

# Een solide basis

## De praktijk en werkbeleving van brandweervrijwilligers in Nederland

Ronald van Steden, Mauro Boelens, Anthonie Drenth en Leonore van den Ende

Vrije Universiteit Amsterdam, Kenniswerkplaats Veiligheid & Veerkracht

Februari 2018





# Inhoudsopgave

1.	Inleiding .....	5
2.	Verdiepende literatuurstudie.....	13
3.	Door de ogen van brandweervrijwilligers.....	21
4.	Door de ogen van brandweermanagers.....	39
5.	Conclusies en aanbevelingen.....	47
	Literatuur .....	51
	Bijlage 1: thesisstudenten die hebben meegewerkt.....	53
	Bijlage 2: topiclijst interviews brandweervrijwilligers.....	55
	Bijlage 3: topiclijst interviews brandweermanagers .....	57



# 1. Inleiding

## De brandweer onder druk

Nederland telt zo'n 28.000 brandweerlieden waarvan er naar schatting 19.000 op vrijwillige basis werken. Dat is ongeveer zeventig procent van de gehele sterkte. De brandweer staat 24/7 paraat om met passie voor het vak en soms met gevaar voor eigen leven uit te rukken voor mensen en dieren in nood.<sup>1</sup> Na de Tweede Wereldoorlog werd de Nederlandse brandweer gemeentelijk georganiseerd. Steden en grotere plaatsen werkten vanaf die tijd met een beroepsbrandweer van circa 8.000 krachten (Amsterdam uitgezonderd, waar al op 15 augustus 1874 een eigen korps werd opgericht).<sup>2</sup> In stedelijke gebieden was het simpelweg te druk om alle last bij vrijwilligers te leggen. Het overgrote deel van de middelgrote en kleinere gemeenten bleef echter afhankelijk van vrijwilligers die in luttele minuten na alarmering in hun kazernes aanwezig moeten kunnen zijn. Daarom kennen brandweerkorpsen traditioneel een sterke lokale inbedding. Enkele grote private instellingen, waaronder luchthavens, chemische bedrijven en universiteiten, beschikken aanvullend over een interne bedrijfsbrandweer.

In 2000 en 2001 kwam de Nederlandse brandweezorg vanwege twee grote incidenten hoog op de politieke agenda te staan: de vuurwerkcramp in Enschede en de cafébrand in Volendam (Haverkamp, 2005). Plotseling drong op politiek en bestuurlijk niveau het besef door dat de preventie van branden, de vergunningverlening en het toezicht daarop, en de kwaliteit van de brandweezorg zelf voor verbetering vatbaar waren. Dit besef paste ook bij onze moderne samenleving die weleens als 'risicomaatschappij' is gekarakteriseerd: ongevallen en rampen liggen overal op de loer, kunnen vele mensen tegelijk treffen en hebben zowel politiek als sociaal een enorme impact. Als gevolg hiervan staat de brandweer telkens voor grote uitdagingen.

De toegenomen politieke en bestuurlijke aandacht voor rampen en crises had tot gevolg dat de brandweerorganisatie geregionaliseerd moest worden. Dit gebeurde door het tegengaan van lokale versnippering en door een grotere nadruk op 'preventie' (het voorkomen van branden, ongelukken en rampen) in plaats van enkel 'repressie' (branden blussen, hulp bieden, mensen of dieren redden). Ook zou de regionalisering leiden tot een kwaliteits- en professionaliteitsslag bij brandweerlieden. Na veel politiek gesteggel werden op 1 oktober 2010 de huidige 25 veiligheidsregio's een feit. Gezamenlijk beogen de regio's de samenwerking tussen brandweer, rampen- en crisisbestrijding, ambulancediensten en de politie te versterken.

Voor de brandweer betekende de implementatie van veiligheidsregio's een grote organisatorische omwenteling. Gemeentelijke brandweerkorpsen verdwenen en daarvoor in de plaats kwam een regionale aansturing van deze korpsen. Dat was tegen de zin van een groot aantal gemeenten. Veiligheidsregio's

---

<sup>1</sup> De wettelijk vastgelegde taken van de brandweer zijn dan ook het beperken of bestrijden van brand(gevaar) en van gevaar voor mens en dier als gevolg van ongevallen meer in het algemeen; zie Wet Veiligheidsregio's, artikel 3, lid 1.

<sup>2</sup> [www.brandweer.nl/amsterdamamstelland/het-korps/historie](http://www.brandweer.nl/amsterdamamstelland/het-korps/historie)

deden wel een beroep op hun inwoners, maar gemeenten verloren ondertussen de zeggenschap over de eigen brandweer. Er was in 2012 zelfs een speciaal amendement op de Wet Veiligheidsregio's voor nodig om gemeenten te dwingen 'hun' brandweer aan de regio's over te dragen (Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2012). Daarbij werd het Instituut Fysieke Veiligheid opgericht dat ging fungeren als ondersteuningsorganisatie van en voor de veiligheidsregio's.<sup>3</sup> Ondertussen staat de brandweer onder flinke druk. Maatschappelijke ontwikkelingen en trends binnen de brandweer liggen hieraan ten grondslag. Daarover gaan de volgende paragrafen, waarna de onderzoeksvragen volgen.

### **Maatschappelijke ontwikkelingen**

Brandweerlieden staan bloot aan maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op hun motivatie, inzetbaarheid en benodigde competenties. We lopen de vijf belangrijkste kort langs (Kersholt e.a., 2013). Ten eerste spoort de overheid burgers aan tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Zij moeten meer voor zichzelf en voor anderen zorgen, proactief maatregelen treffen, brandmelders plaatsen, enzovoort. Voor de brandweer betekent dit een verschuiving in denken van 'repressie' naar 'preventie'. Meer taken moeten gaan over 'brandveilig leven'.

Ten tweede veranderen samenlevingsverbanden. Het aantal eenpersoonshuishoudens stijgt en kwetsbare (oudere) bevolkingsgroepen blijven langer thuis wonen. Dat brengt voor de brandweer zorgen over extra risico's in geval van brand en ongevallen met zich mee. Ten derde wordt Nederland meer divers en veelzijdiger. Voor de brandweer is het specifiek een uitdaging om voldoende jongeren, vrouwen en (etnische) minderheden aan zich te binden.

Ten vierde gaan technologische ontwikkelingen – neem de opmars van *smartphones*, *tablets* en sociale media – razendsnel. Negatieve kanten hiervan zijn 'boze burgers' die hun onvrede over de brandweer snel kunnen filmen en verspreiden, maar bestaande technieken bieden ook kansen om de 'binding met de buurt' te versterken. Tot slot is het een uitdaging om privé, werk en vrijwilligerswerk goed op elkaar af te stemmen. Door bezuinigingen moeten mensen meer dingen tegelijk doen; vrijwilligerswerk bij de brandweer (of elders) is niet langer vanzelfsprekend.

Samengevat kunnen de beschreven maatschappelijke ontwikkelingen worden opgevat als een grotere politieke en maatschappelijke nadruk op 'sociale zelfredzaamheid': het vermogen om individueel en gezamenlijk 'regie' te houden over het leven.

### **Organisatorische ontwikkelingen**

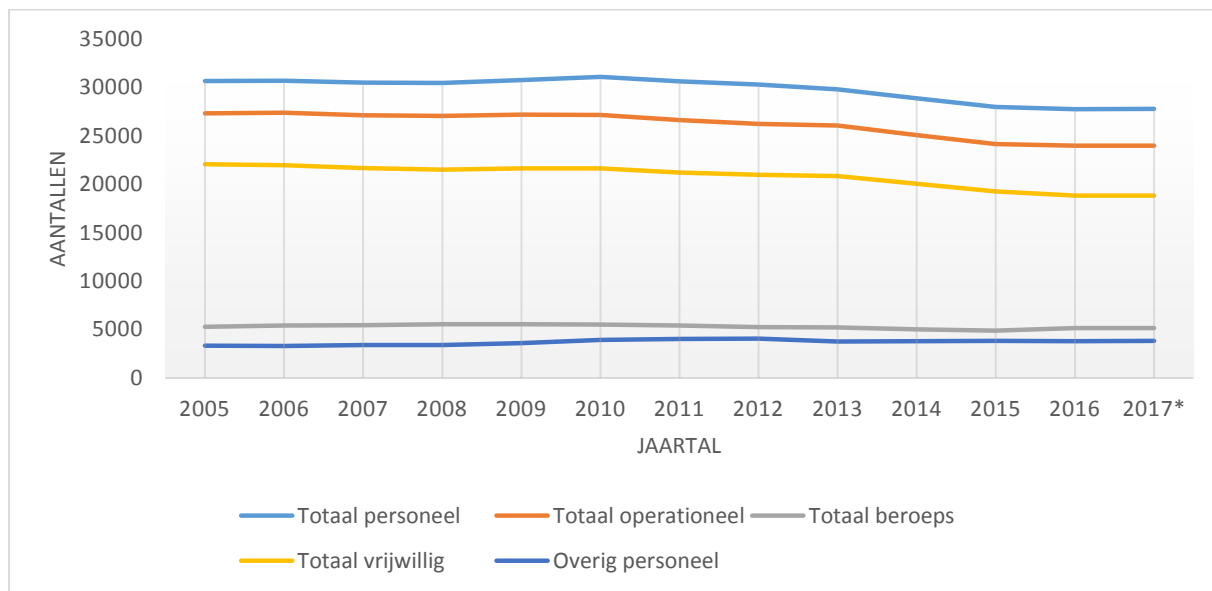
Naast de beschreven ontwikkelingen in de buitenwereld zijn er ook vijf belangrijke trends binnen de brandweer gaande: een dalend personeelsbestand, minder brandweerkazernes, druk op de opkomsttijden, stijgende kosten en extra belasting van (vrijwillige) brandweerlieden (Vakvereniging Brandweervrijwilligers, 2009). We lichten deze vijf trends toe.

---

<sup>3</sup> [www.ivf.nl](http://www.ivf.nl).

Ten eerste is er een dalende trend in het personeelsbestand van de brandweerorganisatie zichtbaar. In de periode 2005-2017 daalde het aantal vrijwilligers van 22.039 naar 18.822, een substantiële daling van zo'n 15 procent. In diezelfde periode daalde de beroepsbrandweerblieden van 5.260 naar 5.136, een afname van drie procent (Figuur 1).<sup>4</sup> Over de afgelopen jaren is de totale brandweesterkte met zo'n tien procent gedaald en de totale operationele sterkte daalde met twaalf procent. Als aanpalende twee trend laat ook het aantal brandweerkazernes een gestaag dalende trend zien. Waren er in 1995 nog ruim 1.050 kazernes in Nederland, dit aantal is teruggelopen tot net boven de 1.000 nu.

Ten derde leggen bovenstaande trends druk op de opkomsttijden. De brandweer probeert deze tijden toch te halen door kleinere voertuigen vooruit te sturen; men rukt niet altijd meer uit met een TS6 (een tankspuitwagen waar zes man (of vrouw) inzitten), maar als het kan met een kleiner voertuig.<sup>5</sup> Het gevolg is dat de brandweer ter plekke minder kan uitrichten in afwachting van de benodigde *back-up*. Dat kan wellicht leiden tot een onheuse benadering van omstanders die bij een incident veel van de aanwezige bemanning verwachten. Ook wordt het verzorgingsgebied van brandweerkorpsen doorlopend aangepast op basis van wettelijke aanrijtijden<sup>6</sup>. Hierdoor ontstaat er mogelijk ontevredenheid bij korpsen die gebied kwijtraken.



Figuur 1: Ontwikkeling personeelsbestand brandweezorg Nederland (Bron: CBS).

Ten vierde zijn de kosten van de brandweezorg in Nederland tussen 2005 en 2015 flink gestegen. In de periode van 2005 (724 miljoen euro) tot 2010 (1,125 miljard euro) namen de uitgaven aan de brandweer toe

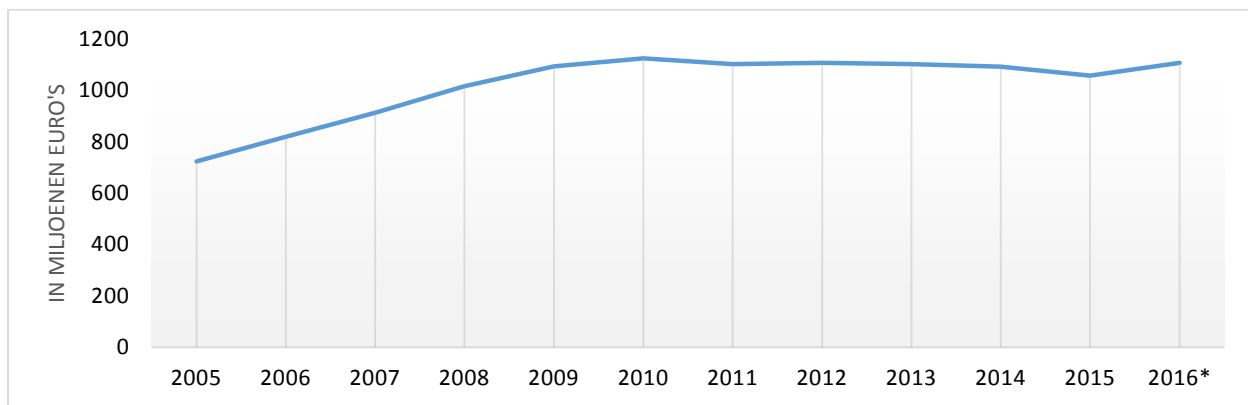
<sup>4</sup> CBS (2016a). 'Opnieuw minder brandweerpersoneel' ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)).

<sup>5</sup> Inmiddels zijn er een tussenrapportage (Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, 2011) en een beoordelingskader (Berenschot, 2013, in opdracht van het WODC) verschenen over de variabele voertuigbezetting. Het laatste rapport beveelt aan om hier voorzichtig mee te experimenteren en de effecten van brandweeroptreden (al dan niet variabel) beter te monitoren.

<sup>6</sup> In juli 2016 heeft de Inspectie van Veiligheid en Justitie een onderzoek aangekondigd naar de inrichting van de repressieve brandweezorg in elke veiligheidsregio. Bevindingen zijn vooralsnog niet openbaar gemaakt.

met 400 miljoen euro, daarna daalden ze met 68 miljoen euro naar 1,057 miljard euro in 2015, maar gingen de kosten weer omhoog tot 1,107 miljard in 2016 (Figuur 2).<sup>7</sup> Ten opzichte van een jaar of tien geleden zijn de uitgaven aan de brandweer dus fors gestegen met als gevolg dat er bezuinigingen zijn doorgevoerd en de roep om meer kostenbesparingen steeds luider gaat klinken.

Tot slot vragen de combinatie van een dalend personeelsbestand, sluitende kazernes, druk op de aanrijtijden en stijgende kosten samen met algemene maatschappelijke ontwikkelingen het nodige van het uitvoerende brandweerpersoneel. Daarom is het meer in het bijzonder van belang om te onderzoeken wat brandweervrijwilligers, die veruit de grootste groep van het totale personeelsbestand uitmaken, van veranderingen in hun werk(omgeving) vinden. Vooralnog beschikt de brandweer over voldoende vrijwilligers (Helleman, 2011), maar naar de toekomst toe is het goed om een scherper beeld te krijgen van wat hen motiveert om zich te (blijven) committeren gegeven de beschreven interne reorganisaties en maatschappelijke trends.



Figuur 2: Ontwikkeling uitgaven gemeenten aan brandweezorg Nederland (Bron: CBS).

### Doelstellingen en onderzoeksvragen

Tegen deze achtergrond heeft de Vakvereniging Brandweervrijwilligers (VBV) contact gezocht met de Stichting Maatschappij (SMV) om onafhankelijk sociaalwetenschappelijk onderzoek te doen naar het persoonlijk welbevinden van met name vrijwillig brandweerpersoneel. Hiertoe zijn op 14 juli 2016 en op 16 januari 2017 met de VBV gesprekken gevoerd die aanleiding hebben gegeven tot onderhavig onderzoek. De achtergrond hiervan was de start van een grootschalig surveyonderzoek (AEF, 2017) naar de werkbeleving van repressief brandweerpersoneel in hetzelfde jaar. Dat onderzoek beoogde om vooral breed te kijken naar de effecten van complexe maatschappelijke en organisatorische processen op de motivatie en toekomst van brandweerpersoneel. Daarentegen peilen wij de diepte van dit thema door kwalitatief onderzoek te doen binnen zes brandweerposten in Nederland. Hier zijn twee doelstellingen mee verbonden. Ten eerste willen we de stemming op de werkvloer weten over veranderingen bij de brandweer en de gevolgen daarvan voor

---

<sup>7</sup> CBS (2016b). 'Brandweer gemeentelijke uitgaven 2005-2016' ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)).



vrijwilligers. Ten tweede willen we visies en reacties van managers bij de brandweer verzamelen over bevindingen op de werkvloer teneinde daar beleid gericht op te kunnen afstemmen. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

*Welke invloed hebben de beschreven maatschappelijke en organisatorische veranderingen op de werkbeleving en taakuitvoering van brandweervrijwilligers en brandweermanagers en wat voor consequenties trekken zij hieruit?*

De hieruit voortvloeiende deelvragen zijn:

- Wat is er in de literatuur bekend over de maatschappelijke en organisatorische veranderingen en de invloed daarvan op de werkbeleving en taakuitvoering van brandweervrijwilligers?
- Hoe ervaren brandweervrijwilligers de beschreven maatschappelijke en organisatorische veranderingen en welke invloed heeft dat op hun werkbeleving en taakuitvoering?
- Welk perspectief geven managers op de beschreven maatschappelijke en organisatorische veranderingen binnen de brandweer?
- Welke lessen kunnen we uit de onderzoeksbevindingen trekken over het toekomstbestendig maken van de brandweerorganisatie?

### **Onderzoeksmethode**

De onderzoeksmethode heeft een kwalitatieve insteek, waarbij de werkbeleving van brandweervrijwilligers binnen de context van een organisatie en samenleving in verandering – centraal staan. Daartoe hebben we een verdiepende wetenschappelijke literatuurstudie uitgevoerd, 'grijze' documentatie (onder andere beleidsstukken, interne onderzoeken en nieuwsbronnen) bestudeerd en interviews gehouden. In totaal gaat het om zes casestudies naar brandweerposten in Nederland die met behulp van de VBV zijn gekozen met het oog op enige spreiding door het land. We hebben gekeken naar zes posten in vijf veiligheidsregio's. Om de privacy te waarborgen zijn de posten, de veiligheidsregio's en de geïnterviewde brandweervrijwilligers geanonimiseerd en van een pseudoniem of nummer voorzien. Hieronder volgt een korte typering van de posten:

- Kazerne Groenstad ligt in een gemeente van circa 50.000 inwoners en heeft 36 vrijwilligers;
- Kazerne Polderzicht ligt in een gemeente van ruim 55.000 inwoners en heeft 45 vrijwilligers;
- Kazerne Heuveldorp ligt in een gemeente die ongeveer 5.000 inwoners telt en heeft 19 vrijwilligers;
- Kazerne Middenland ligt in een gemeente met tegen de 10.000 inwoners en heeft 23 vrijwilligers;
- Kazerne Oosterdorp ligt in een gemeente van rond de 7.000 inwoners en heeft 28 vrijwilligers;
- Kazerne Vestingstad ligt in een gemeente met zo'n 51.000 inwoners en heeft 40 vrijwilligers.

