

## De pieper op tafel

Onderzoek naar vertrekredenen van  
oud-brandweervrijwilligers



Nederlands Instituut Publieke Veiligheid  
Postbus 7010  
6801 HA Arnhem  
Kemperbergerweg 783, Arnhem  
[www.nipv.nl](http://www.nipv.nl)  
[info@nipv.nl](mailto:info@nipv.nl)  
026 355 24 00

## Colofon

© Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV), 2022

Auteurs M. Leene, M. Kobes, K. Dangermond, L. Wolfs en R. Weewer  
Contactpersoon K. Dangermond ([karin.dangermond@nipv.nl](mailto:karin.dangermond@nipv.nl))

Opdrachtgever Stuurgroep Programma vrijwilligheid  
Contactpersoon F. Heerink

Datum 21 december 2022

Coverfoto Met dank aan post Zuilen (Veiligheidsregio Utrecht)

Wij hechten veel belang aan kennisdeling. Delen uit deze publicatie mogen dan ook worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding.

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid is bij wet vastgelegd onder de naam Instituut Fysieke Veiligheid.

# Abstract

In order to determine whether the (perceived) increase in number of volunteer firefighters who are quitting prematurely is supported by data and in order to clarify the scope of this problem, the Netherlands Institute for Public Safety has conducted the following research.

Safety regions have been asked to share their experiences with monitoring of volunteers who quit. Reasons for quitting and the characteristics of former volunteers or candidate crew members are discussed, based on a questionnaire filled in by 745 former volunteers. The role of the management and safety regions is described, based on interviews with the employees of all 25 safety regions. Furthermore, two focus groups with shift leaders and two with former volunteers have been organised.

Shift leaders monitor at their local fire station whether volunteers intend to quit. The shift leader and/or the safety region can try to prevent the volunteer from resigning. For instance, with customized or more generic solutions they can (temporarily) reduce the burden on the volunteer. When a volunteer has decided to stop, an exit interview with them can be held by the shift leader. However, for various reasons, such exit interviews do not always take place. Monitoring at a regional level happens in about half of the safety regions, be it not always structurally or in a structured manner.

Most volunteers who quit are crew member or crew commander and are between 35 and 64 years old. Something that happens within the fire service causes volunteers to quit more often than something in the volunteers' private sphere. Usually there is more than just one reason for quitting. The way in which the organization is run and feeling unhappy about this, is the most frequently mentioned reason for leaving. Problems within the fire station, especially on a social level, are another important reason. Between specific (age) groups, particular causes for leaving can be distinguished. Most volunteers leave at their own initiative; only a small proportion are fired or forced to leave by the fire service. Not all safety regions experience a problem with the turnover of volunteers. In recent years (2019-2021) the turnover rate has been 6 % on average.

# Samenvatting

Bij bestuurders bestaat het beeld dat er in verschillende veiligheidsregio's knelpunten zijn op het gebied van werven en behouden van brandweervrijwilligers. Het is onduidelijk of het beeld dat steeds meer brandweervrijwilligers vroegtijdig stoppen ondersteund wordt met feiten (data) en wat precies de reikwijdte is van deze ervaren problematiek. Redenen waarom brandweervrijwilligers stoppen, zijn in eerder onderzoek opgehaald aan de hand van gesprekken met managementleden en huidige vrijwilligers. Niet eerder zijn echter oud-vrijwilligers op landelijk niveau gevraagd naar redenen om te stoppen. In dit onderzoek zijn zowel oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers bevroegd naar het hoe en waarom van hun vertrek, alsook medewerkers van veiligheidsregio's over de wijze waarop het stoppen gemonitord wordt (het wie, wanneer en waarom). Verder zijn ploegchefs betrokken bij het onderzoek; zij vormen een belangrijke schakel tussen de vrijwilliger en de veiligheidsregio.

Om beeld te krijgen van de reikwijdte van de veronderstelde problematiek met het (vroegtijdige) vertrek van brandweervrijwilligers, zijn drie doelen geformuleerd.

1. Het ophalen en delen van ervaringen met het systematisch monitoren van het verloop van brandweervrijwilligers op regionaal niveau.
2. Inzichtelijk maken om welke redenen (aspirant-)brandweervrijwilligers zijn gestopt en wat de (persoons)kenmerken zijn van deze groep.
3. Beschrijven welke rol ploegchefs en veiligheidsregio's spelen bij het vertrek van (r) brandweervrijwilligers en in hoeverre ploegchefs en veiligheidsregio's kunnen voorkomen dat brandweervrijwilligers vertrekken.

Oud-(aspirant-)vrijwilligers zijn middels een vragenlijst gevraagd naar de redenen en omstandigheden rondom het (proces van) vertrek. 745 oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers hebben de vragenlijst ingevuld. Voor de periode 2017-2022 zijn de resultaten representatief op landelijke niveau. Medewerkers van de 25 veiligheidsregio's die betrokken zijn bij of verantwoordelijk zijn voor het uitstroomproces zijn geïnterviewd over hun ervaringen met het vertrek van brandweervrijwilligers en de wijze waarop gemonitord wordt. Daarnaast zijn er focusgroepen met ploegchefs en met oud-vrijwilligers georganiseerd.

Per doel is een hoofdvraag geformuleerd; deze worden hieronder beantwoord.

## Hoe monitoren veiligheidsregio's het stoppen van (aspirant-) brandweervrijwilligers en wat is er bij hen bekend over de mate waarin (aspirant-)brandweervrijwilligers stoppen?

Het monitoren van het aantal gestopte brandweervrijwilligers en hun vertrekredenen op regionaal niveau gebeurt in ongeveer de helft van de veiligheidsregio's. Monitoren gebeurt niet altijd structureel of op een gestructureerde wijze. De wijze waarop gemonitord wordt en wat er gemonitord wordt, verschillen per regio. Hoewel niet alle veiligheidsregio's (structureel) monitoren, wordt wel aangegeven dat zij (op enige wijze) inzicht hebben in

hoeveel vrijwilligers vertrekken en waarom zij vertrekken. Meestal is dit op lokaal niveau bekend bij de ploegchef.

Op basis van gegevens uit dertien veiligheidsregio's blijkt in de periode 2019 tot en met 2021 dat gemiddeld 6 % van het aantal vrijwilligers in de betreffende veiligheidsregio's is vertrokken.<sup>1</sup> Bij een populatie van 19.900 vrijwilligers gaat het jaarlijks om ongeveer 1.200 gestopte vrijwilligers in geheel Nederland (IFV, 2021). Niet alle veiligheidsregio's ervaren een probleem met het verloop van brandweervrijwilligers.

## Wat zijn (persoons)kenmerken van oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers en waarom zijn oud (aspirant-)brandweervrijwilligers gestopt?

Het antwoord op deze hoofdvraag heeft betrekking op de (aspirant-)brandweervrijwilligers die gestopt zijn in de periode 2017 tot 2022, omdat deze resultaten een representatief beeld geven.

### Persoonskenmerken

Uit de gegevens van de enquête ingevuld door oud-brandweervrijwilligers blijkt dat ongeveer de helft van de brandweervrijwilligers die tussen 2017 en 2022 zijn gestopt, (ruim) 20 dienstjaren had bij vertrek. Ongeveer een op de tien is vertrokken binnen vijf jaar na aanvang van het dienstverband. Het gemiddeld aantal dienstjaren van alle deelnemers is 19,4. Het merendeel van de gestopte vrijwilligers is man met een leeftijd tussen de 35 en 64 jaar en ruim de helft heeft bij vertrek de functie van manschap.

### Redenen om te stoppen

De helft van de oud-brandweervrijwilligers geeft aan dat er een specifieke gebeurtenis is geweest die aanleiding heeft gegeven om het ontslag in te dienen. Het komt vaker voor dat dergelijke gebeurtenissen te maken hebben met de brandweer (zoals ontevredenheid over, of een conflict met de ploegchef of korpsleiding) dan iets in de privésfeer van de vrijwilliger (bijvoorbeeld een verhuizing of een andere baan).

Brandweervrijwilligers zijn doorgaans niet gestopt vanwege één reden; vaak is er sprake van een combinatie van redenen. Deze bevinding komt overeen met eerder onderzoek (Brandweeracademie, 2021). De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en de onvrede hierover is de vaakst genoemde vertrekreden door oud-brandweervrijwilligers. De ervaren problemen binnen de eigen post zijn een andere belangrijke vertrekreden. Het gaat dan vooral om sociale problematiek en onvrede hierover. Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek, waaruit is gebleken dat problemen op de post qua sfeer en omgang met collega's, (dis)functioneren en onvrede met beleid redenen voor vertrek zouden zijn voor huidige brandweervrijwilligers (Brandweeracademie, 2021).

<sup>1</sup> Er is onvoldoende data beschikbaar over de vertrokken brandweervrijwilligers in de periode 2017 en 2018, waardoor de periode niet geheel gelijk is aan het cluster dat in de analyse (hieronder) is gekozen. Dit verschil heeft geen invloed op de bepaling van de mate van representativiteit.



Er is onderzocht of er mogelijke verschillen zijn in vertrekredenen tussen groepen oud-vrijwilligers.

- > Vrouwen stoppen om andere redenen bij de vrijwillige brandweer dan mannen. Vrouwen noemen stoppen vanwege (onvrede over) het PPMO (Periodiek Preventief Medisch Onderzoek) en een probleem met de gezondheid vaker dan mannen. Dat wil zeggen dat deze redenen hoger staan op de lijst met belangrijke vertrekredenen voor vrouwen, al komt (onvrede over) het PPMO ook bij mannen in de top 5 van vaakst genoemde redenen voor. Bij mannen is de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd de meest genoemde vertrekreden. Deze komt ook bij vrouwen in de top 5 voor.
- > Bij de opdeling naar leeftijd bij vertrek is door alle leeftijdsgroepen de (onvrede over de) wijze waarop de organisatie wordt bestuurd de hoofdreden van vertrek. Oud-brandweervrijwilligers die op jongere leeftijd zijn vertrokken noemen daarnaast ook vaak de combinatie met privé of de hoofd baan en problemen binnen het eigen korps. Oud-vrijwilligers van 45 jaar of ouder noemen naast de hoofdreden ook vaak (onvrede over) het PPMO, hun leeftijd, problemen met hun gezondheid en problemen binnen het eigen korps.
- > Aspiranten noemen het vaakst dat zij zijn vertrokken vanwege problemen met het combineren van de brandweer en hun hoofd baan en/of vanwege problemen die zij ervaren binnen het korps. De volledig opgeleide oud-brandweervrijwilligers noemen het vaakst dat zij zijn vertrokken vanwege de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd.

Covid-19 is niet of nauwelijks als vertrekreden genoemd. Tijdens en ook vlak na het hoogtepunt van de pandemie hadden de medewerkers van veiligheidsregio's echter zorgen over een mogelijk vertrek van brandweervrijwilligers als gevolg van die ziekte. Ook medewerkers van veiligheidsregio's geven in de interviews aan (nog) niet in de cijfers terug te zien dat covid-19 tot vertrek heeft geleid (in grote getalen).

Tot slot zijn de vertrekredenen bekeken vanuit een opdeling in perspectief, namelijk vanuit de oud-brandweervrijwilliger (vrijwillig of onvrijwillig) en de veiligheidsregio (vermijdbaar of onvermijdbaar). Wanneer de brandweerorganisatie (in enige mate) invloed uit kan oefenen op het vertrek is er sprake van een vermijdbare vertrekreden. Wanneer dit niet mogelijk is, is er sprake van een onvermijdbare vertrekreden. Een klein deel van de brandweervrijwilligers dat vertrekt doet dit niet vrijwillig, maar op initiatief van de brandweerorganisatie; zij worden ontslagen of gedwongen om op eigen beweging te vertrekken. In verreweg de meeste gevallen is er echter sprake van vertrek op initiatief van de vrijwilliger. De helft van de oud-brandweervrijwilligers geeft zelf aan dat hun vertrek vermijdbaar was. Een kwart geeft aan dat de brandweer het vertrek had kunnen voorkomen. Daarnaast geven oud-brandweervrijwilligers ook vaak een vermijdbare vertrekreden op. Voorbeelden van vermijdbare vertrekredenen uit de vragenlijst zijn: sociale problematiek op de post, onvrede over leiderschap en het organisatiebeleid. Onvermijdbare vertrekredenen hebben meestal betrekking op het combineren van de brandweer met het privéleven of de hoofd baan. Een verhuizing wordt ook genoemd onvermijdbare vertrekreden, net als gezondheidsproblemen en een hoge leeftijd.

### **Terugblik: het uitstroomproces**

Ongeveer de helft van de oud-vrijwilligers geeft aan langer dan een halfjaar te hebben nagedacht over hun keuze om te stoppen. Ruim een derde heeft een exitgesprek gehad, doorgaans met de leidinggevende op de kazerne (ploegchef); een kleine groep is dit wel aangeboden, maar heeft er geen gebruik van gemaakt. De meeste gestopte vrijwilligers die geen gesprek is aangeboden, had wel een gesprek gewenst.

Het gevoel over de gang van zaken rondom het vertrek is iets vaker negatief dan positief. Negatieve ervaringen hebben te maken met het afscheid – soms het gebrek hieraan – en het contact met de ploegchef of het management. Oud-brandweervrijwilligers die met een goed gevoel terugkijken op het afscheid, noemen deels het tegenovergestelde; zij zijn positief over de betrokkenheid die zij hebben ervaren binnen de brandweer (soms ook nog na vertrek), een goed afscheid en de mogelijkheid tot maatwerk.

### **Terugblik: hoe het was om brandweervrijwilliger te zijn**

Bijna driekwart van de oud-brandweervrijwilligers kijkt met tevredenheid terug op het werken bij de brandweer. Vooral het zinvol bezig zijn voor de lokale omgeving, de samenwerking met collega's, de gezelligheid met collega's, de spanning en uitdaging bij uitrukken en oefenen worden het meest positief gevonden. Als minst positieve aspect is vooral de tijdsinvestering genoemd, naast aspecten als de sfeer en omgang in de groep, het management, veranderingen of reorganisatie, onregelmatigheid en ongelijke beloning van beroeps en vrijwilligers.

Terugkeren als vrijwilliger bij de brandweer wil het merendeel van de oud-brandweervrijwilligers niet, al is er een kwart dat een daadwerkelijke terugkeer overweegt. Bijna alle oud-brandweervrijwilligers die niet willen terugkeren, zijn toch nog op enige wijze betrokken bij de brandweer in een niet repressieve rol. De vrije tijd die oud-brandweervrijwilligers hebben gekregen door te vertrekken bij de brandweer wordt door de oud-vrijwilligers vooral besteed aan hobby's en het gezinsleven.

### **In hoeverre hebben veiligheidsregio's, en specifiek ploegchefs, invloed op het stoppen en behouden van (aspirant-)brandweervrijwilligers?**

De ploegchef is het eerste aanspreekpunt van de vrijwilligers, ook wanneer zij (overwegen te) stoppen. Op een informele manier monitoren ploegchefs of vrijwilligers overwegen te stoppen, bijvoorbeeld door op een oefenavond het gesprek aan te gaan. Het houden van voortgangs- of jaargesprekken is een tweede, meer formele manier om op vaste momenten te monitoren of vrijwilligers overwegen te vertrekken. Niet in alle regio's worden deze gesprekken gehouden.

Wanneer het besluit tot vertrek onomkeerbaar is, kan er een exitgesprek plaatsvinden met de vrijwilliger. Het exitgesprek is ook een middel om (lokaal of regionaal) te monitoren waarom vrijwilligers stoppen, al wordt informatie niet altijd geregistreerd of regionaal gedeeld. Centraal in zo'n gesprek staan de redenen van vertrek en het proces rondom het afscheid van de vrijwilliger. De vorm van het exitgesprek staat niet vast en verloopt al dan niet op meer of minder gestructureerde, dan wel (in)formele wijze. In sommige gevallen wordt geen exitgesprek gevoerd, omdat het vertrek te beladen is, bijvoorbeeld vanwege gedwongen ontslag of een conflict met de ploegchef.

Afhankelijk van de redenen van vertrek, of het besluit te stoppen definitief is en het moment waarop dit bij de ploegchef (en/of de veiligheidsregio) bekend is, kan er door de ploegchef (al dan niet met hulp van de veiligheidsregio) gezocht worden naar oplossingen voor behoud van de betreffende vrijwilliger. Dit kunnen maatwerkoplossingen op individueel niveau zijn of regionale oplossingen. Oplossingen zijn meestal gericht op het tijdelijk of structureel minder belasten van de vrijwilliger. Ook kunnen er afspraken worden gemaakt om tijdelijk te stoppen

bij de brandweer of over terugkeer bij een andere post wanneer iemand bijvoorbeeld verhuisd is. Zelden worden oplossingen geëvalueerd.

## Geheel overziend

De meeste brandweervrijwilligers zijn vertrokken vanwege de wijze van bestuur, problemen met leidinggevenden en/of onvrede met PPMO-beleid. De helft van de mensen kijkt met tevredenheid terug naar het werk bij de brandweer. Het brandweerwerk wordt zeer gewaardeerd, ook nadat mensen op zure wijze zijn vertrokken. Veel mensen willen (op voorwaarde dat er binnen brandweer iets verandert) terugkeren. De betrokkenheid blijft ook na vertrek groot, maar wordt gefrustreerd door de vertrekredenen. Zolang daar niet iets aan verandert, willen deze opgeleide en getrainde mensen ook niet terugkeren.

De periode van vertrek wordt door een groot deel als negatief ervaren, vooral omdat zij niet worden gehoord. Als brandweer echt mensen wil binden, dan zou zij zich moeten richten op goed leiderschap voor vrijwilligers, een luisterend oor en een professionele uitstroombrocedure.



# Inhoud

	<b>Abstract</b>	<b>3</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
	<b>Voorwoord</b>	<b>11</b>
	<b>Inleiding</b>	<b>12</b>
<b>1</b>	<b>Onderzoeksmethode</b>	<b>16</b>
1.1	Verantwoording van de gekozen onderzoeksmethoden	16
1.2	Dataverzameling	16
1.3	Data-analyse	20
1.4	Kwaliteit van het onderzoek	21
<b>2</b>	<b>Literatuurstudie: een schets van de context</b>	<b>22</b>
2.1	Inleiding	22
2.2	Vertrekredenen vanuit verschillend perspectief	22
2.3	Eerder onderzoek naar vertrekredenen van brandweervrijwilligers	23
2.4	Vertrekredenen van brandweervrijwilligers in het buitenland	23
2.5	Onderzoek naar vertrekredenen bij de Nationale Politie en Defensie in Nederland	26
2.6	Uitstroom van personeel in Nederland	28
<b>3</b>	<b>Monitoring van het vertrek van brandweervrijwilligers door veiligheidsregio's</b>	<b>31</b>
3.1	Inleiding	31
3.2	Mate waarin veiligheidsregio's monitoren	31
3.3	Wijze waarop veiligheidsregio's monitoren	32
3.4	De mate waarin brandweervrijwilligers stoppen	33
3.5	Wanneer brandweervrijwilligers stoppen (en wie)	34
<b>4</b>	<b>Waarom (aspirant-) brandweervrijwilligers zijn gestopt</b>	<b>37</b>
4.1	Inleiding	37
4.2	Kenmerken van de deelnemers	38
4.3	Redenen om te stoppen als vrijwilliger	40
4.4	Proces rondom het vertrek	52
4.5	Terugkijkend na vertrek	55
4.6	Het vertrek van aspirant-brandweervrijwilligers	59
<b>5</b>	<b>De invloed van veiligheidsregio's en ploegchefs op het stoppen en behouden van brandweervrijwilligers</b>	<b>66</b>
5.1	Inleiding	66
5.2	Ploegchefs als eerste (en laatste) aanspreekpunt	67
5.3	Aanzetten of verplichten tot vertrek	67
5.4	Hoe ploegchefs (niet) 'monitoren': voortgangs- of jaargesprekken	68
5.5	Exitgesprekken	69

5.6	Samen zoeken naar mogelijkheden voor behoud door veiligheidsregio's en ploegchefs	71
<b>6</b>	<b>Conclusie</b>	<b>74</b>
6.1	Monitoren van het verloop van brandweervrijwilligers door veiligheidsregio's	74
6.2	Waarom brandweervrijwilligers stoppen en wie er stoppen	75
6.3	De rol van veiligheidsregio's en ploegchefs bij het (voorkomen van het) stoppen van brandweervrijwilligers	78
6.4	Reflectie op de onderzoeksmethoden	78
<b>7</b>	<b>Het geheel overziend</b>	<b>80</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>83</b>
	<b>Bijlage 1 Redenen om te stoppen genoemd door huidige vrijwilligers en managementleden</b>	<b>85</b>
	<b>Bijlage 2 Checkvragen voor aanvang interview veiligheidsregio's</b>	<b>87</b>
	<b>Bijlage 3 Topiclijst veiligheidsregio's (versie 1 en 2)</b>	<b>88</b>
	<b>Bijlage 4 Methodische verantwoording bij enquête</b>	<b>90</b>
	<b>Bijlage 5 Vragenlijst Gestopt als repressieve brandweervrijwilliger</b>	<b>97</b>
	<b>Bijlage 6 Resultaten enquête</b>	<b>113</b>
	<b>Bijlage 7 Topiclijst focusgroepen</b>	<b>134</b>
	<b>Bijlage 8 Ervaringen en inzichten van veiligheidsregio's</b>	<b>136</b>

# Voorwoord

'De pieper op tafel' is een begrip in de brandweercultuur. Meestal gebruikt in een negatieve context waarbij letterlijk de alarmontvanger op tafel werd gelegd om een protest van de brandweervrijwilliger meer kracht te geven. 'Als het niet verandert, dan stop ik'. Dit rapport geeft een beeld waarom brandweervrijwilligers zijn gestopt. Lees het als feedback op de bedrijfsvoering van de brandweer.

Als ongeveer de helft van de respondenten aangeeft dat het vertrek vermijdbaar is, dan is het zeer de moeite waard om deze feedback serieus te nemen. We willen immers zuinig zijn op onze brandweervrijwilligers. Ik dank de onderzoekers voor hun inzet om cijfers en verhalen om te zetten naar een zeer bruikbaar en leesbaar rapport.

Fred Heerink

Portefeuillehouder Vrijwilligheid

Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio (RCDV)

# Inleiding

Op verschillende plekken in het land wordt door bestuurders en managers van veiligheidsregio's een knelpunt ervaren op het gebied van het werven en behouden van brandweervrijwilligers. Ervaren wordt dat vrijwilligers sneller stoppen dan voorheen. De inzet van vrijwilligers staat volgens diverse bestuurders op verschillende plekken in het land dan ook onder druk. Het uitgangspunt dat brandweer Nederland een generiek knelpunt heeft op het gebied van behouden (en werven) van brandweervrijwilligers en dat er gezocht moet worden naar een uniforme oplossing, is op basis van eerdere onderzoeksresultaten echter onjuist gebleken. Of en zo ja welke knelpunten op het gebied van werven en behouden worden ervaren, is niet op alle posten gelijk en kan ook verschillen per moment (Brandweeracademie, 2021).

Recent onderzoek naar het werven en behouden van brandweervrijwilligers beschrijft redenen om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer volgens huidige vrijwilligers en managementleden (Brandweeracademie, 2021; zie voor een overzicht bijlage 1). In Nederland is tot op heden geen (landelijk) onderzoek uitgevoerd onder oud-brandweervrijwilligers naar redenen waarom zij zijn gestopt. Dit is echter wel van belang, onder andere omdat aangegeven wordt dat oud-brandweervrijwilligers niet altijd het 'eerlijke verhaal' delen met collega's of het management over de reden(en) waarom zij stoppen (Brandweeracademie, 2021).

Inherent aan de vraag waarom brandweervrijwilligers stoppen, is de vraag hoe de uitstroom is onder vrijwilligers. Het is onduidelijk in welke mate brandweervrijwilligers stoppen. Op basis van statistieken, maar voornamelijk gevoel en ervaring, wordt door managementleden aangegeven dat het gemiddeld aantal dienstjaren afneemt (Brandweeracademie, 2021). Inzicht in het landelijke personeelsverloop kan vooralsnog echter niet worden verkregen, omdat de benodigde data ontbreken (Instituut Fysieke Veiligheid, 2020). Bovendien is bekend dat slechts enkele veiligheidsregio's monitoren waarom vrijwilligers stoppen. Verschillende veiligheidsregio's hebben aangegeven dit in de nabije toekomst wel te willen doen (Brandweeracademie, 2021).

Verder blijkt uit onderzoek dat de ploegchef een belangrijke rol speelt in het behoud dan wel vertrek van vrijwilligers op zijn of haar post. Doorgaans weet de ploegchef wanneer postleden van plan zijn te stoppen (als vrijwilliger of met een bepaalde functie). Zij voeren vanuit hun functie de voortgangs-, jaar of exitgesprekken. Het verschilt echter per ploegchef of en zo ja op welke (formele of informele) wijze dergelijke gesprekken worden gevoerd (Brandweeracademie, 2021).

Wanneer bekend wordt in welke mate, waarom en welke brandweervrijwilligers stoppen, kunnen veiligheidsregio's maatregelen nemen om knelpunten op het gebied van werven en behouden te verminderen, dan wel weg te nemen.

## Doel van het onderzoek

Om een beter begrip te krijgen van knelpunten op het gebied van het werven en behouden van brandweervrijwilligers, is het ten eerste nodig om duidelijk te krijgen of, en zo ja op welke wijze, veiligheidsregio's het vertrek en verloop van brandweervrijwilligers monitoren en wat bij hen bekend is over de mate waarin (aspirant-)brandweervrijwilligers stoppen. Ten tweede is het noodzakelijk om helder te krijgen wie er vertrekken als vrijwilliger en wat zij daarvoor als redenen hebben. Ten slotte vraagt de rol van de ploegchef in het vertrekproces om verduidelijking, aangezien ploegchefs de eerste contactpersoon voor brandweervrijwilligers zijn. Pas als er inzicht is verkregen in deze drie onderwerpen, kan de veiligheidsregio indien gewenst invloed uitoefenen op het (voorkomen van het) vroegtijdig vertrek van brandweervrijwilligers.

Het doel van dit onderzoek is dan ook drieledig:

1. Het ophalen en delen van ervaringen met het systematisch monitoren van het verloop van brandweervrijwilligers op regionaal niveau.
2. Inzichtelijk maken om welke redenen (aspirant-)brandweervrijwilligers zijn gestopt en wat de (persoons)kenmerken zijn van deze groep.
3. Beschrijven welke rol ploegchefs en veiligheidsregio's spelen bij het vertrek van (aspirant-)brandweervrijwilligers en in hoeverre ploegchefs en veiligheidsregio's kunnen voorkomen dat brandweervrijwilligers vertrekken.

## Onderzoeksvragen

Per voorgaand beschreven doel is een hoofdvraag met een aantal bijbehorende deelvragen geformuleerd.

### **Hoofdvraag bij doel 1: Hoe monitoren veiligheidsregio's het stoppen van (aspirant-) brandweervrijwilligers en wat is er bij hen bekend over de mate waarin (aspirant-) brandweervrijwilligers stoppen?**

- > Hoe monitoren veiligheidsregio's de redenen waarom (aspirant-)brandweervrijwilligers stoppen?
- > Wat is er bij de veiligheidsregio's bekend over de mate waarin (aspirant-)brandweervrijwilligers stoppen?
- > Welke rol speelt covid-19 bij het stoppen van (aspirant-)brandweervrijwilligers?

### **Hoofdvraag bij doel 2: Wat zijn (persoons)kenmerken van oud (aspirant-) brandweervrijwilligers en waarom zijn oud (aspirant-)brandweervrijwilligers gestopt?**

- > Wat zijn (persoons)kenmerken (geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren (of: duur opleiding), functie) van (aspirant-)brandweervrijwilligers die zijn gestopt?
- > Na hoeveel jaar stopt een (aspirant-)brandweervrijwilliger gemiddeld?
- > Waarom zijn oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers gestopt als vrijwilliger bij de brandweer?
- > In hoeverre zijn de redenen waarom oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers zijn gestopt vermijdbaar?
- > Zijn oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers definitief gestopt? Waarom wel of niet? Zo niet, onder welke voorwaarden willen oud-brandweervrijwilligers / aspiranten terugkeren als vrijwilliger bij de brandweer?
- > Hoe ervaren oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers hun besluit nu ze zijn gestopt? Wat missen ze (niet) aan hun tijd als brandweervrijwilliger / aspirant?

- > Hoe vullen oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers de tijd in die ze normaliter aan de brandweer zouden besteden?
- > Hoe omschrijven oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers het proces rondom hun besluit om te stoppen als brandweervrijwilliger?

**Hoofdvraag bij doel 3: In hoeverre hebben veiligheidsregio's, en specifiek ploegchefs, invloed op het stoppen en behouden van (aspirant-)brandweervrijwilligers?**

- > Op welke manieren monitoren ploegchefs of (aspirant-)brandweervrijwilligers (voornemens zijn te) stoppen?
- > Welke rol heeft de ploegchef van oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers gespeeld bij hun besluit om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer?
- > Welke rol speelt het voeren van voortgangsgesprekken en exitgesprekken voor (aspirant-) brandweervrijwilligers die (voornemens zijn te) stoppen?
- > Welke acties hebben veiligheidsregio's / ploegchefs ondernomen om te voorkomen dat (aspirant-)brandweervrijwilligers stoppen?

## Afbakening

Dit onderzoek valt uiteen in drie respondentgroepen, namelijk: 1. brandweervrijwilligers die zijn gestopt (oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers), 2. ploegchefs<sup>2</sup> en 3. medewerkers<sup>3</sup> werkzaam bij veiligheidsregio's. De focus in dit onderzoek ligt op vrijwilligers die bij de brandweer zijn gestopt, zowel op de reeds opgeleide vrijwilligers als op aspiranten (die zijn gestopt tijdens de opleiding).

