van brandweerschool die zelf gekozen hadden voor dit onderwerp als afstudeerwerk (zie bijvoorbeeld Winthagen & Roman, 2013; Goldschmidt, Aalbers & Heinen, 2016; Seepers & Rauf, 2017; Helleman, 2011; Zijlema, 2019; De Caluwé, 2011; Jolly, 2009; Fleurbaay, 2018). Meestal bestaan deze onderzoeken uit een combinatie van literatuuronderzoek, enquêtes en (groeps)interviews. Er zijn echter ook veiligheidsregio's die, los van hun deelname aan landelijke onderzoeken zoals het Belevingsonderzoek, zelf geen onderzoek hebben gedaan of hebben laten uitvoeren met betrekking tot vrijwilligheid.

### 4.3.2 Resultaten van eerder onderzoek

Grosso modo leveren de onderzoeken al decennia dezelfde resultaten op, zowel over de (de)motivatoren als over de kansen die er zijn om vrijwilligheid in de toekomst te behouden voor de brandweer.

Uit de verschillende onderzoeken blijkt telkens dat de (de)motivatoren van vrijwilligers zijn: waardering, respect, groepsbinding, teamgeest, regelruimte (autonomie), professionaliteit en iets doen voor de samenleving. De meest effectieve manier van werven is mond-tot-mondreclame. Hoewel er veel kritiek is op de schaalvergroting, stoppen er om die reden weinig vrijwilligers. Men stopt als de leeftijdsgrens is bereikt, het fysiek niet meer aankan of als er in het leven iets verandert (breuklijn), waardoor een positie als vrijwilliger echt niet meer in te passen is. In het algemeen is men trots op het vak en de post en wordt de lokale leiding hoger gewaardeerd dan het management. Aanbevelingen spelen meestal in op deze motivatoren.

Er zijn weinig gegevens beschikbaar over de aanwas en het vertrek van vrijwilligers, en evenmin over de redenen waarom mensen vertrekken. In de onderzoeken van het Ministerie van BZK (2005) wordt zelfs gemeld dat de brandweerleiding zich al vanaf 1991 zorgen maakt, maar dat er in feite nauwelijks afname van vrijwilligers heeft plaatsgevonden. De resultaten uit het *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel* (2017) bevestigen grotendeels de bovengenoemde feiten. Opvallend is dat in het *Belevingsonderzoek* de percentages van het antwoord 'eens met de stelling' bij sommige thema's rond de 50 procent liggen. Dit duidt erop dat er ook in dat onderzoek sprake is van een grote diversiteit, bijvoorbeeld wat betreft de thema's 'waardering voor de organisatie en toekomstvisie', 'waardering van het takenpakket', 'beleving van de vakbekwaamheid', 'diversiteit', 'roosters', 'PPMO' en 'brandveilig leven'. In de *Duidingsnotitie* (Steeverink & Meerenburgh, 2018), waarin zowel de Raad van Brandweercommandanten als de vakbonden en de Vakvereniging Brandweer Vrijwilligers hun interpretatie van de resultaten geven, is te lezen dat bij alle thema's waar de meningen rond 50 procent liggen de actoren hun eigen interpretatie kiezen en vasthouden aan hun standpunt.

Brandweerofficieren hebben, zo blijkt in het Belevingsonderzoek, over sommige thema's een mening hebben die tegenovergesteld is aan die van de manschappen en bevelvoerders. Dat geldt voor onder andere de waardering voor de visie en organisatie, de mate waarin de mens centraal staat, de vraag of er voldoende aan werving wordt gedaan van vrijwilligers, de relatie tussen werkvloer en leiding, opkomsttijden en variabele bezetting. Met name over beleidsthema's verschillen de officieren van mening met manschappen en bevelvoerders. Dit is een interessante constatering die de vraag oproept wat dat betekent voor de relatie tussen

leiding en werkvloer en voor de positie van de officieren in de organisatie (die lang niet allemaal leidinggevend in de koude organisatie zijn).

Over een aantal thema's is men het roerend eens. Men is trots op het vak, minder trots op de organisatie, heeft waardering voor de leiding op postniveau en heeft minder waardering voor het management. De mens staat te weinig centraal (hoewel officieren dus een andere mening zijn toegedaan), er is te weinig regelruimte, een TS6 is de beste uitruksterkte, en de opkomsttijden mogen best wat langer zijn als de paraatheid dat vraagt, maar meer preventie mag niet leiden tot minder repressie. Men is het wel eens dat het werven van vrijwilligers moeilijker wordt, maar vindt ook dat er te weinig aan wordt gedaan. Men is tevreden over het arbobeleid.

De resultaten uit eerder onderzoek met betrekking tot werven en behouden van vrijwilligers komt grofweg overeen met wat in dit kwalitatieve onderzoek is gevonden. Door deze kwalitatieve verdieping kan verklaard worden waarom enquêtes zo vaak een verdeelde mening laten zien. De reeds uitgevoerde kwantitatieve onderzoeken verhullen de nuances, waardoor de diversiteit nog niet eerder is opgevallen.

### 4.3.3 De bekendheid van eerder onderzoek bij de veiligheidsregio's

Geregeld wordt door managementleden aangegeven dat, hoewel er onderzoeken zijn uitgevoerd binnen hun regio, de resultaten niet hebben geleid tot direct aanwijsbare veranderingen in het vrijwilligersbeleid. De vraag wat de regio heeft geleerd van eerdere onderzoeken vindt men lastig te beantwoorden. Enerzijds is dit het geval, omdat de betreffende onderzoeken in het verleden hebben plaatsgevonden toen de managementleden nog niet of elders in dienst waren, en anderzijds omdat het lastig is concreet te maken welke veranderingen in beleid direct het resultaat zijn geweest van een onderzoek.

## 4.4 Veranderingen van de brandweerorganisatie

De vraag welke veranderingen van de brandweerorganisatie er nodig zijn om ervoor te zorgen dat vrijwilligheid nu en in de toekomst voor een robuuste brandweerorganisatie kan blijven zorgen, vindt men lastig te beantwoorden. Zoals eerder beschreven, gaan de gesprekken zodra het woord 'toekomst' valt vrijwel uitsluitend over de rechtspositie van vrijwilligers en taakdifferentiatie, en dan met name over de onduidelijkheid rondom de uitvoering en de impact ervan op de brandweer. Men vindt het lastig om over de toekomst te spreken als er nog zoveel onduidelijkheid is. "De onduidelijkheid over de Europese regelgeving voel ik juist nu als belemmering. Omdat wat ik nu bedenk, kan over drie maanden misschien niet meer." Verschillende keren is door vrijwilligers aangegeven dat zij graag meer duidelijkheid willen hebben. "Het zijn allemaal korte termijn oplossingen. Allemaal gekkigheid om de auto maar te laten rijden. Denk eens na over waar wij staan over tien jaar als vrijwillige brandweezorg. Zet dat eens op een rijtje en ga dan eens kijken wat haalbaar is. En zet dat als stip op de horizon."

Geregeld worden oorzaken van knelpunten en mogelijke oplossingen gezocht in de maatschappij en bij de burgers, niet binnen de eigen brandweerorganisatie. Hieraan ten grondslag liggen de eerder beschreven maatschappelijke veranderingen, die niet alleen van invloed zijn op de brandweer, "het is breder dan de brandweer, het is een probleem met vrijwilligheid op zich". Berusting is er ook: de maatschappij, die verander je niet. Een enkele

keer wordt aangegeven dat de brandweer een maatschappelijk debat moet openen waarin wordt besproken wat nu precies de maatschappelijke behoeftes en verwachtingen zijn. “Wellicht moeten wij landelijk een discussie hebben over welke modellen, kwaliteitseisen, dekkingsgraad et cetera wij gaan hebben voor de brandweer in de toekomst.”

In de Arbeidstijdenwet zijn regels vastgelegd omtrent arbeids- en rusttijden voor werknemers. Niet alleen ‘gewone’ vrijwilligers, maar met name vrijwilligers met consignatiediensten en 24-uursdiensten noemen dit geregeld als belemmering voor de uitvoering van hun brandweerwerk. “Wij hebben de mazzel dat het nu nog niet zo geregeld is, en dat je ’s nachts dus een uitruk kan hebben en de dag erna mag werken.” Verwacht wordt dat dit een groter knelpunt gaat worden als men vanwege taakdifferentiatie als oplossing voor de Europese Deeltijdrichtlijn niet langer vrijwilliger is maar werknemer. “Nu kan ik nog zeggen ‘ik ben vrijwilliger’ en ook niet alles wordt geregistreerd, maar als ik in de toekomst ‘werknemer’ wordt, dan kan het gaan wringen. Dit gaat in ieder geval discussies opleveren.” Men verwacht op dit gebied niet alleen een probleem voor vrijwilligers, maar ook voor hun hoofdwerkgever.

Andere algemene genoemde veranderingen zijn: het ruimte bieden voor meer flexibiliteit (maatwerk) in zowel de opleiding als het vakbekwaam blijven; meer ruimte voor modulair opleiden (met daarin een onderscheid tussen volledig vakbekwaam en start-bekwaam); meer aandacht voor lokale behoeftes op de post; de term vrijwilliger loslaten; de wet aanpassen zodat vrijwilligheid juist wél kan blijven bestaan en meer gebruikmaken van dagdienstkazernes (hoewel sommigen dit juist zien als de doodsteek voor vrijwilligers).

## 4.5 Ambities en wensen van veiligheidsregio’s

Aan managementleden is gevraagd welke ambities en wensen zij hebben met betrekking tot vrijwilligheid en hoe deze zich verhouden tot het huidige stelsel (waaronder wet- en regelgeving). Ook voor deze onderzoeksvraag geldt: door de onduidelijkheid rondom de rechtspositie van vrijwilligers en taakdifferentiatie, vindt men het lastig om antwoord te geven. Desalniettemin worden de volgende wensen genoemd.