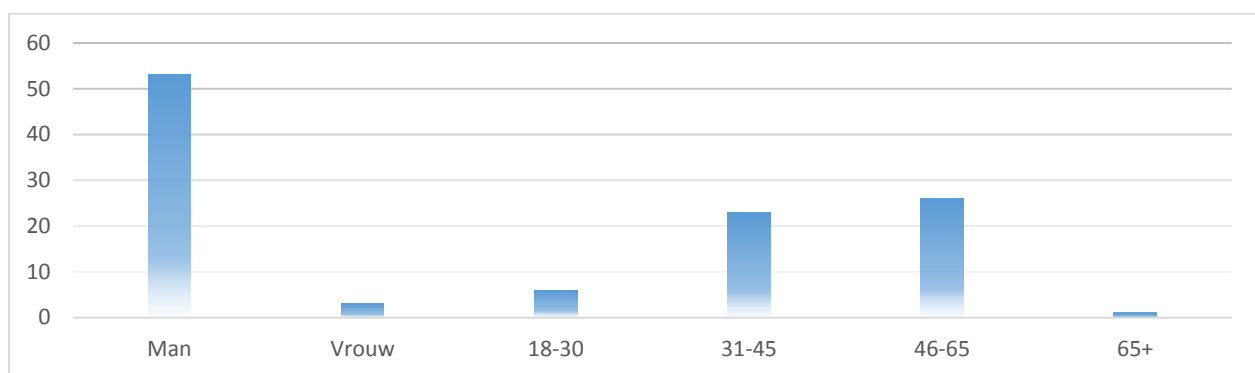
In totaal hebben onze cases 56 semigestructureerd interviews met voornamelijk vrijwilligers opgeleverd – enkele respondenten hadden tevens een betaalde betrekking bij de brandweer. Van de 56 respondenten waren er drie vrouw. Deze oververtegenwoordiging van mannen was onvermijdelijk, aangezien de totale populatie van brandweervrijwilligers voor zo'n 94 procent uit mannen bestaat (CBS, 2017). Kijkende naar de

verschillende leeftijdscategorieën, dan valt op dat voornamelijk de vrijwilligers uit de leeftijdscategorieën 31-45 en die van 46-65 jaar vertegenwoordigd zijn (Figuur 3). Deze scheve verdeling geldt ook voor de gehele populatie van brandweervrijwilligers in Nederland. In Tabel 1 is een overzicht van de respondenten per kazerne opgenomen. Het onderzoek heeft in april en mei 2017 plaatsgevonden. De interviews zijn – onder supervisie van de betrokken onderzoekers – afgenomen door vijf bachelorstudenten en één masterstudent (zie bijlage 1 voor meer informatie).

	Groenstad	Polderzicht	Heuvelorp	Middenland	Oosterdorp	Vestingstad
<b>Geslacht</b>						
Man	8	9	9	10	10	7
Vrouw	0	0	1	1	0	1
<b>Leeftijdsgroep</b>						
18-30 jaar	1	0	1	3	1	0
31-45 jaar	4	1	4	6	3	5
46-65 jaar	3	8	5	2	5	3
65 jaar of ouder	0	0	0	0	1	0

Tabel 1: interviews respondenten per kazerne

Doorgaans hebben de studenten de brandweervrijwilligers binnen hun eigen kazerne geïnterviewd en zijn daarnaast – waar mogelijk – tijdens trainingen en oefeningen aanwezig geweest. De interviews gingen over de volgende onderwerpen: persoonlijke achtergronden van respondenten, aard en inhoud van hun werk, opleiding en training, veranderingen in de werkpraktijk, motivatie en redenen om te stoppen, en aanbevelingen voor de toekomst (zie bijlage 2 voor de topiclijst voor de brandweervrijwilligers). Alle interviews zijn woordelijk getranscribeerd, geanonimiseerd en gecodeerd en vervolgens geanalyseerd om de ‘rode draden’, patronen en verbanden uit de diversiteit aan interviews naar voren te brengen.



Figuur 3: Verdeling geïnterviewde brandweervrijwilligers

Aanvullend hebben we getracht om binnen alle vijf de onderzochte veiligheidsregio's een of enkele managers te spreken over onze bevindingen. In drie van deze regio's is dat gelukt, waarbij we in totaal vier personen hebben geïnterviewd (zie bijlage 3 voor de topiclijst voor de brandweermanagers). Hun visie biedt

geen representatief beeld van het brandweermanagement, maar moet worden gelezen een eerste reactie op de onderzoeksresultaten over de (veranderende) werkbeleving van vrijwilligers. Door de kwalitatieve benadering van ons onderzoek – casestudies, interviews – is het niet mogelijk om statistisch generaliseerbare uitspraken te doen over de totale vrijwillige brandweerpopulatie in Nederland. Ons voornaamste doel is om te onderzoeken hoe brandweervrijwilligers en hun managers denken, voelen en spreken over bepaalde thematieken en welke betekenissen zij daaraan toekennen. Hierbij hebben we via onze selectie van cases en respondenten een zo divers mogelijke groep mensen gesproken om recht te doen aan de veelkleurigheid van opvattingen binnen de brandweer.

### **Opbouw van het rapport**

Het onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt de wetenschappelijke en 'grijze' literatuur over de brandweer besproken. Daarin staan de thema's vrijwilligheid, brandweercultuur, lokale inbedding, omgaan met risico's, motivatie en redenen om te stoppen centraal. In hoofdstuk 3 het woord aan de geïnterviewde brandweervrijwilligers. Hoe ervaren zij hun werk als brandweerman of brandweervrouw, tegen de achtergrond van de regionalisering en de beschreven maatschappelijke veranderingen? In hoofdstuk 4 reflecteren we vanuit het managementperspectief op de bevindingen. We sluiten in hoofdstuk 5 af met conclusies en aanbevelingen.



## 2. Verdiepende literatuurstudie

### Inleiding

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van literatuur over de brandweer. Daarnaast worden enkele 'grijze' publicaties besproken. Het valt op dat de omvang van het wetenschappelijk onderzoek naar de (vrijwillige) brandweerorganisatie betrekkelijk gering is en voornamelijk van Angelsaksische herkomst is. Op punten lijken de brandweerorganisaties uit Angelsaksische landen vergelijkbaar met de Nederlandse brandweercultuur. Ook daar kent de brandweer een stevige lokale inbedding, draait de organisatie vooral op de kracht van vrijwilligers en bestaat er discussie over de nut en noodzaak van reorganisaties. We zullen de geraadpleegde literatuur bespreken langs zeven thema's: de brandweervrijwilliger, lokale inbedding, brandweercultuur, risico's, regels en competenties, drijfveren van vrijwilligers en, tot slot, redenen om te stoppen.

### De brandweervrijwilliger

Voor we beginnen met de bespreking van de wetenschappelijke literatuur, is het allereerst van belang om stil te staan bij wat we eigenlijk bedoelen met de term *brandweervrijwilliger*. De toevoeging 'vrijwilliger' is in het kader van de brandweer niet direct helder. In het hedendaags spraakgebruik wordt onder vrijwilligerswerk meestal arbeid zonder geldelijke vergoeding verstaan. Een meer formele definitie luidt: 'vrijwilligerswerk is werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de kwaliteit van de samenleving' (Van Daal, 1990: 7). Het vrijwilligerswerk kent in deze definitie vier voorwaardelijke aspecten te weten; 1) het georganiseerde verband, 2) de onverplichte relatie met de werkgever, 3) de onbetaalde verrichting van de werkzaamheden en 4) het werk staat ten dienste van anderen of de samenleving in zijn geheel. Maar zijn al deze aspecten ook van toepassing op de brandweervrijwilliger? Over twee aspecten is nauwelijks discussie mogelijk. De brandweer is georganiseerd, staat ten dienste van anderen en bevordert met de bestrijding van branden, ongelukken, rampen en crises de kwaliteit van de samenleving aanzienlijk. Op de twee andere aspecten – de onbetaalde verrichting van werkzaamheden en het onverplichte karakter daarvan – ontstaat echter meer ruimte voor gesprek. Brandweervrijwilligers krijgen doorgaans een (zij het relatief kleine) financiële bijdrage voor hun werk. Zo ontvangen zij een jaarvergoeding, een vergoeding per uur tijdens cursussen of oefeningen en een vergoeding per uitruk.<sup>8</sup>

Daarnaast kan er worden geconstateerd dat de taak van de brandweer geleidelijk is verruimd. Brandweervrijwilligers krijgen, kort gezegd, meer werk toebedeeld ('taakverzwaring') en er wordt daarbij meer professionaliteit van hen verwacht. Dit levert volgens Haverkamp (2005) spanningen op bij de brandweervrijwilligers zelf ('het begint steeds meer op normaal werk te lijken'), maar ook bij hun werkgevers

---

<sup>8</sup> Deze bedragen variëren per functie. Een manschap A heeft jaarlijks recht op een vergoeding van 341 euro, heeft tijdens cursussen en oefeningen recht op 12,12 euro per uur en tijdens een uitruk op 22,78 euro per uur. Als de uitruk langer duurt, kan dat oplopen naar 37,96 euro per uur. Deze bedragen zijn afkomstig uit de *online* vergoedingentabel van de VNG: <https://car-uwv.nl/onderwerpenindex/brandweervrijwilligers/vergoedingen/salarismutaties-en-vergoedingentabellen>.

(‘mijn personeel is steeds meer tijd kwijt als vrijwilliger bij de brandweer’). Hiermee komt het onverplichte aspect van vrijwilligerswerk bij de brandweer in het geding. Zo bezien lijkt het erop dat er steeds minder gesproken kan worden van een vrijwilliger in de formele zin des woords. Het woord ‘vrijwilliger’ heeft in de context van de brandweervrijwilliger dan ook meer te maken met een onverplichte en flexibele deeltijd toetreding tot de brandweerorganisatie dan dat het slaat op het verrichten van onbetaalde en onverplichte arbeid.

### **Lokale inbedding**

De Nederlandse brandweezorg is in de loop van de geschiedenis geëvolueerd van een verplichte naar een min of meer ‘vrijwillige’ collectieve verantwoordelijkheid (Haverkamp, 2005).<sup>9</sup> Vanaf de 19<sup>e</sup> eeuw werd de brandweer sterk lokaal ingebed, een proces dat zich ook in de meeste West-Europese landen en Noord-Amerika heeft voorgedaan (Haverkamp, 2005; Kerstholt et al., 2013).<sup>10</sup> Wat is nu de reden van deze lokale verankering van de brandweerorganisatie? Uit de literatuur komen ten minste twee redenen naar voren.

Ten eerste is er een economische reden. Betaalde brandweelieden zijn immers duur, met als gevolg hogere belastingen voor burger. Zeker in rurale gebieden waar weinig incidenten plaatsvinden, ontbreken doorgaans financiële middelen voor beroepskrachten (Brunet et al., 2001). Daarnaast kennen vrijwilligers uit kleine gemeenschappen hun lokale omgeving goed, kunnen sneller ter plaatse zijn en zijn zij flexibeler inzetbaar dan gehuurde krachten van buiten.

In de tweede plaats is er een sociale reden. Vrijwillige brandweerkazernes doen meer dan slechts de bestrijding van brand. Zij voorzien in een belangrijke sociale functie door hun gemeenschappen op sleeptouw te nemen bij het gezamenlijk verrichten van taken (Brunet et al., 2001). Haverkamp schrijft hier het volgende over:

‘Status, prestige en avontuur werden verbonden met het verlenen van hulp aan mensen die getroffen werden door brand. De (lokale) overheid heeft deze gemeenschapszin en dit collectieve initiatief van haar burgers ondersteund. Hiermee werd een collectief goed als het bestrijden van branden door burgers uitgevoerd. Hierdoor is een unieke samenwerking tussen overheid en burgers ontstaan. Sociale netwerken en participatie genereren vertrouwen tussen burgers onderling en dat vertrouwen bevordert weer de betrokkenheid. De daaruit voortkomende participatie van burgers inzake de collectieve veiligheid kan weer een bijdrage leveren aan een beter veiligheidsbeleid’ (2005: 88).

Het organiseren van plaatselijke activiteiten, het werven van fondsen voor goede doelen, de oprichting van een jeugdbrandweer – het zijn allemaal voorbeelden waarin de lokale brandweerorganisatie een duidelijke sociale functie vervult. De vrijwillige brandweer fungeert als een steunpilaar voor de lokale gemeenschap,

---

<sup>9</sup> In de Middeleeuwen was de verantwoordelijkheid van de brandweezorg belegd bij de zogenoemde gildenbrandweren die door de gemeentelijke besturen werden aangesteld. Pas sinds 1863 werd in Amsterdam de dienstplicht bij de brandweer afgeschaft en ontstonden de eerste vrijwillige brandweerkorpsen (Haverkamp, 2005: 84-87).

<sup>10</sup> Opvallend is dat Spanje, Italië, Griekenland en Oost-Europese landen primair werken met beroepskrachten (Haverkamp, 2005).

waar toegewijde vrijwilligers, naast de bescherming van burgers, bijdragen aan het versterken van sociale weefsel (Perkins, 1989; Perkins & Benoit, 1997; Simpson 1996; Thompson, 1993).<sup>11</sup> De vrijwilligers zelf, meestal mannen, zijn representatief voor de gemeenschap waarin en waarvoor zij werken en rekrutering verloopt regelmatig op informele wijze, zelfs van vader-op-zoon. In dit kader is het dus niet verwonderlijk dat de gedwongen centralisatie van de brandweerorganisatie spanningen oproept:

'Volunteers often are independent spirits, especially in rural areas and resent having the government require them to do anything' (National Volunteer Fire Council in: Haverkamp, 2005: 143).

De lokale inbedding van brandweervrijwilligers brengt een bepaalde autonomie en *couleur locale* met zich mee die zij graag willen behouden.

### Een 'mannelijke' cultuur

Veel wetenschappelijke (vooral Angelsaksische) publicaties naar de brandweerorganisatie richten zich op wat we een unieke cultuur zouden kunnen noemen. Daarbij typeren onderzoekers de brandweer als een zeer masculien en betrekkelijk gesloten bolwerk. Deze brandweercultuur wordt in verband gebracht met mannelijke aantrekkingskracht die uitgaat van het beroep, waar de nadruk ligt op risico's, gevaren, heroïsme en indrukwekkend materieel (Desmond, 2011; Hall et al., 2007; Thurnell-Read & Parker, 2008). Het is niet voor niets dat brandweermannen in tv-series of commercials stevast worden afgebeeld als 'stoere' breedgeschouderde gasten die zonder vrees en met gevaar voor eigen leven een brandend gebouw betreden. Lichamelijke kracht en conditie, technische kennis, moed en mentale weerbaarheid worden hierbij als essentiële en typisch masculiene vaardigheden beschouwd (Thurnell-Read & Parker, 2008). Daarom is het niet verbazingwekkend dat voornamelijk mannen oververtegenwoordigd zijn bij de brandweer (Perkins, 1989; Simpson, 1996). In Nederland is de vrijwillige brandweer voor 94 procent man (2017), al valt uit CBS-cijfers op te maken dat het aantal vrouwen enigszins in opmars is.<sup>12</sup> Buiten ons land liggen de verhoudingen ongeveer hetzelfde.

Naast de grote disbalans tussen mannen en vrouwen komt de masculiene cultuur binnen de brandweerorganisatie ook tot uiting in de wijze waarop brandweervrijwilligers elkaar kwalificeren. Zij moeten over goede sociale vaardigheden beschikken en de nodige humor hebben die vooral verpakt zit in 'stoere' grappen en grollen, waarbij wordt verondersteld dat brandweermensen tegen 'een stootje' moeten kunnen. Expressieve gedragingen en het zijn van een *teampayer* worden daarbij als zeer deugdelijke eigenschappen beschouwd (Elshaug & Metzger, 2001; Perkins & Benoit, 1997; Thurnell-Read & Parker, 2008).

---

<sup>11</sup> Het is dus niet zo vreemd dat brandweervrijwilligers meer betrokkenheid tonen bij hun gemeenschap en bij hun post dan bij de organisatie in het algemeen. In het verlengde hiervan hebben brandweervrijwilligers ook meer waardering voor hun direct leidinggevenden dan voor het hoger management (AEF 2017).

<sup>12</sup> Het gaat hier om brandweervrijwilligers met een operationele functie. In 2017 waren er 1.012 vrouwelijke brandweervrijwilligers ten opzichte van 17.810 mannelijke brandweervrijwilligers. Wel is het aantal vrouwen haast verdubbeld sinds 2000. Toen waren er slechts 599 vrijwillige brandweervrouwen in Nederland (CBS, 2017. 'Brandweerpersoneel: beroeps en vrijwilligers, rangniveau, opleiding, regio'; [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)).

De solidariteit jegens elkaar en de broederschap die hierdoor ontstaat, is een essentieel component van de brandweercultuur. Brandweerlieden moeten ook blind op elkaar kunnen vertrouwen vanwege de risico's en gevaren waar zij tijdens een uitruk aan bloot worden gesteld (Meyers, 2005). Thompson vat dit laatste als volgt samen:

'The responsibility of confronting danger as a mutually interdependent firefighters force appears to foster trust and solidarity among fire company members, who place their very safety and security in the hands of their comrades' (1993: 163).

De constante aanwezigheid van risico's en gevaar resulteert in een nog hechtere band tussen brandweervrijwilligers, die zelfs wat weg heeft van een familie (McLennan et al., 2009).

Brandweermannen zijn trots op hun vak, vormen een soort broederschap en hechten grote waarde aan autonomie (Perkins & Benoit, 1997). Veranderingen binnen de brandweermanorganisatie worden doorgaans als bedreigend ervaren. Deze veranderingen zouden 'echt brandweerwerk' alleen maar in de weg zitten – werk dat bijdraagt aan de samenleving en waar de lokale gemeenschap daadwerkelijk iets aan heeft (Thompson, 1993). Onnodige veranderprocessen horen daar in de beleving van vrijwilligers niet bij, hetgeen wrijving veroorzaakt in de relatie tussen uitvoerend personeel en leidinggevend (Helleman, 2011; Kerstholt et al., 2013). Volgens Thurnell-Read en Parker (2008) zorgt de 'broederlijke' cultuur van de brandweer er ook voor dat er een gesloten groep ontstaat, waardoor onderlinge spanningen en misstanden mogelijk niet zo makkelijk naar buiten komen.