Mogelijk zijn oud-brandweervrijwilligers die met een negatief gevoel zijn vertrokken sneller geneigd deel te nemen aan dit onderzoek, waardoor er een vertekend beeld ontstaat. De focus ligt daarom in de analyse van de resultaten uit de vragenlijst op de periode 2017 tot 2022: de deelnemers die in deze periode zijn gestopt, zijn in aantal namelijk voldoende om een representatief beeld te schetsen. Bovendien blijkt uit de analyse van de vraag over het gevoel waarmee men is vertrokken dat (ook) de groep die met een positief gevoel is vertrokken in voldoende mate aan het onderzoek heeft deelgenomen. Zie voor meer informatie het volgende hoofdstuk.

In dit landelijke onderzoek is – voor het eerst – gekozen voor het perspectief van de oud-brandweervrijwilliger, en niet alleen voor dat van de veiligheidsregio, de ploegchef of huidige brandweervrijwilligers. Dit is een belangrijke meerwaarde, maar ook een beperking. (Het management van) veiligheidsregio's, ploegchefs en andere brandweercollega's (heeft) hebben namelijk niet kunnen reflecteren op de ervaringen van oud-brandweervrijwilligers. De onderzoekers realiseren zich echter terdege dat een verhaal altijd twee kanten heeft en vanuit verschillende perspectieven belicht kan worden. Er is daarom uiteraard kritisch naar de resultaten gekeken, maar omdat het gaat om de ervaringen van oud-vrijwilligers *zelf*, is het minder relevant te achterhalen of een ervaring als 'terecht' kan worden bestempeld – het gaat immers om het *gevoel* van de oud-vrijwilliger. De methode van dataverzameling en analyse wordt in het volgende hoofdstuk uitvoerig beschreven.

<sup>2</sup> Hier wordt bedoeld de direct leidinggevende op de post, ook wel postcommandanten, ploegleiders, ploegcommandanten en coördinerend bevelvoerders genoemd.

<sup>3</sup> Personen die verantwoordelijk voor of betrokken zijn bij het uitstroombepalingproces van brandweervrijwilligers.



## Indeling van het rapport

In hoofdstuk 1 wordt beschreven hoe het onderzoek met behulp van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden is uitgevoerd. In hoofdstuk 2 wordt op basis van inzichten uit de literatuur een contextschets gegeven. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten verspreid over drie hoofdstukken beschreven:

- > In hoofdstuk 3 wordt de informatie beschreven die is verkregen van veiligheidsregio's over het monitoren wanneer, waarom en in welke mate (aspirant-)brandweervrijwilligers als vrijwilliger bij de brandweer zijn gestopt.
- > In hoofdstuk 4 komen oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers zelf aan het woord en wordt beschreven waarom zij bij de brandweer zijn gestopt als vrijwilliger.
- > In hoofdstuk 5 ligt de focus op de invloed van veiligheidsregio's en ploegchefs op het stoppen en behouden van (aspirant-) brandweervrijwilligers.

In hoofdstuk 6 volgt de conclusie waarin een antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen en het rapport sluit af met een beschouwend hoofdstuk (hoofdstuk 7), geschreven door lector Brandweerkunde Ricardo Weewer.

# 1 Onderzoeksmethode

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

## 1.1 Verantwoording van de gekozen onderzoeksmethoden

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve methodieken. Er is gekozen voor een digitale vragenlijst (surveyonderzoek) als kwantitatieve onderzoeksmethode, omdat op deze wijze een grote groep respondenten (oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers) kon worden benaderd voor het verzamelen van gegevens over hun mening en ervaringen en er causale relaties onderzocht konden worden. In dit onderzoekstraject is daarnaast gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk interviews en focusgroepen. Er is gekozen voor interviews om een (diepgaand en een zo volledig mogelijk) beeld te krijgen van de opvattingen, beweegredenen en ervaringen van respondenten (medewerkers van veiligheidsregio's). De voornaamste meerwaarde van het interviewen van meerdere respondenten (oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers en ploegchefs) in een focusgroep is dat zij op elkaar kunnen reageren (Wilkinson, 1998). Respondenten kunnen elkaar aanvullen of rectificeren en een breed palet aan onderwerpen aansnijden die volgens hen relevant zijn.

De combinatie van beide methoden, ook wel mixed method genoemd (Turner et al., 2017), heeft drie doelen (Fielding, 2012):

- > Het vanuit verschillende perspectieven verlevendigen van het onderzoeksonderwerp (illustratie).
- > Het vanuit verschillende richtingen (methoden, bronnen, theorieën) onderzoeken of bevindingen overeenkomen (convergente validatie of triangulatie).
- > De reikwijdte en de diepte van begrip vergroten door het combineren van methoden (analytische dichtheid of rijkdom).

De informatie uit de interviews vormde onder andere input voor de vragenlijst; de inzichten uit de vragenlijst (kwantitatief) zijn geïllustreerd, gevalideerd en verdiept met inzichten uit de focusgroepen (kwalitatief).

## 1.2 Dataverzameling

De dataverzameling heeft in verschillende fasen en op verschillende manieren plaatsgevonden. In chronologische volgorde worden de verschillende methoden van dataverzameling in deze paragraaf beschreven.

### 1.2.1 Literatuurstudie

Het onderzoek is gestart met het uitvoeren van een literatuurstudie. Het doel van deze literatuurstudie was inzicht krijgen in wat er (inter)nationaal bekend is over redenen waarom brandweervrijwilligers zijn gestopt. Middels zoektermen gericht op 'oud (aspirant-) brandweervrijwilligers' en 'vertrekredenen', is in diverse databanken naar literatuur gezocht.

Alleen literatuur gericht op oud-brandweervrijwilligers is geraadpleegd; naar vertrekredenen en -intenties van huidige vrijwilligers is namelijk al eerder onderzoek gedaan (Brandweeracademie, 2021). Bovendien kunnen er verschillen zijn in de vertrekredenen genoemd door huidige vrijwilligers en managementleden en redenen die de oud-brandweervrijwilliger zelf noemen (National Volunteer Fire Council, 2020).

De vertrekredenen uit de literatuur zijn gebruikt als input voor de vragenlijst die aan oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers is voorgelegd (zie paragraaf 1.2.3). Er is onder andere gebruikgemaakt van het recent in de Verenigde Staten gepubliceerde *Volunteer Retention Research Report* (Marketing for change, 2020), de studie *Impact of Firefighter Retention on the Olmsted Township Fire Department* (Kovach, 2019), de *Exit Questionnaire 'Why did you leave the organization?'* van een internationale verzekeraar voor *Emergency Organizations* (VFIS), van de resultaten uit een eerder onderzoek naar het werven en behouden van brandweervrijwilligers (Brandweeracademie, 2021), het *Doorlopend Dienstverlaters-onderzoek Defensie* (TOS, 2021) en van vragenlijsten die door verschillende veiligheidsregio's met ons zijn gedeeld.

In verschillende studies (McLennan, Birch, Cowlshaw & Hayes, 2008; Woodward & Kallman, 2001) wordt onderscheid gemaakt in leeftijd(categorieën), het aantal dienstjaren en/of geslacht van brandweervrijwilligers die zijn gestopt. Deze informatie maakt het mogelijk groepen te vergelijken en vragen daarover zijn daarom opgenomen in de vragenlijst. De onderwerpen voortgangs- en exitgesprekken – en het belang van dergelijke gesprekken – kwamen eveneens in de literatuur naar voren (National Volunteer Fire Council, 2020; Brandweeracademie, 2021) en zijn (daarom) ook opgenomen in de vragenlijst.

### 1.2.2 Interviews met veiligheidsregio's

De onderzoekers hebben contact opgenomen met de leden van het Netwerk vrijwilligheid waarin alle 25 veiligheidsregio's zijn vertegenwoordigd. Aan hen is gevraagd met wie binnen de veiligheidsregio de onderzoekers het beste contact zouden kunnen opnemen voor een interview. Soms was dit het lid zelf, andere keren werd er verwezen naar een of meerdere collega's. Er is tijdens de interviews gesproken met 36 personen: teamleiders brandweezorg, clusteradviseurs, clustercommandanten, clustermanagers, clustercoördinatoren, hoofden incidentbestrijding, teamleiders incidentbestrijding, ploegcommandanten, operationeel managers, operationeel medewerkers, beleidsmedewerkers en -adviseurs, HRM-adviseurs, HR-adviseurs en administratief ondersteuners. Interviews hebben plaatsgevonden met 24 veiligheidsregio's, één regio gaf de voorkeur aan het uitzetten van een vragenlijst onder alle ploegleiders.

De respondenten kregen voor aanvang van het interview een aantal checkvragen toegestuurd (zie bijlage 2). Op basis van de antwoorden op deze checkvragen werd gekozen voor topiclijst 1 of topiclijst 2 (zie bijlage 3). Er is gebruikgemaakt van gestructureerde topiclijsten waarbij de volgorde waarin de vragen werden gesteld kon variëren. Topiclijst 1 werd gebruikt voor regio's die monitoren en bevat specifieke vragen gericht op de data / cijfers die de regio's verzamelen.<sup>4</sup> Deze vragen zijn niet opgenomen in topiclijst 2 (regio's die niet monitoren). De interviews duurden doorgaans een uur en vonden plaats via Microsoft Teams; van alle gesprekken is een verslag geschreven.

Diverse keren zijn er vooraf of achteraf (geanonimiseerde) regionale data gedeeld met de onderzoekers over het aantal gestopte vrijwilligers, de kenmerken van deze groep en vertrekredenen. Deze informatie is allereerst als inspiratiebron gebruikt bij de ontwikkeling van de vragenlijst voor oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers (zie paragraaf 1.2.3). Daarnaast

<sup>4</sup> Verwacht werd dat veiligheidsregio's zelf bron-dataonderzoek deden om de vragen te kunnen beantwoorden.

is de informatie gebruikt om een inschatting te maken van het percentage vrijwilligers dat jaarlijks per veiligheidsregio stopt, afgezet tegen het aantal vrijwilligers in de betreffende veiligheidsregio's zoals bekend uit de Brandweerkerndata (IFV, 2021). Het ingeschatte percentage is vervolgens gebruikt om de mate van representativiteit van de deelnemers aan de vragenlijst te bepalen (zie paragraaf 1.2.3). De gedeelde regionale data zijn niet inhoudelijk nader geanalyseerd, aangezien de veiligheidsregio's verschillende methoden gebruiken voor de dataverzameling en verschillende veiligheidsregio's hebben aangegeven dat de gedeelde data niet volledig betrouwbaar zijn.

### 1.2.3 Vragenlijst oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers

Oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers konden een digitale vragenlijst invullen (en vervolgens deelnemen aan focusgroepen, zie paragraaf 1.2.4). Hieronder wordt toegelicht hoe deze vragenlijst tot stand is gekomen en wie haar hebben ingevuld (inclusief de mate van representativiteit). In bijlage 4 is een uitgebreidere methodologische verantwoording opgenomen.

#### De vragenlijst

Voor de vragen over de vertrekredenen die specifiek bij de brandweer te verwachten zijn, is inspiratie opgedaan uit de literatuurstudie en de door de veiligheidsregio's gedeelde data (zie paragraaf 1.2.2). De definitieve vragenlijst is te vinden in bijlage 5.

De vragenlijst bestaat uit vragen over:

- > Persoonskenmerken van de deelnemers. Deze informatie is allereerst nodig om deelnemers die niet binnen de doelgroep van het onderzoek vallen uit te kunnen sluiten. Daarnaast is de informatie nodig om specifieke groepen met overeenkomstige kenmerken met elkaar te kunnen vergelijken.
- > Gebeurtenissen en/of aspecten die hebben geleid tot het besluit om te stoppen. Deze vragen vormen de kern van het onderzoek naar de redenen waarom brandweervrijwilligers zijn gestopt.
- > Het proces rondom het vertrek als brandweervrijwilliger. De vragen zijn nodig om inzicht te krijgen in de context van het besluit om te stoppen. Er wordt gevraagd naar het gevoel waarmee men de brandweer heeft verlaten, de ervaringen rondom het vertrek, de tijdsduur tussen de gedachte om te stoppen en het daadwerkelijk indienen van het ontslag, een al of niet gehouden exitgesprek en of bij vertrek de echte reden van vertrek is gedeeld.
- > De huidige verbondenheid met de brandweer, terugkijkend na het vertrek. Er wordt gevraagd in hoeverre het besluit om te stoppen vermijdbaar was, hoe het besluit om te stoppen door de vertrokken vrijwilligers is ervaren, hoe zij de tijd invullen die zij normaliter zouden besteden aan de brandweer en of ze definitief zijn gestopt als vrijwilliger (en onder welke voorwaarden terugkeer eventueel mogelijk is).

De vragenlijst is gedigitaliseerd via de software Qualtrics. De vragenlijst bestaat uit een algemeen deel, dat door alle deelnemers is ingevuld. Daarnaast is afhankelijk van het gekozen antwoord op bepaalde vragen via routing een pad gecreëerd naar vervolgvragen, die niet aan alle deelnemers gesteld zijn.

#### Verspreiding van de vragenlijst

In de periode van 22 juni tot en met 6 juli 2022 is de vragenlijst opengesteld. Via leden van het Netwerk vrijwilligheid en op de websites en sociale mediakanalen van Brandweer Nederland en het NIPV is de doelgroep voor de vragenlijst (en ook van de focusgroepen) benaderd.

### **Aantal deelnemers aan de vragenlijst**

De vragenlijst stond open voor repressieve brandweervrijwilligers – aspiranten en reeds opgeleid – die zijn gestopt als vrijwilliger bij de brandweer. Brandweermensen die dat in een repressieve beroepsfunctie zijn gestopt, zijn uitgesloten van de vragenlijst, tenzij zij vanuit een gecombineerde aanstelling zowel als beroeps en als vrijwilliger zijn gestopt. Brandweermensen met een gecombineerde aanstelling die als vrijwilliger zijn gestopt maar als beroeps zijn aangebleven, maken deel uit van de doelgroep en konden de vragenlijst invullen.

In totaal zijn 1105 deelnemers de vragenlijst gestart, waaronder 19 personen die buiten de doelgroep vallen: 9 mensen die zijn gestopt vanuit een beroepsaanstelling en 10 mensen die vanuit een gecombineerde aanstelling als beroeps zijn gestopt. 232 deelnemers zijn gestopt voor het bereiken van de eerste inhoudelijke vraag, en zijn daarmee uitgesloten van de analyse. De antwoorden van de overige 854 deelnemers zijn in de analyse meegenomen, van wie 745 deelnemers de vragenlijst volledig hebben ingevuld.

Er is een opdeling gemaakt in drie groepen deelnemers: zij die voor de inwerkingtreding van de Wet veiligheidsregio's (in 2010) zijn gestopt, zij die in de reorganisatieperiode zijn gestopt (2010 tot en met 2016) en zij die in de post-reorganisatieperiode zijn gestopt (2017 tot en met juni 2022). Deze laatste groep omvat 564 deelnemers; dat is 66 % van alle deelnemers die in de analyse zijn meegenomen. Deze deelnemers vormen een representatieve steekproef van het aantal vertrokken brandweervrijwilligers in deze periode van 5,5 jaar, zoals is ingeschat op basis van de data die 13 veiligheidsregio's hebben aangeleverd. De overige deelnemers die voor 2017 zijn gestopt vormen geen representatieve steekproef, en worden daarom niet in dit rapport besproken. De antwoorden van deze deelnemers zijn wel opgenomen in bijlage 6.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten voor de deelnemers uit de periode 2017 tot en met 2022 besproken; een beschrijving van de resultaten voor de deelnemers uit de reorganisatieperiode en de pre-reorganisatieperiode komt slechts zijdelings aan bod.

#### **1.2.4 Focusgroepen oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers**

In totaal hebben 11 oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers deelgenomen aan twee digitale focusgroepen (op 11 en 12 juli 2022). Een derde focusgroep is geannuleerd vanwege gebrek aan aanmeldingen. Vermoedelijk speelde de timing hier een rol, omdat deze focusgroep in of vlak voor de zomervakantie stond gepland. Daarnaast bestaat het vermoeden dat vanwege de mogelijkheid tot het geven van open antwoorden in de vragenlijst, waar uitgebreid gebruik van is gemaakt, oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers hun ervaringen al voldoende hadden kunnen delen.

Het aantal dienstjaren van de deelnemers aan de focusgroepen varieerde van 10 tot 40 jaar. De deelnemers zijn gestopt tussen 2006 en 2022, en van de 11 deelnemers waren er 2 vrouw. De deelnemers waren om uiteenlopende redenen gestopt als vrijwilliger bij de brandweer: leeftijdsontslag, discriminatie, de cultuur op de post en ontevredenheid over de organisatie en het PPMO (Preventief Periodiek Medisch Onderzoek).

Tijdens deze twee focusgroepen is voornamelijk gezocht naar verdieping en validatie van de eerste (concept) resultaten uit de vragenlijst en eerdere interviews. In bijlage 7 is de topiclijst van deze focusgroepen opgenomen. Beide gesprekken duurden 1,5 uur en vonden plaats via Microsoft Teams. Er is een verslag geschreven van de gesprekken.

### 1.2.5 Focusgroepen ploegchefs

Oorspronkelijk stonden er drie focusgroepen met ploegchefs gepland, waarvan er uiteindelijk twee hebben plaatsgevonden met twaalf ploegchefs. Vanwege het beperkt aantal aanmeldingen (veroorzaakt door de timing van de gesprekken: in of vlak voor de zomervakantie) vond na de eerste focusgroep in juli 2022 een tweede focusgroep plaats in november 2022. Voor deze laatste focusgroep kwamen ruim voldoende aanmeldingen binnen, namelijk 18. Om ervoor te zorgen dat alle ploegchefs de tijd en ruimte zouden krijgen om hun ervaringen te delen, is ervoor gekozen om 12 ploegchefs toe te laten (van wie er uiteindelijk 2 hebben afgezegd).

De twaalf ploegchefs waren afkomstig uit acht verschillende veiligheidsregio's. Tijdens de focusgroepen is enerzijds gezocht naar verdieping en validatie van de eerste (concept) resultaten uit de vragenlijst met oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers en anderzijds is doorgevraagd naar de rol van ploegchefs bij het vertrek (en behoud) van brandweervrijwilligers. Zie bijlage 7 voor de topiclijst. De gesprekken duurden 1,5 tot 2 uur en vonden plaats via Microsoft Teams. De bevindingen zijn in een verslag beschreven.

## 1.3 Data-analyse

De data afkomstig uit de vragenlijst en van veiligheidsregio's (kwantitatief) zijn geanalyseerd met behulp van het statistische computerprogramma SPSS. De gespreksverslagen van de interviews met veiligheidsregio's en de focusgroepen (kwalitatief) zijn geanalyseerd met behulp van het data-analyseprogramma Atlas.ti.

### 1.3.1 Analyse kwantitatieve data

Nadat de dataverzameling was gestopt, is de dataset van de digitale vragenlijst geprepareerd voor analyse (zie bijlage 4). De geprepareerde dataset is opgeslagen als een analysebestand in het statistische analyseprogramma SPSS. Vervolgens zijn de data geanalyseerd middels kruistabellen, waarbij een onderscheid is gemaakt in drie groepen deelnemers, te weten die zijn gestopt in respectievelijk de pre-reorganisatieperiode, de reorganisatieperiode en de post-reorganisatieperiode. De resultaten van de laatste groep deelnemers worden in dit rapport besproken; de resultaten van de overige deelnemers zijn uitsluitend in grafieken weergegeven in bijlage 6.

### 1.3.2 Analyse kwalitatieve data

De analyse van de interviews en focusgroepen was een iteratief proces waarin de processen van dataverzameling, analyse en theorievorming elkaar afwisselden. Op basis van tussentijdse bevindingen werden de topiclijsten aangepast, zodat gedurende de dataverzameling verdere verdieping gezocht kon worden in de (concept) resultaten. In Atlas.ti is op basis van de onderzoeksvragen en de topiclijsten een codeboom gemaakt. Na ieder interview of iedere focusgroep is het verslag geanalyseerd in Atlas.ti. De resultaten zijn samen met de checkvragen geanalyseerd, omdat het merendeel van de topics overeenkwam. Waar nodig werden er nieuwe codes aangemaakt (open coderen) en werden codes gesplitst, samengevoegd (tot een of meerdere groepscode) en vergeleken en werden er nieuwe codes benoemd (axiaal coderen). Tot slot is aan de hand van het vergelijken van (groeps)codes de samenhang tussen (groeps)codes geanalyseerd.



## 1.4 Kwaliteit van het onderzoek

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is vergroot door het zorgvuldig en gestructureerd documenteren van de voorbereiding, uitvoering en analyse van het onderzoek. De interne validiteit van dit onderzoek wordt bevorderd doordat gebruikgemaakt is van een combinatie van methoden (mixed method), namelijk een vragenlijst, interviews en focusgroepen. De bevindingen uit de vragenlijst zijn tijdens focusgroepen besproken, getoetst en verder verdiept. De externe validiteit (generaliseerbaarheid) van dit onderzoek is gewaarborgd doordat de focus van de analyse is gelegd op de deelnemers die in de periode 2017-2022 zijn gestopt. Het aantal deelnemers dat in deze periode is gestopt, is voldoende groot en is in voldoende mate verdeeld over de 25 veiligheidsregio's om de resultaten te kunnen generaliseren voor de hele populatie vrijwilligers in repressieve dienst in Nederland die in deze periode zijn gestopt. Daarmee is de populatievaliditeit, als onderdeel van de externe validiteit, gewaarborgd. De resultaten kunnen echter niet gegeneraliseerd worden voor andere groepen, zoals vrijwilligers die voor 2017 zijn gestopt of repressief beroepspersoneel.

De hoge respons (745 deelnemers hebben de vragenlijst volledig ingevuld) uit alle 25 veiligheidsregio's geeft uitdrukking aan de betrokkenheid van deze groep mensen.

# 2 Literatuurstudie: een schets van de context

## 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt op basis van een literatuurstudie de context geschetst van het vertrek van (aspirant-)brandweervrijwilligers bij de brandweer. Allereerst wordt een onderscheid gemaakt tussen vermijdbare en onvermijdbare vertrekredenen vanuit organisatieperspectief dan wel vanuit het perspectief van personeel. Vervolgens is beschreven wat er uit de (inter)nationale literatuur bekend is over het vertrek van brandweervrijwilligers. Daarna wordt er gekeken naar andere organisaties met vrijwilligers in dienst (politie en defensie), voornamelijk met betrekking tot vertrekredenen. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de uitstroom van personeel (per sector) in Nederland.

## 2.2 Vertrekredenen vanuit verschillend perspectief

Er kan naar uitstroom van personeel worden gekeken vanuit het perspectief van de werknemer of vanuit de organisatie (Abelson, 1987, in Steijn & Groeneveld, 2009). Vanuit het perspectief van de organisatie kan een *vermijdbare* en *onvermijdbare* uitstroom worden onderscheiden. Het verschil betreft de vraag of de organisatie wel of geen controle kan uitoefenen op de situatie. Vermijdbare uitstroom kan de organisatie in principe beïnvloeden. Voorbeelden van vermijdbare uitstroom zijn: het verlaten van de organisatie vanwege arbeidsvoorwaarden die bij andere werkgevers aantrekkelijker zijn of een slechte verstandhouding met de leidinggevende of collega's. Het besluit van een werknemer om te stoppen met werken om thuis voor de kinderen te zorgen, is een voorbeeld van onvermijdbare uitstroom. Hierop kan de organisatie geen of minder invloed uitoefenen.

Vanuit het perspectief vanuit de werknemer kan er onderscheid gemaakt worden tussen *vrijwillig* en *onvrijwillig* vertrek. Vrijwillig vertrek is op basis van de eigen keuze van de werknemer, omdat deze bijvoorbeeld een andere baan heeft gevonden die beter aansluit op zijn of haar wensen. Een werknemer die gedwongen wordt om de organisatie te verlaten, bijvoorbeeld vanwege gedwongen ontslag, valt onder onvrijwillige uitstroom. Een specifiek voorbeeld bij de brandweer is het opheffen van een vrijwilligerspost. Omdat het initiatief van een onvrijwillig vertrek bij de organisatie ligt, is het vanuit het perspectief van de brandweer-organisatie tevens een onvermijdelijk vertrek. Bij een vrijwillig vertrek is er vanuit het perspectief van de organisatie wel sprake van de tweedeling in vermijdelijk of onvermijdelijk vertrek.

## 2.3 Eerder onderzoek naar vertrekredenen van brandweervrijwilligers

Huidige vrijwilligers en managementleden zijn in eerder onderzoek van de Brandweer-academie (2021) bevraagd wat voor hun redenen zouden zijn om te stoppen.

De redenen die in het onderzoek worden genoemd zijn (vaak zijn er meerdere redenen waarom brandweervrijwilligers zouden stoppen):

- > Leeftijd
- > Aantal dienstjaren
- > Nieuw baan (buiten het dorp)
- > Verhuizing
- > Onvoldoende beschikbaar
- > (Dis)functioneren
- > Problemen op de post qua sfeer en omgang met collega's
- > Gezondheidsproblemen
- > Medische keuring niet gehaald
- > Gebrek aan motivatie
- > Niet meer te combineren met de hoofdbaan of privé
- > Regionalisering
- > Onvrede met het beleid.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de vertrekredenen uit het onderzoek met daarbij een toelichting. Aangegeven wordt dat de meeste vertrekreden niet kunnen worden voorkomen door de veiligheidsregio's (onvermijdbare uitstroom).

## 2.4 Vertrekredenen van brandweervrijwilligers in het buitenland

In de internationale literatuur is gezocht naar onderzoek over redenen waarom brandweervrijwilligers zijn gestopt. Alleen de resultaten uit onderzoeken waarbij de oud-vrijwilligers zelf zijn bevraagd, worden in onderstaande paragraaf beschreven.

### 2.4.1 Verenigde Staten

In een Amerikaanse studie zijn middels een vragenlijst ruim 100 oud-brandweervrijwilligers bevraagd naar hoofdredenen om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer. De meest genoemde redenen zijn (National Volunteer Fire Council, 2020):

- > De sfeer op de post, met groepen die sterk op zichzelf gericht zijn en anderen uitsluiten.
- > Leiderschap zonder oog voor behoeften of ondersteuning van het personeel.
- > Verschillende generaties op een post die niet met elkaar overweg kunnen.<sup>5</sup>
- > Gebrek aan gevoel van kameraadschap / gemeenschapszin.

Daarnaast werd genoemd een verkeerd beeld of onjuiste verwachtingen over de tijd die het werken voor de brandweer kost. Gebrek aan ondersteuning en flexibiliteit bij het combineren van taken als brandweervrijwilliger en andere verplichtingen werd ook als vertrekreden

<sup>5</sup> Over het algemeen blijken leeftijdsverschillen niet zozeer voor een generatiekloof te zorgen als wel verschillen in opvattingen tussen generaties en onbegrip over afwijkende opvattingen en/of ideeën (National Volunteer Fire Council, 2018).

genoemd. Wat daarmee samenhangt, is gebrek aan flexibiliteit in het plannen van oefenmomenten en de eisen die worden gesteld aan het oefenen. In mindere mate werd genoemd dat het werk was veranderd of niet meer voldeed aan de verwachtingen (National Volunteer Fire Council, 2020).

In een ander Amerikaans onderzoek van de National Volunteer Fire Council (2018) komen leiderschap en (sociale) problemen op de post ook naar voren. Net als uit de voorgaande studie blijkt dat leiderschap – in dit geval niet effectief leiderschap – een belangrijke vertrekreden is (California State Firefighters' Association, 2016, in National Volunteer Fire Council, 2018). Verder worden er in deze studie vertrekreden genoemd die specifiek te maken hebben met (de inhoud van) het brandweervak. In tabel 2.1 zijn de vertrekredenen uit de studie opgesplitst in twee categorieën:

1. Vermijdbare vertrekredenen (de organisatie kan er controle op uitoefenen).
2. Onvermijdbare vertrekredenen (de organisatie kan er geen of minder invloed op uitoefenen).

**Tabel 2.1 Vertrekredenen onder Amerikaanse brandweervrijwilligers (Virginia Fire Chiefs Association, 2011, in: National Volunteer Fire Council, 2018)**

Vermijdbare vertrekredenen	Onvermijdbare vertrekredenen
Teleurstelling over leiderschap binnen het korps	Werkgerelateerd, bijvoorbeeld een veeleisende hoofd baan of het wisselen van baan
Gebrek aan erkenning of waardering	Familieverplichtingen
Geen 'klik' hebben met collega's	Vrije tijd en sportgerelateerde verplichtingen
Gebrek aan uitrukken <sup>6</sup>	Ander vrijwilligerswerk
Oefeningen saai vinden en/of oefeneisen als belastend ervaren	Andere verplichtingen

## 2.4.2 Australië

Een Australisch onderzoek op basis van exit-vragenlijsten onder oud-brandweervrijwilligers (n= 166), laat zien dat ongeveer een derde van de vrijwilligers is verhuisd. Daarnaast zijn er drie andere hoofdredenen voor vertrek (Woodward & Kallman, 2001):

- > De tijd die de brandweer kost (naast de hoofd baan / studie, familie en andere verplichtingen).
- > Problemen op de post en binnen de organisatie. Voorbeelden zijn uitrukken en andere activiteiten die als belastend worden ervaren, gebrek aan erkenning door de organisatie, conflicten, het gebrek aan doorgroeimogelijkheden en vriendschapspolitiek.
- > De eisen die worden gesteld aan oefeningen en de geoefendheid. Dit wordt specifiek genoemd in relatie tot de tijdsinvestering en een gebrek aan trainingsfaciliteiten.