- > Vanwege de AVG is het niet langer mogelijk om burgers binnen een bepaalde leeftijdsgroep persoonlijk aan te schrijven. De wens is dat dit in de toekomst weer wel kan, omdat verschillende posten hebben gemerkt dat het een succesvolle manier van werven is.
- > Geregeld wordt aangegeven dat als een regio wil experimenteren met (de duur en/of inhoud van) opleidingen, dit vanwege landelijke afspraken niet mogelijk is. De wens is om meer vrijheid te krijgen bij de uitvoering van experimenten of pilots met betrekking tot vakbekwaam worden. Daarnaast wordt ook meer vrijheid verlangd op juridisch gebied als er nieuwe brandweervuncties worden gecreëerd, zoals de niet-repressieve ondersteuner.
- > Flexibiliteit en meer maatwerk op het gebied van oefenen en vakbekwaam blijven. Meer aandacht voor de diverse groep vrijwilligers die ieder hun eigen behoeftes hebben. “We hebben mensen van 18 tot 60, en die hebben allemaal verschillende niveaus, maar die worden nu allemaal in hetzelfde keurslijf gestopt. We bieden nu eenheidsworst aan.” Geregeld wordt in dit kader verwezen naar vroeger, waar een modulair systeem werd gehanteerd. “Het is nu de kans op naar het stelsel te kijken en een trendbreuk daarin te zetten.”
- > Zeer geregeld wordt de behoefte uitgesproken aan een landelijke campagne waarin de burger een (realistisch) beeld krijgt van brandweervrijwilligers. “Dat je vanuit het land een frame neer kan zetten voor de brandweervrijwilliger, nu allemaal veel omslachtiger. Knal

er een tv-campagne tegenaan, dat doen politie en defensie ook. Daar zou je veel meer op mee kunnen liften. Landelijk zouden wij er als Brandweer Nederland kunnen staan.”

# 5 De impact van de covid-19-crisis op werving, behoud en paraatheid

## 5.1 Inleiding

Gedurende het onderzoek zijn twee onderzoeksvragen met betrekking tot de covid-19-crisis toegevoegd. Omdat het overgrote deel van de groepsgesprekken plaatsvond vóór de covid-19-crisis, zijn er resultaten verzameld bij slechts een deel van de respondenten, namelijk tijdens veertien groepsgesprekken met managementleden en vrijwilligers uit negen verschillende veiligheidsregio's.

## 5.2 Impact op werving en behoud

De covid-19-crisis en de bijbehorende maatregelen hebben impact op brandweerposten en -vrijwilligers. Een positief effect van de covid-19-crisis is dat sommige posten meer aanmeldingen van potentiële vrijwilligers hebben ontvangen. Vanwege de maatregelen konden deze aanmeldingen echter niet direct worden opgepakt. Potentiële vrijwilligers kunnen namelijk niet mee draaien op oefenavonden en dus niet kennismaken met het korps.

Veel activiteiten zijn tijdelijk stopgezet, hoewel de meeste activiteiten inmiddels weer zijn begonnen. Het betreft zaken zoals: opleidingen van aspiranten en specialistische opleidingen; examens en oefenavonden. Bovendien vindt er na de afronding van oefeningen doorgaans geen evaluatie meer plaats en wordt er niet meer nagepraat. Daarnaast mogen aspiranten (tijdelijk) niet mee op de uitruk als zevende man (of vrouw).

Naast het (tijdelijk) stopzetten van activiteiten biedt de crisis ook kansen om activiteiten versneld uit te voeren, bijvoorbeeld het creëren van werkplekken op brandweerposten. Een ander veelgenoemd voorbeeld is dat verschillende regio's zo snel mogelijk gestart zijn met het aanbieden van webinars en andere digitale lessen om de vakbekwaamheid op peil te houden. Aangegeven wordt dat hier doorgaans dankbaar gebruik van gemaakt wordt. "Je krijgt nu het inzicht dat die motivatie er gewoon is. Je merkt dat die interesse voor het vak er is, al die beslommeringen van de organisatie, ze denken laat ons maar gewoon het werk doen". Hoewel het besef er ook is dat dit slechts een tijdelijke oplossing is vanwege het gebrek aan collectieve, sociale momenten: "digitaal contact werkt nu prima, maar op termijn is dat niet genoeg."

Voortbordurend op dit laatste punt wordt aangegeven dat de collectieve, sociale momenten zoals gezamenlijk oefenen, het napraten / borrelen na de oefening en activiteiten van de personeelsvereniging worden gemist en dat men hoopt dat deze snel weer kunnen plaatsvinden. "Je merkt hoe belangrijk vrijwilligers het vinden om elkaar te zien en te

oefenen op de kazerne en de intrinsieke motivatie om dat te blijven doen. Het sociale aspect, maar ook de vaardigheden.” Verschillende keren wordt aangegeven dat als vrijwilligers niet bijeen mogen komen op de post, ze iets privé organiseren. “Je wordt creatief. Dan gaan we bij iemand thuis zitten. Het is ook nodig. Ik ervaar dat de collega’s het ook fijn vinden om eens bij elkaar te komen, het is onze uitlaatklep.” Daarnaast worden de uitrukken gezien als een manier om weer even bij te praten: “Je ziet elkaar niet heel vaak, tenzij je elkaar tegen komt in het dorp of je privé al met elkaar omging, een aantal zie je dan buiten de brandweer om niet. Het zakt dan wel weg. Het is dan de uitruk, je hebt dan wel even het stukje sociaal contact.” Verschillende keren is echter aangegeven dat er vanwege de covid-19-crisis naar bepaalde incidenten met minder vrijwilligers wordt uitgerukt. Op die manier wordt geprobeerd meer afstand te houden en de kans op besmetting in de TS te verkleinen. Een nadelig gevolg van minder mensen op de TS is “dat je dan wel rijdt, maar niet met de TS mee kan en weer naar huis moet. Dan krijg je weer de discussies over altijd dezelfde mensen op de TS.” Voor sommige vrijwilligers voelen de maatregelen een beetje dubbel: “We mochten niet oefenen maar wel uitrukken, de communicatie is een beetje krom over corona binnen de brandweer.”

Omdat aspiranten niet mee mogen op de uitruk en er ook geen sociale activiteiten mogen plaatsvinden op de post, bestaat de vrees dat aspiranten gedemotiveerd raken en/of de verbinding met de post verliezen en dus stoppen als vrijwilliger. Tot slot wordt een enkele keer aangegeven dat men vreest voor extra opzeggingen vanwege de rust die vrijwilligers mogelijk ervaren nu er geen of minder (verplichte) activiteiten zijn. “Aan de andere kant hoor je mensen zeggen: best lekker geen oefenavonden en overleggen, wil ik dat allemaal wel, die hectiek? Is dat misschien niet een moment om nu te zeggen: ‘Ik stop ermee?’”

### 5.3 Impact op de paraatheid

Hoewel vrijwilligers geregeld aangeven: “er is niet veel veranderd, voor die tijd ging het met de paraatheid goed en nu nog steeds”, is een positieve bijkomstigheid voor veel posten dat door de covid-19-crisis veel vrijwilligers thuis moeten werken. Dit betekent dat de paraatheid vrijwel overal gegarandeerd is. Het is echter vooralsnog onduidelijk in hoeverre het thuiswerken blijvend van aard is: de effecten op de lange termijn zullen afhangen van de mogelijkheid voor individuele vrijwilligers om ook ná de crisis thuis te blijven werken en zullen daarom per post verschillen. Er zijn posten waar nu al duidelijk wordt dat er geen blijvend effect is: daar waar de vrijwilligers weer ‘normaal’ naar hun werk gaan, ontstaan zoals vanouds doordeweeks overdag weer de paraatheidsproblemen. Daarentegen wordt ook aangegeven dat het creëren van meer werkplekken op de brandweerpost door de crisis in een stroomversnelling is gekomen en vrijwilligers in overleg met hun hoofdwerkgever vaste werkdagen op de post hebben geregeld.

# 6 Conclusie

Wetenschappelijk onderzoek naar vrijwilligheid bij de brandweer in Nederland is schaars. Het vergroten van de 'body of knowledge' aangaande vrijwilligheid bij de brandweer is een belangrijke stap om te komen tot een betere inzet van vrijwilligers en tot een robuuster en toekomstbestendiger brandweerstelsel waarin vrijwilligheid een duidelijke plaats heeft. Op basis van 78 groepsgesprekken waaraan 481 vrijwilligers en 139 managementleden uit 25 veiligheidsregio's hebben deelgenomen, heeft dit onderzoek allereerst inzichtelijk gemaakt waar momenteel de belangrijkste positieve punten en knelpunten liggen op het gebied van werven en behouden van brandweervrijwilligers. Ten tweede is beschreven wat de veiligheidsregio's op dit moment doen om deze knelpunten op te lossen. Het beeld dat brandweer Nederland een generiek knelpunt heeft op het gebied van werven en behouden van brandweervrijwilligers en dat er gezocht moet worden naar een uniforme oplossing voor dit knelpunt, is op basis van de onderzoeksresultaten onjuist gebleken. Er is juist sprake van een grote diversiteit: geen enkel beschreven knelpunt op het gebied van werven en/of behouden wordt op alle posten in Nederland ervaren. Of een post een knelpunt ervaart en zo ja welk, verschilt per post en per moment. Zoals nader wordt toegelicht in het Geheel overziend is de belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek dat een bezinning gewenst is over welk type leiderschap er nodig is en welke vaardigheden, organisatiewijzigingen en cultuurverandering in de staven onmisbaar zijn om een gezond vrijwilligersmanagement te bewerkstelligen, nu en in de toekomst.

## 6.1 Goede punten en knelpunten op het gebied van vrijwilligheid

Het sociale aspect van vrijwilliger zijn bij de brandweer (en dan voornamelijk de gezelligheid en de saamhorigheid) wordt het vaakst genoemd door brandweervrijwilligers als zij de huidige situatie rondom vrijwilligheid omschrijven. Tevens is dit ook de meest genoemde reden waarom men vrijwilliger blijft, in combinatie met de vakinhoud. Managementleden leggen in hun omschrijving van vrijwilligheid eerder de nadruk op de professionaliteit van vrijwilligers, problemen rondom de paraatheid en de slagkracht, en op de conservatieve houding van vrijwilligers ten opzichte van veranderingen. Dit zijn ook direct enkele uitdagingen die managementleden ervaren. Vrijwilligers benoemen vooral uitdagingen op het gebied van belasting en beschikbaarheid.

In vrijwel geen enkele veiligheidsregio is een duidelijk beleid vastgesteld met betrekking tot het zoeken naar verbinding met vrijwilligers. Het zoeken van verbinding wordt in de meeste regio's overgelaten aan degene die het aanspreekpunt is van ploegchefs. Geregeld wordt door managementleden aangegeven dat een verbinding met een post niet zomaar ontstaat; daar moet in geïnvesteerd worden door aanwezig en bereikbaar te zijn. Er wordt met name verbinding gezocht met de ploegchef; hij of zij wordt gezien als sleutelfiguur. Het is voor managementleden niet altijd duidelijk of vrijwilligers het echte verhaal kunnen of willen vertellen. Dit verschilt per vrijwilliger en post en is onder andere afhankelijk van de postcultuur en de rol van de ploegchef. Managementleden zijn desalniettemin over het algemeen positief over de mate van verbinding. De behoefte aan contact en verbinding met



de regio / het betreffende managementlid verschilt per post. Geregeld wordt door vrijwilligers aangegeven dat de zichtbaarheid van het management op de post wordt gemist. Die zichtbaarheid is voor vrijwilligers van belang voor een gevoel van waardering en erkenning.