### **Risico's, regels en competities**

Brandweerlieden staan tijdens hun inzet regelmatig bloot aan gevaren en risico's. Niet alleen de hitte van de brand zelf is riskant, ook bestaat er risico op instorting van een gebouw, blootstelling aan toxische stoffen en kan verdrukking en beknelling voorkomen. Blind vertrouwen op elkaars kunnen en hulp is dus cruciaal tijdens een inzet; een kleine fout kan immers fataal zijn. De brandweermanorganisatie wordt in de literatuur dan ook wel geduid als een voorbeeld van *High Reliability Organizations* (HRO): een aan gevaren blootgestelde organisatie waarbinnen werknemers hun taken op een sterk voorgeschreven en voorgestructureerde manier moeten uitvoeren om risico's en incidenten zo veel als mogelijk onder controle te houden (Meyers, 2005). Strikte regels, protocollen, procedures en vaardig leiderschap zijn essentieel voor een goede en vooral veilige uitvoering van brandweerwerk. Daarnaast wordt er veel waarde gehecht aan de socialisatie en assimilatie van nieuwe werknemers die in een hecht team gaan functioneren. Een brandweerman moet zich kunnen identificeren met andere collega's en de heersende cultuur, betrokkenheid tonen en zijn vak verstaan. Dit zijn allemaal elementen die de basis vormen voor het vakkundig en beheerst tegemoet treden van branden en ongevallen (Haverkamp, 2005).

Misschien kunnen regels en procedures op gespannen voet staan met een 'masculiene' cultuur, waarbinnen moed, adrenaline en heroïsme als nastrevenswaardig worden gezien. Tegelijk schrijft Desmond dat:



'far from understanding risk as an avenue to a euphoric "adrenaline rush" or a route to acquiring masculine character, firefighters are socialized to view risk as something that can be tamed, safety as something for which they are personally responsible, and death as completely avoidable through competence' (2011: 72).

Behalve regels en procedures rusten selectie, fysieke en mentale fitheid, opleiding, training en competenties brandweermensen toe op de uitdagingen waarvoor zij staan (Meyers 2005; Smith 2011). Dit soort competenties zijn nodig om de mogelijke ambiguïteit van formele procedures en onvoorziene omstandigheden het hoofd te kunnen bieden. Brandweerwerk vergt improvisatievermogen. Als het onverhoopt toch mis gaat liggen oorzaken van (dodelijke) ongevallen regelmatig in de sfeer van te weinig middelen, inadequate voorbereiding en suboptimale gereedheid van het personeel (Kunadharaju et al., 2010). Een tunnelvisie – *'the way we do things'* – kan eveneens tot incidenten leiden als brandweermensen te overtuigd zijn van hun (standaard) werkwijze en kritische tegengeluiden negeren (Desmond, 2011). Het is, kortom, duidelijk dat de brandweer constant op scherp moet staan.

### **Drijfveren**

Er is veelvuldig empirisch onderzoek verricht naar deze drijfveren van vrijwilligers, brandweervrijwilligers in het bijzonder (o.a. Helleman, 2011). Zoals eerder opgemerkt zijn brandweervrijwilligers vaak van het extroverte en assertieve type. Zij beschikken over sociaal gerichte persoonlijkheden, die graag van betekenis zijn voor hun medemens en hun lokale gemeenschappen (Elshaug & Metzger, 2001). Brandweervrijwilligers betonen zich doorgaans erg toegewijd. In een onderzoek naar brandweervrijwilligers in de Verenigde Staten concludeerde Perkins (1989) dat het gemiddelde dienstverband zo rond de 10 jaar of meer ligt. Recentere cijfers bevestigen inderdaad dat in 2015 circa 42 procent van alle Amerikaanse brandweervrijwilligers langer dan tien jaar in dienst was.<sup>33</sup> De brandweer is niet zomaar een klusje tussendoor.

Vrijwillige brandweerlieden kennen een motivatie die hen ertoe beweegt om de mogelijke gevaren van brand en ongevallen te trotseren. Zij willen werk doen dat er 'echt' toe doet: *'making a real contribution to an important activity was a very important factor to their motivation'* (Alexander et al, 1993: 330). Vrijwilligers zien het brandweervak dus als een 'proper (real) job' (Thurnell-Read & Parker, 2009) die haast het karakter van een 'roeping' kan hebben (Helleman, 2011). Dit blijkt ook uit het feit dat veel brandweerlieden lid zijn geworden via familie, kennissen of de jeugdbrandweer. Zij willen een bijdrage leveren aan hun lokale gemeenschappen. Het ergens onderdeel van uitmaken (*belonging*) en het ervaren van kameraadschap en gemeenschapszin zijn, kortom, van grote invloed bij de keuze om als brandweervrijwilliger aan de slag te gaan en te blijven (McLennan et al, 2009).

Daarnaast liggen er meer individuele motieven ten grondslag aan de bereidheid om vrijwilliger bij de brandweer te worden. De spanning en het gevaar van het brandweervak kunnen belangrijke drijfveren zijn die, zoals we hebben gezien, voornamelijk mannen aantrekken (Alexander et al., 1993; Perkins & Benoit,

---

<sup>33</sup> National Fire Protection Association : [www.nfpa.org](http://www.nfpa.org).

1997). Tevens noemt de literatuur andere motivatiebronnen, waaronder betekenisvolle contacten die bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling (Helleman, 2011; Kerstholt et al., 2013). De sfeer binnen een kazerne, waardering uit de lokale gemeenschap en vanuit het management zijn dan belangrijke factoren om de motivatie van brandweervrijwilligers op peil te houden.

### **Redenen om te stoppen**

Ondanks het enthousiasme van de brandweervrijwilligers zijn er ook redenen om te stoppen. In de literatuur worden grofweg twee belangrijke oorzaken aangedragen: veranderingen met betrekking tot mens en maatschappij en ontwikkelingen binnen de brandweerorganisatie. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de vergrijzing, toenemende arbeidsmobiliteit, individualisering en veranderende verhoudingen tussen betaald werk, vrijwilligerswerk en privéleven zorgen voor meer drukte in het leven van mensen (McLennan et al, 2009). De veeleisendheid van de moderne samenleving maakt dat burgers gewoonweg minder tijd hebben om een (min of meer) vrijwillige bijdrage aan de brandweer te leveren. Dit geldt trouwens voor de vrijwilliger in ruime zin; ook in andere sectoren loopt het aantal personen dat vrijwilligers werk wilt verrichten terug (Hetem & Franken, 2015). Daarnaast zijn oudere brandweermensen niet meer fysiek in staat om het zware werk te doen, kunnen mensen verhuizen en zijn er allerlei andere privéredenen te verzinnen om het korps te verlaten (McLennan, 2009; Perkins, 1989).

In de buitenlandse literatuur spelen zowel reorganisaties als professionalisering een grote rol bij beslissingen van brandweermensen om te stoppen. In hun ogen komt de nadruk tegenwoordig te veel te liggen op economische efficiëntie en het inperken van lokale autonomie, waardoor vrijwilligers (en beroepskrachten) op te grote afstand komen te staan van de lokale gemeenschap waar ze het allemaal voor doen (Simpson, 1996; Thurnell-Read & Parker, 2008). Bovendien worden hoge bureaucratische lasten, slecht management en een verminderd sociaal klimaat binnen de kazerne als demotiverende factoren gezien (McLennan, 2009). Zoals eerder aangestipt zijn de onderlinge sfeer en het lokale karakter van hun werk zeer belangrijk voor brandweervrijwilligers.

Ook in de Nederlandse literatuur komen dergelijke factoren terug, waarbij er een spanning zichtbaar is tussen 'professionalisering' en 'vrijwilligheid'. Als gevolg van organisatieveranderingen verzakelijken relaties tussen management en uitvoering, gaan de eisen voor het brandweerpersoneel steeds verder omhoog en wordt er uit kostenoverwegingen aangestuurd op minder uitrukken. Hierdoor kan het plezier en de gelegenheid om routine op te doen voor de werkvloer afnemen (Helleman, 2011).<sup>14</sup> Daarnaast worden door de regionalisering ook afstanden tussen werk en kazerne groter, terwijl de bereidheid van werkgevers om hun personeel vrij te stellen voor de brandweer afneemt (Schippers, 2017). Tot slot gaat er meer aandacht uit naar de 'koude' – of preventieve – kant van het brandweervak, terwijl vrijwilligers juist worden aangetrokken

---

<sup>14</sup> Uit eerder onderzoek van Helleman (2011) die 13 brandweervrijwilligers interviewde en van 79 van hen een ingevulde schriftelijke vragenlijst terugkreeg, komt echter naar voren dat slechts 'een klein aantal' zou overwegen om te stoppen vanwege redenen op persoonlijk vlak en spanningen binnen het korps. Het onderzoek van AEF (2017) laat zien dat het werkplezier onder vrijwilligers over het algemeen hoog is. Ook deze conclusie wijst er niet direct op dat velen snel zullen stoppen.

door de 'warme' kant – door actie. Al deze factoren vormen een uitdaging voor het behoud en de aanwas van nieuwe brandweervrijwilligers.

### **Tot besluit**

De vrijwillige brandweer is niet geheel te vergelijken met doorsnee vrijwilligersorganisaties zoals verenigingen en clubs. Naast dat brandweervrijwilligers een financiële vergoeding krijgen voor hun inzet, wordt er veel van hen verwacht in termen van opleiding, training en professionalisering. De brandweer kent een stevige lokale verankering. Hiermee voorziet de organisatie in sociale behoeften, waaronder 'kameraadschap', en verzorgen vrijwilligers tal van activiteiten voor de plaatselijke bevolking. Auteurs omschrijven de brandweercultuur wel als 'masculien' en 'gesloten'. Het personeelsbestand van de brandweer wordt al sinds jaar en dag gedomineerd door mannelijke brandweervrijwilligers die doorgaans zeer trouw zijn aan hun 'roeping'. Actie, spanning, heroïek en *toys for boys* zouden een grote aantrekkingskracht op hen hebben. Toch is enige nuancering op zijn plaats. Een waarde zoals 'vertrouwen op elkaar', het volgen van regels en protocollen en het beschikken over de juiste opleiding, training en competentie zijn minstens zo doorslaggevend. Doorslaggevende redenen waarom mensen vrijwillig bij de brandweer gaan zijn ook bijdragen aan de gemeenschap, onderlinge sfeer en het doen van werk dat ertoe doet. Redenen om te stoppen liggen in de persoonlijke sfeer, hebben te maken met ouderdom of komen voort uit onvrede over reorganisaties. De werkvloer en het management van de brandweer staan soms op gespannen voet met elkaar.



### 3. Door de ogen van brandweervrijwilligers

#### Inleiding

Dit hoofdstuk biedt de resultaten van ons veldwerk naar de brandweervrijwilligers. Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Eerst bespreken we wat brandweervrijwilligers onder hun vak verstaan en hoe zij omgaan met de risico's die daarmee gepaard gaan. Daarna richten we ons op het brandweervakmanschap, waarbij de nadruk ligt op hoe de vrijwilligers denken over benodigde competenties, vaardigheden en attitudes. Tot slot gaan we in op de lokale inbedding van de brandweer, veranderingen in de werkpraktijk en de motiverende alsook demotiverende factoren die volgens de vrijwilligers van invloed zijn op hun werkbeleving.

#### Aard en inhoud van het brandweerwerk

Om beter te begrijpen hoe brandweervrijwilligers hun werk zien, is het zinvol om hun opvattingen over de aard en inhoud van het vak scherp in het vizier te krijgen. Welke aspecten zijn volgens de brandweervrijwilligers onderdeel van het 'echte' brandweerwerk en welke niet? Hoe kijken deze uitvoerende vakmensen aan tegen hun eigen praktijk en de risico's die daarmee gepaard gaan?

#### *Het echte werk*

Nagenoeg alle gesproken brandweervrijwilligers citeerden het derde artikel (lid b) van de Wet veiligheidsregio's om aan te geven wat volgens hen het bestaansrecht van de brandweerorganisatie is:

'Het redden van mensen uiteraard, het helpen van mens en dier en het blussen van branden hoort daarbij.' (Respondent 1 – kazerne Polderzicht)

De hulpverlening aan mens en dier in nood wordt als de *core business* gezien van de brandweerorganisatie en het bestrijden van brand is daarbij het belangrijkste instrument. Het 'echte' brandweerwerk wordt unaniem omschreven als het bestrijden van een 'goede', 'grote' of een 'mooie' brand, waarbij de intensiteit en omvang van de brand haast bepalend lijken. De hectiek, spanning, sensatie en de actie die bij dergelijke branden komt kijken heeft een grote aantrekkingskracht op de brandweervrijwilligers. Bij een melding van zo'n 'echte' brand is er tussen collega's soms sprake van enige strijd om een plekje, want er zijn doorgaans meer vrijwilligers paraat dan dat er plek is op de brandweerwagen. Deze onderlinge spanning laat de grote gedrevenheid bij brandweervrijwilligers goed zien.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de teleurstelling groot is als blijkt dat een veelbelovende melding resulteert in loos alarm. Zo zijn de brandweervrijwilligers bij voorbaat sceptisch wanneer zij een Openbaar Meld Systeem-melding (een OMS-melding) ontvangen, aangezien dit regelmatig uitloopt op een onnodige

uitruk.<sup>15</sup> Dergelijke onnodige uitrukken vergen het een en ander van respondenten en kunnen dus enige wrevel opwekken. Om die reden filteren brandweervrijwilligers meldingen op hun pieper en stemmen naargelang de ernst samen af wie er gaat. Verder zetten respondenten vraagtekens bij taken zoals wegdekreiniging die volgens hen ook door burgers, de gemeente of andere partijen kunnen worden uitgevoerd. Datzelfde geldt voor de recentelijk toegevoegde reanimatietask die meer als een ambulance- dan als een brandweerverantwoordelijkheid wordt gezien. Tegelijk erkennen respondenten dat minder prettige meldingen ook bij het brandweervak horen. Hun hart gaat van dergelijke meldingen niet sneller kloppen, maar zij zijn wel onderdeel van het brandweerwerk.

De geïnterviewde vrijwilligers zijn allemaal erg trots op 'hun' brandweer: de spanning, hectiek, sensatie en hun reddend aandeel daarin. Hoewel niet alle taken en bevoegdheden door iedereen als het 'echte' werk worden gezien, zijn de respondenten het erover eens dat hun reddend vermogen – ten tijde van heftige en omvangrijke incidenten – datgene is waar het brandweerman om draait. Naast dat elke kazerne beschikt over minimaal een tankautospuiter en het overige materieel dat benodigd is om branden te blussen en hulp te verlenen, beschikken sommige kazernes ook over eigen expertises zoals een duikploeg, een veetakel, een blusboot of een hoogwerker. Deze expertises vormen extra onderdeel van de beroepstrots van brandweervrijwilligers, omdat zij zich daarmee kunnen onderscheiden van andere kazernes.

#### *Omgaan met risico's*

Het werken als brandweervrijwilliger is niet zonder gevaar. De risico's van instortende gebouwen, insluitingen door vuur, aanwezige toxische gassen en onveilige verkeerssituaties tijdens ongevallen, moeten niet worden onderschat. De onzekerheid tijdens een inzet is daarbij vaak groot. Het is op voorhand bijvoorbeeld niet altijd duidelijk hoe een incident is ontstaan en wat daarvan de omvang is. Brandweerlieden worstelen dan met een tekort aan informatie. Ook kan de gedrevenheid van brandweervrijwilligers zelf zorgen voor een vertroebeling van hun oordeelsvermogen en een overschatting van het eigen kunnen. Zij willen immers graag 'naar binnen' en hulp bieden.

Tegelijk is een uitruk gebonden aan strikte protocollen en procedures. Zo staat er altijd een tweekoppige aanvalsploeg en een tweekoppige blusploeg onder aanvoering van een bevelvoerder paraat. Ter plaatse wordt een uitvoerige risicoanalyse gemaakt om zo een beoordeling te kunnen maken van de benodigde inzet, waarbij de brandweervrijwilligers doorgaans uit een rijke bron van ervaring putten. Ook weet een vrijwilliger bij het binnengaan van de tankautospuiter welke rol hij of zij heeft en wat er van hem of haar wordt verwacht. De eigen veiligheid staat hierbij hoog in het vaandel. Zo stelt respondent 2 van kazerne Groenstad:

'Wij gaan met zijn zessen op zo'n brandweerauto en wij komen ook met zijn zessen weer terug. Dat moet het hoofddoel zijn.'

---

<sup>15</sup> Het valt op dat de OMS-meldingen bij sommige kazernes worden geverifieerd alvorens een volledige uitruk op gang te brengen.

Er is onder de brandweervrijwilligers dus sprake van een collectief veiligheidsbewustzijn, waarbij zij zich in hoge mate voor elkaars veiligheid verantwoordelijk voelen. De vrijwilligers spreken elkaar erop aan als er onveilig wordt gewerkt en na elke inzet wordt het materieel uitvoerig gecontroleerd op defecten en mankementen. Ook de opleidingen, trainingen en cursussen worden door respondenten gezien als nuttige hulpmiddelen om het werken tijdens een inzet veiliger te maken. De brandweervrijwilligers zijn positief gestemd over de kwaliteit van deze trainingen en de professionaliteit van de opleiding en de cursussen. Wel wijzen zij erop dat de druk op de vrijwilliger is toegenomen. De opleidingen zijn uitgebreider en van een hoger niveau dan voorheen en ook de trainingen nemen veel tijd in beslag.

Het komt volgens de vrijwilligers nauwelijks voor dat een incident resulteert in doden of gewonden onder collega's. In uitzonderlijke gevallen waren er tijdens uitrukken wel slachtoffers te betreuren – zowel onder burgers als bij de vrijwilligers – wat een grote impact heeft op een korps. Respondenten geven aan dat de aandacht voor mensen bij dergelijke heftige incidenten goed is georganiseerd. In formele zin zijn er nazorgteams (Brandweer Opvang Team) en in informele zin bespreken vrijwilligers heftige voorvallen onder elkaar om deze een plek te kunnen geven. De brandweervrijwilligers nemen hun werk dus erg serieus. Hoewel hulp bij heftige incidenten enerzijds voldoening schenkt – dan kunnen de vrijwilligers immers van betekenis zijn – zijn zij anderzijds bedacht op de risico's en gevaren die bij het brandweervak horen. De strakke onderlinge rolverdeling, het hoge niveau van opleidingen en trainingen en het gezonde verstand dragen er grotendeels aan bij dat risico's zo klein mogelijk worden gehouden.