In een ander Australisch onderzoek door McLennan et al. (2008) worden hoofd baan-verplichtingen en familieverplichtingen door ruim de helft van de oud-brandweervrijwilligers genoemd als (een van de) reden(en) voor vertrek. Verhuizing is ook een veelgenoemde

<sup>6</sup> Plezier in het werk als brandweervrijwilliger wordt vaak gehaald uit de uitrukken. Als het aantal uitrukken afneemt, is er iets anders nodig om de brandweervrijwilliger gemotiveerd te houden (National Volunteer Fire Council, 2018).

vertrekreden, net als problemen vanwege de leeftijd en/of gezondheid. Tot slot speelt ontevredenheid over de brandweerorganisatie en het management een rol bij het vertrek van vrijwilligers – vergelijkbare redenen als die in de studie van Woodward en Kallman (2001) worden genoemd.

McLennan et al. (2008, p. 35) vonden verschillen tussen leeftijdsgroepen en vertrekredenen:

- > 18 t/m 34-jarigen noemen vaker verhuizing als reden voor vertrek dan andere leeftijdsgroepen.
- > 35-44-jarigen gaven vaker dan andere leeftijdsgroepen aan problemen te hebben met het combineren van de brandweer met de hoofdbaan en familie.
- > Bij 45-plussers spelen problemen met de leeftijd en/of gezondheid vaker een rol bij vertrek dan bij andere leeftijdsgroepen.

### Opeenstapeling van redenen

Net als uit het onderzoek van de Brandweeracademie (2021) blijkt ook in andere studies dat er vaak sprake is van een opeenstapeling van redenen die leiden tot vertrek (McLennan & Birch, et al., 2008; U.S. Fire Administration, 2007).

### 2.4.3 Verschil tussen gevoel en praktijk

Net als in Nederland hebben de meeste brandweerkorpsen in de VS wel een idee over het verloop en de redenen waarom brandweervrijwilligers stoppen, maar zij meten dit vaak niet. Het ontbreekt aan betrouwbare en navolgbare data (National Volunteer Fire Council, 2020). Eveneens is bekend dat in de Nederlandse veiligheidsregio's uitspraken over het verloop van brandweervrijwilligers vooral gebaseerd zijn op gevoel en ervaringen in plaats van data (Brandweeracademie, 2021, p. 56).

Uit de studie van het National Volunteer Fire Council (2020) blijkt dat het gevoel van huidige medewerkers (vrijwilligers en managementleden) binnen de brandweerorganisatie over de meest voorkomende vertrekredenen niet overeenkomt met de vertrekredenen die oud-vrijwilligers zelf aangeven. Huidige medewerkers denken dat vrijwilligers vooral vertrekken vanwege:

- > Een gebrek aan ondersteuning en flexibiliteit in de poging om de vrijwilligersfunctie te combineren met andere verplichtingen (privé / baan).
- > Een verandering in de uitvoering van de vrijwilligersfunctie, of het niet overeenkomen met de verwachtingen die men had toen men als vrijwilliger begon.
- > Een gebrek aan duidelijke verwachtingen over de tijdsinvestering voor oefenavonden en opleiding.

Zij noemen hiermee vooral onvermijdbare redenen waar de organisatie zelf weinig invloed op heeft.

Oud-brandweervrijwilligers noemen vaker andere vertrekredenen, namelijk:

- > Gebrek aan waardering van het management en eerlijk leiderschap.
- > Gebrek aan flexibiliteit in trainingen en de hoge eisen die gesteld worden aan de brandweervrijwilligers.
- > Gebrek aan interactie tussen afdelingen en de aanwezigheid van 'kliekjes' binnen de organisatie.

Deze daadwerkelijke vertrekredenen zijn vermijdbare vertrekreden, en geven de organisatie belangrijke informatie over de zaken die veranderd kunnen worden om brandweervrijwilligers te behouden.

#### 2.4.4 Het belang van exit- en voortgangsgesprekken

De in de VS meest genoemde vertrekredenen zijn vermijdbaar en gerelateerd aan onvrede over het beleid (National Volunteer Fire Council, 2020). Om beter inzicht te krijgen in de invloed die de organisatie kan uitoefenen om brandweervrijwilligers te behouden, is het zinvol om de knelpunten die vrijwilligers ervaren te inventariseren, bijvoorbeeld via exitgesprekken. Aan oud-brandweervrijwilligers is gevraagd wat er kan worden gedaan om vrijwilligers te weerhouden om te stoppen. Het houden van een exitgesprek wanneer de vrijwilligers aangeeft te stoppen, is het vaakst genoemd. Het niet voeren van degelijke gesprekken kan het beeld versterken dat het management zich niet bezighoudt met de behoeften van deze vrijwilligers. Ook werd het voeren van gesprekken met huidige brandweervrijwilligers die vaak afwezig zijn en misschien overwegen te stoppen, de zogeheten 'stay-interviews', vaak genoemd (National Volunteer Fire Council, 2020).

## 2.5 Onderzoek naar vertrekredenen bij de Nationale Politie en Defensie in Nederland

Er is gezocht naar informatie over vertrekredenen bij (hulpverlenings)organisaties in Nederland die werken met vrijwilligers en die (enigszins) vergelijkbaar zijn met vrijwilligers bij de brandweer. Hieronder wordt ingegaan op de vertrekredenen bij de Nationale Politie en Defensie.

### 2.5.1 Nationale Politie

Bij de Nationale Politie is, evenals bij de brandweer, geen traditie om vertrekredenen in kaart te brengen. Er is in ieder geval relatief weinig openbaar onderzoek te vinden naar redenen waarom medewerkers van de Nationale Politie en Koninklijke Marechaussee de organisatie verlaten (Heres, Loyens, Borst & Van der Wilt, 2021). Wel blijkt er een lager uitstroombestand te zijn dan bij andere overheidssectoren. Dit geldt voor alle leeftijdsgroepen, behalve de groep tot 25 jaar. In de hierna beschreven onderzoeken bij de Nationale Politie zijn vrijwilligers niet als afzonderlijke groep beschouwd. De resultaten gelden daarmee overwegend voor het beroepspersoneel.

In 2019 heeft de Nationale Politie in een kamerbrief aangegeven dat een beleidskader is uitgewerkt om met iedere medewerker die op vrijwillige basis de politie verlaat een exitgesprek te houden (Tweede Kamer, 2019). Van iedere medewerker die de politie verlaat, wordt een tweetal gegevens geregistreerd: de datum van uitdiensttreding en de reden van uitdiensttreding, waarbij uit een beperkt aantal categorieën gekozen kan worden, te weten:

- > Ouderdomspensioen
- > Arbeidsongeschiktheid
- > Collectieve sector
- > Marktsector
- > Overlijden
- > Oneervol ontslag
- > Overige.

In 2019 vertrokken de meeste medewerkers in de operationele sterkte vanwege ouderdomspensioen (36 %) en overige redenen (39 %); van de aspiranten was 88 % vanwege 'overige redenen' vertrokken. In de kamerbrief is aangegeven dat er geen rechtsgrond is om meer dan deze categorieën te registreren.



Medio 2022 is het rapport van een onderzoek naar de vertrekmotieven van aspiranten en jong-afgestudeerden bij de Nationale Politie gepubliceerd (Çelik, Veenstra, Van Oijen & Sabajo, 2022). Het onderzoek richt zich op de vertrekintentie van 'zittende' mensen binnen de doelgroep en heeft een focus op 'inclusie', dat is gedefinieerd als ruimte en waardering voor authenticiteit en eigenheid, én het gevoel ergens bij te horen en onderdeel te zijn van de politieorganisatie.

Uit de studie komt naar voren dat 3 % van de aspiranten en 9 % van de jong-afgestudeerden overwegen om de politie te verlaten. Uit de Monitor Uitstroom van aspiranten Nationale Politie (HRM X TOD, 2020, in Çelik, Veenstra, Van Oijen & Sabajo, 2022) blijkt dat 85 % van de aspiranten die uitstromen, op eigen verzoek ontslag indient. De helft van hen meldt dat hun besluit vanwege 'overige redenen' is genomen. Ook de verkeerde beroepskeuze en een verstoorde balans tussen opleiding en privé zijn veelvoorkomende vertrekmotieven. Op de vraag of het aan de politie ligt dat ze vertrekken, meldt de helft dat dit niet het geval is. Als verbeterpunt om uitstroom tegen te gaan, wordt de suggestie gedaan meer mogelijkheden om door te groeien aan te bieden, evenals meer ruimte om zichzelf te kunnen zijn.

### 2.5.2 Defensie

Defensie heeft ongeveer 6.600 reservisten in dienst<sup>7</sup>, die zich naast hun civiele baan of studie parttime inzetten voor de krijgsmacht. Reservisten zijn in bepaalde opzichten niet vergelijkbaar met brandweervrijwilligers. Zo worden reservisten niet (zoals brandweervrijwilligers) op gelijke wijze ingezet als repressief beroepspersoneel.

Defensie inventariseert informatie over het vertrek van personeel via het Doorlopend Dienstverlatersonderzoek Defensie (TOS, 2021). Zij maakt in de rapportage onderscheid in het ongeplande verloop van militairen en burgermedewerkers en het ongeplande verloop van reservisten. Aan het Doorlopend Dienstverlatersonderzoek Defensie Reservisten (D3R) in 2021 hebben 100 voormalige reservisten deelgenomen. Ongeveer zes op de tien kijkt tevreden terug op het werken bij Defensie, maar bijna een kwart is niet tevreden. De top 5 van hoofdredenen waarom reservisten de dienst verlaten, is:

- > Combinatie civiel werk en functie reservist (52 %)
- > Balans tussen werk en thuis (36 %)
- > Onvoldoende nuttig en zinvol werk (26 %)
- > Onvoldoende benutten van civiele kwaliteiten (22 %)
- > Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd (22 %).

Per hoofdreden is meer specifiek naar de 'sub-redenen' gevraagd. Bij de vaakst genoemde reden, namelijk de combinatie met het civiele werk, blijkt dat bij de helft de werktijden van de civiele baan de combinatie niet meer toeliet en/of de reservist meer prioriteit wilde geven aan diens civiele carrière. Bijna een vijfde gaf aan dat de werktijden bij Defensie teveel weekendbelasting opleverden.

Van de ex-reservisten werkte bijna driekwart in loondienst; de rest was zelfstandig ondernemer of combineerde werk met een opleiding. In het onderzoek is ook gevraagd naar de besteding van de extra vrije tijd na het verlaten van de reservistenfunctie. De meest genoemde vrije tijdsbestedingen zijn het gezin (56 %), hobby's (44 %), werk (44 %) en sport (40 %).

---

<sup>7</sup> <https://www.defensie.nl/onderwerpen/overdefensie/het-verhaal-van-defensie/aantallen-personeel>.

Er is overigens een verschil tussen de vertrekredenen van reservisten en die van beroepspersoneel bij Defensie. De belangrijkste vertrekredenen bij beroepsmilitairen en burgermedewerkers zijn:

- > De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd (41 %)
- > Gebrek aan loopbaanmogelijkheden (37 %)
- > Onvoldoende nuttig en zinvol werk (30 %).

Andere redenen worden door beroepspersoneel minder vaak genoemd.

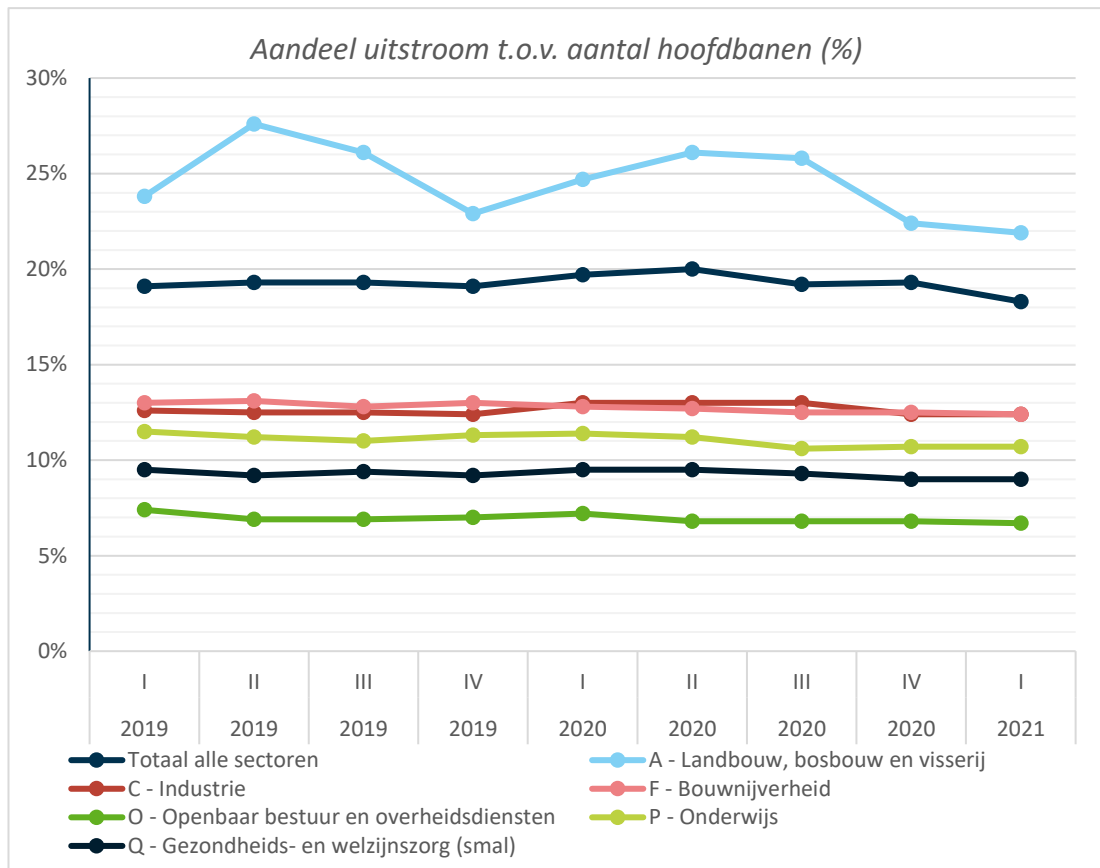
Het onderzoek onder reservisten biedt goede aanknopingspunten voor het onderzoek naar de redenen waarom brandweervrijwilligers zijn gestopt. Delen van de enquête die voor het dienstverlatersonderzoek onder reservisten wordt gebruikt, zijn daarom (al dan niet in aangepaste vorm) overgenomen in de enquête voor oud(aspirant-)brandweervrijwilligers.

## 2.6 Uitstroom van personeel in Nederland

Om uitstroomcijfers van oud(aspirant-)brandweervrijwilligers in de landelijke context te kunnen plaatsen, is de uitstroom in andere sectoren bekeken. Er is gekeken naar sectoren met beroepsfuncties. Deze zijn weliswaar niet zonder meer te vergelijken met vrijwillige functies zoals bij de brandweer, maar het zijn de enige cijfers voorhanden.

### 2.6.1 Uitstroom per sector

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) publiceert data over de in- en uitstroom van personeel in Nederland (CBS, 2021). De data van enkele sectoren staan van het eerste kwartaal in 2019 tot en met het eerste kwartaal van 2021, samen met het totaal voor alle sectoren, weergegeven in figuur 2.2 op de volgende pagina.



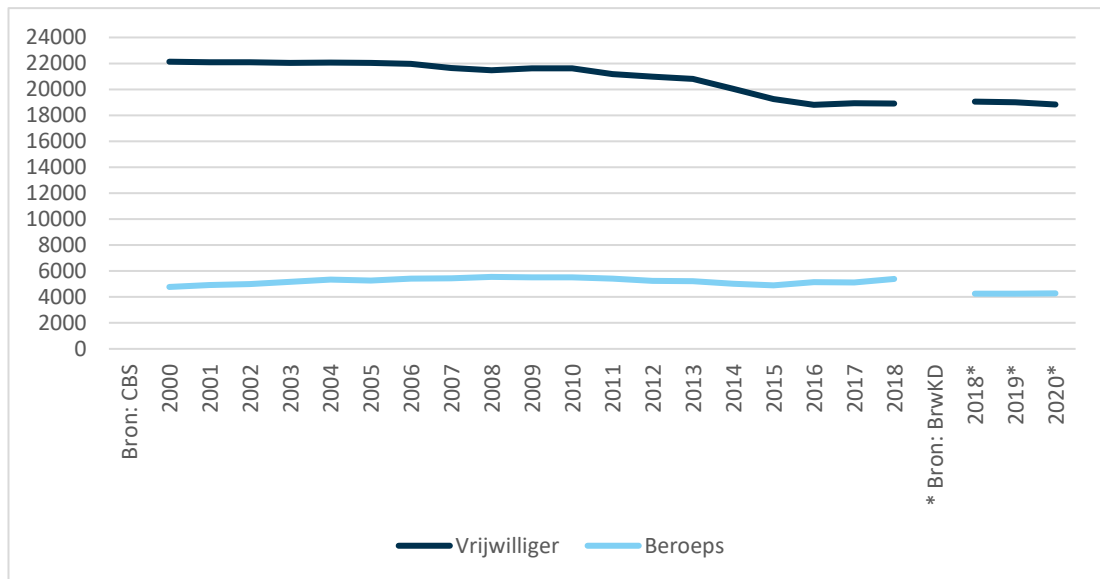
**Figuur 2.2 Uitstroom per sector in Nederland**

Het uitstroompercentage ligt voor de sector ‘Openbaar bestuur en overheidsdiensten’, waaronder ook de brandweer valt, op gemiddeld 6,9 %. Het percentage is het laagste ten opzichte van de overige sectoren in het onderzoek van CBS. Daarmee ligt het uitstroompercentage iets onder dat voor de gehele overheidssector. Het uitstroompercentage voor alle sectoren in Nederland ligt op gemiddeld 19 %.

Er zijn geen landelijke gegevens bekend van het aantal brandweervrijwilligers dat is gestopt. Wel is het aantal huidige vrijwilligers bekend op basis van de *Brandweerkerndata 2020* (IFV, 2021) en het aantal in de voorgaande periode via het CBS (2000 t/m 2018). In figuur 2.3 is een overzicht gegeven van deze data over het aantal repressieve brandweermensen in Nederland sinds 2000, waarbij een opdeling is gemaakt in beroepsbrandweermensen<sup>8</sup> en brandweervrijwilligers. Te zien is, dat het totaal aantal actieve vrijwilligers in de repressieve dienst bij de brandweer in de periode van 2013 tot en met 2015 met 2.000 is afgenomen<sup>9</sup>, namelijk van ongeveer 20.800 naar 18.800 actieve brandweervrijwilligers. Dat is een afname van ruim 3 % van de totale omvang per jaar. In de periode 2018-2020 is het aantal redelijk stabiel, al is sprake van een zeer lichte daling, namelijk van minder dan 1 % van de totale omvang per jaar. In 2020 waren ongeveer 19.900 vrijwilligers bij de brandweer in Nederland werkzaam (IFV, 2021).

<sup>8</sup> Inclusief personeel met zowel een vrijwilligers- als beroepsaanstelling.

<sup>9</sup> De reorganisatieperiode (2010 tot 2016).



\* Data uit *Brandweerkerndata* (IFV, 2021). In 2018 is de dataverzameling door het IFV overgenomen van het CBS en is de methodiek van dataverzameling gewijzigd. In dit overgangsjaar hebben zowel het IFV als het CBS de gegevens volgens hun methodiek verzameld, waardoor er in de figuur in 2018 een verschil te zien is tussen de cijfers.

### Figuur 2.3 Aantal personen in repressieve dienst bij de brandweer

Hoewel de figuur laat zien dat aantal brandweervrijwilligers op landelijk niveau de laatste jaren redelijk stabiel is gebleven – er blijkt op landelijk niveau geen sprake te zijn van een forse daling in het aantal vrijwilligers – moet opgemerkt worden dat deze cijfers het resultaat zijn van zowel de in- als uitstroom. Op basis van deze cijfers kunnen geen uitspraken gedaan kunnen worden over enkel de in- of uitstroom op landelijk of zelfs regionaal niveau. Op regionaal of op postniveau kan het beeld anders zijn. Daarnaast dient rekening gehouden te worden met de beschikbaarheid van de vrijwilligers en zegt simpelweg het aantal vrijwilligers niets over eventuele paraatheidsproblemen. In het volgende hoofdstuk worden uitstroomcijfers van de veiligheidsregio's voor brandweervrijwilligers – indien bekend en gedeeld met de onderzoekers – gepresenteerd.

# 3 Monitoring van het vertrek van brandweervrijwilligers door veiligheidsregio's

## 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk richt zich op drie vragen:

- > *Hoe monitoren veiligheidsregio's de redenen waarom (aspirant-)brandweervrijwilligers stoppen?* (paragraaf 3.2 en 3.3)
- > *Wat is er bij de veiligheidsregio's bekend over de mate waarin (aspirant-)brandweervrijwilligers stoppen?* (paragraaf 3.4 en 3.5)
- > *Welke rol speelt covid-19 bij het stoppen van (aspirant-)brandweervrijwilligers?* (paragraaf 3.5)

Er wordt ingegaan op de mate waarin veiligheidsregio's monitoren en op de redenen waarom wel of niet wordt gemonitord. Vervolgens komt de wijze van monitoren aan bod. In het tweede deel van het hoofdstuk wordt ingegaan op de mate waarin brandweervrijwilligers stoppen en wanneer zij stoppen op basis van informatie van medewerkers van veiligheidsregio's. Daarmee wordt vanuit het perspectief van veiligheidsregio's de volgende vraag beantwoord: *Wat zijn (persoons)kenmerken van oud (aspirant-)brandweervrijwilligers en waarom zijn oud (aspirant-)brandweervrijwilligers gestopt?* In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op deze vraag, maar dan vanuit het perspectief van oud-(aspirant-)vrijwilligers zelf.

## 3.2 Mate waarin veiligheidsregio's monitoren<sup>10</sup>

Om iets te kunnen zeggen over de mate waarin (aspirant-)brandweervrijwilligers bij de brandweer stoppen, zijn data nodig over het aantal personen dat uit dienst treedt als brandweervrijwilliger. Deze data worden niet centraal geregistreerd en kunnen uitsluitend via de 25 veiligheidsregio's beschikbaar komen. Hiervoor is het wel noodzakelijk dat zij worden gemonitord.

Van de 25 veiligheidsregio's hebben er dertien aan de onderzoekers aangegeven dat zij het vertrek van (aspirant-)brandweervrijwilligers monitoren, bijvoorbeeld omdat zij een probleem ervaren met het (vroegtijdig) vertrek van vrijwilligers. Wat veiligheidsregio's verstaan onder een 'probleem' met vroegtijdig vertrek van vrijwilligers verschilt:

- > Er zijn (al) tekorten in het aantal vrijwilligers, dan wel paraatheidsproblemen op posten.
- > Wanneer specifieke vertrekredenen (op bepaalde posten) niet passen binnen de 'algemene' trend van vertrekredenen.
- > Wanneer er een disbalans is in de in- en -uitstroom van vrijwilligers. Beperkte opleidingscapaciteit kan het probleem versterken. De (verwachte) uitstroom kan dan niet worden opgevangen door de (verwachte) instroom.

<sup>10</sup> Onder monitoren wordt verstaan: het periodiek en systematisch verzamelen van informatie.

- > Een (te) laag aantal dienstjaren bij vertrek; onder andere het vertrek van aspiranten en reeds opgeleide vrijwilligers die stoppen na korte tijd.
- > Vrijwilligers die voor de pensioenleeftijd vertrekken.

Onverwacht vertrek en een onbekende vertrekreden worden doorgaans als problematischer ervaren dan gepland vertrek. Onverwacht vertrek maakt het lastiger acties te ondernemen om vertrek te voorkomen of (tijdig) nieuwe vrijwilliger te werven om het vertrek op te vangen.

Twaalf veiligheidsregio's hebben aangegeven niet te monitoren. Informatie over gestopte brandweervrijwilligers wordt ook op lokaal niveau niet altijd geregistreerd. Verschillende redenen worden genoemd waarom regio's niet monitoren of informatie over het vertrek van vrijwilligers niet (kunnen) gebruiken. Er zijn regio's die aangeven dat het geen prioriteit heeft: "Het is nog niet opgepakt omdat het niet als een urgent probleem wordt ervaren". Aangegeven wordt dat er geen probleem is met brandweervrijwilligers die vertrekken: "Zolang er een natuurlijk verloop is, is het geen probleem. Pas al mensen massaal weglopen moet je er wat mee". Gebrek aan capaciteit of een hoge werkdruk (op kantoor maar ook bij de ploegchef) is ook een reden om geen prioriteit te geven aan monitoren. Een andere reden is het ontbreken van een beeld wat er gemonitord kan worden en wat de regio daarmee kan: "Het is nog onduidelijk wat we zouden willen weten. Als je het verzamelt moet je er ook wat mee doen". Soms wordt er geen specifieke redenen gegeven en is dit onderzoek de aanleiding om over monitoring na te denken. "Jullie hebben ons aan het denken gezet, met jullie vragen".

### 3.3 Wijze waarop veiligheidsregio's monitoren

Dertien veiligheidsregio's monitoren waarom (aspirant-)brandweervrijwilligers stoppen. Het gaat om monitoren in de breedste zin van het woord; er worden op regionaal niveau cijfers bijgehouden van de in- en uitstroom van brandweervrijwilligers en/of van vertrekredenen. De meeste regio's monitoren tijdelijk (bijvoorbeeld op projectbasis of als stageopdracht) of steekproefsgewijs. Enkele regio's monitoren al meerdere jaren structureel. Veiligheidsregio's die informatie verzamelen, registreren vooral het moment van vertrek van (aspirant-)brandweervrijwilligers, soms aangevuld met het moment van indiensttreding, de leeftijd en de functie. Daarmee wordt vooral 'in welke mate' vrijwilligers vertrekken in kaart gebracht. De reden 'waarom' vrijwilligers vertrekken, wordt slechts door enkele veiligheidsregio's geregistreerd. De ervaringen van de regio's worden in onderstaande paragraaf beschreven.

#### 3.3.1 Hoe wordt er gemonitord?

Het proces van monitoren begint met het verzamelen en registreren van informatie uit onder andere (exit)gesprekken. Soms worden brandweervrijwilligers gevraagd naar hun vertrekreden(en) en -overwegingen in een korte vragenlijst, al dan niet in combinatie met een gesprek. In vrijwel alle regio's speelt de ploegchef, als eerste aanspreekpunt van de brandweervrijwilliger, een rol bij het monitoren van brandweervrijwilligers die (voornemens zijn te) stoppen. In hoofdstuk 5 wordt verder ingegaan op de rol van de ploegchef.

Ook zijn er regio's die ervoor hebben gekozen om niet (alleen) de ploegchef verantwoordelijk te stellen voor het uitdiensttredingsproces, maar daar ook personeelszaken bij te betrekken. Doorgaans komt personeelszaken in beeld op het moment dat de ontslagprocedure in gang wordt gezet en de administratieve afhandeling (het inleveren van kleding en dergelijke).



plaatsvindt. Er zijn regio's waar personeelszaken contact opneemt met de ploegchef (of hogere leidinggevende) van de vrijwilliger en navraag doet naar de vertrekreden. In andere regio's ligt het initiatief bij de ploegchef, die de vertrekreden doorgeeft aan personeelszaken, dan wel zijn of haar leidinggevende.

De informatie die is verkregen uit (exit)gesprekken en/of vragenlijsten wordt in sommige regio's (regionaal) verwerkt in een personeelsmanagementsysteem of management-dashboard. Er zijn ook regio's die gegevens bijhouden in bijvoorbeeld Excellijsten. Ongeacht de wijze waarop de informatie wordt verzameld, is het van belang dat het monitoren een betrouwbare, complete en bruikbare set aan informatie oplevert. Dit is niet altijd het geval, aldus de veiligheidsregio's. "Een nadeel is dat de categorieën 'overig' en 'onbekend' vaak worden aangekruist bij het geven van de vertrekreden. We hebben dan geen inzicht in de precieze reden en kunnen weinig op basis van deze informatie".

### 3.3.2 Wie monitort er?

Het monitoren kan belegd zijn bij een afdeling of persoon. Of de ploegchef dit doet of personeelszaken (of allebei) is afhankelijk van wie hiervoor verantwoordelijk is of "zich verantwoordelijk voelt", aldus de regio's. "We vonden het eerst een taak van personeelszaken en hebben het daardoor een aantal jaren met opzet niet gedaan, om te proberen de verantwoordelijkheid daar te leggen. Dat gebeurde niet en nu doen de ploegchefs het zelf". Soms is er binnen een regio niet een afdeling, maar een persoon die zich bezighoudt met het monitoren. "Een ploegchef heeft structuur gegeven aan het monitoren, de andere ploegchefs zijn geïnteresseerd en nemen de werkwijze over." Het kan een bewuste keuze zijn om het monitoren te beleggen bij iemand vanuit diens functie, interesse en/of kennis en kunde; soms berust het op toeval. "Het kwam toevallig zo uit dat deze medewerker goed is met Excel".