Lang niet alle vrijwilligers ervaren op hun post knelpunten met werven en/of behouden, en vrijwel geen enkel managementlid ervaart in zijn of haar veiligheidsregio op alle posten een knelpunt met werven en/of behouden. Het is dan ook van belang zich te realiseren dat geen enkel beschreven knelpunt op het gebied van werven en/of behouden op alle posten in Nederland wordt ervaren. Of een post een knelpunt ervaart en zo ja welk, verschilt per post. Bovendien is het een momentopname: het ene jaar kan er geen enkel knelpunt worden ervaren, het andere jaar wel. Desalniettemin worden de werving en het behoud van brandweervrijwilligers, ook door posten waar er (op dat moment) geen knelpunt wordt ervaren, geregeld omschreven als "fragiel".

Vrijwilligers die geen knelpunt ervaren op het gebied van werven, geven aan dat dit komt omdat er een goede sfeer heerst op de post, men lokaal zichtbaar is, potentiële vrijwilligers persoonlijk worden benaderd, men continu aandacht heeft voor de werving en/of de jeugdbrandweer als kweekvijver wordt benut. Mond-tot-mondreclame, oftewel gevraagd worden door familieleden, burens, collega's, kennissen of door (onbekende) brandweervrijwilligers, is niet alleen de meest genoemde manier waarop huidige vrijwilligers destijds zijn geworven, maar levert ook tegenwoordig de meeste nieuwe vrijwilligers op.

Brandweervrijwilligers benoemen uiteenlopende redenen waarom zij brandweervrijwilliger blijven en geen knelpunt ervaren op hun post op het gebied van behouden: vanwege het sociale aspect, het opdoen van nieuwe kennis (doorgroeimogelijkheden), de vakinhoud, de financiële vergoeding, roulatiemogelijkheden, de wens om hulp te verlenen, steun van het thuisfront, een verantwoordelijkheidsgevoel, de ervaring dan een vrijwilligersfunctie bij de brandweer een goede aanvulling is op de hoofd baan, een trots op de rode spullen, autonomie, eigenaarschap en betrokkenheid.

Er zijn posten die (grote) knelpunten ervaren op het gebied van werven en behouden. Zie voor een overzicht daarvan de onderstaande tabel 6.1.

**Tabel 6.1 Overzicht knelpunten werven en behouden brandweervrijwilligers**

Werven	Behoud
	Maatschappelijke veranderingen
	Beeldvorming bij de hoofdwerkgever
Gebrek aan geschikte dorps- of stadsgenoten (beschikbaarheid en leeftijd)	Te veel of juist te weinig uitrukken
Woningprobleem	Het soort uitrukken
Beeldvorming bij burgers	Afpakken van materiaal
Duur opleiding in combinatie met andere verplichtingen schrikt af	Verminderde beschikbaarheid
Geslotenheid	Verminderde paraatheid

Niet of nauwelijks bereiken van bepaalde doelgroepen	Kleine, vaste groep
Sociale eisen: een onbeschreven onderbuikgevoel	Werkdruk versus verantwoordelijkheid
Onduidelijkheid wat betreft initiatief en verantwoordelijkheid	Communicatie (verbinding)
Onvoldoende ondersteuning en gebrek aan regelruimte bij werving	Verandering van financiën
Gebrek aan opleidingsplaatsen	Gebrek aan autonomie
Bezettingsgraad belemmert vooruit plannen	Gebrek aan opleidingsplekken, flexibiliteit en doorgroeimogelijkheden
	Generatiekloof
	Omgang met verandering
	Rol van de ploegchef

Er bestaan verschillende meningen over de vraag wie verantwoordelijk is voor de werving van nieuwe vrijwilligers. De meeste vrijwilligers en managementleden zijn van mening dat een brandweerpost zélf verantwoordelijk is, maar dat de regio faciliterend moet zijn. Er is echter ook een groep die van mening is dat vrijwilligers op de post zich wel verantwoordelijk *voelen*, maar dat de regio verantwoordelijk *is*. Zolang hier geen duidelijkheid over is, werkt dit belemmerend voor de werving.

Als vrijwilligers (vroegtijdig) stoppen is er vaak sprake van een opeenstapeling van redenen. Hun leeftijd, het aantal dienstjaren, het krijgen van een nieuwe baan, een verhuizing, onvoldoende beschikbaarheid, functioneren / ontslag, problemen op de post qua sfeer, problemen met de gezondheid, het niet hebben gehaald van de medische keuring, een gebrek aan motivatie, het niet meer kunnen combineren van een vrijwilligersfunctie met het werk of privéleven, onvrede met beleid en de regionalisering zijn redenen waarom vrijwilligers zijn gestopt. Hoewel er enkele redenen zijn waarom vrijwilligers zijn gestopt die te voorkomen waren geweest, wordt aangegeven dat het stoppen toch meestal onoverkomelijk is.

De ploegchef weet doorgaans wanneer iemand van plan is te vertrekken en er al dan niet een knelpunt ontstaat op de post. Dat betekent echter niet dat het verloop helemaal valt te voorspellen. Met name door plotselinge breuken in het persoonlijke leven (een scheiding, nieuwe baan elders, et cetera) en omdat de maximale leeftijdsgrens is losgelaten, kunnen knelpunten omtrent behouden niet altijd (tijdig) worden voorzien. Slechts enkele veiligheidsregio's monitoren systematisch met behulp van exitgesprekken de redenen waarom vrijwilligers stoppen. Op basis van statistieken, maar voornamelijk op gevoel en ervaring, wordt aangegeven dat de verbinding (het aantal dienstjaren) afneemt en het verloop toeneemt.

Hoewel de groepsgesprekken met name inzichten hebben opgeleverd over knelpunten die momenteel worden ervaren op het gebied van werven en behouden, verwacht men over het

algemeen dat de huidige ervaren problematiek ook in de (nabije) toekomst zal worden ervaren. Vrijwilligers en managementleden vinden het lastig te verwoorden welke knelpunten zij daarnaast in de toekomst verwachten. Hieraan ten grondslag ligt de onzekerheid omtrent de Europese Deeltijdrichtlijn.

## 6.2 Oplossingen voor knelpunten op het gebied van vrijwilligheid

Vrijwilligers zien een oplossing pas als een oplossing als er op hun post een knelpunt wordt ervaren. Hoewel een aantal oplossingen generiek van toepassing zijn (zoals de lange wachttijden en de duur van de opleiding) zijn de meeste oplossingen niet van toepassing op alle posten; dit is afhankelijk van de (combinatie van) knelpunten die (afhankelijk van het moment) worden ervaren op de post. In onderstaande tabel is samengevat welke oplossingen er bedacht zijn voor knelpunten op het gebied van werven en behouden.

**Tabel 6.2 Oplossingen voor knelpunten bij het werven en behouden van brandweervrijwilligers**

Werven	Behoud
Ondersteuning van de ploegchef (vanuit de post en vanuit de regio)	
Functioneringsgesprek voeren	
Beschikbaar stellen van kantoorruimte op de brandweerpost als flexwerkplek	
Verhogen van de financiële vergoedingen	
Bijstellen van ongeschreven sociale regels en selectie-eisen	
Het benaderen van hoofdwerkgevers	
Het leveren van maatwerk	
Leren van posten die geen knelpunten ervaren met werven	Regelruimte / autonomie / zelfredzaamheid vergroten
Term 'vrijwilliger' aanpassen	Vaardigheidstoetsen (brandweerwedstrijden)
Stimuleren van mond-tot-mondreclame	Communicatie (inclusief ICT) afstemmen op de behoeftes van vrijwilligers
Maximum aantal vrijwilligers (bezettingsgraad) per post loslaten	Nakomers / narijden / motivatiebus
Meebewegen met jeugdbrandweerleden	Rouleren stimuleren
'Demotivatiesprek' voeren	Begeleiding rondom de PPMO
Afstemming tussen de veiligheidsregio en de post verbeteren	Aandacht voor paraatheid

Duidelijkheid over beschikbare opleidingsplekken	Thuisfront betrekken
Modulaire opleiding	Aantal verplichtingen verminderen
Potentiële vrijwilligers volledig laten meedraaien	Doorstroomperspectief
Wervings-, selectiecommissie en mentor aanstellen	Nieuwe vrijwilligers volledig opnemen in de ploeg
Meer naar buiten treden	
Voorrang verlenen op woningen	
Onderling verbonden: opstappers	
Inzet van het bestuur / de burgemeester	
De combinatie tussen lokale, regionale en/of landelijke campagnes	
Inhoud werving afstemmen op de beeldvorming bij burgers	
Gericht / specifiek werven	

Gedurende het onderzoek heeft de term taakdifferentiatie een andere lading gekregen. Van een mogelijke oplossing voor knelpunten op het gebied van werven en behouden van brandweervrijwilligers bij de start van het onderzoek (juni 2019), werd taakdifferentiatie vanaf december 2019 opgevat als oplossing om te voldoen aan de normen uit Europese en internationale regelgeving en jurisprudentie van het Europese Hof van Justitie. Taakdifferentiatie als oplossing voor knelpunten op het gebied van werving en behoud, maar ook voor de juridische kwestie, wordt door het overgrote merendeel van de vrijwilligers negatief ontvangen. Het grootste bezwaar is dat brandweervrijwilligers geen, in hun ogen, tweederangs brandweer willen worden. Vrijwilligers zijn trots op het feit dat zij aan dezelfde opleidingseisen voldoen en een vergelijkbaar takenpakket hebben als de beroepsbrandweer. Taakdifferentiatie raakt hen in hun identiteit en professionaliteit. Het uitgangspunt dat de vrijwillige brandweer en de beroepsbrandweer hetzelfde takenpakket hebben, wordt echter minder stellig naarmate er een knelpunt wordt ervaren op het gebied van werven en/of behouden. Deze flexibiliteit geldt niet alleen voor taakdifferentiatie, maar voor vrijwel alle oplossingen.

Bepaalde oplossingen zijn al uitgevoerd, andere verkeren nog in een conceptfase. Aangegeven wordt dat een combinatie van verschillende oplossingen het meest effectief werkt. Een activiteit (oplossing) is echter nog geen good practice, namelijk: een activiteit die bewezen effectief is, in de zin dat objectief aangetoond kan worden dat ze bijdraagt aan het oplossen van het geconstateerde knelpunt. Dergelijke good practices zijn in dit onderzoek niet of nauwelijks gevonden.

Vanwege de onduidelijkheid rondom de rechtspositie van vrijwilligers en taakdifferentiatie, vindt men het lastig te verwoorden welke veranderingen in de brandweerorganisatie er nodig

zijn en welke ambities en wensen men heeft die ervoor kunnen zorgen dat vrijwilligheid nu en in de toekomst voor een robuuste brandweerorganisatie behouden blijft.