### **Brandweervakmanschap**

Om in staat te zijn heftige en gevaarlijke incidenten te bestrijden hebben brandweerlieden zowel fysieke als mentale gereedschappen nodig. Niet iedereen is geschikt als brandweervrijwilliger en velen vallen tijdens de opleiding af. Alles staat of valt bij de juiste *mindset* en de wilskracht om jezelf constant te verbeteren. Hoe ziet de mentale gereedschapskist er volgens de brandweervrijwilligers zelf uit?

#### *Vaardigheden, competenties en attitudes*

Als brandweerman- of vrouw dien je over een set van vaardigheden en competenties te beschikken om het werk goed uit te kunnen voeren. De werkzaamheden zijn doorgaans fysiek en mentaal zwaar en brandweerlieden moeten in staat zijn om hecht samen te werken ten tijde van onvoorspelbare en gevaarlijke situaties. Mede op basis hiervan noemen respondenten dat fysieke kracht (een uitrusting weegt zo'n twaalf kilo), mentale weerbaarheid en communicatieve vaardigheden van essentieel belang zijn om het brandweerwerk goed uit te kunnen voeren. Brandweermensen moeten op elkaar kunnen vertrouwen, elkaar rugdekking geven en in staat zijn om eenduidig als één team op te treden. Vooral wanneer er slachtoffers te betreuren zijn, moeten ze tegen een 'stootje' kunnen. Er is geen ruimte voor 'haantjesgedrag' tijdens de uitruk en de inzet, het vuur moet de gemeenschappelijke vijand zijn – niet de brandweermensen onderling:

'Je moet het groepsgevoel hebben. Je kunt geen einzalgänger zijn, wel een *teampayer*.' (Respondent 4 – kazerne Groenstad)

Andere vaardigheden die genoemd worden zijn onder andere lokale kennis van het werkgebied, technisch inzicht en creativiteit. Kennis van het werkgebied is essentieel om enerzijds de snelste routes te kunnen identificeren en anderzijds bij aanvang van een melding al direct een *mental picture* van de situatie te kunnen maken. Daarnaast zijn er tal van situaties denkbaar waar technische kennis noodzakelijk is om reddend op te kunnen treden. Neem bijvoorbeeld een auto-ongeluk, waarbij rekening moet worden gehouden met lekkende vloeistoffen, de werking van de motor, het type brandstof, de constructie van het chassis, enzovoort (waarbij de introductie van elektrische auto's weer voor nieuwe uitdagingen zorgt). Op zulke momenten kunnen technische inzicht en de creativiteit van brandweervrijwilligers levensreddend zijn. Respondenten wijzen hierbij op het belang van praktische wijsheid boven boekenwijsheid:

'Of je nu universiteit gedaan hebt of leerling-timmerman bent, dat maakt niet uit want je hebt praktische mensen nodig en mensen die ergens over na kunnen denken. Die combinatie maakt het juist zo sterk. Als we allemaal professoren hadden, zou er geen slang worden uitgerold.' (Respondent 4 – kazerne Middenland)

Een goede brandweerman- of vrouw onderscheidt zich daarnaast door een aantal noodzakelijke attitudes. Zo moet hij of zij beschikken over een stressbestendig karakter, in staat zijn daadkrachtig en zonder vrees op te treden, over een sterk verantwoordelijkheidsgevoel beschikken en gedreven zijn:

'Je kan niet binnenlopen van "hallo ik wil hier bij de post". Er wordt echt gekeken of je tegen bloed kan.' (Respondent 7 – kazerne Middenland)

Het zijn deze vaardigheden en competenties die tijdens de inzet volgens de brandweervrijwilligers het verschil kunnen maken. Zij hechten grote waarde aan het onderhouden van deze essentiële mentale gereedschappen en spreken elkaar erop aan als zij zien dat een collega achterblijft of uit dreigt te vallen. De vrijwilligers voelen zich voor elkaar verantwoordelijk en wijzen stevast op het belang van het team.

#### *Opleiding, trainingen en cursussen*

Hoe ontwikkelen en onderhouden de brandweervrijwilligers hun professionele vaardigheden, competenties en attitudes? Alvorens te worden toegelaten tot de reguliere basisopleiding tot brandwacht (Manschap A) moeten aspiranten het Preventief Periodiek Medisch Onderzoek (PPMO) doorlopen. Het PPMO toetst de fysieke capaciteiten en medische geschiktheid van aspirant-brandweervrijwilligers en wordt na toelating jaarlijks herhaald. Wanneer de uitslag van de keuring positief is, kan er worden begonnen aan de basisopleiding waarin de onderdelen brand, hulpverlening en gevaarlijke stoffen worden geëxamineerd. Na deze tweeënehalf tot drie jaar durende opleiding bestaat de mogelijkheid om zich te specialiseren tot bevelvoerder, duiker, chauffeur of een aantal andere expertises.



Over de kwaliteit van de opleidingen zijn de brandweervrijwilligers over het algemeen positief gestemd. De kwaliteit is volgens hen van een hoog niveau en rust de aspiranten uit met de benodigde kennis en kunde. Maar de vrijwilligers zijn ook kritisch. De zwaarte van de opleiding is in de afgelopen jaren toegenomen en het accent is naar de mening van respondenten te veel komen te liggen op theoretische vaardigheden in plaats van praktische vaardigheden.

'De opleiding zelf gaat heel ver [...] de aspiranten krijgen een theorie-examen, maar dat examen wordt door 'brandweervreemden' gemaakt. Ze stellen irrelevante vragen [...] het is te veel.' (Respondent 7 – kazerne Oosterdorp)

Een vergelijkbaar beeld schetsen de brandweerlieden over cursussen en trainingen. Doorgaans wordt er op iedere kazerne wekelijks geoefend en getraind. Normaliter volgen de brandweerlieden voor de trainingen en oefeningen een schema, waarbij alle relevante onderdelen worden behandeld. In de praktijk betekent dit dat er op sommige avonden theoriebijeenkomsten worden georganiseerd (bijvoorbeeld over rookontwikkeling) en op andere avonden blustechnieken worden geoefend. De brandweervrijwilligers zijn het erover eens dat de kwaliteit van deze oefeningen de afgelopen jaren is toegenomen. Zeker in speciaal daarvoor ingerichte omgevingen zijn trainingen realistisch, omvangrijk en ze stellen diverse competenties op de proef:

'Dan gaan we naar een opgezet dorp en dan kunnen ze daar fik in stoken. Daar is dan echt vuur en rook en hitte en dat maakt het realistischer [...] het is wel echt mooi om daar te trainen.' (Respondent 5 – kazerne Groenstad)

Maar ook in het geval van cursussen en trainingen geven de vrijwilligers aan dat het veel tijd en energie kost om alle eisen bij te benen. Essentiële vaardigheden moeten in een steeds korter tijdsbestek worden getraind en geoefend, hetgeen de last op de brandweervrijwilligers doet toenemen. De nadruk zou naar hun idee ook te veel verschuiven naar de theoretische aspecten van het brandweervak. Tegelijk stellen respondenten dat er tijdens trainingen en cursussen niet louter aandacht moet zijn voor basisvaardigheden, maar tevens meer voor technologische ontwikkelingen die van invloed zijn op de uitvoering van het brandweerwerk (zoals elektrische auto's) en hoe daarmee om te gaan. Dat zou de last van opleidingen, trainingen en cursussen extra kunnen verhogen, hoewel het belangrijk is om *up-to-date* te blijven.

Samengevat voelen de geïnterviewde brandweervrijwilligers zich voldoende gefaciliteerd in hun ontwikkeling. De opleidingen, trainingen en cursussen zijn van hoge kwaliteit en zijn ook merkbaar verbeterd ten opzichte van het verleden. Er wordt realistisch geoefend en aspiranten komen goed toegerust de kazerne binnen. Tegelijkertijd hebben vrijwilligers wel hun bedenkingen bij het – in hun ogen – te grote accent dat nu op de theoretische aspecten van de brandweerpraktijk komt te liggen. Daarnaast hebben zij het gevoel dat de belasting van de vrijwilliger door de beschreven professionaliseringsslag is toegenomen.

## **De lokale inbedding van de brandweer**

Bij alle bestudeerde kazernes speelt de lokale inbedding hiervan een belangrijke rol. Deze draagt sterk bij aan het welbevinden van de vrijwillige brandweerlieden. Hun lokale inbedding manifesteert zich door: (1) de wijze van toetreden tot de brandweer, (2) de onderlinge band en organisatiecultuur, en (3) de maatschappelijke betrokkenheid van de brandweer. Hieronder worden alle drie de facetten apart toegelicht.

### *Toetreden tot de brandweer*

De wijze van toetreding tot de brandweer verloopt volgens de vrijwilligers vooral van 'vader-op-zoon', via 'ons-kent-ons' of via 'mond-tot-mond-reclame' – dus via familie, vrienden, collega's en/of kennissen. Een aantal respondenten was tijdens hun jeugd al hecht betrokken bij de brandweer, omdat hun vader ook al vrijwilliger was. Op deze manier wordt het zogenoemde 'brandweerbloed' van de ene op de andere generatie overgedragen:

'Mijn zoon ging al heel lang mee [...] toen is het er met de paplepel ingegoten.' (Respondent 3 – kazerne Groenstad)

De jeugdbrandweer heeft in dezen een faciliterende functie door jongeren te interesseren, en eventueel klaar te stomen voor het brandweervak. Zo hebben acht van de elf respondenten in de post van Middenland bij de jeugdbrandweer gezeten, waarvan er vijf direct zijn doorgestroomd naar het korps op of na hun achttiende levensjaar. Deze manier van werven zorgt ervoor dat er minder kans is dat aspiranten later stoppen met hun opleiding. Kortom, de jeugdbrandweer zorgt ervoor dat het aantal vrijwilligers ook in de toekomst op pijl blijft.

Datzelfde geldt voor het werven van mensen uit de eigen kring. Als er een nieuwe vacature vrijkomt bij de vrijwillige brandweer, worden potentiële kandidaten of sollicitanten vaak ook binnen het team besproken. Het korps heeft dus medezeggenschap over wie uiteindelijk wordt aangenomen. Dit is essentieel omdat leden goed moeten kunnen samenwerken en op elkaar moeten kunnen vertrouwen. Met andere woorden: het wervingsproces draagt bij aan 'een hele grote binding in die groep' (Respondent 1 – kazerne Polderzicht) en zorgt dat een nieuwkomer het gevoel krijgt 'alsof hij of zij [...] een soort familie binnenkomt' (respondent 1 – kazerne Middenland). Hoewel er landelijk een dalende trend zichtbaar is in het totaal aantal brandweervrijwilligers ondervinden vijf van de zes onderzochte kazernes geen problemen bij het aantrekken van personeel. In één geval is er zelfs sprake van een wachtlijst voor aspiranten.

### *Onderlinge band en organisatiecultuur*

Ten tweede manifesteert de lokale inbedding van de brandweer zich in de goede sfeer, hechte band en informele organisatiecultuur die heerst binnen de bestudeerde kazernes. Karakteristieken zoals 'open', 'gezellig', 'collegiaal', 'familiaal', 'broederlijk', 'vriendschappelijk' en 'vertrouwelijk' worden vaak genoemd door respondenten om de onderlinge band te beschrijven:

'De band is zeer hecht [...], we zijn natuurlijk niet een al te groot korps, dus het is echt een groep bij elkaar. Ik kan wel zeggen dat ik blindelings op allemaal durf te vertrouwen.' (Respondent 8 – kazerne Middenland)

'Je let op elkaar, en je vult elkaar aan. In die zin zit het in onze cultuur en onze opleiding dat we elkaar blindelings kunnen vertrouwen. Dat merk je in de groep. We hebben een hele open cultuur, alles is bespreekbaar, niks zit achter gesloten deuren.' (Respondent 5 – kazerne Heuveldorp)

'Ik durf wel te zeggen dat het een familie is. Goed, daar ben ik wel trots op.' (Respondent 7 – kazerne Vestingstad)

Als sommige vrijwilligers 'buiten de boot vallen' of zich minder verbonden voelen met anderen wordt dit bijgestuurd door de postcommandant, legt een respondent van de kazerne in Vestingstad uit. Er wordt ook opgemerkt: 'niet iedereen is je vriend, maar iedereen is wel een goede collega.' (Respondent 6 – Vestingstad). Uiteindelijk moeten alle leden van een brandweerkorps goed kunnen samenwerken en op elkaar kunnen vertrouwen gegeven het soms lastige, risicovolle en traumatische werk – daar zijn alle respondenten het over eens.

Er zijn ook factoren die negatief invloed kunnen hebben op de onderlinge band. Dit gold voor een onderzochte kazerne die een fusie heeft meegemaakt toen verschillende posten werden samengevoegd. Dat zorgde eerst voor enige onzekerheid en onderlinge afstand tussen nieuwe collega's, maar de onderlinge band werd uiteindelijk hersteld:

'Bij ons is het nu wel goed maar het heeft even geduurd. Wij zijn samengevoegd vanuit twee posten in deze nieuwe kazerne. In het begin was dat wel even wennen, aftasten, twee verschillende culturen die samen moeten komen. We zijn nu vijf-en-een-half jaar verder en ik denk dat het wel redelijk gelukt is.' (Respondent 6 – kazerne Polderzicht)

Verder kan een uitruk invloed hebben op de sfeer en band tussen vrijwilligers. Er ontstaat soms een competitieve stemming omdat iedereen mee wilt op de tankautospuit. Respondenten doen dit meestal af als een 'gezonde strijd' of 'gezonde spanning', maar soms is er sprake van teleurstelling:

'Als er geen uitruk is dan is de sfeer gewoon goed. Alleen het nadeel van het vrijwillige brandweerpersoneel is dat als de pieper gaat [...] er veertig man naar die uitruk willen. En de verwachting is dat ze allemaal mee kunnen. Maar als er maar zes mee kunnen, dan moet je er 34 teleurstellen. Dan merk je wel dat er een bepaalde strijd of misgunnen is richting elkaar.' (Respondent 6 – kazerne Vestingstad)

Om dit probleem op te lossen hebben kazernes meerdere blusgroepen die elkaar afwisselen. Dat zorgt voor een eerlijker verdeling van uitrukken en maakt ook dat de binding binnen de eigen blusgroep het sterkst is:

'Ja, met de één deel je meer dan met de ander. Het zijn meer dan collega's, maar vooral met m'n eigen blusgroep zijn we wel echt dicht bij elkaar dan normale [andere] collega's op de werkvloer. Je maakt wel echt dingen met elkaar mee.' (Respondent 4 – kazerne Groenstad)

Voorts spreken respondenten over een 'hiërarchische' structuur tijdens een uitruk. Brandweerlieden moeten naar de bevelvoerder luisteren, orders opvolgen en zich aan protocollen, regels en rollen die horen bij incidentbestrijding houden – dit allemaal om de veiligheid te waarborgen. Maar als de uitruk over is, is iedereen weer gelijk. Onder 'normale' omstandigheden heerst er een 'horizontale' structuur binnen de brandweerorganisatie die als prettig wordt ervaren. Om deze goede band en saamhorigheid te behouden en te versterken worden er regelmatig evenementen georganiseerd zoals feestjes, barbecues, sportdagen, teambuildings, verjaardagen en zelfs vakanties en bruiloften: 'ik ben op de kazerne getrouwd.' (Respondent 8 – kazerne Oosterdorp). Het ritueel van gezamenlijk een biertje drinken na een oefenavond of uitruk, wordt ook vaak genoemd als bindende factor:

'Dan drinken we even gezellig wat met elkaar op de kazerne [...]. Een soort vriendengroep kan je het wel noemen. Het is ook één met z'n allen, het hoort bij elkaar hoor.' (Respondent 4 – kazerne Polderzicht)

Tijdens dit soort informele of sociale activiteiten is er ruimte voor kletspraatjes en grappen, maar ook voor serieuze gesprekken. Dit laatste is belangrijk omdat de brandweerlieden veel meemaken samen:

'Je hebt veel met elkaar te bespreken en te beleven en daardoor groei je naar elkaar toe' (Respondent 7 – kazerne Vestingstad).

Vrijwel alle respondenten geven aan dat nare of ernstige gebeurtenissen naderhand samen besproken worden. Onderlinge ondersteuning is essentieel, zodat vrijwilligers hun belevenissen een plek kunnen geven of het kunnen verwerken:

'Ik had nog nooit zoiets ergs meegemaakt. [...] Ik heb het wel even een tijdje slecht gehad met werk en ook met concentratie. [...] Goed, alles heeft nu een plekje en ik denk er nog wel vaak aan, maar het is gebeurd. Het is belangrijk dat je het een plek kan geven en niet zomaar wegstopt.' (Respondent 7 – kazerne Middenland)

'Iemand kan iets opkroppen en dat kan heel lang goed gaan, maar op een gegeven moment is die emmer vol. Als je ervoor zorgt dat die emmer nooit vol raakt, dan heb je veel meer aan zo'n persoon. Hoe eerder je een probleemsituatie signaleert, hoe makkelijker je het kan oplossen.' (Respondent 4 – Oosterdorp).

Een hechte band en open cultuur binnen de kazernes maakt het omgaan met nare gebeurtenissen dus dragelijk(er) voor de vrijwilligers. Daarnaast staat de personeelsvereniging of het Brandweer Opvang Team (professionele hulpverlening) paraat, mochten mensen er samen niet uitkomen.

### *Maatschappelijke betrokkenheid*

De lokale inbedding van de brandweer manifesteert zich tot slot door de maatschappelijke betrokkenheid van de bestudeerde kazernes. Deze betrokkenheid houdt in dat vrijwillige brandweerlieden bijdragen aan de gemeenschap waarin zij gestationeerd zijn, bijvoorbeeld door (preventie)voorlichting of ondersteuning op basisscholen, het organiseren van open dagen en demonstraties en het bijdragen aan triatlons, kermissen, Sinterklaas, Sint-Maarten en Oud-en-Nieuw. De maatschappelijke betrokkenheid die brandweermensen tonen dient meerdere doelen. Ten eerste is het belangrijk om potentiële kandidaten te 'laten zien dat [de brandweer] niet alleen met ellende bezig [is], maar er ook is voor de maatschappij' (Respondent 6 – kazerne Heuveloord). Ten tweede behoudt de brandweer zo een goede reputatie in de gemeente. Dat is bijvoorbeeld nodig omdat vrijwilligers soms onder werktijd weg moeten om uit te rukken. Aanvullend hebben respondenten opgemerkt dat burgers een vertekend of stereotypisch beeld kunnen hebben van de brandweer. Mensen beseffen niet altijd dat brandweervrijwilligers 24 uur per dag paraat moeten staan en dat ze altijd rekening moet houden met een uitruk. De brandweer is niet 'zomaar' een clubje met een sterke 'ons-kent-ons mentaliteit'.