### 3.3.3 Wat gebeurt er met de informatie?

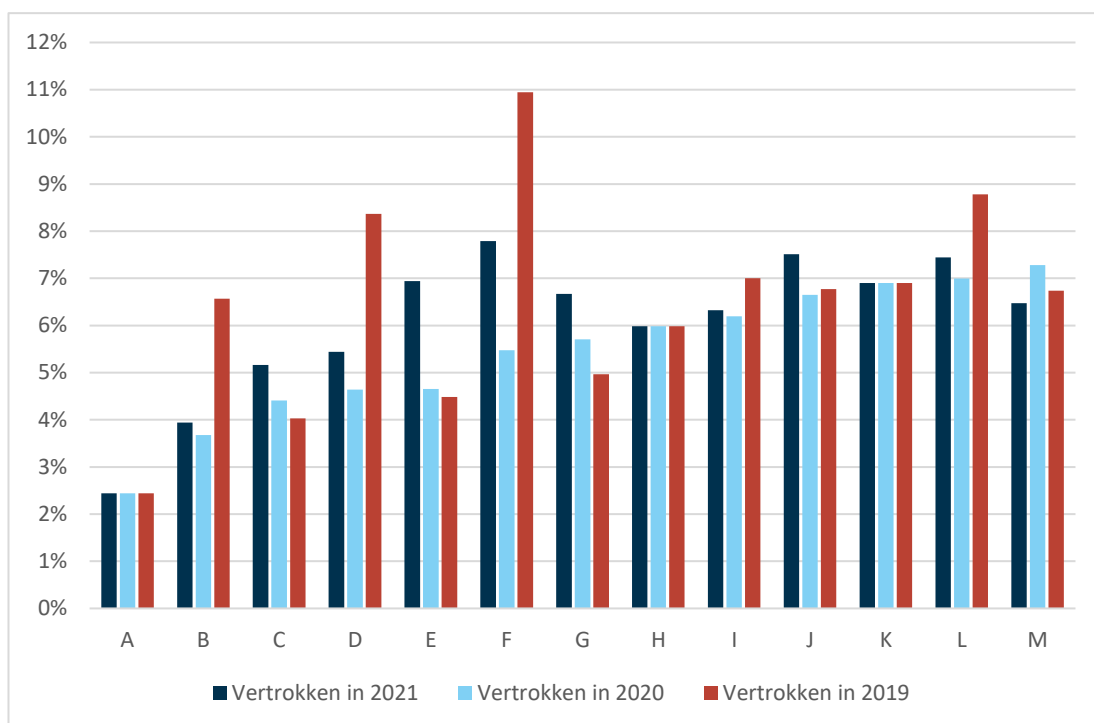
Informatie wordt door de veiligheidsregio's vooral gebruikt om de in- en uitstroom inzichtelijk te maken en opleidingsbehoeften te bepalen. Het kan gaan om een inschatting op regionaal niveau alsook een behoefteoverzicht op postniveau: welke functies zijn nodig, hoe is de leeftijdsopbouw en wat is nodig voor nieuwe instroom, dan wel doorstroom (onder andere opleidingen)? Verder wordt informatie gebruikt voor andere doeleinden:

- > (Ter verbetering van) werving- en selectie activiteiten.
- > Trends in het vertrek van vrijwilligers inzichtelijk maken.
- > Het verloop binnen specifieke doelgroepen bepalen (bijvoorbeeld op basis van functie of leeftijdscategorieën).

## 3.4 De mate waarin brandweervrijwilligers stoppen

In dit tweede deel van het hoofdstuk wordt inhoudelijk ingegaan op de vraag in welke mate brandweervrijwilligers stoppen op basis van informatie van medewerkers van de veiligheidsregio's. Dertien veiligheidsregio's hebben data over het aantal gestopte brandweervrijwilligers gemonitord en gedeeld. Er zijn per veiligheidsregio data ontvangen over verschillende perioden, maar uit alle dertien veiligheidsregio's is informatie bekend over het aantal brandweervrijwilligers dat is vertrokken in de periode van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2021. Een overzicht van de data van de dertien veiligheidsregio's is weergegeven in figuur 3.1 (regio's A t/m M). Hierbij moet worden opgemerkt dat de betrouwbaarheid van de data per regio varieert. Daarnaast worden de gegevens over vertrokken medewerkers

door de regio's niet op uniforme wijze geregistreerd, waardoor het totaaloverzicht een enigszins vertekend beeld geeft.



**Figuur 3.1 Vertrokken repressief brandweerpersoneel, afgezet tegen het aantal dat in 2020 in dienst was**

Het blijkt dat in de periode 2019 tot en met 2021 gemiddeld 6 % van het aantal vrijwilligers in de betreffende veiligheidsregio's is vertrokken. Bij een populatie van 19.900 vrijwilligers gaat het jaarlijks om ongeveer 1.200 gestopte vrijwilligers in geheel Nederland (IFV, 2021).

### 3.5 Wanneer brandweervrijwilligers stoppen (en wie)

In deze paragraaf wordt ingezoomd op (persoons)kenmerken van brandweervrijwilligers die zijn gestopt aan de hand van het gevoel, de ervaringen en data – in het geval wordt gemonitord – van medewerkers van veiligheidsregio's. Door medewerkers van veiligheidsregio's zijn een aantal specifieke doelgroepen genoemd in relatie tot het moment waarop zij stoppen en hun vertrekredenen. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op vertrekredenen genoemd door de doelgroep zelf, de oud-(aspirant-)vrijwilligers.

#### 3.5.1 Gemiddeld aantal dienstjaren

In de gesprekken is gevraagd naar het gemiddeld aantal dienstjaren. Een aantal regio's verzamelt data over het aantal dienstjaren, andere doen dit niet. Zowel regio's die data verzamelen als de regio's die dit niet doen, geven aan dat het gemiddeld aantal dienstjaren terugloopt. Regio's die data verzamelen noemen gemiddelden tussen de 10 en 13,5 jaar.

Er leven zorgen over de consequenties van het teruglopend gemiddelde. Medewerkers van veiligheidsregio's maken zich met name zorgen over de functies waar meer ervaring voor nodig is. "De gedachte is dat je al snel 10 jaar in dienst moet zijn om je op te werken naar specialistische functies. Kunnen we deze functies straks nog vullen?". Hoe korter vrijwilligers

blijven, des te minder kans er is dat zij doorstromen naar een hogere functie<sup>11</sup> of voor langere tijd de functie vervullen. Eén regio heeft het gemiddeld aantal dienstjaren per functie geanalyseerd en nuanceert het beeld van functies waarvoor meer ervaring nodig is. Zij ziet verschillen in het aantal dienstjaren per functie: manschappen die voor hun 50<sup>ste</sup> vertrekken, zijn gemiddeld 8 tot 9 jaar in dienst. Zij hebben een korter dienstverband dan bevelvoerders (gemiddeld 25 jaar) en chauffeurs (gemiddeld 24 jaar). “Investeren we voor nop? Dat was de angst. Gelukkig zien we grote verschillen per functie”. Bij een korter dienstverband staan de kosten van de opleiding van vrijwilligers (in tijd en geld) niet meer in verhouding tot de baten, aldus medewerkers van de veiligheidsregio’s. “Hoe sneller vrijwilligers na hun opleiding vertrekken hoe duurder voor ons. De kosten voor de opleiding lopen dus op, daar zit een zorg”.

#### **Een stapje terug in functie**

De functie bevelvoerder kan als belastend worden ervaren. “Het komt voor dat ze in het jasje van bevelvoerder zijn gegroeid, maar dat het jasje niet lekker zit. We komen bijvoorbeeld uit een periode waarin mensen aan de beurt waren om de opleiding tot bevelvoerder te volgen”. Het komt voor dat iemand besluit te stoppen als bevelvoerder, maar toch behouden blijft voor de brandweer. “Het kan dat de vrijwilliger een stapje terug doet, maar wel blijft. Dat gaf meer energie en motivatie dan ooit, waardoor hij bleef”. In andere gevallen leidt het gevoel van belasting wel tot vertrek bij de brandweer.

### **3.5.2 Leeftijd en levensfase**

Bij de veiligheidsregio’s bestaat het beeld dat jongere vrijwilligers en aspiranten vaker stoppen vanwege tijdgebrek of onvoldoende beschikbaar zijn door omstandigheden in hun hoofd baan of privéleven. “Bij jongere mensen speelt vaak de balans werk-privé een rol”. Door medewerkers van de veiligheidsregio’s worden specifieke doelgroepen genoemd, waar het combineren van de brandweer met privé en de hoofd baan lastig is. “Gevoelsmatig zijn het vaker mannen, begin dertig, die een bestaan opbouwen, ander werk zoeken of carrière maken. Ze gaan rond die leeftijd vaak een andere levensfase in: verhuizen, trouwen, kinderen, dan valt de brandweer af”. Meerdere regio’s zien dan ook jonge ouders, met name jonge moeders, vroegtijdig stoppen. Ze stoppen vanwege het niet kunnen combineren van de vrije instroom, jonge kinderen, werk en de onregelmatigheid die het werk bij de brandweer met zich meebrengt. “Uitrukken brengen onzekerheid met zich mee. Je weet niet wanneer je weg moet of weer thuis bent. Ook slaapt kort kan een extra belasting vormen”. Ook wordt aangegeven dat het voor eenoudergezinnen lastig kan zijn de brandweer te combineren met werk en privé.

Bij oudere brandweervrijwilligers worden de leeftijd in combinatie met fysieke problemen vaak genoemd als vertrekreden. “Na 55 jaar gaan de alarmbellen rinkelen, dan weet ik dat ik na moet gaan denken over opvolging”. Vooral de PPMO kan dan reden zijn om te vertrekken. “Gemiddeld vanaf een jaar of 50 à 55 wordt het fysiek zwaarder voor hen. Vaak in combinatie medische of fysieke klachten. Soms halen ze de PPMO niet meer. Soms willen ze de PPMO niet meer doen”. Hoewel leeftijd vertrek kan voorspellen, wordt ook aangegeven dat het bereiken van een hogere leeftijd nu een minder goede voorspellende factor is dan vroeger. “Er zijn er nog steeds bij die wel tot hun zeventigste blijven, die zijn echt niet weg te slaan, in positieve zin hoor”. Anderzijds komt het ook voor dat vrijwilligers niet meer vanzelfsprekend een lange tijd bij de brandweer blijven. “Er is geen enkele garantie dat ze tot hun vijftigste blijven, dat ze voor het leven bij de brandweer gaan”.

<sup>11</sup> Manschappen kunnen in principe direct na hun opleiding doorstromen naar de bevelvoerdersopleiding (veiligheidsregio's stellen op dit terrein verschillende eisen).

### 3.5.3 Geslacht

Over het algemeen wordt door veiligheidsregio's aangegeven dat er geen verschillen zijn tussen functies en geslacht in relatie tot wanneer of waarom vrijwilligers stoppen. Over het algemeen geven veiligheidsregio's aan dat zowel mannen als vrouwen vertrekken en niet relatief meer van een van beide geslachten. Wel wordt aangegeven dat de redenen om te stoppen kunnen verschillen. "Een aantal oefeningen van de PPMO zijn zwaarder voor sommige vrouwen – zoals het stoten van de bal – zeker als ze kleiner zijn. Dit resulteert erin dat dames vaker afgekeurd worden voor de PPMO dan mannen. Naarmate vrouwen ouder worden, wordt het bovendien zwaarder om aan de fysieke eisen te voldoen".

### 3.5.4 Covid-19 als vertrekreden?

Veiligheidsregio's hadden grofweg om twee redenen de zorg dat (veel) brandweervrijwilligers tijdens of na de covid-19-pandemie zouden stoppen. Allereerst hadden vrijwilligers meer vrije tijd, omdat ze minder tijd besteedden aan de brandweer. "Vrijwilligers zeiden 'het is wel lekker zo zonder brandweer', dat ze meer tijd hadden en het fijn vonden een keer een avond thuis te zijn". Daarnaast waren er de zorgen over de sociale binding op de post, nu er minder tijd met de ploeg werd doorgebracht. Verder werd door enkele regio's aangegeven dat testen of vaccineren zorgde voor "wrevel".

Zowel veiligheidsregio's die monitoren als niet monitoren geven aan (op basis van data, maar voornamelijk gevoel) dat covid-19 vooralsnog niet heeft geleid tot het (in groten getale) stoppen van vrijwilligers. "De vrees is vooralsnog niet gegrond gebleken. Het kan wel onder druk staan, maar het blijkt nog niet uit de cijfers" en "Wij hebben geen inzicht in waarom mensen stoppen, dus weten we ook niet of covid-19 een rol heeft gespeeld. Op basis van gevoel zou ik zeggen van niet." Door de regio's wordt aangegeven dat er tijdens het hoogtepunt van de pandemie en ook in de periode daarna inspanningen zijn gedaan om de sociale binding op posten te versterken. "Veel feestjes, de personeelsverenigingen hebben hun verantwoordelijkheid genomen". Het effect van deze inspanning is lastig te meten en (nog) niet één op één terug te zien in vertrekcijfers, aldus de regio's. Bovendien, zo geven regio's aan, is het hoogtepunt van de pandemie nog niet zo lang geleden; het duurt mogelijk even voordat de effecten duidelijk worden. "Een aantal ploegchefs geeft wel aan dat het kraakt, omdat de vrijwilligers elkaar weinig zagen".

Desalniettemin is covid-19 voor een aantal brandweervrijwilligers reden geweest om te stoppen. Het gaat dan om kleine aantallen vrijwilligers die besmet zijn geweest en long-covid hebben: "Ze zijn fysiek niet meer in staat het werk uit te voeren". Verder werden veranderingen in het leven van de vrijwilligers genoemd als gevolg van de covid-19 periode. Vaak wordt corona dan genoemd samen met andere redenen om te stoppen. "Covid kan het laatste zetje hebben gegeven, maar heeft niet geleid tot massaal stoppen". Ook kan het virus ertoe geleid hebben dat men eerder is gestopt dan voorgenomen. "Hij gaf aan anders een jaar later alsnog te zijn gestopt".

In de gesprekken met veiligheidsregio's zijn naast data (voornamelijk) ook ervaringen en inzichten opgehaald met betrekking tot vertrekredenen van (aspirant-)brandweervrijwilligers. Deze ervaringen konden niet altijd worden onderbouwd met data en zijn daarom niet uitgebreid weergegeven in dit en het volgende hoofdstuk. In bijlage 8 is deze informatie thematisch beschreven; ze vormt een verdieping van de resultaten verkregen uit de enquête onder oud(aspirant-)brandweervrijwilligers.

# 4 Waaron (aspirant-) brandweervrijwilligers zijn gestopt

## 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers zelf aan het woord. Er wordt een antwoord gegeven op de volgende vragen:

- > *Wat zijn (persoons)kenmerken (geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren (of: duur opleiding), functie) van (aspirant-)brandweervrijwilligers die zijn gestopt?* (paragraaf 4.2)
- > *Na hoeveel jaar stopt een (aspirant-)brandweervrijwilliger gemiddeld?* (paragraaf 4.2)
- > *Waarom zijn oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers gestopt als vrijwilliger bij de brandweer?* (paragraaf 4.3)
- > *In hoeverre zijn de redenen waarom oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers zijn gestopt vermijdbaar?* (paragraaf 4.5)
- > *Zijn oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers definitief gestopt? Waarom wel of niet? Zo niet, onder welke voorwaarden willen oud-brandweervrijwilligers / aspiranten terugkeren als vrijwilliger bij de brandweer?* (paragraaf 4.5)
- > *Hoe ervaren oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers hun besluit nu ze zijn gestopt? Wat missen ze (niet) aan hun tijd als brandweervrijwilliger / aspirant?* (paragraaf 4.5)
- > *Hoe vullen oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers de tijd in die ze normaliter aan de brandweer zouden besteden?* (paragraaf 4.5)
- > *Hoe omschrijven oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers het proces rondom hun besluit om te stoppen als brandweervrijwilliger?* (paragraaf 4.4)

Het hoofdstuk start met een kort overzicht van de personen die de vragenlijst hebben ingevuld (zie voor meer informatie ook paragraaf 1.2.3 en bijlage 4). Vervolgens wordt op basis van de resultaten uit de vragenlijst beschreven om welke redenen oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers zijn gestopt, hoe zij het proces rondom hun vertrek omschrijven en hoe zij terugkijken op hun vertrek bij de brandweer. In de laatste paragraaf 4.6 wordt specifiek stilgestaan bij de (persoons)kenmerken en vertrekredenen van aspirant-brandweervrijwilligers.

In dit hoofdstuk ligt de focus op de (aspirant-)brandweervrijwilligers die gestopt zijn in de periode 2017-2022. Deze resultaten vormen namelijk een representatief beeld<sup>12</sup> (zie paragrafen 1.2.3 en 1.3.1). In de figuren in het hoofdstuk zijn de andere twee periodes wel weergegeven om een beeld te krijgen van het totaaloverzicht van resultaten. De toelichting bij de figuren focust zich op de periode 2017-2022; omwille van de leesbaarheid wordt deze periode niet steeds opnieuw in de tekst vermeld.

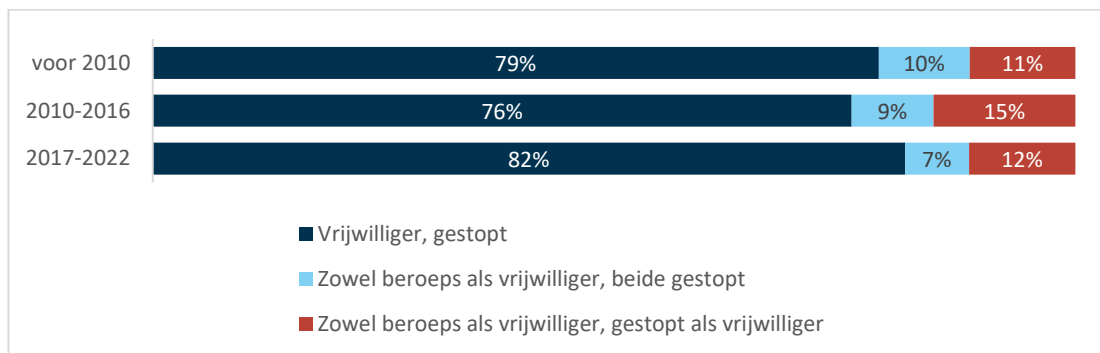
<sup>12</sup> De deelnemers zijn vergeleken met de data over het aantal brandweervrijwilligers dat in 13 veiligheidsregio's is vertrokken in de periode 2019 tot en met 2022. Helaas ontbreken voldoende data over de vertrokken brandweervrijwilligers in de periode 2017 en 2018.

## 4.2 Kenmerken van de deelnemers

Om een beeld te krijgen van de personen die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn in deze paragraaf de persoonskenmerken en andere relevante kenmerken van de deelnemers bij vertrek beschreven, namelijk: hun geslacht, dienstverband bij de brandweer, leeftijd, dienstjaren, de hoogste repressieve functie, mogelijke niet-repressieve nevenfuncties / rollen, hun hoofdbaan (en aanstelling) en wat de status was van hun keuring (PPMO).

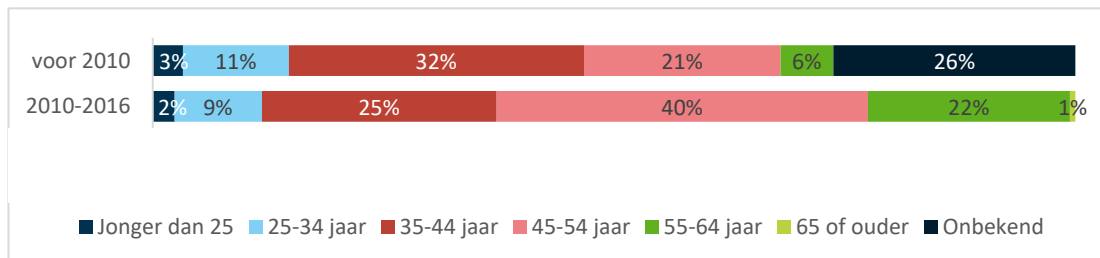
### 4.2.1 Geslacht, dienstverband bij de brandweer, leeftijd en dienstjaren

De meerderheid van de deelnemers is man, namelijk 89 %. 10 % van de deelnemers is vrouw en de rest wilde hier geen informatie over geven. De meeste deelnemers hadden alleen een dienstverband als vrijwilliger, zie figuur 4.1.



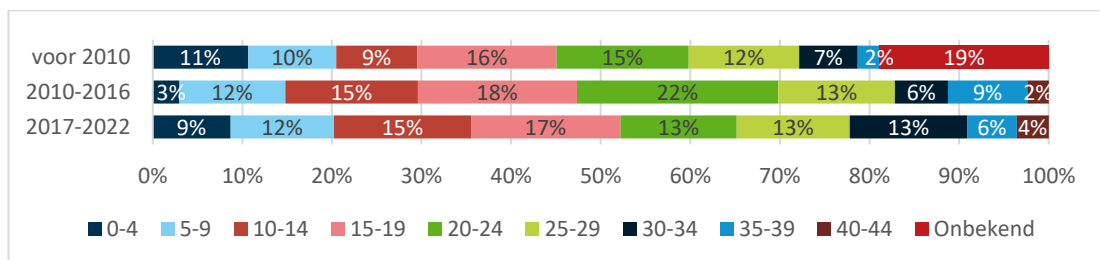
Figuur 4.1 Type dienstverband bij vertrek

Ongeveer evenveel deelnemers vertrokken op 35-44-jarige leeftijd, als op 45-54-jarige leeftijd en op 55-64-jarige leeftijd, zie figuur 4.2.

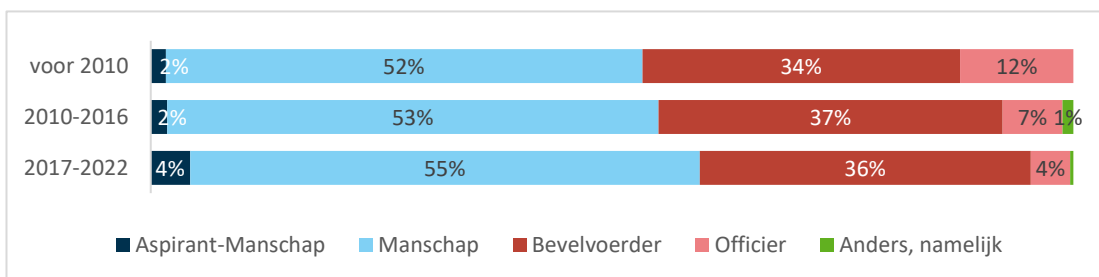


Figuur 4.2 Leeftijd bij vertrek

Bijna de helft van de deelnemers was bij vertrek 20 jaar of langer in dienst bij de brandweer, en ongeveer een op de tien deelnemers is vertrokken binnen 5 jaar na aanvang van het dienstverband, zie figuur 4.3. Het gemiddeld aantal dienstjaren voor alle deelnemers is 19,4.

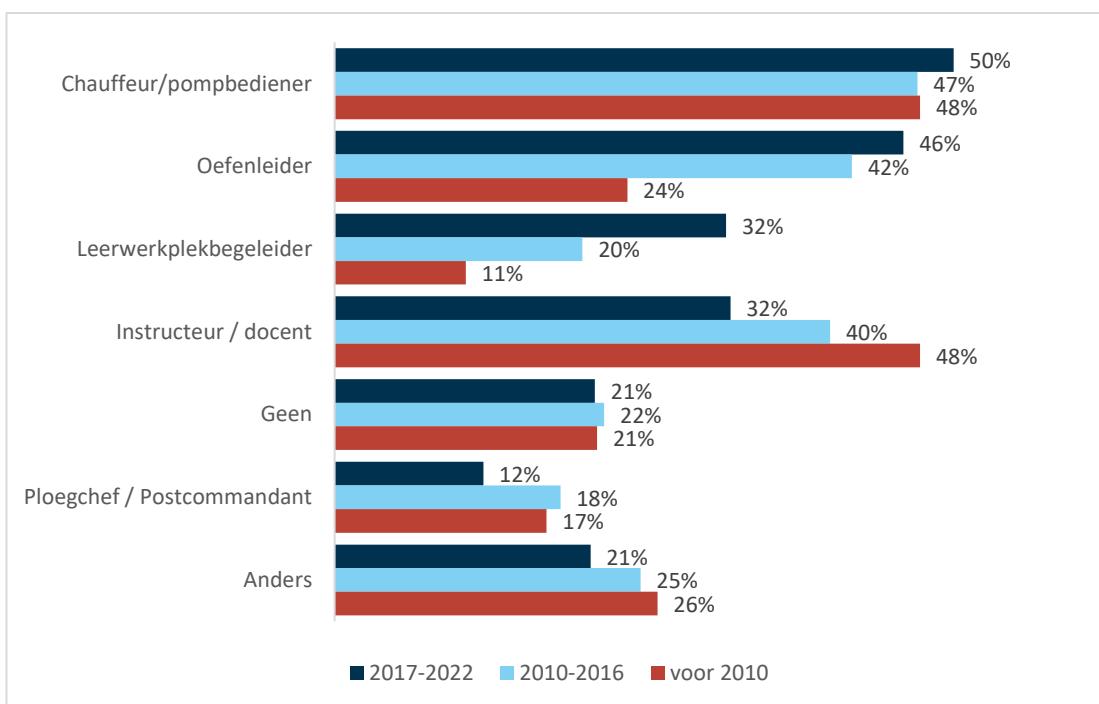


Figuur 4.3 Aantal dienstjaren bij vertrek



**Figuur 4.4 (Hoogste) repressieve functie bij vertrek**

Meer dan de helft (55 %) had bij vertrek als hoogste repressieve functie manschap (zie figuur 4.4). Bij 'anders' in figuur 4.4 zijn vooral de functies logistiek medewerker, examinator, WVD / verkenner gevaarlijke stoffen, duiker, redvoertuig / HV bediener en een specialis-tische functie als hoogste repressieve functie bij vertrek genoemd. Bijna 80 % van de deelnemers geeft aan daarnaast nog één of meerdere andere functies te hebben op het moment van vertrek. Dit geldt met name voor de functies chauffeur / pompbediener en oefenleider (zie figuur 4.5).



**Figuur 4.4 Andere functies bij vertrek**

#### 4.2.2 Hoofd baan

Driekwart (77 %) van de deelnemers werkte naast de vrijwilligersbaan in loondienst, 16 % werkte als zelfstandig ondernemer en de overige 7 % volgde een opleiding, had zorgtaken of combineerde werken met een opleiding of zorgtaken. Van de deelnemers die werkten naast de vrijwilligersbaan, werkte de meerderheid fulltime (92 %) en sommigen (8 %) parttime. In onderstaande tabel is weergegeven in welke sectoren de deelnemers werkzaam waren op het moment van vertrek bij de brandweer.



**Tabel 4.6 Sector hoofdbaan bij vertrek (2017-2022)**

<b>Sector</b>	<b>%</b>
Overheid	30 %
Technisch	27 %
Gezondheidszorg en welzijn	9 %
Advisering en dienstverlening	8 %
Transport en logistiek	7 %
Commercieel / marketing	5 %
(Chemische) industrie	3 %
Administratief	3 %
ICT	2 %
Onderwijs en onderzoek	2 %
Financieel	1 %
Horeca	1 %
Agrarische sector	1 %
Bouw	1 %
Detailhandel	1 %
(Bedrijfs)brandweer (opleidingen/oefencentrum)	1 %
Anders	4 %

### **4.2.3 PPMO**

De meerderheid van de deelnemers is vertrokken met 'G1: Geschikt' als uitslag van het PPMO, namelijk 86 %.

## **4.3 Redenen om te stoppen als vrijwilliger**

De deelnemers zijn vragen voorgelegd over hun reden(en) om te stoppen als vrijwilliger. Daarbij hebben ze kunnen aangeven of er een specifieke gebeurtenis heeft geleid tot het besluit om te stoppen of dat er andere redenen waren die hier aan hebben bijgedragen. Elke deelnemer mocht maximaal drie redenen kiezen die een rol hebben gespeeld bij het nemen van het besluit om te stoppen.

### **4.3.1 Specifieke gebeurtenis die heeft geleid tot het besluit om te stoppen**

De helft van de deelnemers geeft aan dat er een specifieke gebeurtenis is geweest die aanleiding heeft gegeven om het ontslag in te dienen: bij vier op de tien betrof het iets bij de brandweer en bij een op de tien iets in de privésfeer.

#### **Ontevredenheid over of een conflict met de ploegchef of korpsleiding**

De specifieke gebeurtenissen die te maken hebben met de brandweer, hebben het vaakst betrekking op ontevredenheid over of een conflict met de ploegchef of korpsleiding. Deelnemers geven bijvoorbeeld aan dat zij gevraagd werden om te stoppen of dat de werksituatie was verslechterd, nadat zij een kritische opmerking hadden gemaakt. Ook worden 'haantjesgedrag', 'tegenwerking', 'incompetent gedrag' en 'vriendjespolitiek' genoemd in de voorbeelden van conflicten met de leidinggevende als specifieke gebeurtenis.

#### **Onvrede met een genomen beleidsbeslissing**

Verder worden vaak gebeurtenissen genoemd die betrekking hebben op onvrede met een genomen beleidsbeslissing. Door de deelnemers is bijvoorbeeld genoemd dat de introductie van de Stairmaster bij het PPMO aanleiding is geweest om te stoppen. Ook zijn veranderingen in de wijze van roosteren en alarmering (beschikbaarheidseis, kazernereren, dagbezetting, introductie PreCom pagers) als aanleiding voor vertrek genoemd.

#### **Onprofessioneel gedrag van collega's**

Onprofessioneel gedrag van collega's komt ook voor in de top 5 van meest genoemde aanleidingen om te stoppen. Voorbeelden daarvan zijn onveilig gedrag tijdens oefeningen en de uitruk, drankgebruik van collega's die op de uitruk staan, gebrek aan een aanspreekcultuur, opzettelijk 'zwart' maken van collega's, 'cultuur van boerenbrandweer' en 'de post was meer een carnavalsvereniging dan een brandweerpost'.