Toekomstplannen en -visies met betrekking tot vrijwilligheid worden daarom geregeld op pauze gezet in afwachting van verdere besluitvorming rondom taakdifferentiatie.

Wat regio's hebben geleerd van eerdere onderzoeken op het gebied van vrijwilligheid, vindt men eveneens lastig onder woorden te brengen. Enerzijds omdat men niet bekend is met de onderzoeken die in het verleden hebben plaatsgevonden en anderzijds omdat het lastig is concreet te maken welke veranderingen in beleid direct het resultaat zijn geweest van een onderzoek.

## 6.3 De impact van de covid-19-crisis op werven en behoud

De covid-19-crisis en de bijbehorende maatregelen hebben impact op brandweervrijwilligers en -posten. Potentiële vrijwilligers kunnen niet mee draaien op oefenavonden, andere activiteiten zoals opleidingen, examens en oefenavonden waren tijdelijk stopgezet. Vooral nog levert dit geen grote knelpunten op voor de bezetting en de paraatheid op posten. Een eventuele consequentie van de crisis is echter dat er extra stopzeggingen komen vanwege de rust die vrijwilligers mogelijk ervaren nu er geen of minder (verplichte) activiteiten zijn en omdat aspiranten door gebrek aan verbinding met de post minder gemotiveerd raken en om die reden stoppen. Anderzijds wordt ook aangegeven dat juist de collectieve, sociale momenten worden gemist en dat vrijwilligers hopen dat deze snel weer kunnen plaatsvinden. Tot slot is een positieve bijkomstigheid voor veel posten dat door de covid-19-crisis veel vrijwilligers thuis moeten werken. Dit betekent dat de paraatheid vrijwel overal gegarandeerd is. Het is echter vooral nog onduidelijk in hoeverre het thuiswerken blijvend van aard is: de effecten op de lange termijn zullen per post verschillen.

## 6.4 Beperkingen van dit onderzoek en mogelijkheden voor vervolgonderzoek

### 6.4.1 De reikwijdte van de observaties

In dit onderzoek zijn alle 25 veiligheidsregio's betrokken en zowel vrijwilligers als managementleden bevraagd over (grotendeels) dezelfde thematiek. Daarnaast bleef het verzamelen van data doorgaan totdat er tekenen van inhoudelijke verzadiging in de analyse optraden. Door deze uitgebreide en gestructureerde manier van data verzamelen en analyseren zijn de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek groot, zodat gesteld kan worden dat de resultaten representatief zijn voor Brandweer Nederland. Zie voor meer informatie over de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid paragraaf 1.5.

### 6.4.2 Beperkingen van de gebruikte onderzoeksmethode

Een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij in een vertrouwelijke omgeving gesprekken gevoerd worden over persoonlijke ervaringen en belevingen, is het best passend bij dit beschrijvende onderzoek. De kans op sociaal wenselijk gedrag van respondenten is echter een belangrijk nadeel. Een voorbeeld is het kritisch zijn over het functioneren van de eigen ploegchef: in groepsverband vond men dit doorgaans lastig te benoemen. Om sociaal wenselijk gedrag (zoveel mogelijk) te voorkomen, is in de introductie door de onderzoeker benadrukt dat iedere ervaring van belang is en dat er geen goud of fout is. Ook is

aangegeven dat een discussie tussen vrijwilligers van verschillende posten juist als meerwaarde voor dit onderzoek wordt gezien, maar dat deze discussie altijd met respect voor elkaar gevoerd moet worden. Soms ontstond een discussie tussen vrijwilligers van dezelfde post; deze discussies maakten duidelijk dat ervaringen binnen een post verschillend kunnen zijn en dat niet iedereen binnen de post volledige op de hoogte is van eventuele knelpunten op het gebied van werven en behouden.

Zoals in hoofdstuk 1 is beschreven, hebben veiligheidsregio's op verschillende manieren vrijwilligers gevraagd om deel te nemen aan dit onderzoek. Een zekere mate van zelfselectie is dan ook onvermijdelijk, deels omdat regio's specifiek bepaalde vrijwilligers en/of posten hebben uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek, maar voornamelijk doordat vrijwilligers zichzelf moesten opgeven. De redenen waarom vrijwilligers (volgens andere vrijwilligers) niet aan dit onderzoek hebben willen deelnemen zijn: "daar wordt toch niks mee gedaan", "weer een extra avond" en "onbekend is onbemind".

Uitvoerig is beschreven dat de ervaren knelpunten rondom werven en behouden een momentopname zijn. Geregeld is benoemd dat de huidige situatie kwetsbaar is en snel kan veranderen (in positieve of negatieve zin), niet alleen vanwege landelijke ontwikkelingen zoals de covid-19-crisis en de Europese Deeltijdrichtlijn, maar ook als mensen zich (onverwachts) aanmelden als vrijwilliger of als huidige vrijwilligers moeten stoppen. Het is dan ook belangrijk om te beseffen dat het onderzoek binnen een bepaalde periode is uitgevoerd en dat de situatie op bepaalde posten inmiddels veranderd kan zijn.

### 6.4.3 Vervolgonderzoek

Tijdens de 78 groepsgesprekken is meer dan 120 uur gesproken met vrijwilligers en managementleden. Er is veel informatie opgehaald, die op systematische wijze is verwerkt en geanalyseerd in het analyseprogramma Atlas.ti. Omdat slechts een selectie van die informatie is weergegeven in dit onderzoeksrapport, verdient het de aanbeveling om in een verdiepend onderzoek uitgebreider aandacht te besteden aan thema's zoals leiderschap, diversiteit en (de)motivatie. Verder zijn in dit onderzoek, ter voorbereiding op de groepsgesprekken, eerder uitgevoerde landelijke en regionale onderzoeken verzameld en op hoofdlijnen bestudeerd. Een literatuuronderzoek in combinatie met inzichten uit dit onderzoek zou van grote meerwaarde zijn, omdat de resultaten uit dit onderzoek dan in een breder perspectief geplaatst kunnen worden.

Dit onderzoek vond plaats in het kader van het Programma vrijwilligheid. Naast traject 3 is de Brandweeracademie gevraagd om ook traject 4: *Net ophalen bij andere sectoren* en traject 5: *Internationaal het net ophalen – exchange of experts* uit te voeren. In traject 4 is onderzoek gedaan naar 1. wat voor burgers die niet als vrijwilliger bij de brandweer zijn aangesloten, mogelijke redenen zijn om wel of niet in de toekomst als brandweervrijwilliger actief te worden (Brandweeracademie, 2019a) en 2. wat de Nederlandse brandweer kan leren van de ervaringen van andere organisaties die met vrijwilligers werken (Brandweeracademie, 2019b). In traject 5 is onderzoek gedaan naar wat de Nederlandse brandweer kan leren van de ervaringen van andere Europese brandweerorganisaties met betrekking tot het thema vrijwilligheid (Brandweeracademie, 2019c) en een verkennend onderzoek naar de rechtspositie van brandweervrijwilligers in Europa (Brandweeracademie, 2019d). Het heeft grote meerwaarde om de resultaten uit al deze onderzoeken met elkaar te verbinden, zodat er een overkoepelend beeld kan worden verkregen en een verdere verdieping van de resultaten kan worden gevonden.

In dit onderzoek is verschillende keren de belemmerende en de stimulerende rol van de hoofdwerkgever benoemd, zowel bij de werving als het behoud van brandweervrijwilligers. Met name in het licht van de huidige ontwikkelingen rondom de taakdifferentiatie als oplossing voor de Europese Deeltijdrichtlijn, verdient het de aanbeveling om onderzoek te doen onder hoofdwerkgevers. Wat zijn voor werkgevers mogelijke redenen om wel, of juist niet, mee te werken aan de deelname van hun medewerkers aan de vrijwillige brandweer?

Tot slot wordt in het volgende hoofdstuk betoogd waarom het belangrijk is om in vervolgonderzoek aandacht te besteden aan de vraag welk type leiderschap en welke vaardigheden, organisatiewijzigingen en cultuurverandering in de staven er nodig zijn om een gezond vrijwilligersmanagement nu en in de toekomst te bewerkstelligen.

# 7 Het geheel overziend: kansen voor vrijwilligheid

## 7.1 Inleiding

Dit onderzoek over vrijwilligheid bij de brandweer is het grootste kwalitatieve onderzoek dat ooit in Nederland is uitgevoerd met dit thema als onderwerp. Het onderzoekstraject heeft als titel *Het net ophalen binnen de brandweer*. Die uitspraak is ontleend aan professor Thijs Homan. Hij gebruikt deze metafoor voor zijn onderzoek naar organisatieveranderingen. Bij 'het ophalen van het net' zitten er naast de te verwachten vissen soms ook vreemde eenden in. Die eenden maken het interessant, zo ook bij dit onderzoek. Het net is opgehaald bij de brandweer in Nederland om een zo scherp mogelijk beeld te krijgen van wat er in het land speelt, maar ook om te zien of er onverwachte, goede ideeën of oplossingen in zouden zitten. Geconstateerd kan worden dat er zowel op het gebied van knelpunten als oplossingen vrijwel geen nieuwe feiten zijn gevonden die niet al in eerdere onderzoeken zijn beschreven. Dit onderzoek heeft echter wél opgeleverd dat we kleur kunnen geven aan die feiten. Daarmee zijn meer inzicht en verdieping in de achtergronden verkregen en is er een actueel beeld van de situatie gevormd. Daarnaast presenteert dit onderzoek een heel gedetailleerd scala aan knelpunten en oplossingen. Het grote aantal oplossingen gecombineerd met de verdieping van de achtergronden geven aan dat er nog veel mogelijkheden zijn die onbenut zijn gebleven om vrijwilligheid in de toekomst te behouden voor de brandweer. De kansen voor vrijwilligheid zijn dus nog legio.

## 7.2 Belangrijkste inzicht: diversiteit

Als door de oogbollen gekeken wordt naar de resultaten, dan is er één inzicht dat wellicht het belangrijkste is en waarvan we ons moeten doordringen. Er bestaat een grote diversiteit in problematiek en in oplossingsrichtingen die op draagvlak kunnen rekenen. Diversiteit op landelijk, regionaal en zelfs op postniveau. Knelpunten die ervaren worden door een bepaalde post, gelden niet vanzelfsprekend ook voor andere posten. Daardoor is het op landelijk en regionaal niveau lastig om te generaliseren wat nu hét knelpunt is en dus dé oplossing, omdat er geen sprake is van hét knelpunt en dus ook niet van dé oplossing. Deze diversiteit is tegelijkertijd ook wel weer overzichtelijk. We zien een aantal prominente thema's die in verschillende combinaties op bepaalde momenten kunnen voorkomen, variërend van helemaal geen knelpunt hebben tot meerdere knelpunten. Dat betekent dat er (combinaties van) oplossingen nodig zijn om tegemoet te komen aan de verschillende (combinaties van) knelpunten. Gezocht moet worden naar een vorm van uniformiteit waarin diversiteit mogelijk is.