Ook al worden de vrijwillige brandweerlieden niet gecompenseerd voor hun maatschappelijke activiteiten, ze willen graag zichtbaar blijven en klaar staan voor de burger. Zo licht respondent 7 uit Groenstad toe: 'dan staan we daar ook echt met een hesje aan voor onze inwoners.' Tegelijk vinden enkele respondenten dat de brandweer verder van de maatschappij af is gaan staan:

'Ik merk ook dat de brandweer steeds minder van de inwoners is. [...] En zeker openbaar bestuur, het college en de gemeenteraad, hebben steeds minder met de brandweer.' (Respondent 8 – kazerne Groenstad)

Dit laatste is deels een gevolg van de regionalisering, waardoor kazernes geen onderdeel meer zijn van een gemeente maar van een overkoepelende veiligheidsregio. Vooral op de kazerne in Groenstad heeft het regionaliseringsproces een grote impact, omdat materialen voertuigen, specialismen en verzorgingsgebieden zijn weggehaald of zijn toegekend aan andere posten binnen de veiligheidsregio. Dergelijke interventies beïnvloeden de sfeer binnen de kazerne negatief: mensen 'worden [er] heel chagrijnig van' (Respondent 1 – kazerne Groenstad) en 'sommige mensen zijn heel boos' (Respondent 4 – kazerne Groenstad). De regionalisering heeft er ook toe geleid dat er geen open dag meer is gehouden, omdat er meerdere voertuigen bij de kazerne zijn weggehaald. Tevens is men gestopt met taken zoals zwembaden vullen of participeren bij sportdagen. Het lijkt er dus op dat een brandweerpost die hard is getroffen door de

regionalisering minder wil doen voor de gemeenschap, waardoor de wederzijdse betrokkenheid afneemt. Het volgende deel gaat hier nader op in.

### **Verandering binnen het vrijwillige brandweervak**

De merkbare effecten van de regionalisering van de brandweer verschillen per kazerne. Daarom bespreken we eerst de consequenties van deze regionalisering voor brandweervrijwilligers in relatie tot de samenvoeging of sluiting van kazernes, hun werkzaamheden, het dekkingsplan, eigen specialismen en materialen, bureaucratie, het 'hogere' management en de postcommandant. Welke gevolgen heeft de regionalisering en hoe gaan de geïnterviewde brandweervrijwilligers hiermee om?

#### *Samenvoeging of sluiting van kazernes*

Het proces van regionalisering houdt in dat de brandweer een verandering heeft ondergaan van gemeentelijk naar regionaal niveau. Waar voorheen de gemeente de verantwoordelijkheid droeg voor eigen brandweer, is er nu sprake van een veiligheidsregio die over meerdere brandweerkazernes gaat. Vanwege bezuinigingen en een nieuwe indeling van de regio's zijn er kazernes gesloten of gefuseerd. Zoals eerder aangegeven zijn er brandweerteams samengevoegd, met een duidelijke impact op de organisatiecultuur en onderlinge band die over de jaren heen moest herstellen. Respondenten van de kazerne in Oosterdorp hebben verteld dat er bezorgdheid heerste over een mogelijke sluiting, omdat deze naast een grotere gemeente ligt. Uiteindelijk gebeurde dat niet. Ook in de kazerne Heuveldorp speelde in 2011/2012 een serieuzere sluitingsdreiging vanwege het nieuwe dekkingsplan, waardoor het uitrukgebied zou worden overgenomen door omliggende kazernes. Dit besluit is aangevochten door de brandweerlieden, met ondersteuning van de Vakvereniging Brandweervrijwilligers (VBV). Weerstand en actievoering zorgden ervoor dat de voorgenomen sluiting van de kazerne werd heroverwogen. Dat gebeurde slechts veertien dagen voor de geplande sluitingsdatum.

#### *Werkzaamheden*

Volgens de respondenten is er sinds de regionalisering weinig veranderd in het takenpakket van het vrijwillig en uitvoerend brandweerpersoneel. Zo stelt een vrijwilliger:

'Voor mijn groep zelf, de vrijwilligers, is er niet heel veel veranderd na de regionalisering. De post is de post, de brandweerauto is de brandweerauto en de *core business* is nog steeds hetzelfde gebleven.'  
(Respondent 8 – kazerne Polderzicht)

Daarnaast is aan de vrijwilligers gevraagd of er door de regionalisering een verschuiving heeft plaatsgevonden van repressieve naar preventieve werkzaamheden. Binnen een kazerne geven vrijwilligers inderdaad aan actiever met preventie bezig te zijn door voorlichting te geven over een brandveilige samenleving:

'Dat doen we als brandweer, een aantal vrijwilligers. Deels op eigen initiatief met de gemeentescholen erbij. Het hoeft niet – we kunnen ook zeggen: we doen er niks mee [...]. Het is dat wij het belang ervan zien en de vrijwilliger wil het ook, dus daarom doen we het.' (Respondent 8 – kazerne Polderzicht)

Toch hebben de meeste respondenten binnen de bestudeerde kazernes niet echt iets gemerkt van een verschuiving van hun takenpakket richting preventie. In zoverre zo'n verschuiving plaatsvindt ligt die volgens hen vooral bij de beroepskrachten.

#### *Het dekkingsplan*

Volgens de meeste respondenten is het dekkingsplan de grootste interventie die is voortgekomen uit de regionalisering. Om een uitrukgebied te bepalen werd er voor de regionalisering gekeken naar de gemeentegrenzen, terwijl dit gebied nu wordt toegekend aan de hand van de uitruktijd – oftewel: hoe snel een brandweereenheid vanuit hun kazerne bij een incident kan zijn. De uitruktijden worden binnen een veiligheidsregio periodiek verzameld en gemeten om hier vervolgens verzorgingsgebieden op aan te passen. Aan de ene kant vinden respondenten dat begrijpelijk en terecht omdat het cruciaal is voor burgers om zo snel mogelijk geholpen te worden:

'Als mijn huis in de brand staat wil, ik zo snel mogelijk een brandweerauto [...]. Mijn vrouw en mijn kinderen moeten worden gered.' (Respondent 6 – kazerne Vestingstad)

Aan de andere kant ervaren respondenten al het rekenen en herindelen als oneerkijk, teleurstellend en demotiverend. Het nieuwe verzorgingsgebied wordt soms bepaald door een verschil van enkele seconden in aanrijtijden. Dit was het geval voor de kazerne in Heuveldorp, die het gebied rondom een snelweg moest overdragen aan een andere kazerne. Een respondent legt uit dat dit spijtig is, omdat vrijwilligers nu minder praktijkervaring kunnen opdoen door een vermindering van uitrukkansen. Daarnaast speelden sommige kazernes volgens de respondenten 'vals', daar er al op de uitrukknop gedrukt werd voordat de volledige bemanning compleet was. Hierdoor ontstonden er meetfouten, hetgeen invloed had op het toewijzen van verzorgingsgebieden.

#### *De herindeling van specialismen en materialen*

Naast de veranderde verzorgingsgebieden ging de regionalisering ook gepaard met de herindeling van specialismen en materialen. Ook hiervan varieert de uitwerking per korps. De kazerne in Vestingstad heeft bijvoorbeeld de specialismen 'ladder', 'duiken' en 'grootvermogen pomp' behouden, maar heeft een hulpverleningsvoertuig verloren. Bij de kazerne in Oosterdorp zijn 'duiken' en de 'waarschuwings- en verkenningdienst' wegbezuinigd. Zoals eerder besproken is met name de kazerne in Groenstad hard geraakt, omdat het naast specialismen ook materialen verloor. Zes van de acht brandweervoertuigen moesten worden herpositioneerd naar andere kazernes in de regio. Dit is 'als een koude douche over [de kazerne] heen gekomen.' (respondent 3 – kazerne Groenstad)

### *Bureaucratisering*

In de ogen van onze respondenten is de regionalisering gepaard gegaan met een bureaucrativering van de brandweer – wat niet door iedereen als fijn wordt ervaren. De huidige brandweerorganisatie is groter en uniformer geworden en wordt georganiseerd van 'bovenaf', terwijl het vroeger een meer horizontale en vlakke structuur had die door de brandweervrijwilligers werd gewaardeerd. Waar voorheen alles lokaal geregeld kon worden en de vrijwilliger één gemeentelijk aanspreekpunt had, vindt er nu via meerdere afdelingslagen communicatie plaats. Hierdoor duren beslissingen langer en moet men over veel drempels, lijnen of schijven heen om iets voor elkaar te krijgen. Een respondent merkt op:

'Het werkt niet helemaal...die schijven... voordat het allemaal boven is, is het al opgelost of het hoeft niet meer en dan gaat het weer terug. Het komt nooit op de lijn waarop het hoort te zijn. De top is te hoog, je moet naar een vlakke organisatie.' (Respondent 10 – kazerne Oosterdorp)

Een andere respondent vertelt dat als het om zaken gaat die met veiligheid te maken hebben er nu sneller dan voorheen wordt gereageerd en actie wordt ondernomen. Maar de regio werkt juist trager bij kleinere kwesties zoals het vervangen van een lamp of bestellen van schoenen:

'Heel stom voorbeeld: ik moet nieuwe laarzen hebben en heb toevallig een rare hoge wreef – dus de standaard schoenen... daar kom ik niet in. Nou, vervelend, maar er zullen best wel oplossingen voor zijn. Duurt nu al een jaar. Ze schamen zich ondertussen, iedereen schaamt zich kapot.' (Respondent 6 – kazerne Middenland)

In Heuvel dorp hebben respondenten aangegeven de bureaucrativering te merken door meerdere digitale hindernissen en inloggegevens die nodig zijn. Deze technologisering wordt ervaren als een obstakel:

'Ik denk dat we 7, 8, 9 verschillende wachtwoorden hebben... Dat moet dan weer met kleine letters, hoofdletters, cijfers en leestekens, en het liefst iedere twee maanden weer een nieuw wachtwoord. Brandweer, je hobby, maar als je daar de hele tijd tegenaan loopt....'. (Respondent 6 – Heuvel dorp)

In Polderzicht gaf respondent 5 het voorbeeld dat alle brandweervoertuigen van alle kazernes hetzelfde ingericht moeten zijn. Als één kazerne een extra opbergvakje zou willen, moet dit worden doorgevoerd bij alle voertuigen. Verder worden er allerlei extra (opleidings)eisen en regels gesteld die niet per definitie bijdragen aan het plezier, de autonomie en de motivatie van brandweervrijwilligers. Toenemende eisen en regels maken ook dat de brandweer niet altijd meer als 'hobby' wordt ervaren en dat de combinatie van privé, werk en vrijwilligerswerk onder druk staat.

De regionalisering en ervaren bureaucrativering hebben er tevens voor gezorgd dat brandweervrijwilligers zich minder gehoord voelen: 'de vrijwilliger wordt gefaciliteerd, maar heeft geen zeggenschap' (Respondent 3 – kazerne Polderzicht). Respondenten stellen dat ze minder of geen invloed meer uit mogen of kunnen



oefenen op beleidsmatige beslissingen, processen en veranderingen. Er wordt vooral van 'bovenaf' besloten en gestuurd:

'Eerder konden wij zelf inspraak hebben in wat ons beviel en wat onze wensen waren. Nu worden dingen aanbesteed en "hier heb je 'm en succes ermee". Ik vind niet dat er meer geluisterd wordt naar de korpsen, van de hoge leiding uit. [...] Het is een soort omgekeerde kerstboom. Wij staan helemaal onderaan in de punt en de leiding is heel breed met mensen op kantoor en niemand weet wat ze doen.'

(Respondent 5 – kazerne Oosterdorp)

Ter nuance moet worden opgemerkt dat de uniformering van brandweerregio's in de ogen van onze respondenten ook positieve zaken met zich meebrengt zoals grotere professionaliteit. Dit wordt op lokaal niveau echter niet altijd zo ervaren.

#### *Relatie met het management*

Gevraagd naar de relatie tussen respondenten en het 'hogere' management blijkt uit de interviews dat er ruimte is voor verbetering. In de optiek van de vrijwilligers kan vooral de waardering en communicatie beter. Het management staat te ver van de werkvloer af, terwijl de brandweervrijwilligers liever zien dat ze op een persoonlijke wijze worden behandeld. Er lijkt, kortom, een behoorlijke kloof tussen het management en het uitvoerende brandweerpersoneel te bestaan. Brandweervrijwilligers zijn veelal praktisch ingesteld – het zijn 'doeners.' Deze instelling gaat geregeld lastig samen met de zogenoemde 'papieren tijger' of 'de schriftelijke brandweer' (aanduidingen van respondenten) waar plannen, procedures, regels en eisen worden bedacht en op papier gezet die niet altijd toepasbaar zijn in de kazerne zelf:

'Mensen die verder niks met het korps hebben, nemen nu beslissingen. Dat was vroeger niet zo, vroeger had je de burgemeester die bepaalde voor zijn eigen mensen. De mensen die het nu bepalen zijn hier nog nooit geweest.' (Respondent 9 – kazerne Groenstad)

'Hoog in het management zitten vaak mensen die zijn zelf geen brandweerman zijn, dus die kennen die dynamiek van een brandweerman niet. Zij kunnen zich niet verplaatsen in de mensen, maar zij nemen wel hele cruciale beslissingen die direct invloed hebben op het brandweerwerk.' (Respondent 5 – kazerne Vestingstad)

Respondenten geven te kennen dat er erg 'top down' wordt gestuurd, zonder duidelijke medezeggenschap van de vrijwilliger. Dit heeft als algemene consequentie dat de brandweer zakelijker is geworden. Het onder respondenten gevoelde gevolg hiervan is minder aandacht voor de zelfstandigheid en capaciteiten van uitvoerend brandweerpersoneel. Tegelijk klinken er positievere geluiden over brandweermanagers die verantwoordelijk zijn voor een regio:

'De regiocommandant kent iedereen bij naam, dat vind ik heel knap. Ja, 2.500 man. Ik kan hem op straat tegenkomen en dat weet hij precies wie ik ben en dat vind ik heel leuk. Het heeft er misschien ook mee te maken dat wij een aantal wedstrijden spelen per jaar waar hij altijd komt kijken.' (Respondent 2 – kazerne Middenland)

Het beeld van 'de werkvloer' versus 'het management' moet dus worden vermeden, al is het duidelijk dat voor veel respondenten de onderlinge afstand als erg groot wordt ervaren.

#### *Relatie met de postcommandant*

In tegenstelling tot de relatie tussen de vrijwilligers en het 'hogere' management, wordt de relatie met de postcommandant door alle respondenten als 'goed', 'persoonlijk' en 'informeel' ervaren. Vrijwillige brandweerlieden zien de postcommandant als 'één van ons'. Hij is nauw verbonden met de lokale inbedding en het 'familiegevoel' binnen de post en heeft vaak een sterke connectie met het dorp of de stad van de kazerne. Een ander belangrijk aspect van de relatie tussen de vrijwilligers en de postcommandant is dat de laatste als mediator fungeert tussen de werkvloer en het management. Als er op de werkvloer vragen of klachten leven over bepaalde zaken of veranderingen, kunnen vrijwilligers bij de postcommandant terecht. Hij is hun directe aanspreekpunt:

'Is er wat, dan ga je naar [de postcommandant] toe en hij gaat dat regelen met zijn werkgever. Op een gegeven moment hoor je het vanzelf weer. Je hoeft zelf niet overal achteraan te gaan. Je hoeft niet tien mensen te bellen van de regio, negen van de tien keer ga je naar [de postcommandant] toe.' (Respondent 9 – kazerne Oosterdorp)

De postcommandant van de kazerne in Oosterdorp zegt zelf over zijn relatie met de vrijwilligers: 'de jongens doen veel voor mij, en dan kan ik ook veel voor hen doen.' Aldus is het aannemelijk dat het makkelijker accepteren van veranderingen of een coulantere houding tegenover de regionalisering mede te danken is aan de hechte relatie tussen brandweervrijwilligers en hun direct leidinggevende: de postcommandant. Hij vervult de cruciale rol van tussenpersoon die de lokale implementatie van een grootschalige organisatieverandering faciliteert en zo een brug vormt tussen het vrijwillig brandweerpersoneel in de lokale kazernes en de managers in de regio.

#### **Motiverende en demotiverende factoren**

Wat drijft brandweervrijwilligers om dag en nacht oproepbaar te zijn en met gevaar voor eigen leven dat van anderen te redden? Hoe zijn zij bij de brandweer terecht gekomen en wat houdt hen binnen? En aan de andere kant: zijn er ook zaken die de motivatie van brandweervrijwilligers verlagen of zelfs helemaal wegnemen? We gaan eerst in op de motiverende en vervolgens op de demotiverende aspecten van het brandweervak.

### *Motiverende aspecten*

We noemden in hoofdstuk 2 al dat het begrip 'vrijwilliger' niet volledig van toepassing is op de vrijwillige brandweergeschiedenis. Brandweervrijwilligers ontvangen een financiële vergoeding, wat goed onderdeel zou kunnen zijn van hun motivatie. Dat blijkt echter niet het geval. Voor geen van de geïnterviewde vormt geld een grote rol:

'[De financiële vergoeding] interesseert me niets [...]. Je komt er weleens achter van 'hé, dit klopt ergens niet op mijn rekening' of 'oh ja dat kreeg ik ook nog', maar dat is niet de drijfveer.' (Respondent 3 – kazerne Polderzicht)

Brandweervrijwilligers beschikken over een diepgaande intrinsieke motivatie, waar vooral de aard van het werk en de daar bijbehorende aspecten centraal staan. Zo willen brandweervrijwilligers vooral van betekenis zijn voor hun lokale gemeenschap. Het verrichten van hulpverlenende handelingen bij zowel mensen als dieren geeft hen voldoening:

'Je doet iets voor de burger en dat vind ik het belangrijkste. Dat is mijn beweegreden om bij de brandweer te blijven.' (Respondent 7 – kazerne Groenstad)

De lokale betekenis van de vrijwillige brandweer uit zich niet alleen in tijden van nood of bij heftige incidenten. Dit komt onder meer naar voren uit het feit dat het 'brandweerbloed' van 'vader-op-zoon' wordt doorgegeven, dat er wordt gerekruteerd uit de eigen kennissenkring en dat de Jeugdbrandweer voorziet in een belangrijke sociale functie. Ook het verrichten van relatief kleine handelingen – zoals het bevrijden van een koe uit de sloot of het bevrijden van een huisdier – zien respondenten als waardevol. Daarnaast verrichten de brandweervrijwilligers allerlei hand-en-spandiensten voor de lokale gemeenschap, waaronder het opspuiten van een schaatsbaan, het organiseren van een Sinterklaasintocht of het houden van een open dag. Dat wordt over het algemeen door de lokale gemeenschap zeer gewaardeerd.