#### **Onvrede over de organisatie en het ontbreken van begrip en waardering voor vrijwilligers**

Andere gebeurtenissen hebben vaak betrekking op onvrede over de organisatie en, in het verlengde daarvan, op het ontbreken van begrip en waardering voor vrijwilligers door de korpsleiding, het kantoorpersoneel en beroepsbrandweerpersoneel. Recente voorbeelden die zijn genoemd, zijn de ervaren kloof tussen vrijwilligers en 'de regio' (bijvoorbeeld in de persoon van de clustercommandant): de onzichtbaarheid van de regio en het niet meer ervaren van een persoonlijke band met 'het management', geen rekening houden met werktijden in de hoofd baan bij het plannen van oefeningen en keuringen, verzoek om verlof bij de hoofd baan op te nemen voor het vergroten van de inzetbaarheid zonder financiële vergoeding, het ontbreken van duidelijke communicatie over beleidsveranderingen en 'vrijwilligers worden niet meer als vrijwilligers behandeld'.

#### **Onvrede over de sfeer op de post**

Verder is onvrede over de sfeer op de post door de jaren heen een vaak genoemde aanleiding om te stoppen. Recente specifieke gebeurtenissen zijn voorbeelden van groepsvorming binnen het korps, valse beschuldigingen, roddelen en (weg)pesten. Andere, minder vaak genoemde aanleidingen om te stoppen zijn de emotionele belasting van het meemaken van reanimaties, traumatische ervaringen en dodelijke ongevallen en het oplopen van letsel of gezondheidsproblemen door het brandweerkorps, bijvoorbeeld schade als gevolg van een ongeval en een burn-out door te hoge werkdruk. Verder is door deelnemers die in de periode voor 2010 zijn gestopt de regionalisering vaak als gebeurtenis genoemd; dit wordt ook door recent gestopte deelnemers nog genoemd.

## **Gebeurtenissen in de privésfeer**

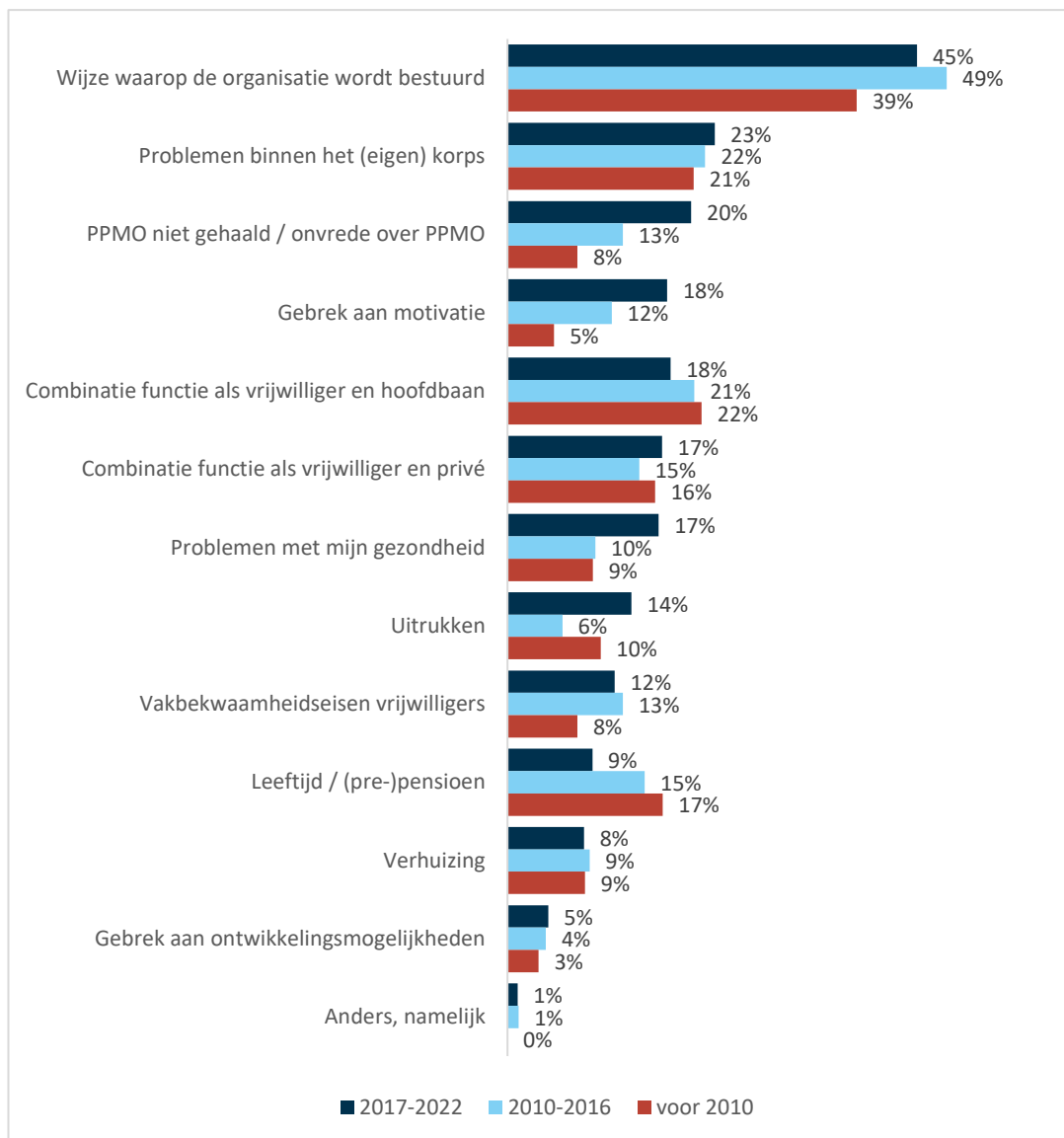
Gebeurtenissen in de privésfeer zijn minder vaak genoemd. Deze gebeurtenissen zijn vooral: gezondheidsproblemen waardoor men moest stoppen, meer tijd willen besteden aan privé, bijvoorbeeld vanwege het volgen van een opleiding, een nieuwe relatie of een 'partner die aan de rem trekt'. Verder worden veranderingen in de privésituatie genoemd: ziekte of het overlijden van naasten of de komst van kleine kinderen die zorg nodig hebben. Ten slotte zijn een scheiding en verhuizing genoemd als specifieke gebeurtenissen die aanleiding gaven om te stoppen.

### **4.3.2 Aspecten die hebben bijgedragen aan het besluit om te stoppen**

In de vragenlijst is gevraagd naar de belangrijkste aspecten die hebben bijgedragen aan de keuze om te stoppen bij de brandweer. De deelnemers konden maximaal drie aspecten (redenen van vertrek) kiezen uit een lijst met 14 antwoordmogelijkheden, waaronder de mogelijkheid om een ontbrekende optie toe te voegen via 'anders namelijk'.

530 deelnemers hebben één of meerdere redenen van vertrek ingevuld. De meeste deelnemers noemen meerdere aspecten die hebben bijgedragen aan het besluit om te stoppen: 31 % noemt één vertrekreden, 30 % noemt twee redenen en 39 % noemt drie redenen (het maximale aantal dat in de vragenlijst was toegestaan).

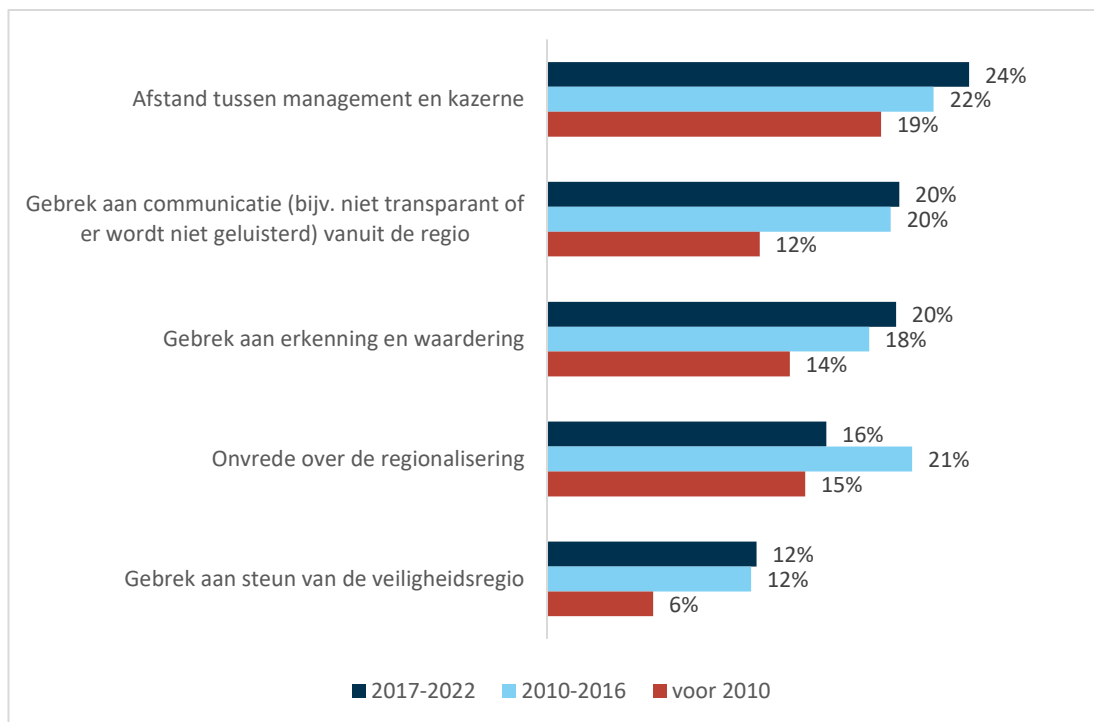
De resultaten van de deelnemers die één of meerdere vertrekredenen hebben genoemd, worden hieronder toegelicht en zijn weergegeven in figuur 4.7. De percentages, ook bij de sub-redenen, zijn berekend op het totaal aantal deelnemers dat ten minste één vertrekreden heeft genoemd (n=530).



**Figuur 4.7 Hoofdredeenen om te stoppen als vrijwilliger**

**Reden 1: Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd**

Bijna de helft van de deelnemers geeft aan dat de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd een belangrijke reden is geweest om te stoppen: 6 % noemt dit als enige reden van vertrek, de overige 39 % noemt daarnaast nog andere redenen. In de verdiepingsvraag werd naar sub-redenen gevraagd, zie figuur 4.8. De meest genoemde zijn de ervaren afstand tussen management en kazerne, het gebrek aan communicatie vanuit de regio, het gebrek aan erkenning en waardering, de onvrede over de regionalisering en het gebrek aan steun vanuit de veiligheidsregio. In nagenoeg alle gevallen gaat het om een combinatie van aspecten: 11 % noemt zowel afstand als gebrek aan communicatie, 9 % noemt afstand samen met gebrek aan erkenning en waardering, 9 % noemt gebrek aan communicatie met gebrek aan erkenning en waardering en 8 % noemt afstand samen met onvrede over de regionalisering.



**Figuur 4.8 Top 5 sub-redenen bij 'wijze waarop de organisatie wordt bestuurd'**

### Reden 2: Problemen binnen het (eigen) korps

Bijna een kwart van de deelnemers geeft aan te zijn gestopt vanwege problemen binnen het (eigen) korps: 3 % noemt dit als enige reden van vertrek, de overige 20 % noemt meerdere redenen. Doorgaans gaat het om een combinatie met de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd: deze combinatie is door 18 % van de deelnemers genoemd. In de verdiepingsvraag geven de deelnemers het vaakst aan dat groepsvorming en uitsluiting (10 %) of problemen met de leidinggevende op de kazerne (9 %) de redenen is geweest om te stoppen. Ook komt een onveilige werksfeer / omgang met elkaar (6 %) voor in de top 5 van sub-redenen, evenals het hebben van geen klik met (sommige) collega's (5 %) of het vertrek op verzoek van de brandweerorganisatie (5 %). In het laatste geval is doorgaans sprake van ofwel een gebrek aan toestemming van de veiligheidsregio voor het combineren van een leidinggevende en repressieve functie als vrijwilliger, ofwel van een opgeheven vrijwilligerspost. Soms spelen problemen op de kazerne of het niet halen van het PPMO een rol.

### Reden 3: PPMO

Eén op de vijf deelnemers geeft aan dat het PPMO een reden is geweest om te stoppen. Ongeveer een derde van hen heeft de keuring niet gehaald, of heeft de keuring niet afgerond. De overige twee derde is voor de naderende keuring gestopt, doorgaans vanwege onvrede over de testmethode, met name over de Stairmaster.

### Reden 4a: Gebrek aan motivatie

De vierde belangrijkste reden om te stoppen is een gebrek aan motivatie (18 %). In de meeste gevallen, namelijk door 13 % van de deelnemers, is deze reden genoemd samen met de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd.

### Reden 4b: Combinatie van de functie als vrijwilliger en de hoofd baan

Verder wordt de lastige combinatie van de functie als vrijwilliger en de hoofd baan (18 %) als vierde belangrijke reden genoemd om te stoppen. Als antwoord op de verdiepingsvraag

worden met name de werktijden bij de brandweer en de oefenbelasting (11 %) als sub-reden genoemd, waarbij de werktijden tijdens avond en weekend als meest problematisch is ervaren. Verder is genoemd dat de werktijden bij de hoofdbaan het vrijwilligerswerk niet (meer) toe laten (7 %) en de deelnemers meer prioriteit willen geven aan hun carrière (via de hoofdbaan) (5 %).

#### **Reden 5a: Combinatie van de functie als vrijwilliger en privé**

De vijfde belangrijke reden om te stoppen is de combinatie van de functie als vrijwilliger en privé (17 %), waarbij de deelnemers aangeven vooral meer tijd aan hun partner, gezin, hobby of opleiding willen besteden (7 %) of dat zij onvoldoende beschikbaar zijn, dan wel problemen hebben met het rooster, kazerneren of consigneren (7 %). De helft van de deelnemers die de combinatie met privé hebben genoemd, hebben ook de combinatie met de hoofdbaan genoemd als reden om te stoppen (8 %).

#### **Reden 5b: Problemen met de gezondheid**

Problemen met de gezondheid wordt (eveneens) door 17 % genoemd als reden om te stoppen, door 7 % samen met het PPMO. Het gaat doorgaans om fysieke klachten (14 %) en soms om mentale klachten of een combinatie van beide.

#### **Reden 6: Uitrukken**

De uitrukken wordt door 14 % van de deelnemers genoemd als belangrijke reden om te stoppen. Doorgaans wordt als sub-reden genoemd dat zij te vaak net te laat waren om mee uit te rukken (11 %).

#### **Reden 7: Vakbekwaamheidseisen die aan vrijwilligers gesteld worden**

Ongeveer een op de tien deelnemers geeft aan dat de vakbekwaamheidseisen die aan vrijwilligers gesteld worden een belangrijke reden waren om te stoppen (12 %). Als sub-reden is het vaakst genoemd dat zij de tijdsbesteding voor opleidingen en oefeningen te zwaar vonden (5 %) en zij de oefeningen niet voldoende realistisch vonden (4 %).

#### **Reden 8: Leeftijd / (pre-)pensioen**

Een hoge leeftijd of het bereiken van het (pre-)pensioen wordt door ongeveer een op de tien deelnemers genoemd als reden om te stoppen (9 %). In de helft van de gevallen is dit als enige reden genoemd (5 %). In de overige gevallen is het genoemd samen met onder andere de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, het PPMO, de combinatie met baan of privé of met een gebrek aan motivatie.

#### **Reden 9: Verhuizing**

Een verhuizing wordt door ongeveer een op de tien deelnemers genoemd als reden om te stoppen (8 %). De helft van hen heeft geen poging gedaan om in de nieuwe woonomgeving vrijwilliger te worden. De andere helft heeft wel een poging gedaan, soms met en soms zonder succes. De verhuizing wordt doorgaans samen met andere redenen genoemd (5 %), namelijk met onder andere de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, de combinatie met baan of privé, problemen binnen het (eigen) korps en de uitrukken.

Er is gevraagd waarom deelnemers wel of geen poging hebben gedaan om in de nieuwe woonomgeving vrijwilliger te worden. Bijna een kwart geeft aan dat zij door het nieuwe korps zijn afgewezen, dat er geen plek was, en/of dat er geen poging is gedaan, omdat ze geen aansluiting hadden. Bijna een op de vijf geeft aan dat de onverenigbaarheid met baan of privéleven de reden was. Ook is zowel door deelnemers die wel als die geen poging hebben gedaan vaak genoemd dat de afstand van de nieuwe woning tot de kazerne te groot is, of dat er in de nieuwe woonplaats geen vrijwilligerskorps aanwezig is.

De deelnemers die geen poging hebben gedaan, geven verder vooral aan dat zij daar geen behoefte aan hadden, mede omdat er in de nieuwe woonplaats dezelfde problematiek speelt als in de oude, of dat in de nieuwe woonplaats andere regels gelden met betrekking tot de combinatie van een beroepsfunctie met een vrijwilligersfunctie. Degenen die wel een poging hebben gedaan, geven aan dat die niet is gelukt, omdat het administratieve proces tot overplaatsing niet goed is verlopen; enkelen hebben aangegeven dat de poging juist wel is gelukt en zij nu in de nieuwe woonplaats vrijwilliger zijn.

#### **Reden 10: Gebrek aan loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden**

De laatste reden, een gebrek aan loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden, wordt door een op de twintig deelnemers genoemd (5 %), doorgaans samen met nog twee andere redenen, waaronder relatief vaak problemen binnen het (eigen) korps.

#### **4.3.3 Verschillen tussen mannen en vrouwen wat betreft redenen om te stoppen**

Om te bepalen of er verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen wat betreft motivatie om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer, zijn de belangrijkste redenen per geslacht in onderstaande tabellen weergegeven. Hoewel niet bekend is of de deelnemers op basis van de verdeling naar geslacht voldoende representatief zijn voor de Nederlandse situatie, kan vastgesteld worden dat onder de deelnemers een duidelijk verschil te zien is tussen de redenen die vrouwen het vaakst noemen en redenen die mannen het vaakst noemen.

De belangrijkste reden waarom vrouwen stoppen ('problemen met mijn gezondheid') komt niet voor in de top 6 van meest genoemde redenen waarom mannen stoppen (zie ook tabel 4.9 en 4.10). De belangrijkste reden waarom mannen stoppen is vanwege de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd; deze reden staat op plek 5 bij de vrouwen. De andere redenen worden eveneens door zowel mannen als vrouwen genoemd (hoewel de mate waarin verschilt tussen beide groepen).

**Tabel 4.9 Belangrijkste redenen die vrouwen noemen (n=56)**

<b>Belangrijkste redenen die vrouwen noemen, vertrekperiode 2017-2022</b>	
Problemen met mijn gezondheid	36 %
PPMO	34 %
Combinatie functie als vrijwilliger en hoofd baan	21 %
Combinatie functie als vrijwilliger en privé	21 %
Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	18 %
Problemen binnen het (eigen) korps	16 %



**Tabel 4.10 Belangrijkste redenen die mannen noemen (n=472)**

<b>Belangrijkste redenen die mannen noemen, vertrekperiode 2017-2022</b>	
Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	49 %
Problemen binnen het (eigen) korps	24 %
Gebrek aan motivatie	19 %
PPMO	19 %
Combinatie functie als vrijwilliger en hoofdbaan	18 %
Combinatie functie als vrijwilliger en privé	17 %

#### 4.3.4 Verschillen tussen functies in redenen om te stoppen

Per functie kunnen er verschillende redenen zijn om te stoppen. Er is daarom gekeken naar mogelijke verschillen tussen deelnemers die in de functie van aspirant-manschap zijn vertrokken, of in de functie van manschap, bevelvoerder of officier, zie tabel 4.11. In paragraaf 4.6 is een overzicht opgenomen van de resultaten van de vragenlijst specifiek voor aspiranten.

Onvrede met de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd wordt door alle functies vaak genoemd, en alleen bij aspirant-manschappen staat deze reden niet helemaal bovenaan. Bij aspirant-manschappen worden problemen binnen het (eigen) korps en de combinatie met de hoofdbaan het vaakst genoemd. Zij stoppen ook vaak als gevolg van een verhuizing, een reden die bij de andere functies niet in de top 3 voor komt. Manschappen en bevelvoerders noemen onvrede met of het niet voldoen aan het PPMO vaak als reden, ongeveer even vaak als problemen binnen het (eigen) korps. Bevelvoerders stoppen ook vaak om deze redenen, en vanwege een gebrek aan motivatie. Bij officieren speelt de combinatie met privé of hoofdbaan en de leeftijd vaak mee in het besluit om te stoppen.

**Tabel 4.11 Top 3 van redenen om te stoppen, per hoogste functie bij vertrek<sup>13</sup>**

<b>Hoogste functie</b>	<b>#1 Vaakst genoemde reden(en)</b>	<b>#2 Vaakst genoemde reden(en)</b>	<b>#3 Vaakst genoemde reden(en)</b>
Aspirant-Manschap (n=20)	Problemen binnen (eigen) korps (40 %) Combinatie met hoofdbaan (40 %)	Verhuizing (30 %)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (20 %) Combinatie met privé (20 %)
Manschap (n=284)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (41 %)	PPMO (23 %)	Problemen binnen (eigen) korps (22 %)
Bevelvoerder (n=195)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (54 %)	Problemen binnen (eigen) korps (25 %)	PPMO (21 %) Gebrek aan motivatie (20 %)
Officier (n=20)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (60 %)	Combinatie met privé (30 %) Anders (30 %)	Combinatie met hoofdbaan (25 %) Leeftijd / (pre-)pensioen (20 %)

<sup>13</sup> In de tabel is per cluster het percentage deelnemers weergegeven dat de betreffende reden heeft genoemd. Doordat de deelnemers meerdere redenen konden noemen, kan het percentage van de top 3 per cluster groter zijn dan 100%.

### 4.3.5 Verschillen tussen clusters van dienstjaren wat betreft redenen om te stoppen

Er is gekeken naar mogelijke verschillen tussen deelnemers die minder dan 5 jaar in dienst waren toen zij vertrokken, deelnemers die 5 tot 15 jaar in dienst waren, die 15 tot 25 jaar in dienst waren, die 25 tot 35 jaar in dienst waren en zij die er 35 dienstjaren of meer er op hadden zitten, zie tabel 4.12.

**Tabel 4.12 Top 3 van redenen om te stoppen, per cluster van dienstjaren bij vertrek<sup>14</sup>**

Aantal dienstjaren	#1 Vaakst genoemde reden(en)	#2 Vaakst genoemde reden(en)	#3 Vaakst genoemde reden(en)
0-4 (n=43)	Problemen binnen (eigen) korps (37 %) Combinatie met hoofd baan (37 %)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (28 %)	Verhuizing (23 %)
5-14 (n=142)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (42 %)	Problemen binnen (eigen) korps (29 %) Combinatie met privé (29 %)	Combinatie met hoofd baan (20 %)
15-24 (n=159)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (49 %)	Problemen binnen (eigen) korps (25 %) PPMO (25 %)	Combinatie met hoofd baan (19 %) Gebrek aan motivatie (19 %)
25-34 (n=136)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (49 %)	PPMO (29 %)	Gebrek aan motivatie (23 %)
35+ (n=50)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (48 %)	Leeftijd / (pre-)pensioen (44 %)	PPMO (20 %)

Bij alle clusters van dienstjaren bij vertrek is de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd een belangrijke reden geweest om te stoppen. Bij de clusters met 5 of meer dienstjaren staat deze reden op nummer 1 in de top 3 van belangrijkste redenen. Bij de deelnemers met minder dan 5 dienstjaren zijn problemen binnen het (eigen) korps en de combinatie van de functie als vrijwilliger en de hoofd baan het vaakst genoemd, naast de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en een verhuizing. Bij de deelnemers met 5 tot 15 dienstjaren zijn problemen binnen het (eigen) korps een tweede belangrijke reden om te stoppen, naast de combinatie van de functie als vrijwilliger en privé. De combinatie met privé wordt door de andere deelnemers nauwelijks genoemd als reden om te stoppen. Leeftijd of (pre-)pensioen als reden om te stoppen speelt logischerwijze vooral bij deelnemers met 35 dienstjaren of meer. Problemen met het PPMO spelen vooral bij de deelnemers met 25 tot 35 dienstjaren of met 15 tot 25 dienstjaren, die dit als tweede belangrijke reden noemen. Een gebrek aan motivatie wordt door hen ook relatief vaak als belangrijke reden genoemd.

<sup>14</sup> In de tabel is per cluster het percentage aan deelnemers weergegeven dat de betreffende reden heeft genoemd. Doordat de deelnemers meerdere redenen konden noemen, kan het percentage van de top 3 per cluster groter zijn dan 100%.

### 4.3.6 Verschillen tussen clusters van leeftijd bij vertrek wat betreft redenen om te stoppen

Ten slotte is gekeken naar mogelijke verschillen tussen deelnemers die bij vertrek in verschillende leeftijdsclusters vielen, zie tabel 4.13.

**Tabel 4.13 Top 3 van redenen om te stoppen, per cluster van leeftijd bij vertrek<sup>15</sup>**

Aantal dienstjaren	#1 Vaakst genoemde reden(en)	#2 Vaakst genoemde reden(en)	#3 Vaakst genoemde reden(en)
Jonger dan 35 (n=101)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (43 %)	Problemen binnen (eigen) korps (37 %)	Combinatie met privé (29 %)
35-44 (n=120)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (52 %)	Combinatie met privé (27 %) Problemen binnen (eigen) korps (26 %)	Combinatie met hoofd baan (23 %)
45-54 (n=158)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (44 %)	PPMO (28 %)	Problemen met gezondheid (23 %) Problemen binnen (eigen) korps (22 %)
55+ (n=150)	Wijze waarop organisatie wordt bestuurd (43 %)	PPMO (33 %) Leeftijd / (pre-)pensioen (32 %)	Problemen met gezondheid (21 %)

Bij alle clusters van leeftijd bij vertrek is de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd de belangrijkste reden geweest om te stoppen. Problemen binnen het (eigen) korps is vooral voor deelnemers tot 55 jaar een reden geweest om te vertrekken. Bij de deelnemers tot 45 jaar is de combinatie van de functie als vrijwilliger en privé relatief vaak genoemd en bij deelnemers tussen 35 en 45 jaar speelt ook de combinatie met de hoofd baan een belangrijke rol. Het PPMO is vooral door deelnemers van 45 jaar of ouder genoemd als reden om te stoppen, net als problemen met de gezondheid. Bij deelnemers van 55 jaar en ouder is logischerwijs ook de leeftijd of het (pre)pensioen een veelgenoemde reden om te stoppen.

### 4.3.7 Opdeling naar perspectief van brandweerorganisatie of vrijwilliger

Vanuit het perspectief van de brandweervrijwilliger kan onderscheid gemaakt worden tussen vrijwillig en onvrijwillig vertrek (zie paragraaf 2.2). In de periode 2017-2022 geeft 5 % van de deelnemers aan dat zij op initiatief van de brandweerorganisatie zijn vertrokken. Hier is sprake van onvrijwillig vertrek. Het gaat om vertrek op verzoek van de leidinggevende, bijvoorbeeld na een conflict, doordat de vrijwilligerspost is opgeheven of doordat de vrijwilliger ook een beroepsfunctie of leidinggevende functie binnen de brandweer is gaan bekleden en dit volgens het beleid in de betreffende veiligheidsregio niet mag. In 95 % van de gevallen is sprake van een vrijwillig vertrek.

<sup>15</sup> In de tabel is per cluster het percentage aan deelnemers weergegeven dat de betreffende reden heeft genoemd. Doordat de deelnemers meerdere redenen konden noemen, kan het percentage van de top 3 per cluster groter zijn dan 100%.

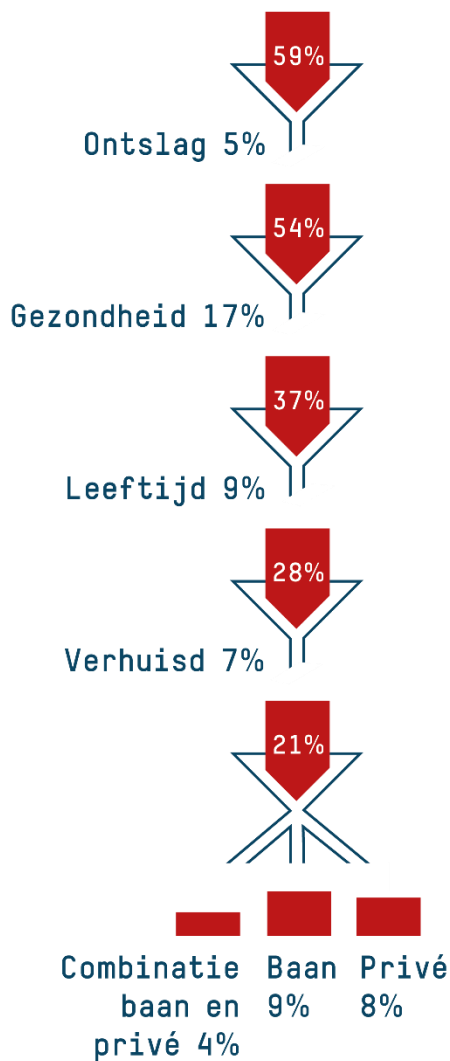
Vanuit het perspectief van de organisatie is er een opdeling in vermijdbaar en onvermijdbaar vertrek. Het vertrek op initiatief van de brandweer valt onder onvermijdbaar vertrek, evenals de volgende vertrekredenen:

- > Problemen met de gezondheid
- > Leeftijd / (pre-)pensioen
- > Verhuizing
- > Combinatie van de functie als vrijwilliger en de hoofd baan
- > Combinatie van de functie als vrijwilliger en privé.