Uit de gesprekken met managementleden blijkt dat bijna elk managementteam (on)bewust worstelt met de verschillen tussen posten. Ondanks de goede intenties en alle inspanningen blijkt het niet mogelijk om het alle posten naar de zin te maken, en blijven knelpunten bestaan. Dat is een belangrijk inzicht dat uit dit onderzoek naar voren komt, en waarvoor we nog een aantal andere indicaties in de resultaten zien. De vraag is vervolgens wat het betekent voor het managen en leiden van een organisatie waarin diversiteit zo groot is. Wat



vraagt dat van het leiderschap? Wat vraagt dat van de stafafdelingen? Is dit een onderwerp dat in management- en leiderschapscursussen aan de orde komt, omgaan met meerstemmigheid? Hoe moet dat? En doen we dat?

Uit dit onderzoek blijkt dat de meeste managementleden sturen op uniformiteit. Het paradigma 'we zijn één organisatie dus er kunnen geen verschillen zijn', is heel sterk verankerd. Wellicht is dat wel de huidige managementcultuur, die niet alleen voor de brandweer, maar voor meer organisaties geldt (Brandweeracademie, 2019b). Er zijn geen aanwijzingen gevonden in de leiderschaps- en managementfilosofie van de brandweer waar het omgaan met diversiteit een prominente rol speelt. Dit is zeer waarschijnlijk het grootste onderliggende knelpunt waar de brandweer zich op zou moeten beraden. Als dit rapport leidt tot de bewustwording van deze onderliggende problematiek, dan kan er met het oog op de toekomst een grote slag geslagen worden. Dan liggen er in samenhang met het hele scala aan oplossingen grote kansen voor het behoud van vrijwilligheid bij de brandweer.

Er is sprake van een grote diversiteit tussen posten. Dé oplossing voor hét knelpunt bestaat niet. Dit rapport geeft een handelingsperspectief voor het in beeld brengen van de specifieke situatie per post. Maar dat vraagt wel iets van het leiderschap. Gezocht moet worden naar een vorm van leiderschap en management waarin naast uniformiteit ruimte is voor diversiteit.

In de volgende paragraaf onderbouwen we deze redenering aan de hand van een aantal constatering uit het rapport.

## 7.3 De uitdaging: leiding geven aan diversiteit

Het inzicht dat managementleden zoeken naar de grote gemene deler en sturen op uniformiteit werd gaandeweg het onderzoek steeds sterker. Dit inzicht zou weleens ten grondslag kunnen liggen aan een aantal andere waarnemingen. Alles bij elkaar genomen leidt dit tot de conclusie dat een omslag in het denken over leiding aan de brandweerorganisatie nodig is. In deze paragraaf worden een aantal van die elementen benoemd, die indicatoren of symptomen zijn van dit onderliggende knelpunt.

### 7.3.1 Er is al veel onderzocht en geadviseerd, maar er verandert niets

In paragraaf 4.3 is een globaal overzicht gegeven van de onderzoeken naar de (omvang van de) vrijwilligersproblematiek bij de brandweer. De conclusies over succesvolle werving, (de)motivatoren van vrijwilligers en mogelijke oplossingsrichtingen zijn veelal hetzelfde. Het maakt niet uit of het landelijk onderzoek was, of onderzoek op lokaal niveau (zie bijvoorbeeld Kerstholt et al., 2013; Ministerie van BZK, 2005; Winthagen & Roman, 2008; Van Steden et al., 2018; Steverink & Meerenburgh, 2018). In de toekomstvisie *Brandweer over morgen* (2010) is dit wederom onderzocht, toen is gebleken dat vrijwilligheid ook in de toekomst kan blijven bestaan en dat het aloude idee dat de individualisering en globalisering toeslaan en niemand meer vrijwilligerswerk wil doen, onjuist is. De brandweer zou wel veel flexibeler moeten inspelen op de veranderende wensen van de nieuwe generaties, moeten onderzoeken of er ook andere vormen van vrijwilligheid mogelijk zijn en investeren in de jeugdbrandweer. Dat speerpunt uit de agenda lijkt nauwelijks te zijn opgepakt zo blijkt uit zowel het *Belevingsonderzoek* (2017) als uit dit onderzoek, zodat er nu een serieus knelpunt lijkt te zijn ontstaan (dat overigens heel lokaal is, maar niet generiek).

Het is interessant om na te gaan hoe het mogelijk is dat er al zo veel onderzoek is gedaan, en dat er telkens opnieuw dezelfde thema's naar boven komen, mensen dezelfde knelpunten aangeven en er oplossingen worden bedacht die echter niet of nauwelijks tot uitvoering worden gebracht. Daarbij zou nadrukkelijk de hypothese beschouwd moeten worden dat omgaan met diversiteit en modern leiderschap een belangrijke rol speelt.

### 7.3.2 Vinden en binden – is er eigenlijk wel een knelpunt?

Uit dit onderzoek blijkt dat een groot deel van de brandweerposten geen knelpunt ervaart met het vinden en binden van vrijwilligers. Er zijn evenwel ook posten waar dit wel speelt, maar dan zijn er meestal verschillende oorzaken voor en dat zijn niet altijd alleen maar oorzaken van buitenaf. Vanuit de brandweerleiding worden oorzaken van buitenaf daarentegen wel het meest genoemd: “vrijwilligers blijven nog maar zeven jaar”, “mensen werken niet meer waar ze wonen” of “de maatschappij is individualistischer geworden” zijn veel gehoorde oorzaken. Deze oorzaken komen ook inderdaad wel voor, maar zeker niet als enige. Er zijn ook duidelijke interne factoren aan te wijzen.

Een belangrijke interne factor is de sfeer op de post. De sfeer op de post wordt in hoge mate beïnvloed door het leiderschap op die post, de manier waarop mensen zijn geworven en de regelruimte die de groep heeft. Meermalen wordt in de literatuur gemeld – en ons onderzoek bevestigt dit – dat de meest effectieve manier van werven de mond-tot-mondreclame is. Op de posten waar geen knelpunt met werving en binding is, is doorgaans sprake van een goede sfeer, kameraadschap, een actieve personeelsvereniging, goede leiding op postniveau en voldoende uitrukken. Een goede sfeer bevordert bovendien het onderling vertrouwen, dat wordt gezien als essentieel tijdens het brandweeroptreden. Het faciliteren van deze randvoorwaarde is daarom een belangrijke factor. Dit betekent overigens niet vanzelfsprekend dat op posten waar een knelpunt wordt ervaren met vinden en/of binden, er geen goede sfeer is.

Het is belangrijk te constateren dat de kameraadschap tussen ploeggenoten ook een keerzijde kan hebben. Het kan soms lastig zijn om als buitenstaander bij de brandweer te komen en door de sterke groepsbinding kan het lijken alsof het voor het management een ‘onneembare vesting’ is, een gesloten bolwerk dat moeilijk in beweging komt. Het is daarom goed deze gewetensvraag een keer te beantwoorden. Accepteren we de keerzijde van de sterke band tussen de vrijwilligers die juist een heel sterk punt is voor het werven en behouden, of zien we liever een grotere diversiteit met als consequentie dat de werving en de binding lastiger zo niet onmogelijk worden en van bovenaf georganiseerd moeten worden? Als wordt gekozen voor het eerste dan is de vraag welke leiderschapsstijl ervoor kan zorgen dat er geen gesloten bolwerk ontstaat, voor zover dat als ongewenst wordt gezien.

Het is wonderlijk dat er zo weinig data beschikbaar zijn over het verloop en het gemiddeld aantal dienstjaren van brandweervrijwilligers – kerndata voor een organisatie die grotendeels is gebouwd op vrijwilligheid. Geconstateerd wordt dat op vragen zoals: “is er bekend hoe lang vrijwilligers gemiddeld blijven?”, “hoeveel mensen vertrekken er?” en “waarom en wat zijn echt succesvolle wervingsacties?”, geen antwoord gegeven kan worden. Daarmee is het ook niet duidelijk of er wel echt sprake is van een knelpunt. Eerder constateerde het Ministerie van BZK (Van Dijk & Roorda, 2005) al dat, hoewel er al sinds 1991 bezorgdheid heerst in de brandweerleiding over het ontstaan van een tekort aan vrijwilligers, een dergelijk tekort in feite nog niet aan de orde was. Ook in dit onderzoek worden tal van knelpunten benoemd. Hoewel het doel van dit onderzoek niet was om de omvang van de knelpunten te meten (kwantificeren), lijkt het er niet op dat alle knelpunten die ervaren worden echt leiden

tot een grote uitstroom van vrijwilligers. Loyaliteit, teamgeest, saamhorigheid en gezelligheid zijn sterkere motivatoren dan de genoemde demotivatoren.

### 7.3.3 Twee voorbeelden van thema's waar diversiteit groot is

#### Regelruimte

Regelruimte is een heel belangrijke motivator. Vaak wordt gemeld dat de afstand tussen werkvloer en leiding te groot is geworden, of dat men zich niet gehoord voelt. Het belang om binnen grenzen zelf te mogen bepalen hoe het reilen en zeilen op de post gaat is groot, hoewel de mate waarin dit speelt (zoals bij alle thema's) per post verschilt. Het hangt van de groepssamenstelling af hoe ver de regelruimte moet gaan. Dat vraagt van de leiding en van de stafafdelingen flexibiliteit om niet alleen per post het niveau van ondersteuning te bepalen, maar ook om ruimte te geven om af te wijken van de uniformiteit.

#### Taakdifferentiatie

Taakdifferentiatie is hot. Bij de start van dit onderzoek zagen we dit als een van de mogelijke oplossingen voor knelpunten rondom werven en behouden, en dat is het wellicht nog steeds. Bovendien kan het een thema zijn dat als voorbeeld kan dienen voor het belang van diversiteit in uniformiteit. Maar het is vooral een thema dat raakt aan de kern van vrijwilligheid. Want als er één ding is dat (de meeste, huidige) vrijwilligers niet willen, dan is het een tweederangs brandweer worden. Dat is dus iets om bij het zoeken naar oplossingen terdege rekening mee te houden.

We zien dat posten die geen knelpunten ervaren met het vinden en binden van vrijwilligers, niet zitten te wachten op taakdifferentiatie als oplossing. Daar waar men echter zelf al heeft geconstateerd dat er problemen in de paraatheid ontstaan, is de bereidheid om een beetje water bij de wijn te doen groter, bijvoorbeeld als het gaat om chauffeurs of mensen die een (tijdelijk) deeltaak uitvoeren.