Een tweede onderdeel dat centraal staat in de motivatie van brandweervrijwilligers is het sociale aspect. De meeste brandweervrijwilligers zien hun behoefte aan menselijk contact vervuld op de brandweerkazerne:

'Als ik nu zou stoppen dan raak ik ook een stukje sociaal contact kwijt.' (Respondent 3 – kazerne Groenstad)

De gezamenlijke ontmoeting, de gezelligheid en het opbouwen van waardevolle relaties vormen een belangrijke motivatiebron. Naast dat de kazernes hiermee voorzien in een sociale functie, is het sociale aspect volgens de vrijwilligers ook noodzakelijk voor het goed kunnen uitoefenen van het brandweerwerk. Brandweervrijwilligers moeten op elkaar kunnen vertrouwen om risico's het hoofd te bieden en dat gaat nu eenmaal een stuk makkelijker binnen de veiligheid van een wederzijdse vriendschappelijke relatie:

'Je moet elkaar kunnen vertrouwen op elk moment van de dag. Je moet weten wat er speelt in iemand en stel je voor dat je met iemand een brandend huis in moet... dan moet je wel een beetje weten hoe een persoon is.' (Respondent 2 – kazerne Middenland)

De brandweervrijwilligers zijn dan ook loyaal naar elkaar. Het stoppen als brandweervrijwilliger zou tevens een breuk met het team impliceren. Dat weerhoudt de meeste vrijwilligers ervan om te stoppen, zelfs als er ingrijpende organisatieveranderingen over hen heen komen.

Een derde motiverende rol hangt samen met het brandweerwerk zelf en dan specifiek met de melding, de uitruk en het ter plaatse verrichten van hulpverlenende handelingen. Brandweervrijwilligers zijn echte *thrillseekers* in de positieve zin des woords:

'Als je pieper gaat: waar gaat hij voor? Is het brand, brand het echt? Als brandweerman is vuur natuurlijk wel fascinerend en altijd een uitdaging. Mensen in nood kan je helpen, daar zit je natuurlijk voor bij de brandweer. Spanning ook best wel. Je weet nooit wanneer die pieper gaat.' (Respondent 4 – kazerne Polderzicht)

'Als je flink in de actie hebt gezeten, keihard hebt gewerkt, dat er bepaalde spanning aanwezig was en adrenaline, dat hoort er dan ook bij. Maar die mix daarvan, dat kan ik niet zo goed beschrijven, maar dat vind ik wel heel bijzonder.' (Respondent 5 – kazerne Vestingstad)

Grote branden, complexe incidenten en onzekere situaties hebben een aantrekkingskracht op de brandweervrijwilligers. Respondenten omschrijven dat gevoel treffend door te stellen: 'waar anderen een stapje achteruit doen, doen wij er twee voorwaarts.' Dit geeft hun een gevoel van zingeving en betekenis. Juist in de gevallen waar anderen hulpeloos moeten toekijken, treedt de brandweer op en kunnen de vrijwilligers van waarde zijn. Daarom wordt brandweerwerk wel als een 'roeping' beschouwd.

Als laatste aspect onderscheiden we persoonlijke ontwikkeling als motivatiebron. De brandweerkazerne is voor veel vrijwilligers een plek waar ruimte is voor zelfontplooiing en het ontwikkelen van competenties. Het gaat hier niet alleen om technische vaardigheden, maar ook om leiderschapskwaliteiten, samenwerking met anderen en omgaan met stress. De kazerne is, kort gezegd, een plek van persoonlijke groei, ontmoeting en uitdaging. Het zijn deze zaken die ertoe bijdragen dat brandweervrijwilligers dagelijks 24/7 paraat staan.

#### *Demotiverende aspecten*

Ondanks alle kritiek op de regionalisering van de brandweerorganisatie, valt het op dat geen enkele geïnterviewde brandweervrijwilliger concrete plannen heeft om te stoppen. De aspecten die we hieronder zullen bespreken zijn dan ook niet zozeer acuut, maar veeleer in potentie demotiverend van aard. De motiverende aspecten zoals hierboven beschreven, wegen uiteindelijk zwaarder dan de beslommingen die de regionalisering met zich meebracht. Met andere woorden: de regionalisering doet wel pijn, maar het

vormt voor de onderzochte vrijwilligers geen aanleiding om af te haken. Het brandweerwerk is voor sommigen een *way of life* waar zij niet makkelijk zonder kunnen:

'Ik heb er met mijn volle verstand voor gekozen en ik haal er nog dusdanig voldoening, enthousiasme en positiviteit uit, dat ik niet verwacht dat ik er binnen nu en afzienbare tijd mee zal stoppen.' (Respondent 6 – kazerne Vestingstad)

Toch zijn er een aantal aspecten die de motivatie wel degelijk negatief beïnvloeden. Zo vinden respondenten dat de verplichte PPMO-test (fysieke fitheid) erg zwaar is, hetgeen betekent dat met name oudere en vrouwelijke collega's niet zondermeer door de keuring komen. Daarom zien brandweervrijwilligers een achteruitgaande gezondheid als doorslaggevende reden om in de toekomst te stoppen. Een ander veelgenoemd aspect is de lastenverzwaring van het vrijwillige brandweerwerk. Naast dat de brandweerorganisatie een professionaliseringsslag heeft gemaakt, voelen de vrijwilligers ook dat de druk vanuit de samenleving toeneemt. Niet alleen de opleidingen, trainingen en cursussen zijn omvangrijker geworden, ook de eigen werkgever, de privésituatie en de combinatie met het brandweervak staan op gespannen voet met elkaar:

'Je moet wel een familie hebben die erachter staat, anders werkt het gewoon niet.' (Respondent 2 – kazerne Groenstad)

Mensen verrichten hun dagelijkse werk door toegenomen mobilisering vaker verder weg. Ook staan werkgevers niet altijd te springen om de voor het brandweerwerk benodigde flexibiliteit (een uitruk kan altijd plaatsvinden) daadwerkelijk te bieden. De brandweer legt daarbij veel druk op het gezinsleven – er moeten immers offers worden gebracht in termen van tijd en aandacht. De vrijwilligers jongleren als het ware met de kegels van het eigen werk, privé en de brandweer en wijzen er daarbij op dat als één kegel in disbalans raakt, het moeilijk 'hooghouden' is:

'De enige reden dat ik zou stoppen, is als mijn familie het aangeeft. Het geeft best wel veel druk op je gezin. Het is soms gewoon minder leuk als je net bij een barbecue zit en dan word je opgepiept. Ja, je moet dan wel gewoon weg, dus dan ben je er wel mee bezig.' (Respondent 4 – kazerne Vestingstad)

De respondenten wijzen er steevast op dat het brandweerwerk wel 'leuk' moet blijven, waarmee zij lijken te hinten op realistische verwachtingen vanuit het management. De verwachtingen van de samenleving enerzijds ('het kan en moet veiliger') en het management anderzijds ('efficiëntie') wakkeren in hun beleving spanningen aan door meer regeldruk, verzakelijking en hogere eisen. Daardoor komt het 'hobby-karakter' van de vrijwillige brandweer onder druk te staan. Het vak moet niet te veel gaan lijken op betaald werk.

Een ander demotiverend aspect heeft betrekking op de al besproken regionalisering van de brandweerorganisatie. Met de regionalisering is er meer nadruk komen te liggen op arbeidsdeling tussen

brandweerkazernes. Dit heeft bijvoorbeeld als gevolg dat sommige kazernes een tankautospuit (TS6) moesten inleveren, omdat een andere kazerne die (op papier) beter gebruiken kon. Ook werden expertises wegbezuinigd of bij een andere kazerne belegd. Dergelijke bezuinigingen zijn de brandweervrijwilligers een doorn in het oog. Het is belangrijk om te realiseren dat een voertuig of expertise in hun beleving niet slechts vehikels zijn voor een effectieve brandbestrijding. De tankautospuit heeft een grote waarde voor de brandweervrijwilligers als symbool voor de actie en de spanning die gepaard gaan met een uitruk.

Een laatste aspect heeft betrekking op de waardering vanuit het management. Veel brandweervrijwilligers hebben het gevoel dat er niet echt naar hen wordt omgezien door het management. Zij hekelen de (in hun ogen) valse beloften over meebeslissen en inspraak, terwijl zij in de praktijk tegen een muur van bureaucratie aanlopen. Respondenten hebben het idee dat hun autonomie wordt ontnomen. Zij geven aan beter te weten wat er in de praktijk 'werkt' en hoe zij hun taken op de meest optimale manier kunnen uitvoeren. Hierdoor voelen brandweervrijwilligers zich niet serieus genomen door het management. Zij hebben het idee meer een 'sta-in-de-weg' te vormen, dan dat zij gewaardeerd worden om hun inzet. De vrijwilligers zien graag een op de uitvoering betrokken management, waarbij de te nemen besluiten aansluiten op hun dagelijkse realiteit. Hier stuiten we dus op een demotiverende factor.

### **Tot besluit**

Het mag duidelijk zijn dat de reorganisatie van de brandweer in Nederland voor de nodige spanningen, ergernissen en demotivaties leidt onder de geïnterviewde vrijwilligers. Zij wijzen hierbij onder andere op een verschil in beleving tussen de werkvloer en het management, toegenomen opleidingseisen en trainingsdruk en het wegbezuinigen van expertises en voertuigen. Tegelijk zij opgemerkt dat respondenten ook zien dat uniformiteit, professionaliteit en verstandiger omgaan met publieke middelen positieve uitvloeisels zijn van de reorganisatie. Met de slag om de arm dat we op het totaal van de brandweer slechts zes kazernes en 56 respondenten hebben geïnterviewd, valt het ons op dat eigenlijk niemand acuut als vrijwilliger wil stoppen. Het lijkt er dus voorzichtig op dat andere – positieve – elementen van de brandweer zwaarder wegen dan zorgen over de regionalisering. Het bieden van hulp aan anderen, bijdragen aan de lokale gemeenschap, een hechte groep en de spanning van een uitruk behoren tot deze elementen. Tot slot heeft de postcommandant, als intermediair tussen het hogere management en de werkvloer, een spilfunctie bij het communiceren van verandering binnen de organisatie.

## 4. Door de ogen van brandweermanagers

### Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van interviews met vier brandweermanagers. Twee van deze respondenten zijn zelf als vrijwilliger begonnen en hebben de spreekwoordelijke ladder beklommen om tot het management te komen. De andere twee hebben van oorsprong een niet-brandweegerichte achtergrond, maar zijn als gevolg van de regionalisering eindverantwoordelijk geworden voor de brandweezorg. De respondenten bekleden functies variërend van regiocommandant van de brandweer tot directeur brandweerbrandweerrepressie, en van plaatsvervangend commandant brandweer tot aan directeur van een veiligheidsregio. Afhankelijk van hun functie sturen de geïnterviewde managers tussen de 35 en 70 posten aan. Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Eerst geven we weer wat de geïnterviewde managers als belangrijke veranderingen in de brandweerorganisatie en -praktijk zien, waarbij de nadruk ligt op de interactie tussen het management en de werkvloer. Daarna bespreken we de spilfunctie van de postcommandant binnen dit proces. Tot slot doen we verslag van reflecties op het behouden en motiveren van brandweervrijwilligers, nu en in de toekomst.

### Het managen van verandering

De managers geven aan dat vrijwilligers het blussen van branden over het algemeen als de *core business* van hun werk zien, maar plaatsen het brandweervak zelf in breder perspectief. Zij wijzen ook op het verantwoordelijkheid dragen van burgerveiligheid en het helpen van de samenleving, waarbij het uitvoeren van preventieve werkzaamheden steeds belangrijk wordt. Repressieve taken – branden blussen – zijn een laatste vangnet bij hulpverlening. Meer nadruk op de preventieve kant van brandweerwerk is volgens onze respondenten effectief: het aantal grote branden stagneert, terwijl het aantal inwoners in Nederland toeneemt. Deze grotere focus op preventieve werkzaamheden zorgt in de praktijk echter niet voor een fundamentele verschuiving in de werkzaamheden van de brandweervrijwilligers. Aanvullend onderstreept een directeur dat een 'brandweerpost veel meer is dan het blussen van een brand. De brandweer moet ook bijdragen aan het sociaal gebeuren in het dorp' (manager 4). Vandaar dat elke post een eigen *couleur locale* dient te behouden.

Hier zit een spanning met de regionaliseringslag die de brandweer heeft gemaakt. De geïnterviewde leidinggevenden beschrijven deze regionalisering allereerst als een wettelijke verplichting, waarover zij allemaal positief zijn gestemd. Ze beschrijven het 'meer doen voor minder geld' en 'het leveren van goede zorg vanuit een groter collectief' als positieve ontwikkelingen. De kwaliteit en uniformiteit van materieel (inclusief de aanschaf daarvan), oefeningen, opleidingen en (preventieve) werkzaamheden zijn volgens de managers toegenomen. Tegelijk blijft het maken en behouden van verbinding tussen het management en de werkvloer van brandweervrijwilligers een terugkerend thema. Vergeleken met de situatie van voor de regionalisering zijn er twee schijven tussengekomen, waardoor er een grotere afstand – of negatiever uitgedrukt: 'kloof' – is ontstaan tussen het regiomanagement en de vrijwilligers. Soms frustriert het

managers dat zij hierdoor niet meer fysiek in staat zijn om persoonlijk langs alle posten te gaan. Een respondent zegt:

'Het is best een uitdaging om altijd te zorgen dat je dichtbij bent. Het is soms ook fysiek onmogelijk. Ik kan moeilijk bij al die korpsen langsgaan, het zijn er te veel. Dat is verrekke irritant want ik weet als ik dat wel doe dat je altijd benaderbaar bent, maar het lukt fysiek niet. Die tussenlagen moeten ervoor zorgen dat informatie op tijd bij mij komt.' (Manager 2)

Aan de andere kant relativeert een algemeen directeur van een veiligheidsregio dit probleem. Hij beaamt dat hij verder van de werkvloer afstaat, maar 'vindt dat maar goed ook: als ik de hele dag met vrijwilligers bezig ben, doe ik mijn andere werk niet' (Manager 4). Deze directeur benadrukt dat er frequent contact moet zijn met zowel de clustercommandanten als met de postcommandanten over de behoeften van vrijwilligers: kunnen zijn hun taken naar behoren verrichten, hebben ze goede spullen, kunnen ze paraat staan en beschikken ze over voldoende opleiding? Als de brandweerorganisatie aan dergelijke behoeften kan voldoen, is het niet nodig om de 'hogere' leidinggevende vaak te zien.

### **Heikele punten**

De geïnterviewde leidinggevendens beseffen dat een aantal brandweerposten vanwege kostenbesparing en efficiëntie-overwegingen een stap terug heeft moeten doen. Over het feit dat enkele posten inderdaad te maken hebben gekregen met het wegbezuinigen van bijvoorbeeld voertuigen en specialismen zegt een directeur brandweerrepressie het volgende:

'We zijn gaan samenwonen. Als je gaat samenwonen zie je dat er van veel dingen meerdere stuks zijn. Denk aan je bestek, servies [...]. Dat kan best wat minder. Dus we hebben besloten om op een aantal plekken met wat minder voertuigen en met wat minder mensen verder te gaan.' (Manager 2)

Alle gesproken managers vinden het van essentieel belang dat vrijwilligers zoveel mogelijk bij dit soort – af en toe pijnlijke – veranderingen worden betrokken en hier ook zo goed mogelijk over worden geïnformeerd. Bij het maken van een vertaalslag tussen het management en de werkvloer gaat het volgens hen om betrokkenheid, transparantie en communicatie. Bijvoorbeeld de aanschaf van nieuwe voertuigen gaat via Europese aanbestedingen, waardoor men de brandweerauto niet meer geheel zelf kan samenstellen. Daarom is er veel tijd en geld geïnvesteerd om zoveel mogelijk vrijwilligers bij het aanbestedingsproces te betrekken. De managers vinden dat vrijwilligers mee moeten denken over het oefenen, het type materiaal en hoe alles eruit moeten komen te zien. Ook dragen vrijwilligers via een aantal werksessies en de Ondernemingsraad persoonlijke wensen en voorkeuren aan, waarbij het management zich genoodzaakt voelt om hier gehoor aan te geven. Daarnaast gaan managers met de brandweervrijwilligers in gesprek over het aantal personen op een post, het dekkingsplan en de risico's binnen een bepaald gebied en de wens om



realistisch te kunnen oefenen. De managers vinden de inbreng vanuit het werkveld dus erg belangrijk, omdat de brandweervrijwilligers dagelijks goed toegerust aan de slag moeten kunnen.

Een ander heikel punt betreft de herindeling van uitruk- en verzorgingsbieden als gevolg van de reorganisatie. De geïnterviewde managers vinden unaniem dat besluiten hierover altijd gemaakt (zullen) worden op basis van het bieden van zo snel mogelijk hulp aan burgers. Het management probeert dit zo eerlijk mogelijk te doen, wat niet wegneemt dat brandweerposten en hun vrijwilligers soms gebied moeten opgeven. Daarbij horen vrijwilligers te beseffen dat het bij de gemeentelijke brandweer niet altijd beter was. Ook toen vonden er al bezuinigen en herindelingen plaats. Uiteindelijk gaat het om wat het beste is voor de samenleving, waarbij de managers erkennen dat niet alle vrijwilligers tevreden zullen zijn met het resultaat van de regionalisering. Ook kan niet altijd met iedereen rekening worden gehouden:

'Het zal af en toe pijn doen bij posten waar dingen worden weggehaald. Ook bij het wisselen van de wagens doet het pijn. Verandering doet pijn. De kunst is om op momenten dat dit aan de orde is, besluiten goed te communiceren, te delen, en begrip te krijgen waarom je het doet.' (Manager 3)

Daarom proberen managers een zo helder mogelijk beeld te schetsen van wat zij doen (transparantie) en uit te leggen waarom sommige beslissingen zijn genomen (communicatie). Zeker bij gevoelige beslissingen zoals het weghalen van voertuigen of specialismen is het belangrijk om de dialoog aan te gaan en toe te lichten waarom zoiets gebeurt. Zo geeft een manager aan dat het moeilijk, maar noodzakelijk, was om een duikteam bij een post weg te halen:

'Ik als duiker vind dat niet verkeerd, want soms hadden we duikteams waar er geen water was; [...] het gaat om wat je nodig hebt en wat overbodig is om alle risico's tegen te gaan.' (Manager 1)

Tot slot mag het verzwaren van opleidingseisen geen negatieve gevolgen hebben voor het 'verenigingsleven' van de brandweervrijwilligers. Er bestaat momenteel de neiging om steeds meer van de werkvloer te vragen. Professionalisering speelt hierbij een rol, maar ook druk vanuit de overheid. Als er een incident is, worden opleidingen telkens weer aangescherpt, terwijl zwaardere eisen bestaande risico's nooit tot nul zullen reduceren. Dat is voor het management een lastige kwestie:

'Ik kom zelf uit de vrijwilligerswereld, dus ik wil uitkijken dat we niet te ver professionaliseren. De kwaliteit moet omhoog, maar het gevoel om brandweervrijwilliger te zijn moet ook leuk blijven. Mensen moeten het naar hun zin hebben.' (Manager 1)

'We moeten niet doorslaan in het te veel willen opleiden. Dat kan je van vrijwilligers niet vragen.' (Manager 4)

Het blijft voor managers dus balanceren tussen de juridische, politieke en beleidsmatige eisen die vanuit het regionaliseringsproces op de brandweer afkomen aan de ene kant, en het behouden van een informele sfeer op de werkvloer aan de andere kant.