Zeven op de tien deelnemers noemen meerdere redenen voor vertrek. Daar waar sprake is van ten minste één reden die onvermijdbaar is, zijn de overige vertrekredenen in de nadere opdeling naar perspectief voor die deelnemer buiten beschouwing gelaten. Omdat het niet halen van het PPMO doorgaans samenvalt met problemen met de gezondheid, vallen deelnemers die zowel het PPMO als problemen met de gezondheid als vertrekredenen hebben genoemd binnen de 'onvrijwillige vertrekredenen'. Van de groep die overblijft, geeft de meerderheid aan ontevreden te zijn met de testmethode. Daarom wordt het PPMO (exclusief de combinaties met onvrijwillige vertrekredenen) als vermijdbare vertrekredenen beschouwd.

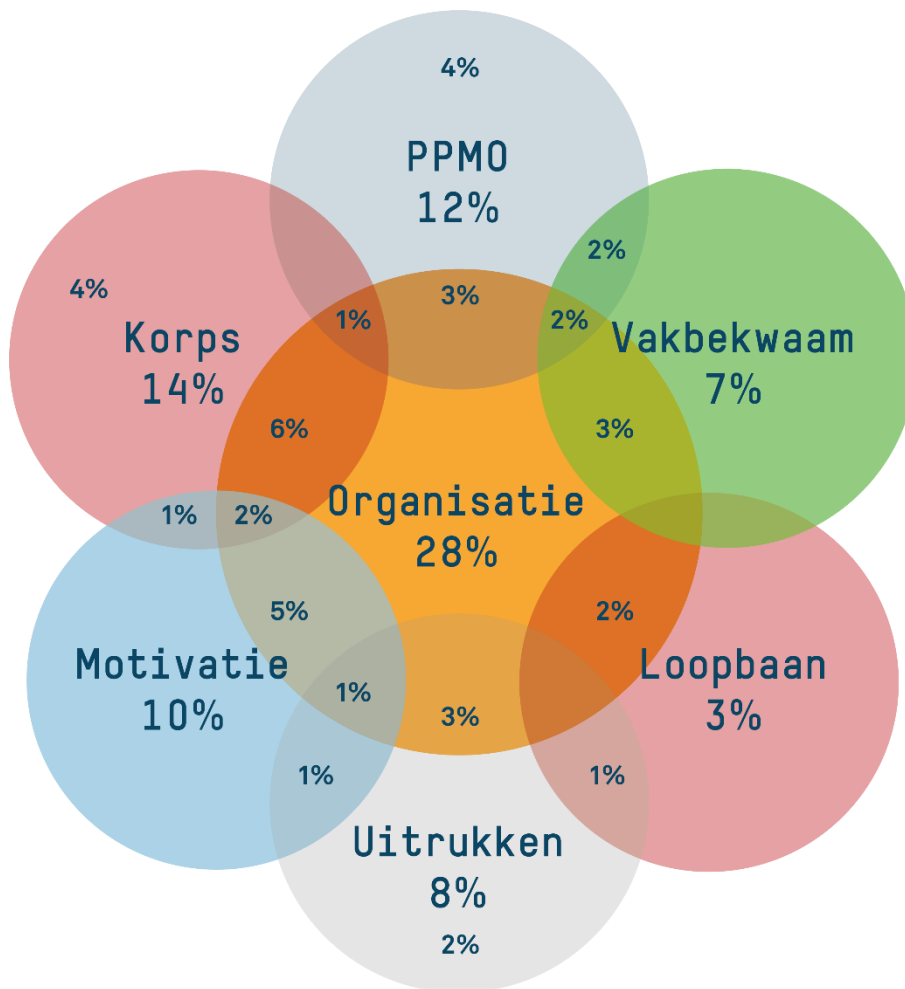
In totaal heeft 59 % van de deelnemers ten minste één onvermijdbare vertrekreden genoemd. Om inzicht te krijgen in de belangrijkste vertrekredenen, is een opdeling gemaakt naar gradatie van onvermijdelijkheid. De volgorde is discutabel en gaat uit van de mate waarin vertrek voorkomen kan worden. Zo heeft de brandweerorganisatie de meeste invloed op 'ontslag'. Deze reden van vertrek weegt daarom in de opdeling zwaarder mee dan vertrek om bijvoorbeeld 'gezondheidsredenen': een deelnemers die zowel is vertrokken vanwege gezondheidsredenen en ontslag valt in de categorie 'ontslag'. Bij 'gezondheidsredenen' kan de brandweervrijwilliger (vaak al langere tijd) niet ingezet worden en bij 'leeftijd' is (al langere tijd) bekend dat de brandweervrijwilliger gaat vertrekken. Hier is door de brandweerorganisatie weinig aan te veranderen. Bij een verhuizing is de vrijwilliger niet meer inzetbaar voor het betreffende korps, maar kan de brandweerorganisatie hem of haar door overplaatsing behouden voor de brandweer (landelijk gezien). Bij vertrek vanwege een lastige combinatie met de hoofd baan en/of privé ligt de keuze vooral bij de vrijwilliger en is de invloed van de organisatie het kleinst.

Zoals eerder aangegeven, gaat het bij 5 % om onvrijwillig vertrek (ontslag), al of niet gecombineerd met andere vertrekredenen, zie figuur 4.14. Bij de overige 54 % is gekeken welke deelnemers zijn vertrokken vanwege problemen met de gezondheid (17 %), daarna is bij de overgebleven 37 % gekeken wie is vertrokken vanwege een hoge leeftijd (9 %), van de overgebleven 28 % zijn degenen die vanwege een verhuizing (7 %) zijn vertrokken afgehaald en van de overgebleven 21 % zijn die zijn vertrokken vanwege een problematische combinatie van de vrijwilligersfunctie met zowel de hoofd baan als de privésituatie (4 %). Ten slotte blijven de deelnemers die zijn vertrokken vanwege de combinatie met de hoofd baan (9 %) óf de privésituatie (8 %) nog over, zie figuur 4.14.



**Figuur 4.14 Onvermijdbare vertrekredenen**

Bij de vermijdbare vertrekredenen (41 %), waar de brandweerorganisatie in principe invloed op kan hebben, is tevens gekeken naar combinaties van vertrekredenen. De belangrijkste en meest genoemde vermijdbare vertrekreden heeft betrekking op de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd (28 %). Het gaat om twee derde van de deelnemers die vanwege een vermijdbare reden zijn vertrokken. Problemen binnen het (eigen) korps worden ook vaak als vertrekreden genoemd (14 %). Bij 9 % van de deelnemers is sprake van een combinatie van problemen binnen het korps en onvrede over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd (6 % + 2 % + 1 %, zie figuur 4.15). Onvrede met het PPMO wordt door 12 % genoemd. Van die 12 % was voor 6 % de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd ook een vertrekreden; 1 % daarvan noemde daarnaast nog problemen binnen het korps en 2 % de vakbekwaamheidseisen. Andere vermijdbare redenen zijn een gebrek aan motivatie (10 %), (het vaak te laat zijn bij) de uitrukken (8 %), de vakbekwaamheidseisen die aan vrijwilligers worden gesteld (7 %) en het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden ('loopbaan' in figuur 4.15, 3 %).



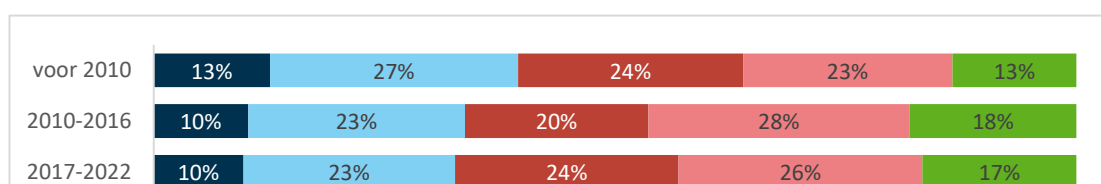
Figuur 4.15 Vermijdbare vertrekredenen

## 4.4 Proces rondom het vertrek

Aan de deelnemers is gevraagd wat hun ervaringen zijn rondom het vertrek bij de brandweer, hoe lang het heeft geduurd voordat ze de gedachte om te stoppen omzetten naar het daadwerkelijke besluit om te stoppen, of ze een exitgesprek hebben gevoerd en of ze bij vertrek de echte reden daarvoor hebben gedeeld.

### 4.4.1 Ervaringen rondom het vertrek bij de brandweer

De gang van zaken rondom het vertrek bij de brandweer wordt door bijna de helft (43 %) als (zeer) negatief ervaren; ongeveer een op de drie deelnemers (33 %) is (zeer) positief. Zie ook figuur 4.16.



Figuur 4.16 Ervaring van de gang van zaken rondom het vertrek bij de brandweer

Na het beantwoorden van deze vraag naar hun ervaring konden de deelnemers in een open veld hun antwoord toelichten. De volgende rode draden (inclusief voorbeelden) zijn te destilleren uit de antwoorden van deelnemers met een (zeer) negatieve ervaring.

- > *Het afscheid zelf*: daar was weinig tot helemaal geen aandacht voor. Verschillende keren is aangegeven dat een afscheid niet mogelijk was vanwege covid-19-beperkingen (óók niet nadat die beperkingen waren opgeheven).
- > *Het management van de veiligheidsregio*: gebrek aan communicatie, desinteresse, onheuse bejegening door kaderleden, weinig betrokkenheid tonen, meewerken aan vriendjespolitiek of dit tolereren, (verkeerd uitgevoerde) bezuinigingen, kil en afstandelijk, maken zich schuldig aan machtsmisbruik en slechte uitvoering van de reorganisatie.
- > *Disfunctioneren van de ploegchef*: gebrek aan autoriteit en leiding nemen (met als gevolg negatieve impact op de cultuur), meewerken aan vriendjespolitiek of dit tolereren, geen waardering uiten, geen moeite doen om de vrijwilliger te behouden, niet informeren waarom de vrijwilliger stopt, onvoldoende begeleiding en ondersteuning bieden bij het zoeken naar een (tijdelijke) oplossing en geen begrip tonen voor de privésituatie.
- > *PPMO*: de keuring niet gehaald, geblesseerd geraakt tijdens/door het PPMO, fysieke problemen waardoor de keuring niet kon worden uitgevoerd.
- > *Gebrek aan motivatie*: geen interesse meer in de brandweer, gebrek aan doorgroei-mogelijkheden, het gevoel meer te geven dan te krijgen.
- > *Combinatie van functies*: als (beroepsmatig) officier van dienst geen vrijwilliger mogen zijn en moeten stoppen.
- > *Het repressieve werk*: het verdwijnen van (en dus moeten stoppen met) specialismen, het brandweerwerk niet meer kunnen combineren met hoofd baan en privé en een te grote professionaliseringsslag (inclusief verplichtingen, ook wat betreft vakbekwaamheid).
- > *Gedwongen vertrek*: het niet halen van de opleiding en het niet in 'het plaatje' passen volgens de ploegchef.

Deelnemers die met een (zeer) positieve ervaring de brandweer hebben verlaten geven als toelichting onder andere aan:

- > *Betrokkenheid bij de brandweer blijft*: welkom zijn op de post na de oefenavond, ondersteuning bieden op de post (bijvoorbeeld tijdens oefeningen).
- > *Het afscheid zelf*: goed geregeld, begrip van de post waarom men als vrijwilliger stopt, een onderscheiding, penning, oorkonde of ander aandenken.
- > *Maatwerk*: voldoende ruimte ervaren om eventueel terug te keren, mogelijkheid tot omzetten van aanstelling zodat een jubileum volgemaakt kon worden.
- > *Wat men heeft bereikt*: de scholing van brandweermensen op de post, de persoonlijke ontwikkeling.

Tot slot wordt uit de toelichtingen duidelijk dat sommige deelnemers een onderscheid maken tussen de veiligheidsregio en de eigen post, waar het afscheid van de post als positief is ervaren, maar vanuit de regio negatief: "Het afscheid van de collega's en ploeg prima, de veiligheidsregio bagger".

#### **4.4.2 Tijdsduur van gedachte tot daadwerkelijk besluit om te stoppen**

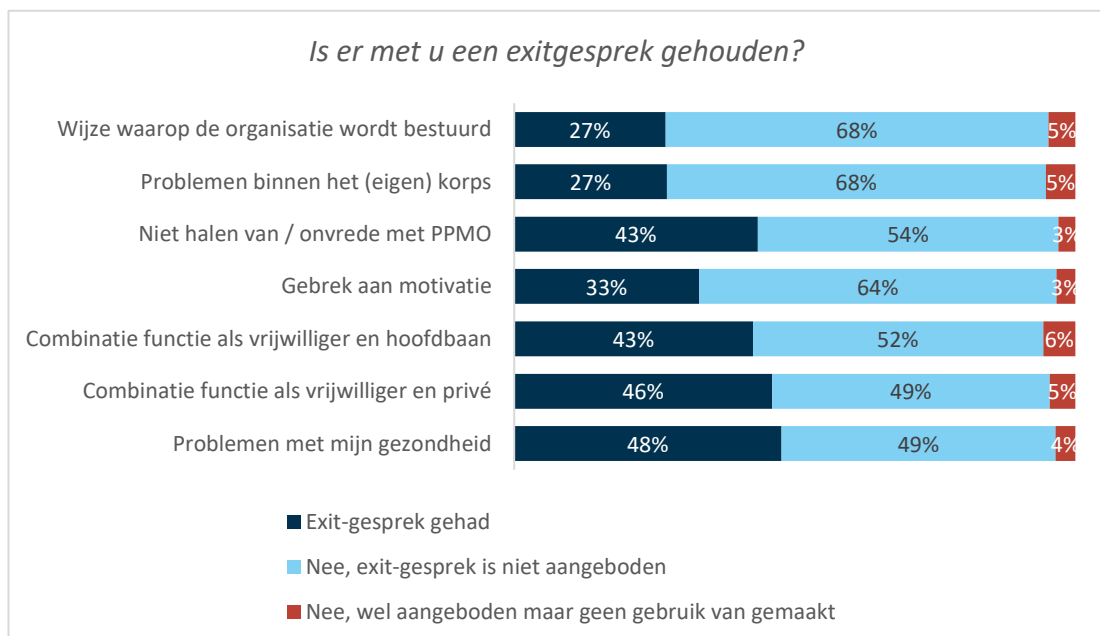
Ruim vier op de tien deelnemers (43 %) had langer dan een half jaar voorafgaand aan het moment dat zij hun (verzoek tot) ontslag daadwerkelijk indienden het idee om te stoppen. Ongeveer twee op de tien deelnemers (19 %) heeft er 3-6 maanden over nagedacht.



### 4.4.3 Exitgesprek

Een derde (35 %) van de deelnemers heeft een exitgesprek gehad, doorgaans met de leidinggevende op de kazerne en zelden met een P&O-functionaris. Zes op de tien gestopte vrijwilligers is geen gesprek aangeboden en enkele deelnemers (6 %) is wel een gesprek aangeboden, maar heeft daar geen gebruik van gemaakt. Twee derde van de gestopte vrijwilligers die geen gesprek is aangeboden (39 % van alle deelnemers), had wel een gesprek gewenst.

In figuur 4.17 is voor de vaakst genoemde redenen om te stoppen weergegeven of met de gestopte vrijwilliger een exitgesprek is gehouden. Bij de vertrekredenen die verband houden met de organisatie en het korps is relatief vaak aangegeven dat er geen exitgesprek is gehouden, namelijk in (bijna) zeven op de tien gevallen. Driekwart van de vrijwilligers die om deze redenen zijn vertrokken en met wie geen exitgesprek is gehouden, had wel een gesprek gewenst. Die wens is geringer bij de deelnemers die andere vertrekredenen noemen: twee derde van hen die een 'gebrek aan motivatie' en 'combinatie functie als vrijwilliger en hoofd baan' noemen, had een exitgesprek gewenst, en zes op de tien van hen die overige redenen hebben genoemd.



**Figuur 4.17 Gehouden exitgesprekken per vaakst genoemde vertrekreden**

### 4.4.4 Bij vertrek delen van de echte reden

Het merendeel deelt bij vertrek de echte vertrekredenen met collega's en of de veiligheidsregio, terwijl ongeveer een op de tien deelnemers de echte reden niet heeft gedeeld. De deelnemers geven diverse redenen aan waarom zij niet de echte vertrekredenen hebben genoemd. De vijf meest genoemde redenen zijn:

- > Er wordt niet geluisterd / niets mee gedaan.
- > De verhouding met de collega's was niet goed (meer).
- > De verhouding met de leidinggevende(n) was niet goed (meer).
- > Geen gelegenheid voor gehad of gekregen.
- > Geen behoefte aan.

Er is geen duidelijk verschil tussen deelnemers die wel een exitgesprek hebben gehad en zij die zonder exitgesprek zijn vertrokken: beide groepen geven ongeveer even vaak aan dat zij de echte reden voor vertrek hebben gedeeld.

## 4.5 Terugkijkend na vertrek

Hoe kijken oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers terug op hun besluit om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer? In deze paragraaf wordt eerst beschreven in hoeverre hun besluit om te stoppen in hun ogen vermijdbaar was. Vervolgens wordt ingegaan op de manier waarop zij hun besluit om te stoppen hebben ervaren (met betrekking tot bepaalde aspecten en het gevoel), op de wijze waarop zij de tijd invullen die zij normaliter zouden besteden aan de brandweer en tot slot op de vraag of ze definitief zijn gestopt als vrijwilliger (en onder welke voorwaarden terugkeer eventueel mogelijk is).

### 4.5.1 In hoeverre het stoppen bij de brandweer vermijdbaar was

Aan de deelnemers is gevraagd in hoeverre het stoppen bij de brandweer vermijdbaar was. De helft van hen (49 %) geeft aan dat iemand binnen de brandweer op enig moment nog iets had kunnen doen of veranderen om hen als vrijwilliger te houden.

De mate waarin deelnemers aangeven dat het vertrek voorkomen had kunnen worden, neemt af naarmate de deelnemer ouder is: van de deelnemers jonger dan 35 jaar geeft 60 % aan dat iemand hen had kunnen tegenhouden, bij de deelnemers tussen 35 en 44 jaar gaat het om 54 %, bij de deelnemers tussen 55 en 54 jaar om 49 % en bij de deelnemers van 55 jaar en ouder gaat het om 37 %. Er is geen significant verschil tussen de dienstjaren: per groep van dienstjaren zeggen deelnemers ongeveer even vaak dat het stoppen wel of niet voorkomen had kunnen worden. Ook per functie is er geen significant verschil. Met name personen in de lijn boven de direct-leidinggevende (ploegchef), en de direct-leidinggevende hadden iets kunnen doen of veranderen om hen als vrijwilliger te houden.

Deelnemers geven in de open antwoorden verschillende suggesties over wat er gedaan had kunnen worden om hen als vrijwilliger te houden. De woorden 'erkenning' en 'luisteren' komen veelvuldig terug. De meeste suggesties hebben betrekking op de ploegchef.

- > De ploegchef: blijven luisteren (ook naar weerstand) en het gesprek aangaan, verantwoordelijkheid nemen; moet positie in én boven de groep kennen; indien nodig postleden aanspreken (ook op pestgedrag); aan de slag gaan met angstcultuur (in samenwerking met clustercommandant), empathie tonen en motiveren; samen zoeken naar en aandacht besteden aan een oplossing; zoeken naar een goede balans tussen werk en privé in relatie tot vakbekwaamheid en paraatheid (ruimte voor (tijdelijk) maatwerk waar nodig); gelijke behandeling voor alle vrijwilligers op de post, geen uitzonderingsposities; regels opstellen met betrekking tot uitrukken (rouleren); doorstroom faciliteren.
- > Andere suggesties hebben betrekking op de veiligheidsregio, zoals: betere vergoedingen, het reserveren van woningen, meer erkenning en een flexibeler opstelling naar vrijwilligers (met betrekking tot verplichtingen tot opkomst, oefeningen, beschikbaarheid, et cetera).
- > Tot slot worden er ook verschillende suggesties gedaan met betrekking tot het PPMO: aanbieden van trainingsmogelijkheden; keuringsnorm aanpassen voor vrouwen; eenduidige regels die voor iedereen gelden.

Een kwart van de deelnemers geeft aan dat de brandweer het vertrek had kunnen voorkomen, hoewel zij een onvermijdbare vertrekreden hebben opgegeven. Daarnaast hebben zij echter ook vaak een vermijdbare vertrekreden genoemd. Doorgaans gaat het om een combinatie met onvrede over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en/of problemen binnen het korps. De zaken die volgens de deelnemers veranderd kunnen worden, hebben vooral betrekking op het luisteren naar en begrip hebben voor de problemen waar deze ex-vrijwilligers tegenaan zijn gelopen. Daarnaast is bij ongeveer een tiende van wie het vertrek onvermijdelijk was, maar die vonden dat de brandweer iets had kunnen doen om hen te behouden, geen sprake van een combinatie met vermijdbare redenen. Zij kampten vooral met gezondheidsproblemen of een hogere leeftijd. Zij geven aan dat de organisatie hen meer tijd en/of ondersteuning had moeten bieden voor het herstel, het opbouwen van conditie en de terugkeer bij het korps. Zij die noodgedwongen vanwege verhuizing zijn vertrokken, geven aan dat het beleid verbeterd kan worden om de overstap van opgeleide vrijwilligers naar een ander korps te faciliteren of hen in een andere rol bij de brandweer te houden, waarbij afstand tot de kazerne geen belemmering vormt.

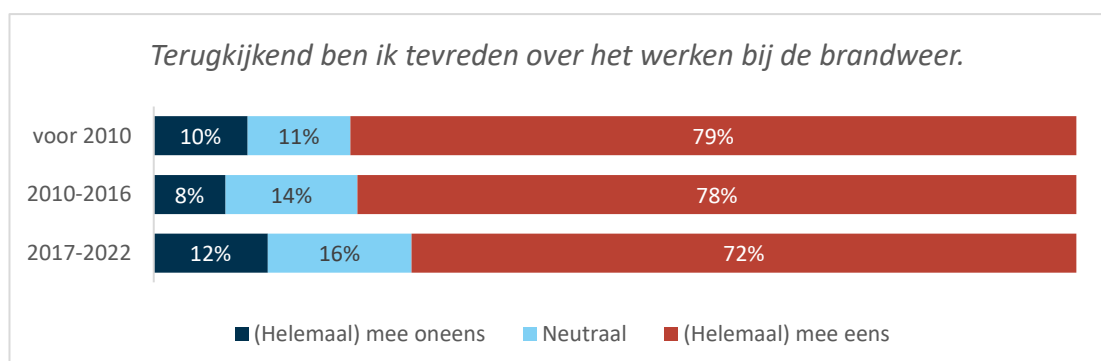
Het andere kwart van de deelnemers die aangeven dat de brandweer hun vertrek had kunnen voorkomen, geeft uitsluitend vermijdbare vertrekredenen op. Overigens geeft 15 % van de deelnemers aan dat hun vertrek niet voorkomen had kunnen worden, terwijl de vertrekreden die zij opgegeven in basis vermijdbaar is. Het gaat dan met name om vertrek vanwege onvrede met de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, vaak in combinatie met andere redenen, waaronder een gebrek aan motivatie en/of onvrede met het PPMO en/of de vakbekwaamheidseisen die aan vrijwilligers worden gesteld. Vanuit de organisatie beschouwd, zijn dit vertrekredenen waarop het beleid aangepast kan worden.

#### 4.5.2 Hoe het besluit om te stoppen naderhand is ervaren

Alle deelnemers zijn gestopt als vrijwilliger bij de brandweer. Hoe hebben zij achteraf dit besluit ervaren? In deze deelparagraaf wordt de resultaten beschreven van verschillende vragen en stellingen die tezamen een beeld geven over hoe – terugkijkend – (on)tevreden de deelnemers zijn.

##### Mate van tevredenheid over het werken bij de brandweer

Een meerderheid (72 %) kijkt met tevredenheid terug naar het werk bij de brandweer, zie figuur 4.18.



**Figuur 4.18** Mate van tevredenheid over het werken bij de brandweer

### Meest positieve aspecten aan de vrijwillige baan bij de brandweer

Hoewel bijna de helft van de deelnemers de gang van zaken rondom het vertrek bij de brandweer als (zeer) negatief heeft ervaren, kijken ze over het algemeen met een positieve blik terug naar hun vrijwilligerswerk: negen op de tien deelnemers noemen meerdere 'meest positieve aspecten' aan hun vrijwillige baan bij de brandweer. Niemand geeft aan geen 'meest positieve aspecten' te hebben ervaren. Naast de vier in de vragenlijst gegeven keuzeopties werd zelden (3 %) een aanvullend aspect genoemd. Zeven tot acht op de tien deelnemers geven aan dat zij het zinvol bezig zijn voor de lokale omgeving, de samenwerking met collega's, de gezelligheid met collega's, de spanning en uitdaging bij uitrukken en oefenen het meest positief vonden.

### Minst positieve aspecten aan de vrijwillige baan bij de brandweer

Bij de vraag over de minst positieve aspecten noemt een derde (34 %) dat dit voor hen niet van toepassing is, de helft (46 %) noemt één aspect en de rest noemt meerdere, doorgaans twee, aspecten. Naast de vijf in de vragenlijst gegeven keuzeopties zijn vier aanvullende aspecten uit de vrije tekst bij 'anders namelijk' gefilterd (\*), zie tabel 4.19.

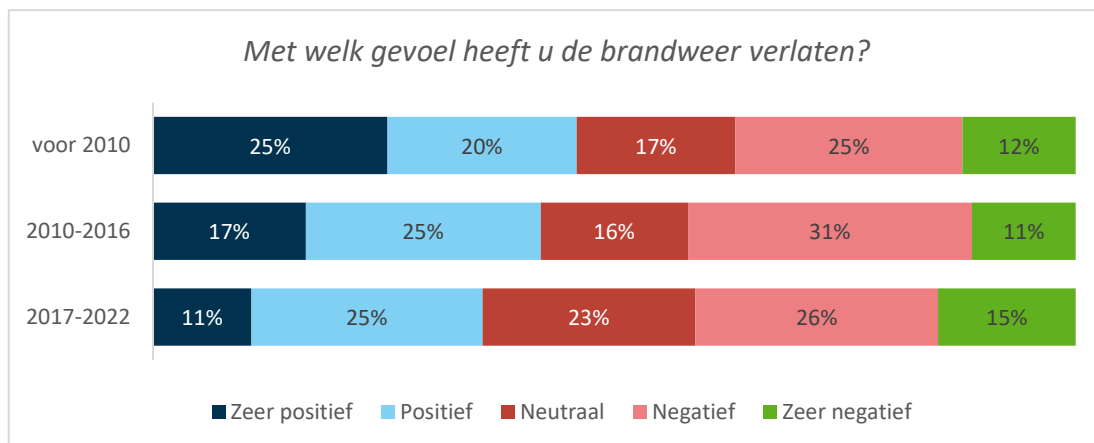
**Tabel 4.19 Minst positieve aspecten aan de vrijwillige baan bij de brandweer**

Minst positieve aspecten aan de vrijwillige baan bij de brandweer	
Tijdsinvestering voor oefenen en bijscholing	25 %
Sfeer en omgang in de groep	18 %
Management *	10 %
Onregelmatigheid	8 %
Tijdsinvestering voor opleiden	7 %
Veranderingen / reorganisatie *	7 %
Tijdsbesteding algemeen / belasting piket *	5 %
Tijdsinvestering bij uitrukken	4 %
Ongelijke beloning beroeps / vrijwilligers *	1 %
Anders	4 %

\* Aanvullend aspect, uit 'anders' gefilterd als vaak genoemd aspect.

### Het gevoel waarmee vrijwilligers zijn vertrokken

Bijna een kwart van de deelnemers heeft de brandweer met een neutraal gevoel verlaten; de rest is net iets vaker (41 %) met een negatief dan met een positief gevoel (36 %) vertrokken (zie figuur 4.20).



**Figuur 4.20 Gevoel waarmee men de brandweer heeft verlaten**

### 4.5.3 Hoe oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers hun tijd invullen na vertrek bij de brandweer

De vrije tijd die na vertrek bij de brandweer is ontstaan, wordt door de meeste oud-(aspirant) brandweervrijwilligers besteed aan hobby's (63 %) en het gezinsleven (62 %). Een derde geeft aan dat de tijd wordt ingevuld door werk (34 %) en een iets kleiner deel geeft aan nu (meer) tijd te besteden aan sport (30 %) en vriendschappen (30 %). Twee op de tien deelnemers besteden de tijd aan (ander) vrijwilligerswerk en de rest geeft een andere invulling (9 %) aan de vrijgekomen tijd.

### 4.5.4 Definitief gestopt of mogelijkheid om terug te keren

Ongeveer zes op de tien deelnemers (61 %) is definitief gestopt bij de brandweer. Een kwart van de deelnemers wil terugkeren (24 %), van wie twee derde onder voorwaarden en de rest zondermeer; 15 % overweegt om terug te keren. Met name de ouderen zijn definitief gestopt; de jongeren zouden nog wel willen terugkeren: van de deelnemers die aangeven dat zij definitief zijn gestopt, is zeven op de tien 45 jaar of ouder (de groepen '45-54 jaar' en '55+' zijn even groot), de rest is jonger. Degenen die graag willen terugkeren zijn in driekwart van de gevallen jonger dan 45 jaar (de groepen '35-44 jaar' en '35 jaar of jonger' zijn even groot), de rest is ouder.

Bijna alle deelnemers die definitief als vrijwilliger zijn gestopt bij de brandweer is op enige wijze nog betrokken bij de brandweer. Bij de deelnemers die willen terugkeren of dit overwegen, is de helft momenteel nog betrokken in een niet-repressieve rol. De deelnemers zijn vooral nog bij de brandweer betrokken vanwege hun koude functie bij de veiligheidsregio, via verenigingsleven of via hand-en-spandiensten, zoals het helpen in de kantine, bij oefeningen en het geven van voorlichting in het kader van brandveilig leven (BvL). De helft van de deelnemers die momenteel niet meer bij de brandweer betrokken zijn, zou wel dit wel graag willen: de meeste geven aan (met of zonder voorwaarden) weer in de uitruk mee te willen draaien.