Nadat taakdifferentiatie was genoemd als oplossing voor het probleem rondom de Europese Deeltijdrichtlijn werd de term besmet, bedreigend. Want dan zou taakdifferentiatie van bovenaf worden opgelegd en zou wederom de regelruimte voor het vinden en binden weggenomen worden. Er was een duidelijk verschil in emotie zichtbaar tussen het begin en einde van dit onderzoek. Daarmee wordt opnieuw duidelijk dat er niet naar uniforme oplossingen moet worden gezocht, maar dat er ruimte moet zijn en blijven voor lokale oplossingen en dat het management daarop moet zijn ingesteld.

### 7.3.4 Vrijwilligersgerichtheid

Brandweervrijwilligers is het vaak niet te doen om de financiële vergoedingen. Ze moeten het leuk blijven vinden om te doen, en het moet leuk zijn om erbij te komen. Daarvoor is regelruimte nodig, maar ook een bepaald surplus aan middelen om binnen de regelruimte zelf activiteiten te kunnen ondernemen. Een toenemende professionalisering, bezuinigingsmaatregelen en schaalvergroting lijken nu juist te snijden in dat beetje 'vet' dat nodig is. Een voorbeeld is de motivatiebus. Zeker voor posten waar weinig uitrukken zijn, kan deze bus net het verschil maken. Er wordt echter aangegeven dat een motivatiebus niet professioneel is, waarna verwezen wordt naar het ongeval in Harderwijk om dat te onderbouwen.

De (vaak vrijwillige) ploegchefs spelen zowel een belangrijke rol in het creëren van de randvoorwaarden voor een goede sfeer en teamgeest op de post, alsook in de verbinding met het management. Zij zijn als het ware de 'interface' die tweetalig moeten zijn. Dat vraagt niet alleen bijzondere kwaliteiten, maar ook om een stevige positie en ondersteuning, zeker als het om een vrijwillige ploegchef gaat. De zwaarte van deze functie is groot. De rol, de regelruimte, de kwaliteiten en de positie ten opzichte van staven en management en de

beslissingsruimte van ploegchefs verdienen daarom bijzondere aandacht. Het centraliseren van staffunctionarissen die voor het reilen en zeilen op de post van groot belang waren en het weghalen van voertuigen waren maatregelen die averechts hebben gewerkt voor het vinden en binden van vrijwilligers. Het is aan te bevelen om te accepteren dat er een zekere slick nodig is om een vrijwilligerspost gezond te houden.

Waardering is een van de belangrijkste motivatoren voor brandweervrijwilligers. Wat de brandweerleiding denkt (en zegt) is wat zij uitstraalt en dat wordt gevoeld. Het is belangrijk authentiek te zijn in gedrag en uitspraken. Sommige managementleden doen uitspraken die ambivalentie uitstralen. Uitspraken als: “eigenlijk zijn het helemaal geen vrijwilligers maar parttimers, dus ze moeten niet zo zeuren”, “weet je eigenlijk wel hoeveel die vrijwilligers maandelijks in hun zak steken?”, “ja luister eens, we moeten wel professioneel blijven, het gaat om de veiligheid van de burger en niet om de hobby van de vrijwilligers” helpen dan niet. Omgekeerd horen we ook uitspraken die aantonen dat het echt heel lastig is om alle vrijwilligers tevreden te houden, en die wellicht veroorzaakt worden door het oprecht zoeken naar oplossingen die voor iedereen gelden terwijl de diversiteit dat nu juist onmogelijk maakt: “We luisteren wel, maar het is nooit goed of het deugt niet, je kunt het gewoon niet goed doen”.

Een ander thema dat vaak naar voren komt in de groepsgesprekken, is de verbinding met het management. De aandacht van de hogere leiding wordt gezien als een vorm van respect en waardering. En waardering is een van de belangrijkste motivatoren. Hoewel verschillende hogere managementleden hun uiterste best doen om vaak naar de posten te gaan is “we kunnen nu eenmaal niet overal regelmatig zijn” een veel gehoorde uitspraak. Bij nadere beschouwing is het wonderlijk dat management en stafleden in het algemeen kantoortijden aanhouden, terwijl 80 procent of meer van het personeel buiten kantoortijden werkt. Er is hier een misfit tussen werkvloer en organisatie die meer aandacht zou kunnen krijgen in de managementfilosofie van de brandweerorganisatie. Een paradigmashift is hier wellicht een goede oplossing. Management en stafleden zouden dan meer werkuren in de avonden en weekenden kunnen hebben.

## 7.4 Samenvattend: betekenis voor het leiderschap, de staven en het management

Waargenomen wordt dat – met de beste bedoelingen – veelal wordt gestreefd naar uniforme oplossingen. Er worden klankbordgroepen, bijeenkomsten, vrijwilligersraden of projectgroepen georganiseerd en er wordt geluisterd naar knelpunten. Telkens is daarbij het uitgangspunt om het knelpunt en de oplossing te identificeren. Daarbij is uniformiteit (“we zijn één organisatie, dus alles moet hetzelfde”) het geldende adagium. Het lijkt erop dat juist dát adagium het probleem aanwakkert en dus dat hét knelpunt juist is dat er veelal wordt gestreefd naar een uniforme oplossing. Het gevolg daarvan is echter dat posten waar hét knelpunt niet speelt, wel de uniforme oplossing door de strot geduwd krijgen. Dat is een belangrijke constatering in het licht van de gangbare wijze van managen en leiden van een organisatie die door schaalvergroting vaak graag één uniform knelpunt oplost met één oplossing die uniform over de hele organisatie wordt ‘aangevlogen’ en door ‘iedereen’ omarmd wordt.

Een waarneming uit de gesprekken met lijnfunctionarissen is dat zij in vertaling van besluiten naar de werkvloer zowel in de sandwich zitten tussen lagere en hogere niveaus, als in een lastige positie wat betreft de relatie met stafafdelingen. Het zijn veelal juist de stafafdelingen die uniformiteit eisen. Doordat de lijnfunctionarissen de boodschapper zijn, krijgen met name

zij van alle kanten de kritiek over zich heen. Het veelgehoorde: “ze zeggen: ‘Ik neem het mee’, en daarna hoor je ze nooit meer”, is daar een symptoom van. De (vaak vrijwillige) ploegchefs spelen een belangrijke rol in zowel het creëren van randvoorwaarden voor een goede sfeer en teamgeest op de post, alsook in de verbinding met het management. De rol, de regelruimte, de kwaliteiten, de positie ten opzichte van staven en management en de beslissingsruimte verdienen bijzondere aandacht.

Op basis van de vele gesprekken die gevoerd zijn in dit onderzoek wordt de op uniformiteit gerichte managementcultuur als een van de belangrijkste uitdagingen van deze moderne tijd geïdentificeerd. Het omgaan met diversiteit en meerstemmigheid in organisaties en in de samenleving is een nieuw probleem dat vraagt om een moderne, nieuwe manier van leiderschap. Deze moderne manier van leiderschap en management betreft niet alleen de leiderschapsfilosofie, maar ook de cultuur binnen stafafdelingen. Daar is een cultuurverandering nodig waarbij men leert om te gaan met diversiteit. Daarmee concluderen we dat niet zozeer individuele functionarissen, maar het *systeem* waar zij onderdeel van uitmaken hét knelpunt is.

De belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek is dat een bezinning nodig is op welk type leiderschap er nodig is en welke vaardigheden, organisatiewijzigingen en cultuurverandering in de staven onmisbaar zijn om een gezond vrijwilligersmanagement te bewerkstelligen, nu en in de toekomst. Het gaat om een management en leiderschap die ruimte geven, maar ook grenzen stellen waarbinnen die ruimte valt en op zoek gaan naar een vorm van uniformiteit waarbinnen diversiteit mogelijk is. Het verdient aanbeveling om een vervolgonderzoek met name op dit thema te richten en een opleiding te ontwikkelen die specifiek gericht is op modern vrijwilligersmanagement. Omdat, zo blijkt uit onderzoek in traject 4 (Brandweeracademie, 2019b), ook andere vrijwilligersorganisaties worstelen met dit probleem heeft dit een bredere scope dan alleen de brandweer.

Ricardo Weewer, lector Brandweerkunde

# Literatuurlijst

Brandweeracademie (2019a). *Het net ophalen buiten de brandweerorganisatie. Een inventariserend onderzoek naar de vraag waarom burgers in de toekomst wel of niet actief willen worden als brandweervrijwilliger*. Arnhem: IFV.

Brandweeracademie (2019b). *Het net ophalen buiten de brandweerorganisatie. Een inventariserend onderzoek naar wat de brandweer kan leren van andere organisatie die met vrijwilligers werken*. Arnhem: IFV.

Brandweeracademie (2019c). *Recruitment and retention of volunteers in European Fire Services: phase 1*. Arnhem: IFV.

Brandweeracademie (2019d). *Rechtspositie brandweervrijwilligers in Europa*. Arnhem: IFV.

Brandweer Nederland (2010). *Terugblik en toekomstperspectief Brandweer over morgen*. Arnhem: Brandweer Nederland.

CBS (2020). *Brandweerpersoneel; beroeps en vrijwilligers, rangniveau, opleiding, regio*. Retrieved on April 30, 2020, from: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/71482NED/table?fromstatweb>.

Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data, Complementary Research Strategies*. London: Thousand Oaks.

De Caluwé, R. (2011). *Brandweer en vrijwilligerspotentieel: grijp je kans!* [MCPM afstudeerscriptie].

Duijneveldt, I. & Herder, M. (2017). *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel. Basisdocument brandweer Nederland, Landelijke Rapportage*. Utrecht: Anderssson Elffers Felix.

Fleurbaay, E. (2018). *Verslag en samenvatting Round Tables in het kader van Posten Centraal*. Business WISE in opdracht van Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid.

Floyd, A. & Arthur, L. (2012). Researching from within: External and Internal Ethical Engagement. *International Journal of Research & Method in Education*, 35(2), 171-180.

Goldschmidt, M., Aalbers, D. & Heinen, W. (2016). *Binden en boeien: op welke manier(en) bindt en boeit de brandweer van Wolfheze haar vrijwilligers?* Doetinchem: WPG Research.

Helleman, L. (2011). *Vinden, binden en behouden van vrijwilligers*. [Afstudeeronderzoek Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid].

Instituut Fysieke Veiligheid (2020). *Brandweerderdata 2019*. Arnhem: IFV.

Jolly, D. (2009). *De Brandweervrijwilliger als klant*. [Afstudeeronderzoek TiasNimbas Business School].

Kerstholt, J.H., Roelofs, M.L., De Koning, L. (2013). *Vrijwilligers bij de brandweer: bouwstenen voor visieontwikkeling*. Soesterberg: TNO.