### **Verbinding via de postcommandant**

Om het regionaliseringsproces goed te laten landen op de werkvloer faciliteren hogere managers het middenmanagement en de postcommandanten – en andersom. Vooral de rol van postcommandant werd in de afgelopen jaren belangrijker, omdat de afstand tussen het management en de werkvloer groter is geworden. Hij (of zij) 'is de olie die de post bij elkaar doet houden'. De postcommandant draagt verantwoordelijk voor de geoefendheid en paraatheid van het korps en heeft ook een sociale functie. Het is aan hem om nieuws vanuit het management naar de post toe te vertalen en de vrijwilligers mee te krijgen in het veranderingsproces. De geïnterviewde leidinggevendenden zien dit als een uitdaging: de postcommandant moet achter genomen besluiten staan, anders worden de brandweervrijwilligers niet goed geïnformeerd en ontstaat er wellicht weerstand. Dat is onwenselijk, want de post moet blijven functioneren:

'De post is bij ons *de club* die de hulp moet bieden. Zij zijn de club waar het om draait. Alles daaromheen moet ondersteunend zijn aan die post. Het organogram zou eigenlijk omgedraaid moeten worden, zodat het management onderaan staat en de post bovenaan.' (Manager 2)

Een manager heeft het over het 'eigenaarschap' van postcommandanten. Zij vormen een schakelfunctie bij het hoog houden van de betrokkenheid en passie onder brandweerlieden. De geïnterviewde leidinggevendenden zien dat 'vuur' nog altijd terug bij de vrijwilligers. Ondanks de regionalisering hebben zij nog altijd veel plezier in het werk. Een manager geeft toe dat sommige posten hard zijn geraakt, maar vindt het 'bewonderenswaardig' hoe gemotiveerd de vrijwilligers paraat blijven staan.

### **Het motiveren en behouden van brandweervrijwilligers**

De brandweermanagers stellen dat er landelijk sprake is van dalende trend in het aantal vrijwilligers. Toch ervaart niemand dat persoonlijk. Binnen een veiligheidsregio verschilt het per brandweerpost hoe de instroom en uitstroom van vrijwilligers er precies uitziet; soms is er sprake van een tekort, soms van een wachtlijst. Hoe zulke fluctuaties praktisch uitpakken, ligt dus genuanceerd. Toch hebben vergrijzing, een veranderende balans tussen werk en privé en een snellere doorloop – mensen willen zich vergeleken met vroeger minder lang committeren aan een vrijwillige organisatie – wel degelijk impact op de brandweer. Een manager zegt:

'Mensen dreigen niet te stoppen, maar zitten over het algemeen wel korter bij de brandweer. Ze hebben genoeg motivatie en hopen op een brandje.' (Manager 1)

Voorts geven de managers aan dat de brandweer steeds meer van de vrijwilligers vraagt. De klassieke branden blijven bestaan, maar er komen extra werkzaamheden bij. Zoals gezegd zijn opleidingen intensiever gemaakt en wordt er meer geoefend. Ook stipten we al eerder het aanleren van nieuwe technieken rondom elektrische auto's aan. Dat maakt de lasten voor brandweervrijwilligers zwaarder, overigens zonder dat ze massaal afhaken.

#### *Pluriformiteit of uniformiteit?*

Er bestaat een spanningsveld tussen wat een brandweerpost zelf kan doen en wat er centraal wordt geregeld. De directeur van een veiligheidsregio vindt dat er een juiste balans gevonden moeten worden tussen enerzijds het goed besteden van gemeenschapsgeld en anderzijds het loslaten van al te strakke regulering. Brandweerposten zijn verschillend en die verschillen moet je koesteren om de motivatie van brandweervrijwilligers te behouden. Twee managers zeggen:

'Wij willen alles harmoniseren, maar soms moet je dingen loslaten. Het is ook een golfbeweging; eerst moest alles hetzelfde, maar wat hebben we nou bereikt? We kunnen het bloemetje niet eens meer lokaal bestellen.' (Manager 2)

'Hoe ver harmoniseer je door of accepteer je verschillen? Ik adviseer mijn bestuurders te accepteren dat er verschillen zullen bestaan en blijven bestaan, en dat je die – als het aan de orde is – een keer gelijk trekt, maar dat hoeft helemaal niet het geval te zijn.' (Manager 3)

Tegen de achtergrond van het feit dat regionaliseringsprocessen de afstand tussen het management en de werkvloer groter maken, denken managers na over of en hoe meer verantwoordelijkheid bij de posten zelf neer te leggen. De schaalvergroting en bureaucrativering schuren immers met de behoefte om bepaalde dingen lokaal te regelen:

'Ik houd mijn hart vast als de brandweer nog verder wordt opgeschaald. Dan krijg je een beetje wat de Nationale Politie ook heeft: dat niemand zich meer thuis voelt, [...] logheid.' (Manager 4).

De postcommandanten hebben soms de behoefte om bijvoorbeeld een kleine uitgave te doen, zonder alle rondsloep eromheen. De geïnterviewde leidinggevenden zien op dit punt kansen voor het decentraler en zelfstandiger laten opereren van de posten, met meer pluriformiteit tot gevolg. Dat zal waardering onder brandweervrijwilligers oogsten, omdat dan niet alles meer langs allerlei lagen binnen de organisatie hoeft. Ook wordt er hierdoor meer rekening gehouden met de historisch zo gegroeide eigen aard van lokale brandweerposten:

'Laat de eigenheid bij de clubs. De brandweerposten mogen van mij een volledige eigen identiteit behouden; of ze nou op maandag of een woensdag willen oefenen. Ik wil geen eenheidsworst. Dat is helemaal niet leuk en dat moet je ook niet willen.' (Manager 2)

Daarom moet het doel eenheid in verscheidenheid zijn. Dat is waar de managers naar streven, met oog voor verbinding tussen de lokale posten en de hogere bestuurslagen van de veiligheidsregio's. Zoals gezegd vormt de postcommandant hierbij de cruciale schakel.

#### *Differentiatie in taken, opleidingen en personeel*

De managers zijn content als het gaat om de professionalisering van de brandweerorganisatie in termen van opleidingen en het landelijk gelijk trekken van organisatorische processen. Het probleem is echter wel dat de belasting van vrijwilligers is toegenomen door hogere opleidingseisen. Wil de brandweer in de toekomst voldoende vrijwilligers blijven trekken, is het volgens de managers verstandig om beter te kijken naar hun taken en de daarbij behorende opleidingen. Zij merken dat dat de huidige opleiding veel tijd en energie van de vrijwilligers vergt en vragen zich af in hoeverre iedereen 'maar van alles moet kunnen':

'Je moet alles kunnen. Je moet niet alleen brand kunnen bestrijden, chemie kunnen bestrijden, maar je moet ook een brief kunnen schrijven; je moet alles kunnen. In mijn beeld is dat een beetje uit de bocht geschoten. We zijn veel te professioneel geworden met veel te hoge eisen en te veel regels. Kan het niet wat simpeler?' (Manager 3)

Daarom moet er naar een beter evenwicht worden gezocht tussen de noodzakelijkheid van professionalisering en de werkbeleving van vrijwilligers. Het is belangrijk om na te denken in hoeverre het nodig is dat een brandweerman in de basisopleiding te maken krijgt met thema's zoals chemische stoffen of ondersteuning bij waterongevallen, wanneer deze niet relevant zijn voor zijn regio. Het werkt demotiverend als mensen met onderdelen bezig zijn die waarschijnlijk niet zullen plaatsvinden. Een manager pleit voor differentiatie in de basisopleiding:

'We moeten ons goed afvragen wat nou ons takenpakket is, durf te differentiëren in het takenpakket aan de hand van het risicoprofiel waarin een brandweervrijwilliger zit.' (Manager 2)

Als alternatief voor de geldende uniforme opleidingseisen noemen managers een apart team voor één specifiek specialisme, zodat die exclusief ingezet kan worden als dat nodig is en de vrijwilligers zich vooral met brandbestrijding kunnen bezig houden. Tot slot pleit een manager voor meer differentiatie in type personeel. Hij probeert actief vrouwen te werven voor het vak, waardoor de organisatie ook kan veranderen. Vrouwen passen nu moeilijk in het beeld van een stoere, sterke, mannelijke brandweercultuur.

### *Toekomstbeeld*

De geïnterviewde managers stellen dat er goed nagedacht moet worden over de organisatorische toekomst van de (vrijwillige) brandweer. Die toekomst is mede door maatschappelijke ontwikkelingen aan het veranderen en daar zal de organisatie slim op moeten inspelen:

'De brandweer blijft altijd bestaan, maar de vorm en de omgeving verandert. Je moet als brandweer anticiperen op dingen in die omgeving. Dan is het nog steeds een mooi vak.' (Manager 3).

Momenteel is het hele 'systeem' gebaseerd op vrijwilligers en een manager vraagt zich af of dit systeem op de langere termijn houdbaar is. Kan de brandweer in de toekomst met vrijwilligers blijven werken? In ieder geval is het belangrijk dat de huidige vrijwilligers enthousiast blijven en met het vak door te willen gaan:

'Voor de toekomst moet je zorgen dat iedereen enthousiast blijft om door te gaan. Dat moet van alle kanten komen: vanuit de maatschappij, de post en van ons dat we er vertrouwen in houden. Als mensen het niet meer leuk gaan vinden om de klus te klaren, dan wordt het wel lastig en moeten we andere vormen gaan bedenken.' (Manager 1)

Sowieso zal het een en ander veranderen. Managers noemen trends zoals de toename van elektrische auto's, intelligente rookmelders, sensoren, robots, verbeterde blusmiddelen, sociale media en meer nadruk op burgerparticipatie – allemaal fenomenen waar de brandweer rekening mee dient te houden:

'We gaan met korpsen in gesprek. Hoe kijk jij nu naar de toekomst? Hoe kijken brandweervrijwilligers er tegenaan? Waar moeten we het over gaan hebben de komende jaren? Waar willen we staan in 2020? We willen dichterbij de post staan. Hoe ben je dan dienstbaar aan elkaar? En je moet ook dienstbaar kunnen zijn aan andere organisaties, want je moet het samen doen. Dus samen met de werkvloer proberen we toekomstvisie te maken.' (Manager 2)

### **Tot besluit**

De geïnterviewde managers erkennen dat het proces van regionalisering bij vrijwilligers tot de nodige spanningen, ergernissen en demotivatie heeft geleid. Maar dit proces dient ook een doel. Besluiten die vanuit de regionalisering worden doorgevoerd moeten altijd te maken hebben met het verbeteren van de hulpverlening ten behoeve van burgers. Dat mogen vrijwilligers niet vergeten. De managers zien de professionalisering in opleiding en organisatie van de brandweer als positieve ontwikkelingen. Tegelijk mogen deze ontwikkelingen niet doorschieten. Als de brandweer 'te professioneel' wordt, heeft dat waarschijnlijk negatieve gevolgen voor de werkbeleving van vrijwilligers. Differentiatie in taken en opleidingen, en respect blijven houden voor de 'eigenheid' van posten zijn zaken waar aandacht naar moet uitgaan. Ook hier zij opgemerkt dat de positie van de postcommandanten door regionaliseringsprocessen belangrijker is geworden voor de vertaalslag tussen de veiligheidsregio's en de vrijwilligers. Het is aan het

management en de vrijwilligers om betrokken te blijven, te verbinden en te investeren in de onderlinge communicatie. De kunst is steeds het vinden van een werkbaar evenwicht tussen effectiviteit en efficiëntie enerzijds en werkbeleving en verenigingsleven anderzijds.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

### Inleiding

Zowel maatschappelijke trends (individualisering, nieuwe technologie, grotere diversiteit, enzovoort) als organisatorische veranderingen (met name de regionalisering) hebben de brandweer niet onberoerd gelaten. De voorheen lokaal aangestuurde brandweerkazernes kwamen in 2010 onder de veiligheidsregio's, wat bij de brandweervrijwilligers veel los heeft gemaakt. Hun autonomie werd ingeperkt, de brandweer moest professioneler en eenduidiger gaan optreden en besluiten kwamen meer 'van bovenaf'. Dit rapport bevat een verslag van onderzoek naar welke invloed maatschappelijke en organisatorische veranderingen hebben op de werkbeleving en taakuitvoering van brandweervrijwilligers en brandweermanagers. Hieronder worden enkele conclusies getrokken uit onze bevindingen. We sluiten af met zes aanbevelingen.

### De brandweervrijwilligers

Brandweervrijwilligers hebben een sterke lokale inbedding. Zij zijn maatschappelijk betrokken en gedreven om van betekenis te zijn voor hun eigen gemeenschap. Dit doen zij naast het bestrijden van branden, rampen en crises ook door het organiseren van allerlei activiteiten zoals open dagen of het present zijn tijdens evenementen zoals kermissen en braderieën. Het brandweervak wordt vaak overgegeven tussen kennissen, vrienden en familie en is voor velen meer een 'roeping' dan iets wat je er zomaar even naast doet. Daarom kunnen de onderlinge relaties tussen vrijwilligers worden omschreven als 'hecht' en 'vriendschappelijk'. Naast deze mooie kanten van het vak, zijn brandweervrijwilligers kritisch, maar realistisch, gestemd over de huidige maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen.

Ten eerste de maatschappelijke ontwikkelingen. Er wordt in de beleving van onze respondenten de afgelopen jaren steeds meer van brandweervrijwilligers verwacht. Naast het zijn van brandweervrijwilliger hebben de meesten een fulltime job, een eigen gezin en andere bezigheden. Respondenten merken op dat werkgevers niet altijd meer alle ruimte bieden die nodig is om flexibel te kunnen zijn (brandweertaken zijn 24/7 oproepbaar). Dat geldt in mindere mate ook voor het thuisfront. Er moeten offers worden gemaakt in termen van tijd en aandacht. Daarnaast roepen burgers om meer veiligheid en beloven politici dat het veiliger moet én kan. Om aan die verwachtingen te kunnen voldoen wordt van de brandweer verwacht dat zij professioneel, reactief en daarnaast ook proactief en preventief optreedt. Dit zorgt voor een merkbare lastenverzwaring bij de brandweervrijwilligers. Naast de uitrukken vragen de wekelijkse oefeningen, aanvullende cursussen en trainingen veel van de geïnterviewde respondenten. Zij ervaren deze extra nadruk op kennis en vaardigheden weliswaar als nuttig en nodig, maar de brandweer moet naar hun mening niet te veel op 'echt' werk gaan lijken.

Dit brengt ons bij het tweede punt: organisatorische veranderingen in de gedaante van de regionalisering bij de brandweer. Het regionaliseringsproces ontnam de lokaal georiënteerde brandweerposten deels hun autonomie en daarnaast werd er op specialismen, verzorgingsgebieden, materieel en soms zelfs op hele

posten bezuinigd. Alles bij elkaar had dat een flinke impact op de brandweervrijwilligers. Hierbij is het goed om te realiseren dat een voertuig, specialisme en/of de kazerne niet louter materiële onderdelen zijn van het vak, maar dat zij voor de vrijwilligers een grote symbolische waarde belichamen als behorend bij hun gezamenlijke trots: de brandweerpost. Vrijwillige brandweerlieden voelen zich min of meer geamputeerd. Daarnaast leidde de regionalisering in hun ogen vooral tot meer bureaucratie, waardoor managementlogica de eigen praktische wijsheid ging verdringen. De hierdoor ontstane spanning kwam duidelijk naar voren bij het vaststellen van de dekkingsplannen. Brandweervrijwilligers beoordelen deze plannen in termen van 'haalbaarheid' en 'vakmanschap', terwijl het management volgens hen de nadruk legt op 'efficiëntie' en 'effectiviteit'. De onderlinge afstemming tussen management en uitvoering kan wat hen betreft dan ook beter. Ondanks de hiervoor aangestipte kritieken bracht de regionalisering ook allerlei goeds met zich mee. De brandweerorganisatie is, aldus onze respondenten, met name op het gebied van trainingen, cursussen en oefeningen professioneler en kundiger geworden. Tevens zijn de brandweerposten sinds de regionalisering minder autonome 'eilandjes', wat de onderlinge samenwerking en eenheid versterkt.

Wat is de impact van dit alles op de geïnterviewde brandweervrijwilligers? Het valt binnen onze selectie van respondenten op dat geen van hen direct aanleiding ziet om te stoppen als gevolg van de reorganisatie. De lokale inbedding van hun post, trots op het brandweervak zelf en de sociale samenhang in hun team fungeren als een soort buffer tegen de organisatorische perikelen. Veranderingen doen pijn, maar hebben weinig invloed op de gedrevenheid van brandweervrijwilligers. De regionalisering heeft hun motivatie voor het vak dus niet sterk ondermijnd. Deze conclusie komt overeen met de hoofdbevinding uit het in hoofdstuk 1 genoemde AEF-surveyonderzoek onder 9.000 brandweerlieden (respons 39%). De auteurs schrijven dat ondanks negatieve perikelen rondom de regionalisering 'de tevredenheid over het werk hoog [is]: nagenoeg iedereen geeft aan met plezier naar het werk te gaan' (AEF, 2017: 6). Het lijkt er eerder op dat andere – positieve – elementen van de brandweer zwaarder wegen dan zorgen over de regionalisering. Hulp bieden aan anderen, bijdragen aan de lokale gemeenschap, een hechte groep en de spanning van een uitruk behoren tot deze elementen. Hetzelfde geldt voor maatschappelijke ontwikkelingen. Een verstoorde balans tussen het vrijwilligerswerk, een betaalde baan en het eigen gezin vormen voor de ondervraagde brandweervrijwilligers in potentie aanleiding om te stoppen, maar dat lijkt niet massaal te gebeuren. Eerder kunnen ouderdom en een verslechterde fysieke conditie aanleiding zijn om het brandweervak vaarwel te zeggen.