Bij de deelnemers zijn onvrede met de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd (45 %), problemen binnen het (eigen) korps (23 %) en het niet halen van of onvrede met het PPMO (20 %) het vaakst genoemd als reden om te stoppen. Een kwart van de vrijwilligers die is gestopt vanwege onvrede met de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, zou nog willen terugkeren en een vijfde twijfelt hierover. Van hen die vanwege problemen binnen het (eigen) korps zijn gestopt, wil een derde terugkeren en twijfelt een vijfde hierover. Onder hen

die vanwege het PPMO zijn gestopt, is voor een derde het besluit om te stoppen niet definitief.

## 4.6 Het vertrek van aspirant-brandweervrijwilligers

In deze paragraaf staat het vertrek van aspirant-brandweervrijwilligers centraal. In tegenstelling tot voorgaande paragrafen in dit hoofdstuk zijn de resultaten in deze paragraaf niet representatief: in totaal hebben namelijk slechts 28 gestopte aspirant-brandweervrijwilligers (3 % van alle deelnemers) de vragenlijst ingevuld. De resultaten zijn dan ook verkennend van aard en de percentages dienen ook als zodanig geïnterpreteerd te worden.<sup>16</sup> Ondanks de lage respons van deze specifieke doelgroep is ervoor gekozen hier toch over te rapporteren, omdat verschillende veiligheidsregio's hebben aangegeven een probleem te ervaren met aspiranten die tijdens de opleiding stoppen. Dit heeft naast financiële consequenties mogelijk ook direct gevolgen voor de bezetting en paraatheid op de post waar de aspirant vrijwilliger zou worden (de aspirant is immers geworven, omdat er een nieuwe vrijwilliger nodig was).

### 4.6.1 Kenmerken van gestopte aspirant-brandweervrijwilligers

Het merendeel van de 28 deelnemers is gestopt in de periode 2017-2022 (n = 23). Drie deelnemers zijn gestopt in de periode 2010-2016 en twee deelnemers zijn gestopt voor 2010. Er is een nadere verkenning gedaan naar de persoonskenmerken van de aspirant-vrijwilligers die gestopt zijn in de periode 2017-2022.

#### **Geslacht, dienstverband bij de brandweer en leeftijd**

De meerderheid van de oud-aspiranten is man en een klein deel vrouw. Alle deelnemers hadden een dienstverband als vrijwilliger en waren 0 tot 4 jaren in dienst. De meeste oud-aspiranten zijn op jonge leeftijd begonnen (jonger dan 25 jaar). Ongeveer evenveel oud-aspiranten zijn begonnen op 35-44-jarige leeftijd. Niemand is het dienstverband begonnen bij een leeftijd van 45 jaar of ouder.

#### **Functie(s) – repressief en niet-repressief**

Naast de functie van aspirant-manschap hadden drie deelnemers nog een andere functie binnen de brandweer, te weten begeleider van de jeugdbrandweer, monteur en lid van de Ondernemingsraad.

#### **Hoofdbaam**

Het merendeel van de deelnemers werkte naast de vrijwilligersbaan in loondienst, een deel werkte als zelfstandig ondernemer, en een klein deel combineerde een baan in loondienst met zelfstandige onderneming. De overige deelnemers volgde een opleiding. Van de deelnemers die werkten naast de vrijwilligersbaan, werkte de meerderheid fulltime. In onderstaande tabel 4.21 is weergegeven in welke sectoren de deelnemers werkzaam waren op het moment van vertrek bij de brandweer.

<sup>16</sup> Zie voor een vergelijking tussen functies in redenen om te stoppen ook paragraaf 4.3.4.

**Tabel 4.21 Sector hoofdbaan bij vertrek**

Sector
Technisch
Gezondheidszorg en welzijn
Transport en logistiek
Commercieel/ marketing
(Chemische) industrie
Onderwijs en onderzoek
Bouw
Detailhandel
Anders, namelijk

#### **PPMO**

Vrijwel alle deelnemers zijn vertrokken met 'G1: Geschikt' als uitslag van het PPMO. Eén deelnemer mocht niet meedoen aan het PPMO en heeft hierdoor geen keuringsuitslag.

#### **4.6.2 Redenen om te stoppen als aspirant**

Oud-aspiranten konden aangeven of er een specifieke gebeurtenis heeft geleid tot het besluit om te stoppen of dat er andere redenen waren die hieraan hebben bijgedragen. Daarnaast is gevraagd naar hun hoofdredenen om te stoppen. Elke deelnemer mocht maximaal drie redenen kiezen die een rol hebben gespeeld.

#### **Specifieke gebeurtenis die heeft geleid tot het besluit om te stoppen**

Van de 20 deelnemers die deze vraag hebben ingevuld, geeft een ruime meerderheid aan dat er inderdaad een specifieke gebeurtenis of situatie is geweest die aanleiding heeft gegeven om te stoppen. Bij de meeste deelnemers betrof het iets bij de brandweer en bij de andere deelnemers iets in de privésfeer.

De specifieke gebeurtenissen die de brandweer betroffen, hadden het vaakst betrekking op ontevredenheid over of een conflict met de ploegchef. De deelnemers hadden het gevoel dat ze tegen werden gewerkt door de ploegchef. Die zou geen interesse tonen, niet willen helpen of veel negatieve feedback geven, hen buitensluiten van activiteiten en belemmeren in de doorstroming naar de opleiding. Gebeurtenissen in de privésfeer zijn minder vaak genoemd en hebben betrekking op een scheiding en verhuizing en het wegvallen van de hoofdbaan.

#### **Hoofdredenen om te stoppen als vrijwilliger**

20 deelnemers hebben één of meerdere redenen van vertrek ingevuld. De meeste deelnemers noemen meerdere redenen die hebben bijgedragen aan het besluit om te stoppen. In figuur 4.22 is weergegeven welke hoofdredenen zij hebben aangegeven.





**Figuur 4.22 Hoofdredeenen om te stoppen als aspirant**

Problemen binnen het (eigen) korps en de combinatie van de functie als vrijwilliger en de hoofdbaan zijn de twee meest genoemde redenen onder oud-aspiranten. De gekozen vertrekredenen worden hieronder toegelicht.

#### **Reden 1a: Problemen binnen het (eigen) korps**

Een vertrek vanwege problemen binnen het (eigen) korps wordt door ex-aspiranten het vaakst genoemd, doorgaans in combinatie met andere redenen. Meestal gaat het daarnaast om onvrede met de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd of om de combinatie met de hoofdbaan. Als wordt doorgevraagd, geeft de helft aan dat groepsvorming en uitsluiting, of problemen met de leidinggevende op de kazerne de meer specifieke reden was om te stoppen. Ook is het ontbreken van een klik met (sommige) collega's en het vertrek op verzoek van de brandweerorganisatie vaak genoemd als het specifieke probleem binnen het (eigen) korps.

#### **Reden 1b: Combinatie functie als vrijwilliger en hoofdbaan**

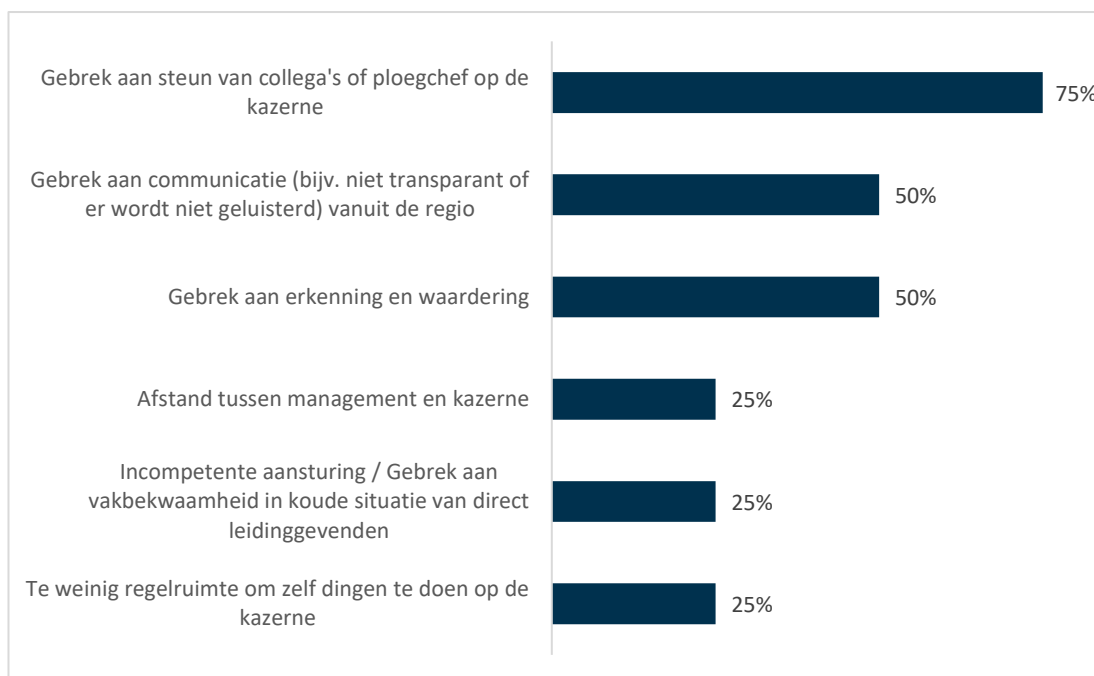
Verder wordt de combinatie van de functie als vrijwilliger en de hoofdbaan als belangrijkste reden genoemd om te stoppen. Als antwoord op de verdiepingsvraag wordt met name genoemd dat de werktijden van de hoofdbaan het vrijwilligerswerk niet (meer) toelaten, waarbij de werktijden tijdens de avond als meest problematisch zijn ervaren. Verder is genoemd dat de deelnemers meer prioriteit willen geven aan hun carrière middels de hoofdbaan.

#### **Reden 2: Verhuizing**

Een verhuizing wordt eveneens genoemd als reden om te stoppen. Vrijwel alle deelnemers hebben een poging gedaan om in hun nieuwe woonplaats bij de brandweer te kunnen. De meest genoemde reden waarom dat niet gelukt is, is dat de brandweerposten in de nieuwe woonomgeving voornamelijk beroepsposen zijn en daardoor niet op zoek zijn naar vrijwilligers.

### Reden 3a: Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd

Iets minder dan een kwart van de oud-aspiranten geeft aan dat de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd een belangrijke reden is geweest om te stoppen. De meest genoemde sub-reden (zie figuur 4.23) is het gebrek aan steun van collega's of ploegchef op de kazerne. Daarnaast zijn ook het gebrek aan communicatie vanuit de regio en het gebrek aan erkenning en waardering vaak als sub-redenen genoemd.



Figuur 4.23 Sub-redenen bij 'Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd'

### Reden 3b: Combinatie functie als vrijwilliger en privé

De derde belangrijke reden om te stoppen is de combinatie van de functie als vrijwilliger en privé, waarbij de deelnemers aangeven dat zij onvoldoende beschikbaar zijn, dat ze meer tijd aan hun partner, gezin, hobby of opleiding willen besteden of problemen hebben met het rooster, het kazerneren en het consigneren.

### Reden 4: Problemen met de gezondheid

Problemen met de gezondheid is een reden om te stoppen. Het gaat om fysieke klachten, om mentale klachten of een combinatie van fysieke en mentale klachten.

### Reden 5: Uitrukken, gebrek aan motivatie, gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden en vakbekwaamheidseisen voor vrijwilligers

De uitrukken worden door enkele oud-aspiranten genoemd als belangrijke reden om te stoppen. Als sub-redenen worden onvoldoende vakbekwaamheid tijdens uitrukken, gevoelsmatige heftigheid van uitrukken en onregelmatigheid van uitrukken genoemd. Gebrek aan motivatie is eveneens door enkele deelnemers genoemd. Deze reden wordt samen met de problemen binnen het (eigen) korps genoemd. Verder wordt een gebrek aan loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden genoemd. Tot slot geven verschillende oud-aspiranten aan dat de vakbekwaamheidseisen die aan vrijwilligers gesteld worden een belangrijke reden waren om te stoppen.

### 4.6.3 Proces rondom het vertrek

Aan de deelnemers is gevraagd met welk gevoel zij de brandweer hebben verlaten, wat hun ervaringen zijn rondom het vertrek bij de brandweer, hoe lang het duurde voordat de gedachte om te stoppen omgezet werd naar het daadwerkelijke besluit om te stoppen, of deelnemers een exitgesprek hebben gevoerd en of bij vertrek de echte reden hiervoor is gedeeld.

#### **Het gevoel waarmee men de brandweer heeft verlaten**

Bijna de helft heeft met een (zeer) negatief gevoel afscheid genomen van de brandweer; de andere oud-aspiranten met een (zeer) positief of neutraal gevoel.

#### **Ervaringen rondom het vertrek bij de brandweer**

De gang van zaken rondom het vertrek bij de brandweer wordt door de meerderheid als (zeer) negatief ervaren; een aantal oud-aspiranten is (zeer) positief.

Na het beantwoorden van deze vraag konden deelnemers in een open veld hun ervaring toelichten. De volgende twee zaken komen naar voren uit de antwoorden van de deelnemers met een (zeer) negatieve ervaring:

- > Het afscheid zelf: daar was weinig tot helemaal geen aandacht voor.
- > Disfunctioneren van de ploegchef.

#### **Tijdsduur van gedachte tot daadwerkelijk besluit om te stoppen**

Oud-aspiranten hadden ongeveer een week, een maand of 1 tot 3 maanden voorafgaand aan het moment dat zij hun (verzoek tot) ontslag daadwerkelijk indienden het idee gekregen om te stoppen. Met andere woorden: de tijdsduur laat geen uniformiteit zien.

#### **Exitgesprek**

Minder dan de helft van de deelnemers heeft een exitgesprek gehad, doorgaans met de leidinggevende op de kazerne en zelden met een regionaal leidinggevende. De meeste deelnemers hebben geen exitgesprek aangeboden gekregen, terwijl een meerderheid dit wel had gewild.

#### **Echte reden delen**

De meerderheid deelde bij vertrek de echte vertrekreden met collega's en of de veiligheids-regio; enkele deelnemers hebben de echte reden niet gedeeld.

### 4.6.4 Terugkijkend na vertrek

In deze paragraaf wordt beschreven hoe oud-aspirant-brandweervrijwilligers terugkijken op hun besluit om te stoppen als vrijwilliger. Eerst wordt beschreven in hoeverre dit besluit in hun ogen vermijdbaar was. Vervolgens wordt ingegaan op de manier waarop zij hun besluit om te stoppen hebben ervaren (met betrekking tot bepaalde aspecten en het gevoel), hoe zij de tijd invullen die zij normaliter zouden besteden aan de brandweer en of ze definitief zijn gestopt als vrijwilliger (en onder welke voorwaarden terugkeer eventueel mogelijk is).

#### **In hoeverre het stoppen bij de brandweer vermijdbaar was**

De meerderheid geeft aan dat iemand binnen de brandweer op enig moment nog iets had kunnen doen of veranderen om hen als aspirant-vrijwilliger te houden. Met name de directe collega's, de direct-leidinggevende en personen in de lijn boven de direct-leidinggevende hadden iets kunnen doen. Deelnemers geven in de open antwoorden verschillende suggesties over wat er gedaan had kunnen worden om hen als vrijwilliger te houden. De volgende twee suggesties komen het vaakst terug:

- > Het gesprek aan gaan.
- > Meer betrokkenheid en begrip tonen.

### Hoe het besluit om te stoppen naderhand is ervaren

De meerderheid van de oud-aspiranten kijkt met tevredenheid terug naar het werk bij de brandweer; andere staan er neutraal tegenover en of geven aan niet tevreden te zijn over het werk bij de brandweer.

Vrijwel alle oud-aspiranten benoemen meerdere 'meest positieve aspecten' aan hun vrijwillige baan bij de brandweer. Niemand geeft aan dat er geen 'meest positieve aspecten' zijn ervaren. Het zinvol bezig zijn voor de lokale omgeving is het vaakst genoemd als positief aspect, gevolgd door de spanning en uitdaging bij uitrukken en oefenen, het samenwerken met collega's en de gezelligheid met collega's. Bij de vraag over de minst positieve aspecten aan hun vrijwillige baan bij de brandweer is men verdeeld, zie ook tabel 4.24.

**Tabel 4.24 Minst positieve aspecten aan de vrijwillige baan bij de brandweer**

#### Minst positieve aspecten aan de vrijwillige baan bij de brandweer

Tijdsinvestering voor opleiden

Tijdsinvestering voor oefenen en bijscholing

Sfeer en omgang in de groep

Onregelmatigheid

Management

Anders

Niet van toepassing

### Hoe oud-aspiranten hun tijd invullen na vertrek bij de brandweer

Er is gevraagd hoe de oud-aspiranten de tijd invullen na hun vertrek bij de brandweer. Zie voor een overzicht tabel 4.25.

**Tabel 4.25 Invulling extra vrije tijd na stoppen als vrijwilliger**

#### Invulling extra vrije tijd na stoppen als vrijwilliger

Hobby's

Gezin

Werk

Vriendschappen

Sport

Vrijwilligerswerk

Nog geen invulling

### **Definitief gestopt of mogelijkheid om terug te keren**

Bijna een derde is definitief gestopt bij de brandweer. Bijna de helft van de oud-aspiranten wil terugkeren (van wie een aantal onder voorwaarden) en de rest twijfelt nog. Enkele deelnemers zijn na vertrek nog op enige wijze betrokken bij de brandweer, vooral via familie, vrienden of oud-collega's. De meeste deelnemers zijn echter niet meer betrokken bij de brandweer. Van deze deelnemers zou de meerderheid graag wel weer betrokken willen worden bij de brandweer: vooral door (met of zonder voorwaarden) weer in de uitruk mee te draaien.

# 5 De invloed van veiligheidsregio's en ploegchefs op het stoppen en behouden van brandweervrijwilligers

## 5.1 Inleiding

In dit laatste resultatenhoofdstuk wordt beschreven in hoeverre veiligheidsregio's, en specifiek ploegchefs, invloed hebben op het stoppen en behouden van (aspirant-)brandweervrijwilligers. Daarbij staan de volgende vragen centraal:

- > *Op welke manieren monitoren ploegchefs of (aspirant-)brandweervrijwilligers (voornemens zijn te) stoppen? (paragraaf 5.4)*
- > *Welke rol speelde de ploegchef van oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers bij hun besluit om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer? (paragraaf 5.2 en 5.3)*
- > *Welke rol speelt het voeren van voortgangsgesprekken en exitgesprekken voor (aspirant-) brandweervrijwilligers die (voornemens zijn te) stoppen? (paragraaf 5.5)*
- > *Welke acties hebben veiligheidsregio's / ploegchefs ondernomen om te voorkomen dat (aspirant-)brandweervrijwilligers stoppen? (paragraaf 5.6)*

De ploegchef wordt gezien als een sleutelfiguur als het gaat om de verbinding tussen veiligheidsregio en post. Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd voor de ploegchef bij het werven en behouden van brandweervrijwilligers (Brandweeracademie, 2021). Uit de vragenlijst ingevuld door oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers is reeds het volgende gebleken:

- > Problemen met de leidinggevende op de kazerne zijn een reden waarom vrijwilligers zijn gestopt (zie paragraaf 4.3.2).
- > De deelnemers die een exitgesprek hebben gehad, doen dit doorgaans met de leidinggevende op de kazerne (zie paragraaf 4.4.3).
- > Een reden waarom deelnemers soms niet hun echte vertrekreden hebben gedeeld, is omdat de verhouding met de leidinggevende(n) niet goed (meer) was (zie paragraaf 4.4.4).
- > De helft van de deelnemers geeft aan dat (personen in de lijn boven) de leidinggevende op de kazerne op enig moment nog iets had(den) kunnen doen of veranderen om hen als vrijwilliger te houden (paragraaf 4.5.1).

Gezien deze invloed van de ploegchef is het van belang vanuit hun eigen perspectief en vanuit het perspectief van veiligheidsregio's te beschrijven welke rol zij hebben bij het stoppen van brandweervrijwilligers.

## 5.2 Ploegchefs als eerste (en laatste) aanspreekpunt

Uit gesprekken met ploegchefs en veiligheidsregio's blijkt dat ploegchefs vrijwel altijd het eerste aanspreekpunt zijn als een vrijwilliger het voornemen heeft of het besluit heeft genomen om te stoppen. Een enkele keer wordt de ploegchef 'overgeslagen' en stapt de vrijwilliger direct naar diens leidinggevende, bijvoorbeeld als de vrijwilliger een conflict heeft met de ploegchef.

Voornemens om te stoppen worden kenbaar gemaakt in (in)formele voortgangs- of jaargesprekken tussen de vrijwilliger en diens ploegchef, al dan niet gevolgd door maatwerk om de vrijwilliger te behouden (zie paragraaf 5.6). Zodra bekend is dat een vrijwilliger het voornemen heeft te stoppen of stopt, bespreekt de ploegchef dit meestal met diens eigen leidinggevende. Indien de vrijwilliger definitief besluit te stoppen, zet de ploegchef het proces 'uitdiensttreding' in gang. Hoe dit proces wordt ingevuld verschilt op detailniveau tussen veiligheidsregio's, maar komt er voornamelijk op neer dat personeelszaken wordt ingelicht en vervolgens 'het papierwerk' regelt. Tot slot wordt er al dan niet een exitgesprek gevoerd (zie paragraaf 5.5), doorgaans gevolgd door een (ceremonieel) afscheidsmoment afgestemd op de wensen van de vrijwilliger.

## 5.3 Aanzetten of verplichten tot vertrek

Veiligheidsregio's en ploegchefs geven aan dat het ("gelukkig") uitzonderingen zijn, maar er worden ook gesprekken met vrijwilligers gevoerd met als doel diegene ertoe bewegen te stoppen als vrijwilliger. Vaak zijn hier al meerdere gesprekken aan vooraf gegaan, echter zonder gewenst resultaat.

In de meeste gevallen zijn er geen harde criteria of beleidsafspraken voor het aansturen op vertrek. "Criteria voor gedwongen vertrek? Als iemand niet in de groep past neemt de groep het voor lief dat die persoon minder vaak komt". Een voorbeeld van een reden om aan te sturen op vertrek zijn vrijwilligers die een negatieve sfeer creëren op de post. "Een vrijwilliger op mijn post stopte. Naderhand werd ik gefeliciteerd, dat zegt genoeg. Zijn vertrek was goed voor de groepsdynamiek. Sommige mensen weten het altijd beter, leveren altijd strijd, daar kan een groep last van hebben. Maar je hebt ze ook nodig hè, hoe vervelend dat soms ook is. Ze bederven de sfeer, maar je moet ze binnenboord houden vanwege het garanderen van de uitruk. Waar leg je de grens?"

Andere redenen waarom vrijwilligers worden gevraagd te stoppen is vanwege een te lage aanwezigheid op de oefenavond en/of te weinig opkomen tijdens uitrukken (paraatheid). Wat 'voldoende' of 'onvoldoende' aanwezigheid is, is lang niet altijd vastgelegd (zie ook Brandweeracademie, 2021, p. 53 Onvoldoende beschikbaarheid). "Er is wel behoefte aan criteria, maar die hebben we niet. Iedere ploegchef hanteert het eigen gevoel van wat 'normaal' is. Door corona ontstonden er problemen met oefenen, het was ook vrijblijvend, dus sommige vrijwilligers zijn heel lang niet geweest. De drempel om te komen is nu misschien hoger, maar er wordt wel verwacht dat je komt." De beschikbaarheid wordt soms geregistreerd en gemonitord, maar niet in alle regio's is dit aan de orde. Het is ook niet altijd reden om het gesprek met de vrijwilliger aan te gaan: "Mensen die er niet vaak zijn, daar doen we weinig mee". Wanneer de paraatheid van de post onder druk komt te staan, is dat vaak wél een reden om een gesprek te voeren met (te) weinig beschikbare vrijwilligers.



### **Ontslag**

Dat een brandweervrijwilliger wordt ontslagen komt (zeer) weinig voor, zo geven medewerkers van veiligheidsregio's aan. Pas als gesprekken niet tot een bevredigend resultaat hebben geleid of als er sterk onethisch gedrag is vertoond, wordt een vrijwilligers soms ontslagen. "Dat zijn echt de excessen: niet integer gedrag, vechtpartijen, alcoholgebruik, veel te hard rijden met een dienstvoertuig, diefstal of fraude".

## **5.4 Hoe ploegchefs (niet) 'monitoren': voortgangs- of jaargesprekken**

Het is voor ploegchefs van belang om te weten wanneer een vrijwilliger stopt. Niet alleen vanuit menselijk oogpunt, maar ook omdat de ploegchef deze kennis gebruikt om tijdig te werven voor nieuwe functies en/of vrijwilligers (Brandweeracademie, 2021). Ploegchefs en veiligheidsregio's geven aan dat ploegchefs doorgaans weten wanneer een vrijwilliger stopt. Er zijn verschillende manieren waarop ploegchefs dit weten ('monitoren'): op formele wijze door middel van het voeren van voortgangs- of jaargesprekken en op informele wijze door middel van gesprekken op bijvoorbeeld oefenavonden.

### **5.4.1 Formele gesprekken: voortgangs- of jaargesprekken**

Niet in alle regio's worden voortgangs- of jaargesprekken gehouden, in een aantal regio's wel. Dergelijke formele gesprekken met brandweervrijwilligers worden meestal gevoerd onder leiding van de ploegchef (tenzij er geen ploegchef is, dan met de hogere leidinggevende). De frequentie waarop deze gesprekken worden gevoerd, verschilt per regio en per post. Hoewel ze wel worden gepromoot en gestimuleerd door de regio, zijn deze gesprekken meestal niet verplicht vanwege de (hoge) werkdruk van ploegchefs.<sup>17</sup> "Het is niet haalbaar gebleken, het is een behoorlijke belasting om jaarlijks die gesprekken te voeren". Doorgaans worden de gesprekken gevoerd met alle vrijwilligers van de post, maar ploegchefs kunnen er ook voor kiezen om (onder andere vanwege de werkdruk) met een selecte groep vrijwilligers in gesprek te gaan. "Het gaat om de mensen die het aangaat, die wat ouder zijn en overwegen te stoppen of met een jubileum in zicht".

De ene ploegchef is beter in het voeren van voortgangs- of jaargesprekken dan de ander. Om die reden worden ploegchefs op verschillende manieren ondersteund bij het voeren van de gesprekken. Tools, intervisie en trainingen in gespreksvoering – afhankelijk van specifieke behoeften – worden door verschillende regio's aangeboden. "We zijn onlangs een traject gestart voor het voeren van moeilijke gesprekken: hoe pak je zo'n gesprek aan en hoe kun je het gesprek goed voeren?". Daarnaast hebben bepaalde regio's formats voor de voortgangs- of jaargesprekken en/of verslaglegging daarvan. In grote lijnen komen de volgende onderwerpen terug in de formats die door regio's met de onderzoekers zijn gedeeld:

- > Motivatie
- > Thuissituatie
- > Betrokkenheid van de omgeving (bijvoorbeeld de hoofdwerkgever)
- > Ambities en ontwikkelmogelijkheden
- > Hulp nodig?
- > Verbeterpunten op de post en in de organisatie
- > Afspraken.

<sup>17</sup> Werkdruk is eveneens een belemmering bij het voeren van exitgesprekken, zie voor meer informatie paragraaf 5.5.

De rode draden uit deze gesprekken worden doorgaans gedeeld met de leidinggevende van de ploegchef of besproken in een kaderoverleg om een beeld te kunnen vormen van het personeelsbestand en de in- en uitstroom. Wanneer er een gespreksverslag wordt gemaakt, wordt dit opgenomen in het personeelsdossier van de vrijwilliger.

### **Aspiranten**

Voor aspiranten is de ploegchef vaak niet het eerste aanspreekpunt, maar zijn of haar leerwerkplekbegeleider. Voortgangsgesprekken worden voornamelijk met deze begeleider gehouden. “De leerwerkplekbegeleider is ervan, niet alleen vakinhoudelijk. De ploegchef houdt wel de vinger aan de pols om te monitoren”.

### **5.4.2 Informele gesprekken: tijdens oefenavonden**

Uit eerder onderzoek blijkt dat kennis over het (voornemen te) stoppen voornamelijk wordt vergaard door middel van informele gesprekken (Brandweeracademie, 2021). Deze bevinding wordt bevestigd in gesprekken met veiligheidsregio's en ploegchefs. Wederom wordt aangegeven dat er geen vaste, formele gespreksrondes worden georganiseerd, maar dat het vergaren van deze informatie op een zelfgekozen moment plaatsvindt – op initiatief van de ploegchef of van de vrijwilliger zelf. “Zelden dat iemand zomaar besluit te stoppen. Hetgeen leeft / speelt bij betrokkene is dan al langer onderwerp van wat gesprekjes. Besproken wordt wat speelt, beweegredenen zijn en wat de brandweer daarin kan betekenen.” Ook in regio's waar wordt verwacht van de ploegchefs dat ze (al dan niet met behulp van een format) jaarlijks gesprekken voeren met hun ploegleden en dit ook vastleggen, kiezen ploegchefs er soms voor om dit alleen op informele wijze te doen. De belangrijkste reden hiervoor is tijdgebrek, maar ook omdat dergelijke ‘formaliteiten’ niet passen binnen de cultuur van de post. Een ploegchef beschrijft dit als volgt: “Ik hou mijn eigen winkel open. Ik krijg wel alle medewerking van de regio als ik dat vraag. Maar ik sla niets op, ik deel ook niets. Ik hou ook geen jaargesprek. Ik heb een kleine club, ik hoop dat ik weet wat er speelt. Soms word ik er ook wel op gewezen door anderen. Het gesprek aan de bar is vaak genoeg. Mijn kantoor heb ik al ontmanteld. Dat formele wilde ik wel, maar dat werkte niet binnen onze post. Met activiteiten van de personeelsvereniging spreken we elkaar ook nog. Deze manier van werken heeft mij niet in de problemen gebracht, tot nu toe.”