Kniffin, K.M., Wansink, B., Devine, C.M. & Sobal, J. (2015). Eating Together at the Firehouse: How Workplace Commensality Relates to the Performance of Firefighters. *Human performance*, 28(4), 281-306.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en koninkrijksrelaties, Directie Brandweer en Rampenbestrijding (1991). *Vrijwilligers bij de brandweer*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en koninkrijksrelaties, Directie Brandweer en Rampenbestrijding (1998). *Brandweer en vrijwilligers*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2000). *Beleidsnota Rampenbestrijding 2000-2004. Brief minister aanbieding rapport Vrijwilligheid in openbare veiligheid*. Den Haag.

Muller, E., Helsloot, I. & Weewer, R. (red.) (2017). *Brandweer. Studies over organisatie, functioneren en omgeving*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.

Pels Rijcken & Droogleever Fortuijn (2018). *Rechtspositie brandweervrijwilligers in het kader van Europees- en internationaalrechtelijke regels*.

Perryman, J. (2011). The return of the native: the blurred boundaries of insider/outsider research in an English secondary school. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 24(7), 857-874.

Seepers, E.J. & Rauf, S. (2017). *Voor elkaar door het vuur. Onderzoek naar de vrijwillige brandweer van de veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond*. [Afstudeeronderzoek Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond].

Steverink, A. & Meerenburgh, J. (2018). *Duidingsdocument belevingsonderzoek Landelijke rapportage*. Arnhem: Brandweer Nederland.

Van Dijk, B. & Roorda, W. (2005). *Vinden en binden van de brandweer in 2005*. Amsterdam: DSP groep.

Van Steden, R., Boelens, M., Drenth, A. & Van den Ende, L. (2018). *Een solide basis. De praktijk en werkbeleving van brandweervrijwilligers in Nederland*. Amsterdam: VU.

Van Wijk, K. (2012). *Over verwachtingen gesproken*. Arnhem: NVBR.

Vass, G. (2017). Getting inside the insider researcher: does race-symmetry help or hinder research? *International Journal of Research & Method in Education*, 40(2), 137-153.

Verburg, L. G. (2019). *Oplossingsrichtingen tot het behouden van de brandweerveiligheid (de huidige inrichting en werkwijze ten aanzien van de vrijwilligheid bij de brandweer) binnen de bestaande juridische kaders*.

Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), 181-203.

Winthagen, T. & Roman, B. (2008). *De basis van vrijwilligheid. Onderzoek naar de beleving en motivatie onder vrijwilligers bij de brandweer van Veiligheidsregio Zuidoost-Brabant*. Tilburg: IVA.

Zijlema, W. (2019). *Brandweervrijwilliger: waarom niet? Een onderzoek naar de factoren die potentiële vrijwilligers weerhouden te solliciteren bij de brandweer*. [Afstudeeronderzoek Veiligheidsregio Gelderland-Zuid].



# Bijlage 1

## Overzicht aantal groepsgesprekken en deelnemers

Tabel B1.1 Overzicht veiligheidsregio's, aantal groepsgesprekken en deelnemers

Veiligheidsregio	Aantal groepsgesprekken	Aantal deelnemers	Bijzonderheden
Amsterdam-Amstelland	Vrijwilligers: 3 Management: 1	Vrijwilligers: 18 Management: 6	Deels via Teams
Brabant-Noord	Vrijwilligers: 2 Management: 1	Vrijwilligers: 25 Management: 4	De 2 groepsgesprekken met vrijwilligers vonden simultaan plaats tijdens de Participatieraad. Aanwezigheid commandant en hoofd brandweezorg
Brabant-Zuidoost	Vrijwilligers: 2 Management: 1	Vrijwilligers: 18 Management: 6	
Drenthe	Vrijwilligers: 3 Management: 1	Vrijwilligers: 20 Management: 6	
Flevoland	Vrijwilligers: 3 Management: 1	Vrijwilligers: 29 Management: 4	Aanwezigheid coördinatoren tijdens groepsgesprekken vrijwilligers 2 individuele, telefonische interviews afgenomen
Friesland	Vrijwilligers: 1 Management: 1	Vrijwilligers: 5 Management: 4	Groepsgesprek met vrijwilligers vond plaats met vijf door de veiligheidsregio geselecteerde vrijwilligers Via Teams
Gelderland-Midden	Vrijwilligers: 3 Management: 1	Vrijwilligers: 28 Management: 8	
Gelderland-Zuid	Vrijwilligers: 1 Management: 1	Vrijwilligers: 4 Management: 7	Via Teams

Gooi en Vechtstreek	Vrijwilligers: 1 Management: 1	Vrijwilligers: 9 Management: 3	
Groningen	Vrijwilligers: 3 Management: 1	Vrijwilligers: 24 Management: 9	
Haaglanden	Vrijwilligers: 3 Management: 1	Vrijwilligers: 29 Management: 4	Aanwezigheid beleidsmedewerker tijdens groepsgesprekken vrijwilligers 2 individuele, telefonische interviews afgenomen
Hollands Midden	Vrijwilligers: 2 Management: 1	Vrijwilligers: 29 Management: 3	Groepsgesprekken met vrijwilligers vonden plaats op de oefenavonden
IJsselland	Vrijwilligers: 2 Management: 1	Vrijwilligers: 23 Management: 5	
Kennemerland	Vrijwilligers: 2 Management: 1	Vrijwilligers: 23 Management: 3	
Limburg-Noord	Vrijwilligers: 2 Management: 1	Vrijwilligers: 17 Management: 7	
Midden- en West- Brabant	Vrijwilligers: 1 Management: 1	Vrijwilligers: 7 Management: 3	
Noord- en Oost- Gelderland	Vrijwilligers: 1 Management: 1	Vrijwilligers: 4 Management: 11	
Noord-Holland Noord	Vrijwilligers: 3 Management: 2	Vrijwilligers: 37 Management: 7	Aanwezigheid OR-lid tijdens groepsgesprekken vrijwilligers 3 individuele, telefonische interviews afgenomen
Rotterdam-Rijnmond	Vrijwilligers: 4 Management: 1	Vrijwilligers: 40 Management: 7	
Twente	Vrijwilligers: 1 Management: 1	Vrijwilligers: 12 Management: 2	Het groepsgesprek met vrijwilligers vond plaats tijdens gezamenlijk overleg 'Werving en opleiding' en 'Vrijwilliger van de toekomst'.
Utrecht	Vrijwilligers: 2 Management: 1	Vrijwilligers: 13 Management: 10	Via Teams
Zaanstreek-Waterland	Vrijwilligers: 1 Management: 1	Vrijwilligers: 13 Management: 6	Het groepsgesprek met vrijwilligers vond plaats tijdens de Klankbordgroep vrijwilligers

			1 individueel, telefonisch interview afgenomen
Zeeland	Vrijwilligers: 1 Management: 1	Vrijwilligers: 10 Management: 4	Herhaling groepsgesprek IFV op eigen post, verslag ontvangen
Zuid-Holland Zuid	Vrijwilligers: 4 Management: 1	Vrijwilligers: 35 Management: 2	Groepsgesprekken met vrijwilligers vonden plaats op de oefenavonden
Zuid-Limburg	Vrijwilligers: 2 Management: 1	Vrijwilligers: 10 Management: 8	1 individueel, telefonisch interview afgenomen
<b>Totaal</b>	<b>Groepsgesprekken:</b> Vrijwilligers: 52 Management: 26 Totaal: 78	<b>Respondenten:</b> Vrijwilligers: 481 Management: 139 Totaal: 620	

# Bijlage 2

## Contactpersonen Platform vrijwilligheid

Veiligheidsregio	Contactpersoon
Amsterdam-Amstelland	Sietske Verschuren
Brabant-Noord	Frank van Krieken
Brabant-Zuidoost	Arie van Houwelingen
Drenthe	Niels Poorthuis
Flevoland	Patrick Sprokkereef
Friesland	Dirk de Vries
Gelderland-Midden	Marrit Yntema
Gelderland-Zuid	Danny Bobbink
Gooi en Vechtstreek	Ad van der Lugt
Groningen	Siske Klaassens
Haaglanden	Caroline van Velden
Hollands Midden	Tim van Dongen
IJsselland	Erik Pluim
Kennemerland	Evelien Henstra
Limburg-Noord	Reinier Moors
Midden- en West-Brabant	Roel Timmermans
Noord- en Oost-Gelderland	Gerrit van der Heide
Noord-Holland Noord	Martin Lambert
Rotterdam-Rijnmond	Leen van den Ouden
Twente	Karin Groenewegen
Utrecht	Nick van Schaick
Zaanstreek-Waterland	Robin Alblas

Zeeland	Koos de Feijter
Zuid-Holland Zuid	Frans Hoeksma
Zuid-Limburg	Jos Laumen

# Bijlage 3

## E-mail met voorwaarden groepsgesprekken

Beste X,

In het kader van het Programmaplan vrijwilligheid (opgesteld in opdracht van de Raad van Brandweercommandanten) is de Brandweeracademie gevraagd om in Nederland het net op te halen. Dat betekent dat we langs alle 25 veiligheidsregio's gaan om informatie met betrekking tot het vinden en binden van vrijwilligers op te halen. Worden er knelpunten ervaren en zo ja, welke? En welke (mogelijke) oplossingen zijn er bedacht? Het is voor ons dus even een organisatorische klus om 3 tot 4 groepsgesprekken in te plannen bij alle regio's. Gelukkig hebben we ook even de tijd, bijna een jaar, om dit tot uitvoering te brengen. Goed om te horen dat jij het aanspreekpunt bent voor veiligheidsregio X.

Wat en wie hebben we nodig (1 interview met management, 2-3 interviews met vrijwilligers)?

- > Een ruimte waar de groepsinterviews gehouden kunnen worden. Gemiddeld duurt een groepsinterview 1.5 tot 2 uur (inclusief korte pauze).
- > Participanten vanuit het management om deel te nemen aan een groepsinterview. We willen dit interview graag plannen vóór de interviews met de vrijwilligers.
- > Participanten vanuit de vrijwilligerskorpsen om deel te nemen aan een groepsinterview. Het doel is om zodanig de respondenten te selecteren, dat een zo representatief mogelijk beeld verkregen wordt van de regio. Denk daarbij aan aantal dienstjaren (kort en lang), grote en kleine korpsen, korpsen met en zonder wervingsproblemen, mannen én vrouwen, manschappen, bevelvoerders en postcommandanten/ploegchefs, et cetera.
- > Voor beide groepsinterviews geldt een maximale grootte van 10 tot 12 personen.

Zie je gelegenheid om deze groepsinterviews in x te laten plaatsvinden? De exacte data is aan jullie, wij passen ons uiteraard aan. Mijn voorstel is om eerst data te plannen, daarna pas werven. Wil jij deze vraag uitzetten onder de vrijwilligers en het management? Mocht je bij het werven ondersteuning vanuit ons nodig hebben, laat het vooral weten. Ik hoop t.z.t. een (digitale) poster te kunnen sturen, die verspreid kan worden om vrijwilligers te motiveren deel te nemen. Verder hoor ik het ook graag of je nog iets anders van ons nodig hebt, ik denk graag met je mee.