Uit onze studie komt naar voren dat maatschappelijke trends en organisatorische veranderingen op elkaar inwerken: omdat burgers en politici hogere eisen aan veiligheid stellen, moet de brandweer professioneler worden. Tegelijk zorgt een combinatie van trends er bij de door ons onderzochte vrijwilligers niet voor dat iemand zijn (of haar) functie op korte termijn wil neerleggen. Op basis van ons onderzoek kunnen we het dalend aantal brandweervrijwilligers in Nederland (zie hoofdstuk 1) dus niet goed verklaren. Wellicht is het zo dat door de sluiting van kazernes er minder brandweervrijwilligers nodig zijn en kunnen we spreken over een natuurlijk verloop. Maar het kan ook zijn dat onze zes cases een te optimistisch beeld schetsen. Niettemin laten alle zes de cases een eenduidig beeld zien over enthousiaste brandweervrijwilligers die de druk van de reorganisatie voelen, maar gemotiveerd blijven om door te gaan.



## De brandweermanagers

In reactie op onze bevindingen zeggen de vier geïnterviewde brandweermanagers zich deels te herkennen in de kritiek en onvrede van vrijwilligers over 'pijnpunten' die worden veroorzaakt door de regionalisering. Niemand vindt het leuk om materiaal en uitrukgebied te verliezen, maar vroeger was niet alles beter en uiteindelijk gaat het erom de veiligheid van burgers te vergroten. Tevens uiten de managers hun tevredenheid over de professionaliseringslag die is gemaakt, maar dit proces moet niet doorschieten. Te veel uniformiteit en te hoge opleidingseisen kunnen de werkbeleving van vrijwilligers ondermijnen, al oordelen zij in eerste instantie positief over de grotere professionaliteit van brandweer Nederland. Van hun kant delen de managers zorgen die zijn geuit over een te grote afstand tussen 'de werkvloer' en 'het management' in de veiligheidsregio. De uitdaging is om te blijven communiceren, transparant te zijn en verbinding te zoeken. Net zoals de werkvloer wijzen de managers erop dat de functie van postcommandant aan gewicht heeft gewonnen om deze verbinding tot stand te brengen en onder vrijwilligers draagvlak voor het beleid te creëren. Tegelijk blijven de managers enigszins defensief: uiteindelijk wijzen zij vooral op de noodzaak van regionalisering, zonder concrete antwoorden te geven op de zorg van vrijwilligers dat hun lokale inbedding te veel wordt uitgehouden. AEF (2017) spreekt dan ook over 'een kloof' tussen managers en repressieve brandweeraliën.

## Aanbevelingen

Welke lessen kunnen we trekken uit de hierboven omschreven conclusies? We komen op basis van de conclusies tot de volgende aanbevelingen:

- **Zet onverminderd in op het werven van nieuwe brandweervrijwilligers via diverse kanalen zoals de jeugdbrandweer en lokale (en nationale) campagnes en activiteiten.** Daarbij is het van belang om te onderzoeken hoe minder makkelijk te bereiken groepen, waaronder vrouwen en personen met een migratenaachtergrond, kunnen worden geënthousiasmeerd voor het brandweervak.
- **Versterk en behoudt de lokale inbedding van brandweerposten.** De lokale inbedding van de brandweerpost is essentieel. Nieuwe brandweervrijwilligers worden veelal geworven uit de lokale gemeenschap. Daarnaast draagt de aandacht voor de lokale context sterk bij aan het werkplezier van de brandweervrijwilligers. Verantwoordelijkheden voor bijvoorbeeld training en materiaal zouden daarom zo laag mogelijk in de organisatie moeten worden belegd.
- **Zorg voor een evenredige en realistische belasting van brandweervrijwilligers.** Het is zaak om brandweervrijwilligers niet te veel te belasten. Bij het organiseren en uitbreiden van trainingen, cursussen en oefeningen dient rekening te worden gehouden met spanningen tussen werk, privé en de verwachtingen vanuit de brandweerorganisatie leven.

- **Motiveer en communiceer met brandweervrijwilligers over veranderingen in proces, beleid en uitvoering.** Meer zeggenschap zorgt er bijvoorbeeld voor dat brandweervrijwilligers zich gehoord voelen door de leiding en management, zodat veranderingen door hen eerder als legitiem worden ervaren. Hierbij lijkt enige differentiatie in het beleid – niet alle posten zijn hetzelfde – verstandig.
- **Bestendig de positie van de postcommandant.** Hij (of zij) is intermediair tussen het management en de uitvoering, weet wat nodig is op de lokale post en kent de brandweervrijwilligers persoonlijk. Zodoende kan de postcommandant de benodigde vertaalslag tussen beleid en uitvoering goed maken.

Onderzoek wat de landelijke daling van het aantal brandweervrijwilligers kan verklaren. Het is uit onze studie niet duidelijk of het hier gaat om natuurlijk verloop, of de geconstateerde trend samenhangt met een meer algemene druk op vrijwilligerswerk of dat er specifieke factoren binnen de brandweer aan het werk zijn. Ondanks de regionalisering zijn de vrijwilligers in ons onderzoek nog altijd enthousiast over de brandweer en blijken er binnen veiligheidsregio's verschillen tussen posten met tekorten en posten met wachtlijsten.

## Literatuur

AEF (2017). *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel*. Arnhem: Bureau Brandweer Nederland.

Alexander, M., Thompson, A.M., Bono, B.A. (1993). 'Work without wages: the motivation for volunteer firefighters'. *American Journal of Economics and Sociology*, 52 (3), 323-343.

Berenschot (2013). *Beoordelingskader effecten variabele voertuigenbezetting*. Utrecht, in opdracht van het WODC.

Brunet, A., DeBoer, L., & McNamara, K. T. (2001). 'Community choice between volunteer and professional fire departments'. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30 (1), 26-50.

Daal, H.J. van (1990). *Vrijwilligerswerk en informele hulp in Nederland; een inventarisatie van onbetaald werk buiten het eigen huishouden, in het bijzonder op het gebied van de hulpverlening*. Den Haag.

Desmond, M. (2011). 'Making firefighters deployable'. *Qualitative Sociology*, 34 (1), 59-77. -7

Elshaug, C., & Metzger, J. (2001). 'Personality attributes of volunteers and paid workers engaged in similar occupational tasks'. *The Journal of Social Psychology*, 141 (6), 752-763.

Hall, A., Hockey, J. & Robinson, V. (2007). 'Occupational cultures and the embodiment of masculinity: hairdressing, estate agency and firefighting'. *Gender, Work and Organization*, 14 (6), 534-551.

Haverkamp, G. (2005). *Vuur als gemeenschappelijke vijand*. Leiden: Universiteit Leiden.

Helleman, L. (2011). *Vinden, binden en behouden: onderzoek naar de vrijwillige brandweer binnen Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid*. Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid.

Hetem, R., & Franken, M. (2015). Feiten en cijfers Vrijwillige inzet. *Movisie*, 2013-2016.

Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (2011). *Tussenrapportage variabele voertuigbezetting*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.

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

Kunadharaju, K., Smith, T. D., & Dejoy, D. M. (2011). 'Line-of-duty deaths among U.S. firefighters: an analysis of fatality investigations'. *Accident Analysis and Prevention*, 43 (3), 1171–1180.

Ministerie van Veiligheid en Justitie (2012). *Wijziging van de Wet veiligheidsregio's in verband met de oprichting van het Instituut Fysieke Veiligheid en in verband met de volledige regionalisering van de brandweer*. Den Haag: Kamerstuk Tweede Kamer der Staten Generaal, 32841.

Myers, K.K. (2005). 'A burning desire: assimilation into a fire department'. *Management Communication Quarterly*, 18 (3), 344–384.

Perkins, K.B. (1989). 'Volunteer firefighters in the United States: a descriptive study'. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18 (3), 269–277.

Perkins, K.B., & Benoit, J. (1997). 'Volunteer fire-fighting activity in North-America as serious leisure'. *World Leisure & Recreation*, 39 (3), 23–29.

Schippers, F., Weewer, R., en Andreae, J. (2017). 'Brandweer Nederland: impact hebben op fysieke veiligheid'. In: Bruijn, H. de, Burger, Y., Es, R. van, Twist, M.van, & Vermaak, H. (red.). *Veranderen van maatschappelijke organisaties*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact, 359–383.

Simpson, C. R. (1996). 'A Fraternity of danger: volunteer fire companies and the contradictions of modernization'. *The American Journal of Economics and Sociology*, 55 (1), 17–34.

Smith, D. (2011). 'Firefighter fitness: improving performance and preventing injuries and fatalities'. *Current Sports Medicine Reports*, 10 (3), 167-172

Thompson, A.M. (1993). 'Volunteers and their communities: a comparative analysis of volunteer fire fighters'. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22 (2), 155–166.

Thurnell-Read, T., & Parker, A. (2008). 'Men, masculinities and firefighting: occupational identity, shop-floor culture and organisational change'. *Emotion, Space and Society*, 1 (2), 127–134.

Vakvereniging Brandweervrijwilligers (2009). *Passie met een gouden rand*. Leusden: VBV.

## Bijlage 1: thesisstudenten die hebben meegewerkt

Het veldwerk onder brandweervrijwilligers werd gericht door vijf studenten van de bacheloropleiding 'Bestuur- en organisatiewetenschappen' en één van de masteropleiding 'Besturen van veiligheid' aan de Vrije Universiteit (VU) Amsterdam. Zij deden dit veldwerk binnen het kader van hun scripties. Het onderzoek zelf werd uitgevoerd vanuit de [Kenniswerkplaats Veiligheid & Veerkracht](#) aan de VU, een samenwerkingsverband tussen de afdeling Bestuurswetenschappen & Politicologie, de Stichting Maatschappij en Veiligheid, en andere partners. Dank gaat in willekeurige volgorde uit naar:

- Baukje Rypma, BSc.
- Kim van der Laken, BSc.
- Mauro Boelens, MSc.
- Felicia Hartjes, BSc.
- Coen Hilbrands. MSc.
- Ivana Mazurel, MSc.

Hun scripties kunnen worden gedownload van de website van de [Stichting Maatschappij en Veiligheid](#).



## Bijlage 2: topiclijst interviews brandweervrijwilligers

### Opening

- Voorstellen
- Doel van het onderzoek uitleggen
- Opname gesprek en anonimiteit garanderen

### Persoonlijke achtergronden

- Geslacht
- Leeftijd
- Opleidingsniveau
- Aantal dienstjaren bij de brandweer

### Aard en inhoud van het werk

- Wat doet een brandweerman? Wat zijn de hoofdtaken van de brandweer?
- Hoeveel uitrukken vinden per jaar plaats? Hoeveel uitrukken gaan om brand en hoeveel om andere incidenten, en welke incidenten dan?
- Hoe ziet een uitruk er in de praktijk uit? Kunt u de fasen van een uitruk beschrijven?
- Indien vrijwillig: hoeveel krijgt een brandweerman per uitruk betaald? Zijn er ook andere vergoedingen die u krijgt als brandweervrijwilliger?
- Wat is 'echt' brandweerwerk en waarom? Welke taken zijn minder relevant en waarom?
- Welke risico's brengt het brandweervak met zich mee? Heeft u zelf incidenten meegemaakt en wilt u hierover vertellen?
- Vindt u dat de brandweer voldoende doet om risico's zo klein mogelijk te maken en waarom vindt u dat (niet)?

### Training en opleiding

- Wat voor vaardigheden en competenties worden van een brandweerman verwacht?
- Welke trainingen, cursussen en sportbeoefening moet een brandweerman doen?
- Vindt u dat u voldoende bent toegerust voor het brandweervak en waarom vindt u dat (niet)?

### Lokale inbedding

- Hoe bent u bij de brandweer gekomen? Via een advertentie of informeel via kennissen, vrienden, familie bij de brandweer of op een andere manier?
- Heeft u het idee dat er bij de brandweer een soort 'familiegevoel' heerst? Heeft u een hechte band met uw (vrijwillige) collega's? Waarin uit zich dat?
- Kunt u toelichten hoe de sfeer op de brandweerkazerne is? Wat kenmerkt uw kazerne?

- Hoe is uw relatie met uw collega's? Heeft u uw band met hen omschrijven?
- Op welke wijze draagt de brandweer bij aan de gemeente/regio waarin u bent gestationeerd? Gaat het enkel om het bestrijden van incidenten/branden of heeft de brandweer ook een andere functies? (bijvoorbeeld sociaal – lokale feestjes – of goede kennis van het gebied)

### **Veranderingen in werkpraktijk**

- De brandweer is over de afgelopen jaren geregionaliseerd. Heeft dit voor u veranderingen met zich meegebracht en welke dan? (bijvoorbeeld het sluiten van kazernes, veranderende relaties met collega's of het wegbezuinigen van specialismen (zoals duikploegen) bij de brandweer)
- Heeft er over de afgelopen jaren een verandering plaatsgevonden in de taken die de brandweer uitvoert? Kunt u deze veranderingen beschrijven? (bijvoorbeeld van repressie – blussen – naar preventie – voorkomen – van brand) Voert u preventieve werkzaamheden, zoals voorlichting, uit?
- Hebben er over de afgelopen jaren veranderingen plaatsgevonden in de lengte van aanrijtijden, in de voertuigbezetting (standaard rukt de brandweer met zes man uit) of in andere elementen van een uitruk?
- Hoe is uw relatie met het management (postcommandant, regiocommandant)? Is deze relatie door de jaren heen veranderd en hoe dan? Voelt u zich voldoende gewaardeerd door het management en kun u aangeven waarom (niet)?

### **Motivatie en redenen om te stoppen**

- Waarom bent u bij de brandweer gegaan? (bijvoorbeeld bijdragen aan de lokale gemeenschap, persoonlijke ontwikkeling, uitdaging en plezier, 'stoerheid' van het vak, teamwerk, of andere redenen)
- Bent u nog altijd gemotiveerd en tevreden als brandweerman en waarom? Zou u nu nog steeds bij de brandweer gaan?
- Wat zouden voor u redenen zijn om te stoppen bij de brandweer? (bijvoorbeeld verhouding privé/werk/vrijwilligerswerk, verhuizen, relatie met collega's (werkklimaat), relatie met het management of andere redenen)
- Wat zouden voor u redenen zijn om te blijven bij de brandweer?

### **Aanbevelingen**

- Wat gaat er volgens u goed en wat kan er beter bij de brandweer?
- Indien van toepassing: welke aanbevelingen heeft u om zaken te verbeteren?

### **Sluiting**

- Zijn er zaken we niet hebben besproken en die u toch kwijt wil?
- Hoe heeft u het interview ervaren?
- Afronding gesprek en bedanken



## **Bijlage 3: topiclijst interviews brandweermanagers**

### **Opening**

- Voorstellen
- Doel van het onderzoek uitleggen
- Opname gesprek en anonimiteit garanderen

### **Persoonlijke achtergronden**

- Geslacht
- Leeftijd
- Afdeling en functie
- Aantal dienstjaren

### **Aard en inhoud van het werk**

- Wat zijn volgens u de hoofdtaken van de brandweerorganisatie? (meer/minder relevant)
- Wat zijn uw hoofdtaken als manager? (dagelijkse werktaken, wie, wat, waar, etc.)
- Hoe bent u tot uw huidige managementpositie gekomen? (voorafgaand leer- en werktraject)

### **Verandering in de organisatie en de praktijk**

- De brandweer is de afgelopen jaren geregionaliseerd. Wat zijn de belangrijkste veranderingen geweest voor de brandweerorganisatie vanwege de regionalisering volgens u?
- Op welke wijze heeft de regionalisering invloed (gehad) op uw taken en verantwoordelijkheden als manager?
- Hoe worden de veranderingen onder de regionalisering door u vertaald naar de werkvloer? Welke uitdagingen komt u tegen? Wat is de rol van middelmanagers hierin?
- Zijn de vrijwilligers betrokken bij het veranderproces? Hadden vrijwilligers zeggenschap over veranderingen? Zo ja, op welke manier/welke veranderingen?
- Op welke manier heeft de regionalisering volgens u invloed gehad op de praktijk van de brandweer(vrijwilliger) (werkbeleving, taken en verantwoordelijkheden, motivatie)? Welke spanningen ziet u ontstaan? Vrijwilligers geven bijvoorbeeld aan minder tot geen inspraak of zeggenschap te hebben over de veranderingen en verliezen daardoor hun zelfstandigheid.
- Hoe is uw relatie/communicatie met de brandweervrijwilligers? Is deze relatie/communicatie onder de regionalisering veranderd (beter/slechter of anders geworden)? Wat is de rol van middelmanagers hierin?
- Voelt u zich voldoende gesteund door uw eigen management en door het uitvoerend personeel?

## **Behouden en motiveren van brandweervrijwilligers**

- De afgelopen jaren daalt het aantal brandweervrijwilligers gestaag. Welke verklaring(en) geeft u hiervoor?
- Wat is naar uw mening nodig om de brandweerorganisatie van voldoende brandweervrijwilligers te blijven voorzien?
- Al dreigen niet veel brandweervrijwilligers te stoppen (genoeg passie voor hun werk), geven hun werkplezier en motivatie is gedaald. Zij wijzen hier op het nieuwe dekkingsplan en de herindeling van posten en materialen (bepaalde posten moesten gebieden en materialen zoals voertuigen inleveren/overdragen, of sommige posten zijn gefuseerd of zelfs (bijna) gesloten). Dit is voor de vrijwilligers een zeer gevoelig en soms pijnlijk onderwerp. Hoe reflecteert u hierop?
- Al wordt de brandweerorganisatie als professioneler, efficiënter en uniformer ervaren in een positieve zin (e.g. verbeterde training, cursussen, uitstraling, samenwerking) geven de vrijwilligers wel aan dat de werkdruk en belasting is toegenomen. Zij wijzen hier op de uitbreiding van taken, strengere procedures, toenemende eisen en regels, en meerdere lagen of schijven tussen het topmanagement en de werkvloer – oftewel de bureaucrativering van de brandweerorganisatie. Hoe reflecteert u hierop?
- Door de ervaren bureaucrativering wordt er door sommige vrijwilligers een kloof ervaren tussen de theorie en de praktijk van het brandweer werk – oftewel tussen het managen van de brandweerorganisatie op regionaal niveau (planning en besluitvorming) en het uitvoeren van brandweerwerk op lokaal niveau (het actieve, uitvoerend werk van frontlijnwerkers). Zij problematiseren hierbij de communicatie en waardering vanuit het management naar de werkvloer toe, het effect op hun autonomie, discretionaire ruimte, zeggenschap en trots als brandweerpersoneel. Hoe reflecteert u hierop?

## **Aanbevelingen**

- Welke uitdagingen zijn er volgens u voor de komende tien jaar voor de brandweerorganisatie? Op welke manier kunnen die uitdagingen worden aangepakt?
- Wat is volgens u nodig om de brandweerorganisatie toekomstbestendig (veerkrachtig voor de toekomst) te maken?

## **Afsluiting**

- Zijn er nog zaken die we tijdens dit interview nog niet hebben besproken en die u nog wilt bespreken?
- Hoe heeft u dit interview ervaren?
- Bedanken en afsluiten