Met vriendelijke groet,  
Karin Dangermond

# Bijlage 4

## Flyer werving vrijwilligers voor groeps gesprekken

### Onderzoek Vrijwilligheid

### Kansen, knelpunten en oplossingen



Het repressieve werk van de brandweer in Nederland wordt grotendeels gedaan door vrijwilligers. Allerlei maatschappelijke, demografische en juridische ontwikkelingen hebben invloed op het stelsel van vrijwilligheid bij de brandweer. Voor de toekomst van vrijwilligheid is het van belang om scherp te hebben waar momenteel de belangrijkste knelpunten en uitdagingen liggen en wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn. In opdracht van het Veiligheidsberaad en Brandweer Nederland doet de Brandweeracademie onderzoek naar deze knelpunten en kansrijke oplossingen. Daar hebben we jouw hulp bij nodig!

### Help jij mee?


We willen graag met jou in gesprek over jouw ervaringen met betrekking tot positieve punten en knelpunten die jij ziet met betrekking tot het vinden, binden en boeien van vrijwilligers. Ook willen we graag weten hoe jij denkt over mogelijke oplossingen voor deze knelpunten. Deze informatie willen we in iedere regio ophalen door middel van groeps gesprekken: een groeps gesprek met alleen het management en meerdere groeps gesprekken met alleen vrijwilligers. Het gesprek duurt maximaal twee uur en vindt plaats op een kazerne in jouw regio. Alle gesprekken worden uitgevoerd door twee onderzoekers van de Brandweeracademie.

#### Wat wordt onderzocht?

Dit onderzoek is onderdeel van het landelijke Programma vrijwilligheid. Binnen het programma wordt bekeken hoe vrijwilligheid ook in de toekomst als basis voor de Nederlandse brandweezorg behouden kan worden. Het doel van dit onderzoek is allereerst inzicht krijgen in waar momenteel, volgens de vrijwilligers en het management, de belangrijkste positieve punten en knelpunten liggen op het thema vrijwilligheid. Dit geldt met name voor het vinden en binden van vrijwilligers. Het tweede doel is verkennen wat de veiligheidsregio's op dit moment doen om hun knelpunten en uitdagingen op te lossen. Om beide doelen te behalen, gaan we in gesprek met brandweervrijwilligers en managementleden in alle 25 veiligheidsregio's over wat er nu al goed gaat, maar ook over wat beter kan en welke concrete verbeteringen al worden doorgevoerd in de regio.

#### Inzicht en oplossingen

Het resultaat van dit onderzoek is een landelijk inzicht in de ervaren problematiek rondom vrijwilligheid bij de brandweer in Nederland en mogelijke richtingen om



nu en in de toekomst een brandweer gebaseerd op vrijwilligheid te behouden voor de Nederlandse samenleving.

**Vertrouwelijk**

Alles wat je vertelt, wordt vertrouwelijk behandeld en in de rapportage geanonimiseerd. Doordat de onderzoeksresultaten op thematisch niveau worden beschreven, zullen jouw uitspraken niet naar jou persoonlijk te herleiden zijn.

**Aanmelden?**

Aanmelden kan tot [deadline] bij de contactpersoon voor jouw regio: [naam] via [emailadres].

**Vragen?**

Heb je na het lezen van deze flyer nog vragen? Stuur dan een bericht naar Karin Dangermond via [Karin.Dangermond@ifv.nl](mailto:Karin.Dangermond@ifv.nl)



# Bijlage 5

## Topiclijsten

### Topiclijst management Veiligheidsregio X

#### Introductie

- > Voorstel onderzoekers
- > Aanleiding, doel en resultaat traject 3
- > Anonimiteit
- > Opzet interview
- > Suggestie voor gespreksonderwerp/-thema
- > Vragen?
- > Voorstelrondje

#### Inleiding

- > Huidige situatie vrijwilligheid
- > Uitdagingen op thema vrijwilligheid
- > Algemeen beeld vrijwilligers:
  - Omschrijving postleden
  - Sfeer/cultuur
  - Verloop
  - Verhouding piket of vrije opkomst/instroom
  - Wachtlijst

#### Verbinding met vrijwilligers

- > Contactmomenten/verbinding met vrijwilligers
- > Op de hoogte beelden/gevoelens/wensen vrijwilligers
- > Omgang beelden/gevoelens/wensen vrijwilligers
- > Bestaand/gepland onderzoek m.b.t. vinden en binden
- > Leerpunten bestaande onderzoeken m.b.t. vinden en binden

#### Goede punten m.b.t. thema vrijwilligheid

- > Leerpunten/advies voor andere regio's

#### Knelpunten m.b.t. thema vrijwilligheid (nu en in de toekomst)

- > Werven (vinden)
  - Nu?
  - Toekomst?
- > Behouden (binden): deelproject binden en verbinden
  - Nu?
  - Toekomst?
  - Redenen om te blijven
  - Redenen om te stoppen
  - Faciliteren door organisatie

## **(Mogelijke) oplossingen m.b.t. thema vrijwilligheid (nu en in de toekomst)**

- > Oplossing per knelpunt
- > Taakdifferentiatie (wat vinden jullie daarvan?)
- > Jeugdbrandweer/brandweerwedstrijden
- > (Knelpunten (vooralsnog) zonder oplossing)

## **Good practices**

- > Evalueren
- > Voormalige/opgeloste knelpunten

## **Toekomst**

- > Ambities en wensen in relatie tot huidige stelsel (waaronder wet- en regelgeving)
- > Noodzakelijke veranderingen (vrijwilligheid als basis)

## **Afsluiting**

- > Hoe nu verder?
- > Vragen?
- > Suggesties?

De topiclijst is n.a.v. de covid-19-crisis aangevuld met de volgende topics:

- > Invloed covid-19-crisis op werving en het behoud
- > Invloed covid-19-crisis op paraatheid

## **Topiclijst brandweervrijwilligers Veiligheidsregio**

### **Introductie**

- > Voorstel onderzoekers
- > Aanleiding, doel en resultaat traject 3
- > Anonimiteit
- > Opzet interview
- > Suggestie voor gespreksonderwerp/-thema
- > Vragen?
- > Voorstelrondje

### **Inleiding**

- > Huidige situatie vrijwilligheid
- > Uitdagingen op thema vrijwilligheid
- > Algemeen beeld vrijwilligers:
  - Omschrijving postleden
  - Sfeer/cultuur
  - Verloop
  - Verhouding piket of vrije opkomst/instream
  - Wachtlijst

### **Goede punten m.b.t. thema vrijwilligheid**

- > Waardevolle momenten
- > Betrokkenheid/verbonden/loyaliteit/binding

## **Knelpunten m.b.t. thema vrijwilligheid**

- > Werven (vinden)
  - Nu?
  - Toekomst?
- > Behouden (binden)
  - Nu?
  - Toekomst?
  - Redenen om te blijven
  - Redenen om te stoppen
  - Faciliteren door organisatie

## **(Mogelijke) oplossingen m.b.t. thema vrijwilligheid (nu en in de toekomst)**

- > Oplossing per knelpunt
- > Taakdifferentiatie (wat vinden jullie daarvan?)
- > Jeugdbrandweer/brandweerwedstrijden
- > (Knelpunten (vooralsnog) zonder oplossing)

## **Good practices**

- > Evalueren
- > Voormalige/opgeloste knelpunten

## **Toekomst**

- > Noodzakelijke veranderingen (vrijwilligheid als basis)

## **Afsluiting**

- > Hoe nu verder?
- > Vragen?
- > Suggesties?

De topiclijst is n.a.v. de covid-19-crisis aangevuld met de volgende topics:

- > Invloed covid-19-crisis op werving en het behoud
- > Invloed covid-19-crisis op paraatheid



# Bijlage 7

## Algemene termen vrijwilligheid

Tabel B7.1 Omschrijving huidige situatie vrijwilligheid bij de brandweer (vrijwilligers) (deel 1/2)

Sociale aspect	(De)motivatie	Paraatheid
Aanhang/partners tellen ook mee.	Actie	Beschikbaarheid
Autisme.	Avontuur	Beschikbaarheid meer vroeger dan nu.
Betrokken	Belasting privé.	Beschikbaarheid niet vrijblijvend.
Betrokkenheid.	Belasting studie	Bezettingsgraad.
Binding	Belasting zwaar	Breder probleem.
Diversiteit	Binding met het dorp.	Krapte overdag
Diversiteit.	Dienstbaarheid, naar de gemeenschap.	Roosterprobleem
Fanatiek	Erbij willen zijn	Taakspecifieke tekorten.
Gefrustreerd	Gedreven.	Wonen en werken in het gebied.
Gemeenschap	Gemotiveerd.	
Generatiekloof	Het onverwachte	
Generatieprobleem	Je doet wat je moet doen, ook voor jezelf.	
Gezellig.	Je doet het ook voor anderen, niet alleen voor jezelf.	
Gezelligheid	Kost veel tijd.	
Gezelligheidsvereniging.	Levenswijze, voor het dorp klaar staan.	
Goede groep.	Loyaliteit	
Jong en oud samen	Maatschappelijke betekenis.	
Mannen	Maatschappelijk doel	
Oplossingsgericht	Passie.	
Passie	PPMO.	
Saamhorigheid	Spanning	
Sfeer	Spanning bij uitrukken	
Sociaal.	Uitdaging	
Team	Veel oefenen en weinig brand blussen.	
Teamplayers,	Vergoedingen.	
Teamspirit.	Verplichtingen.	
Verantwoordelijkheid		
Verantwoording nemen.		
Voor elkaar gaan.		

**Tabel B7.1 Omschrijving huidige situatie vrijwilligheid bij de brandweer (vrijwilligers)**  
(deel 2/2)

Vakinhoud	Organisatie	Terminologie
Kwaliteit boven kwantiteit (professionalisering). Oefenen Oefenavond, hangt ook samen met gezelligheid. Van elkaar kunnen leren. Van hobby naar bijbaan Veranderend takenpakket Veiligheid.	Karakterverandering Kloof, tussen organisatie en het volk dat het werk doet. Regionalisering. Regiovorming en eigen identiteit. Weinig flexibiliteit.	Alleen het aanmelden is vrijwillig, daarna zijn verplichtingen. Deeltijdbaan. Er maar één ding vrijwillig, dat is of je opkomt of niet. Het enige wat je doet is je vrijwillig aanmelden. Niet vrijblijvend Onwetendheid burger en ondernemer. Parttimer van maken. Term vrijwilliger moet weg Vrijwillig zo houden, niet te veel opleggen