## **5.5 Exitgesprekken**

Als het besluit vaststaat en de vrijwilliger stopt, dan zet de ploegchef het proces ‘uitdienst-treding’ in werking. Onderdeel van deze procedure is het voeren van exitgesprekken. Uit eerder onderzoek is echter al gebleken dat slechts enkele veiligheidsregio's met behulp van exitgesprekken monitoren waarom vrijwilligers stoppen: exitgesprekken worden wel lokaal gevoerd door ploegchefs, maar niet regionaal verzameld (Brandweeracademie, 2021). Dergelijke gesprekken worden echter ook niet altijd lokaal gevoerd: uit de vragenlijst is immers gebleken dat een derde (35 %) van de deelnemers een exitgesprek heeft gehad (met de ploegchef). Wanneer en op welke wijze worden exitgesprekken gevoerd? En van net zo groot belang: waarom worden er volgens ploegchefs en regio's *geen* exitgesprekken gevoerd?

### 5.5.1 Exitgesprekken

Veiligheidsregio's en ploegchefs laten weten dat exitgesprekken met vrijwilligers voornamelijk gevoerd worden met de eigen ploegchef en/of diens leidinggevende; er zijn echter ook regio's waar HRM-medewerkers dit gesprek voeren. Er bestaan verschillende meningen over de vraag wie een dergelijk gesprek het beste kan voeren met de vrijwilliger: iemand die de vrijwilliger goed kent (de ploegchef) of juist iemand op iets meer afstand (personeelszaken of de leidinggevende van de ploegchef). Beide opties hebben voor- en nadelen. Een veelgenoemd voordeel van het voeren van de gesprekken door de ploegchef is dat de ploegchef het eerste aanspreekpunt is van vrijwilligers en dat hij of zij de vrijwilliger goed kent. "De ploegchef staat dicht bij de vrijwilliger en kent zijn of haar geschiedenis". Verder kan tijdens het gesprek worden ingegaan op de manier waarop er afscheid wordt genomen: "hoe wil degene die vertrekt het communiceren aan de groep en hoe ziet het afscheid eruit?" Daarbij wordt er belang aan gehecht dat iemand met een goed gevoel de brandweer verlaat.

Het voeren van exitgesprekken – zekere daar waar de reden voor vertrek gevoelig ligt of bij gedwongen vertrek – vereist bepaalde competenties van ploegchefs. Dit kan reden zijn om niet de ploegchef, maar iemand met meer ervaring het gesprek te laten voeren, zoals een clustercommandant of HR-medewerker. De gesprekken laten voeren door een (vaste) HR-medewerker heeft als voordeel dat deze persoon op regionaal niveau alle gesprekken voert en zodoende ook op een uniforme wijze daarvan de verslaglegging kan doen. Daarnaast vinden de gesprekken plaats in vertrouwelijkheid en in een veilige omgeving. Verder kan, als het vertrek van een vrijwilliger komt door problemen op de eigen post (bijvoorbeeld met de ploegchef zelf), iemand op afstand de voorkeur hebben. "Het is een bewuste keuze het gesprek niet te laten voeren door de ploegchef; je bent nooit open en eerlijk als het je eigen leidinggevende betreft. Dat weten we op basis van ervaringen uit het verleden". Eerder in dit onderzoek is al uit de vragenlijst gebleken dat ongeveer een op de tien deelnemers die in 2017-2022 zijn gestopt de echte reden voor vertrek niet heeft gedeeld.

Net zoals bij voortgangs- of jaargesprekken geldt ook voor exitgesprekken dat meerdere regio's gebruikmaken van een format. Er zijn regio's die het format aan de vrijwilliger toesturen voorafgaand aan het exitgesprek. Het formulier wordt soms gebruikt als achtergrondinformatie wanneer personeelszaken de gesprekken voert en niet de ploegchef, of het format dient als gespreksleidraad. "Zonder die 10 vragen is het gesprek te open". Het formulier wordt tijdens of na afloop van het gesprek ingevuld. Er zijn regio's die het ingevulde formulier meesturen met de ontslagbrief.

In alle formats die met de onderzoekers zijn gedeeld wordt gevraagd naar de reden van vertrek door middel van een open vraag. Verder staan er vragen in over de ervaringen van de vrijwilliger op het gebied van loopbaan, functie(s) en de brandweer. Gevraagd wordt ook naar de tevredenheid over de organisatie en of de vrijwilliger zijn leidinggevende of de organisatie nog iets wil meegeven.

Het komt geregeld voor dat ploegchefs een informeel exitgesprek voeren op basis van eigen interpretatie en ervaring ("het is belangrijk om het zo af te sluiten"). In dergelijke gevallen is bij de ploegchef bekend waarom een vrijwilliger stopt. Deze informatie wordt mondeling teruggekoppeld aan de regio, maar vaak niet op papier vastgelegd. Het is onduidelijk of de deelnemers aan de vragenlijst dergelijke 'informele' exitgesprekken als zodanig hebben ervaren.

### 5.5.2 Geen exitgesprek, wel afronding?

Aangegeven wordt door de veiligheidsregio's dat het niet altijd nodig wordt gevonden om een exitgesprek te voeren, zeker niet als de reden waarom iemand stopt onvermijdelijk is, bijvoorbeeld vanwege leeftijd, verhuizing of ziekte. In dergelijke gevallen wordt de meerwaarde van een exitgesprek niet ervaren en wil men de oud-vrijwilliger niet "belasten". Dit hoeft echter niet als zodanig ervaren te worden, aangezien bijna de helft van de deelnemers aan de vragenlijst die geen exitgesprek heeft gehad, dit wel had gewenst. Het voeren van een exitgesprek wordt (naast een afscheidsceremonie) gewaardeerd en gezien als een manier om de periode bij de vrijwillige brandweer af te sluiten. Zie ook paragraaf 4.4. Mogelijk speelt ook mee dat verschillende regio's hebben aangegeven geen probleem te ervaren met de uitstroom van vrijwilligers en dus geen prioriteit zien in 1. het verplichten van hun ploegchefs, die toch al druk zijn, om – op basis van een format, inclusief terugkoppeling – exitgesprekken te voeren en vervolgens 2. het vrijmaken van tijd en capaciteit om de input op systematische manier te verzamelen (bijvoorbeeld in een dashboard), te analyseren en erover te rapporteren en vervolgens eventuele maatregelen te implementeren.

## 5.6 Samen zoeken naar mogelijkheden voor behoud door veiligheidsregio's en ploegchefs

Veiligheidsregio's en ploegchefs geven aan dat, afhankelijk van de reden(en) om te stoppen en soms ook de persoon, geprobeerd wordt om de vrijwilliger te behouden. In deze paragraaf wordt beschreven welke (maatwerk)oplossingen er zijn bedacht door veiligheidsregio's en posten. Er wordt specifiek stilgestaan bij oplossingen om aspiranten te behouden.

### 5.6.1 Oplossingen op regionaal niveau

Veiligheidsregio's bieden hun posten verschillende oplossingen aan om te voorkomen dat brandweervrijwilligers stoppen. Het verschil met de maatwerkoplossingen die in de volgende deelparagraaf worden beschreven is dat deze oplossingen vanuit de regio worden gefaciliteerd en beschreven zijn in het beleid van de regio. Hier volgen enkele voorbeelden (het verschilt per regio of en zo ja, hoe onderstaande opties worden toegepast):

- > Begeleiding bij het PPMO; zoals het bieden van ondersteuning bij het sporten, het mogelijk maken om een testronde op de baan te doen en het aanbieden van advies en begeleiding op het gebied van leefstijl en dieet. Als de Stairmaster om medische redenen een probleem is, wordt er een overleg met de bedrijfsarts gepland die kijkt of maatwerk mogelijk is (bijvoorbeeld de vaste trap in plaats van Stairmaster).
- > Organiseren en faciliteren van flexwerkplekken voor vrijwilligers op de eigen post of voor 'opstappers'.
- > De ontwikkeling van 1. een re-integratiebeleid voor vrijwilligers die na een periode van maximaal 6 maanden weer terugkeren en/of 2. een inwerktraject (op maat) voor vrijwilligers die korter dan 2 jaar daarvoor de brandweer hebben verlaten en weer terug willen keren (op een andere post).
- > Het aanbieden van ontslag met terugkeergarantie.
- > De mogelijkheid bieden aan huidige vrijwilligers om niet- of gedeeltelijk repressieve vrijwilliger te zijn. Bijvoorbeeld bij fysieke problemen kunnen vrijwilligers dan toch nog verbonden blijven aan de post.
- > 'Chauffeur zonder manschap' zijn: vrijwilligers die enkel chauffeur zijn en wel een keuring doorlopen maar geen PPMO.
- > Een vrijwilliger blijft aan de post verbonden, bijvoorbeeld als instructeur of actief in het ademluchtonderhoud.

- > Vrijwilligers met specifieke functies of die alleen opkomen voor herbezetting of voor koek en zopie bij regionale incidenten of ondersteuning bij grote oefeningen.

### 5.6.2 Individuele maatwerkoplossingen

Naast regionaal brede oplossingen om vrijwilligers te behouden hebben posten doorgaans ook zelf de vrijheid (regelruimte) om, per persoon, te bekijken hoe voorkomen kan worden dat een vrijwilliger stopt. Hier volgen enkele maatwerkoplossingen (ook hier geldt: het verschilt per post of en zo ja hoe onderstaande oplossingen worden toegepast):

- > Het tijdelijk of permanent 'afschalen in functies' om de vrijwilliger te ontlasten:
  - > Afschaling warme functies: bijvoorbeeld een bevelvoerder die zijn of haar functie als bevelvoerder neerlegt en aanblijft als manschap.
  - > Afschaling koude functies: bijvoorbeeld het stoppen met 'extra' functies zoals die van oefencoördinator, instructeur, OR-lid, et cetera.
- > Het begeleiden van vrijwilligers bij een verhuizing, bijvoorbeeld door de ploegchef van de post in de nieuwe woonplaats in contact brengen met de vrijwilliger die gaat verhuizen.
- > Het pauzeren van een dienstverband, ook wel een 'time out'. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer een vrijwilliger tijdelijk niet beschikbaar is vanwege problemen binnen het gezin of ziekte. Een time out biedt de mogelijkheid om (tijdelijk) niet uit te rukken of helemaal een pauze te nemen van de brandweer (ook niet aanwezig te zijn op oefenavonden en dergelijke). Daarna volgt vaak een kort re-integratietraject (zie ook de vorige paragraaf).
- > Iemand tijdelijk bepaalde werkzaamheden niet laten doen, bijvoorbeeld reanimaties vanwege een nare ervaring tijdens een eerdere reanimatie of op privégebied.

Maatwerk is doorgaans dus mogelijk, maar wel onder bepaalde voorwaarden en op basis van heldere afspraken. Vaak is het maatwerk geen individuele aangelegenheid: de post wordt op de hoogte gehouden van de gemaakte afspraken. "Mensen storen zich, als er geen tekst of uitleg wordt gegeven. In de groep bespreken, zonder te veel persoonlijke details. En dat is goed, dan weten ze dat en is het klaar." Daarnaast kunnen andere leden gevraagd worden actief mee denken over een (tijdelijke) oplossing: "Ik stimuleer bevelvoerders en manschappen ook een rol op zich te nemen en eens met de betreffende collega het gesprek aan te gaan en te bespreken wat speelt en waar eventueel geholpen kan worden." Verder worden er bijvoorbeeld voorwaarden gesteld aan de duur van de tijdelijke oplossing, het halen van het PPMO en het op peil houden van vakbekwaamheid. Er zijn echter ook grenzen aan het maatwerk, zo wordt aangegeven. Wat als 'ondergrens' wordt ervaren verschilt niet alleen per veiligheidsregio, maar is ook afhankelijk van de mate waarin een probleem wordt ervaren met een tekort aan vrijwilligers of aan een bepaalde functie op de post. Voor de ene post is de ondergrens 'repressief inzetbaar zijn met geldig PPMO', voor de andere post is dat 'ervoor zorgen dat een vrijwilliger zijn of haar jubileum haalt'.

Hoewel het stoppen van een ploeglid doorgaans niet als een verrassing komt, is vanwege onvoorziene gebeurtenissen in iemands privéleven – verhuizing vanwege scheiding, gedwongen verhuizing vanwege werk of ziekte – niet altijd te 'voorspellen' wanneer een vrijwilliger stopt. Het komt ook voor dat het besluit om te stoppen voor de vrijwilliger al definitief vaststaat. In dergelijke gevallen is maatwerk uiteraard geen optie. "Als hij/zij het besluit te stoppen heeft genomen, is daar bijna altijd al goed over nagedacht. Als tijdens een gesprek dit inderdaad het geval blijkt en de brandweerorganisatie niets (meer) kan betekenen om de vrijwilliger tot andere gedachten te brengen, wordt dit besluit gerespecteerd. Ik wil als verantwoordelijk leidinggevende niemand vasthouden die niet meer de juiste drive heeft/ervaart."

### 5.6.3 Oplossingen voor het behoud van aspiranten

Ploegchefs spelen ook een rol bij het behouden van aspiranten, hoewel ze deze rol delen met de leerwerkplek- of trajectbegeleider. Dit zijn vaak vrijwilligers van de post die als vraagbaak en mentor fungeren voor de aspiranten. Een maatwerkoplossing voor aspiranten is het zoeken naar een leerwerkplekbegeleider waar een 'klik' mee is; dit betekent soms op zoek gaan naar een andere begeleider. Bovendien is het van belang dat de leerwerkplekbegeleider bekwaam is in begeleiden en coachen van aspiranten. Er zijn regio's die hierin ondersteuning bieden in de vorm van opleidingen voor leerwerkplekbegeleiders. Verder zijn er regio's die een meelooptraject hebben voor aspiranten. In dit traject wordt de aspirant duidelijk wat er van hem of haar verwacht wordt en vindt er een gesprek plaats met de hoofdwerkgever. Verder wordt er maatwerk geleverd in de vorm van ondersteuning bij het gebruik van de ELO, (extra) samen oefenen met de ploeg of door de theorie door te nemen voor examens.

# 6 Conclusie

Op verschillende plekken in het land wordt door bestuurders en managers van veiligheidsregio's ervaren dat vrijwilligers sneller stoppen dan voorheen. Het is onduidelijk of dit beeld ondersteund wordt met feiten (data) en wat precies de reikwijdte is van deze ervaren problematiek. Het doel van dit onderzoek was drieledig:

1. Het ophalen en delen van ervaringen met het systematisch monitoren van het verloop van brandweervrijwilligers op regionaal niveau.
2. Inzichtelijk maken om welke redenen (aspirant-)brandweervrijwilligers zijn gestopt en wat de (persoons)kenmerken zijn van deze groep.
3. Beschrijven welke rol veiligheidsregio's en ploegchefs spelen bij het vertrek van (aspirant-)brandweervrijwilligers en in hoeverre ploegchefs en veiligheidsregio's kunnen voorkomen dat brandweervrijwilligers vertrekken.

Op basis van deze doelstellingen zijn drie hoofdvragen geformuleerd die hieronder achtereenvolgens beantwoord worden. De conclusie sluit af met een korte reflectie op de onderzoeksmethoden.

## 6.1 Monitoren van het verloop van brandweervrijwilligers door veiligheidsregio's

Het eerste doel van dit onderzoek was het ophalen en delen van ervaringen met het systematisch monitoren van het verloop van brandweervrijwilligers op regionaal niveau. Bij dit doel was de volgende vraag geformuleerd: *Hoe monitoren veiligheidsregio's het stoppen van (aspirant-)brandweervrijwilligers en wat is er bij hen bekend over de mate waarin (aspirant-)brandweervrijwilligers stoppen?*

Het monitoren van het aantal gestopte brandweervrijwilligers en hun vertrekredenen op regionaal niveau gebeurt in ongeveer de helft van de veiligheidsregio's. Monitoren gebeurt niet altijd structureel of op een gestructureerde wijze. De wijze waarop gemonitord wordt en wat er gemonitord wordt verschillen per regio. Er wordt onder andere informatie verzameld over het jaar van indiensttreding en het jaar van vertrek (en daarmee dus over het aantal dienstjaren bij vertrek) en over de functie bij vertrek. In sommige gevallen is er ook inzicht in de vertrekredenen. Hoewel niet alle veiligheidsregio's (structureel) monitoren, wordt wel aangegeven dat zij er (op enige wijze) inzicht in hebben hoeveel vrijwilligers vertrekken en waarom zij vertrekken. Meestal is dit op lokaal niveau bekend bij de ploegchef.

Op basis van gegevens uit dertien veiligheidsregio's blijkt in de periode 2019 tot en met 2021 dat gemiddeld 6 % van het aantal vrijwilligers in de betreffende veiligheidsregio's is vertrokken.<sup>18</sup> Bij een populatie van 19.900 vrijwilligers gaat het jaarlijks om ongeveer 1.200

---

<sup>18</sup> Er is onvoldoende data beschikbaar over de vertrokken brandweervrijwilligers in de periode 2017 en 2018, waardoor de periode niet geheel gelijk is aan het cluster dat in de analyse (hieronder) is gekozen. Dit verschil heeft geen invloed op de bepaling van de mate van representativiteit.



gestopte vrijwilligers in geheel Nederland (IFV, 2021).<sup>19</sup> De uitstroom wordt (in bepaalde mate) gecompenseerd door instroom van nieuwe brandweervrijwilligers. Niet alle veiligheidsregio's ervaren een probleem met het verloop van brandweervrijwilligers. Veiligheidsregio's met een (te) hoog uitstroompercentage onder aspiranten geven aan dit problematisch te vinden vanwege de investering die is gedaan in het opleiden en trainen van de vertrokken vrijwilligers.

## 6.2 Waarom brandweervrijwilligers stoppen en wie er stoppen

Het tweede doel van dit onderzoek was inzichtelijk maken om welke redenen (aspirant-) brandweervrijwilligers zijn gestopt en wat de (persoons)kenmerken zijn van deze groep. De hoofdvraag bij dit doel was: *Wat zijn (persoons)kenmerken van oud (aspirant-) brandweervrijwilligers en waarom zijn oud (aspirant-)brandweervrijwilligers gestopt?*

Het antwoord op deze hoofdvraag heeft betrekking op de (aspirant-)brandweervrijwilligers die gestopt zijn in de periode 2017 tot 2022. Deze resultaten geven namelijk een representatief beeld (zie paragrafen 1.2.3 en 1.3.1).

### 6.2.1 Persoonskenmerken

Uit de gegevens uit de enquête ingevuld door oud-brandweervrijwilligers blijkt dat ongeveer de helft van de vrijwilligers die tussen 2017 en 2022 zijn gestopt, (ruim) 20 dienstjaren had bij vertrek. Ongeveer een op de tien is vertrokken binnen vijf jaar na aanvang van het dienstverband. Het gemiddeld aantal dienstjaren van alle deelnemers is 19,4. In overeenstemming met het feit dat de brandweer grotendeels mannelijke vrijwilligers heeft, is ook het merendeel van de gestopte vrijwilligers man. Bij vertrek had het merendeel een leeftijd tussen de 35 en 64 jaar. Doorgaans hadden vrijwilligers bij hun vertrek de functie van manschap of bevelvoerder. Als gekeken wordt naar de relatie tussen functie en aantal dienstjaren blijkt dat manschappen een lager aantal dienstjaren hebben bij vertrek dan bevelvoerders of chauffeurs.

### 6.2.2 Redenen om te stoppen

De helft van de oud-brandweervrijwilligers geeft aan dat er een specifieke gebeurtenis is geweest die aanleiding heeft gegeven om het ontslag in te dienen. Het komt vaker voor dat dergelijke gebeurtenissen te maken hebben met de brandweer (zoals ontevredenheid over, of een conflict met de ploegchef of het management) dan iets in de privésfeer van de vrijwilliger (bijvoorbeeld een verhuizing of een andere baan).

Brandweervrijwilligers zijn doorgaans niet gestopt vanwege één reden; vaak is er sprake van een combinatie van redenen. Deze bevinding komt overeen met eerder onderzoek (Brandweeracademie, 2021). (Onvrede over) de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd is de vaakst genoemde vertrekreden door oud-brandweervrijwilligers. Wanneer verder wordt ingezoomd zijn belangrijke onderliggende redenen: de spreekwoordelijke afstand tussen het management en de kazerne, een gebrek aan communicatie vanuit de veiligheidsregio, gebrek aan erkenning en waardering en onvrede over de regionalisering. De ervaren

<sup>19</sup> De betrouwbaarheid van de data per veiligheidsregio variëren. Daarnaast worden de gegevens over vertrokken medewerkers door de regio's niet op uniforme wijze geregistreerd, waardoor het totaaloverzicht enigszins vertekend is.

problemen binnen het eigen korps zijn een andere belangrijke vertrekreden. Het gaat dan vooral om sociale problematiek en onvrede hierover. Voorbeelden zijn groepsvorming en uitsluiting, problemen met de leidinggevende op de post en een onveilige werksfeer of omgang met (sommige) collega's. Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek, waaruit is gebleken dat problemen op de post qua sfeer en omgang met collega's, (dis)functioneren en onvrede met beleid redenen voor vertrek zouden zijn voor huidige brandweervrijwilligers (Brandweeracademie, 2021).

Er is onderzocht of er mogelijke verschillen zijn in vertrekredenen tussen groepen. Zo is een opdeling gemaakt naar functie van de oud-brandweervrijwilligers bij vertrek. De groep aspiranten noemt het vaakst dat zij vertrekken vanwege problemen met het combineren van de brandweer en hun hoofdbaan en/of vanwege problemen die zij ervaren binnen het korps. De overige groepen noemen het vaakst dat zij zijn vertrokken vanwege de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd. Het gaat dan met name om ontevredenheid over of een conflict met de ploegchef als specifieke aanleiding voor vertrek.

Verder komen er verschillen naar voren tussen mannen en vrouwen die vertrekken bij de brandweer. Vrouwen noemen stoppen vanwege (onvrede over) het PPMO en een probleem met de gezondheid vaker dan mannen. Dat wil zeggen deze redenen hoger staan op de lijst met belangrijke vertrekredenen voor vrouwen, al komt (onvrede over) het PPMO ook bij mannen in de top 5 van vaakst genoemde redenen voor. Bij mannen is de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd de meest genoemde vertrekreden, die ook bij vrouwen in de top 5 voorkomt.

Bij de opdeling naar leeftijd bij vertrek is door alle leeftijdsgroepen de (onvrede over de) wijze waarop de organisatie wordt bestuurd de hoofdreden van vertrek. Oud-brandweervrijwilligers die op jongere leeftijd zijn vertrokken noemen daarnaast ook vaak de combinatie met privé of de hoofdbaan en problemen binnen het eigen korps. Oud-vrijwilligers van 45 jaar of ouder noemen naast de hoofdreden ook vaak (onvrede over) het PPMO, hun leeftijd, problemen met hun gezondheid en problemen binnen het eigen korps.

Door de (aspirant-)brandweervrijwilligers die sinds 2020 zijn gestopt is covid-19 niet of nauwelijks als vertrekreden genoemd. Tijdens en ook vlak na het hoogtepunt van de pandemie hadden de medewerkers van veiligheidsregio's echter zorgen over een mogelijk vertrek van brandweervrijwilligers als gevolg van daarvan. Ook medewerkers van veiligheidsregio's geven in de interviews aan (nog) niet in de cijfers terug te zien dat covid-19 tot vertrek heeft geleid (in grote getalen).

Tot slot zijn de vertrekredenen bekeken vanuit een opdeling in perspectief, namelijk vanuit de oud-brandweervrijwilliger (vrijwillig of onvrijwillig) en de veiligheidsregio (vermijdbaar of onvermijdbaar). Wanneer de brandweerorganisatie (in enige mate) invloed uit kan oefenen op het vertrek is er sprake een vermijdbare vertrekreden. Wanneer dit niet mogelijk is, is er sprake van een onvermijdbare vertrekreden. Een klein deel van de brandweervrijwilligers dat vertrekt doet dit niet vrijwillig, maar op initiatief van de brandweerorganisatie; zij worden ontslagen of gedwongen om op eigen beweging te vertrekken. In verreweg de meeste gevallen is er echter sprake van vertrek op initiatief van de vrijwilliger.

De helft van de oud-brandweervrijwilligers geeft zelf aan dat hun vertrek vermijdbaar was. Een kwart geeft aan dat de brandweer het vertrek had kunnen voorkomen. Daarnaast geven oud-brandweervrijwilligers ook vaak een vermijdbare vertrekreden op. Voorbeelden van vermijdbare vertrekredenen uit de vragenlijst zijn: sociale problematiek op de post, onvrede over leiderschap en het organisatiebeleid. Onvermijdbare vertrekredenen hebben meestal betrekking op het combineren van de brandweer met het privéleven of de hoofdbaan. Een verhuizing wordt ook genoemd onvermijdbare vertrekredenen, net als gezondheidsproblemen en een hoge leeftijd.

### **6.2.3 Hoe het uitstroomproces is ervaren**

Naast de redenen voor hun vertrek is de oud-brandweervrijwilligers ook gevraagd naar de manier waarop zij het uitstroomproces hebben ervaren. Ongeveer de helft van de oud-vrijwilligers geeft aan langer dan een halfjaar te hebben nagedacht over de keuze om wel of niet te stoppen. Ruim een derde heeft een exitgesprek gehad, doorgaans met een leidinggevende op de kazerne (ploegchef). Een kleine groep is zo'n gesprek wel aangeboden, maar heeft daar geen gebruik van gemaakt. De meeste gestopte vrijwilligers die geen gesprek is aangeboden, hadden wel een gesprek gewenst. Bij de vertrekredenen die verband houden met de organisatie en het korps is relatief vaak aangegeven dat er geen exitgesprek is gehouden. Een meerderheid van de vrijwilligers die om deze redenen zijn vertrokken en met wie geen exitgesprek is gehouden, hadden wel een gesprek gewild.

Het gevoel over de gang van zaken rondom het vertrek is iets vaker negatief dan positief, en een kwart staat er neutraal in. Negatieve ervaringen hebben te maken met het afscheid – soms het gebrek hieraan – en het contact met de ploegchef of het management. Oud-brandweervrijwilligers die met een goed gevoel terugkijken op het afscheid, noemen deels het tegenovergestelde: zij zijn positief over de betrokkenheid die zij hebben ervaren binnen de brandweer (soms ook nog na vertrek), een goed afscheid en de mogelijkheid tot maatwerk.

### **6.2.4 Terugblik: hoe het was om brandweervrijwilliger te zijn**

Hoewel niet iedereen met een positief gevoel terugkijkt op (het proces rondom) het vertrek, kijkt bijna driekwart van de oud-brandweervrijwilligers met tevredenheid terug op het werken bij de brandweer. Op de vragen naar meest en minst positieve aspecten aan de vrijwillige baan bij de brandweer worden voornamelijk 'meest positieve aspecten genoemd': vooral het zinvol bezig zijn voor de lokale omgeving, de samenwerking en gezelligheid met collega's, de spanning en uitdaging bij uitrukken en oefenen worden het meest positief gevonden. Als minst positieve aspect is vooral de tijdsinvestering genoemd, naast aspecten als de sfeer en omgang in de groep, het management, veranderingen of reorganisatie, onregelmatigheid en ongelijke beloning van beroeps en vrijwilligers.

Terugkeren als vrijwilliger bij de brandweer wil het merendeel van de oud-brandweervrijwilligers niet, al is er een kwart dat een terugkeer wel overweegt. Van hen die wel zouden willen terugkeren wil een deel dit zondermeer, maar anderen slechts onder voorwaarden. Bijna alle oud-brandweervrijwilligers die niet willen terugkeren, zijn toch nog op enige wijze betrokken bij de brandweer in een niet repressieve rol. De vrije tijd die zij kregen door te vertrekken bij de brandweer wordt door de oud-vrijwilligers vooral besteed aan hobby's en het gezinsleven.

## 6.3 De rol van veiligheidsregio's en ploegchefs bij het (voorkomen van het) stoppen van brandweervrijwilligers

Het derde doel van het onderzoek was beschrijven welke rol veiligheidsregio's en ploegchefs spelen bij het vertrek van (aspirant-)brandweervrijwilligers en in hoeverre veiligheidsregio's en ploegchefs kunnen voorkomen dat brandweervrijwilligers vertrekken. De hoofdvraag bij dit derde doel was: *In hoeverre hebben veiligheidsregio's, en specifiek ploegchefs, invloed op het stoppen en behouden van (aspirant-)brandweervrijwilligers?*

De ploegchef is het eerste aanspreekpunt van de vrijwilligers, ook wanneer zij (overwogen te) stoppen. Op een informele manier monitoren ploegchefs of vrijwilligers overwogen te stoppen, bijvoorbeeld door op een oefenavond het gesprek aan te gaan. Het initiatief voor het gesprek kan liggen bij de ploegchef, de vrijwilliger zelf of de ploeg. Het houden van voortgangs- of jaargesprekken is een tweede, meer formele manier om op vaste momenten te monitoren of vrijwilligers overwogen te vertrekken. Niet in alle regio's worden deze gesprekken gehouden. Wanneer het besluit tot vertrek onomkeerbaar is, kan er een exitgesprek plaatsvinden met de vrijwilliger. Centraal in zo'n gesprek staan de redenen van vertrek en het proces rondom het afscheid van de vrijwilliger. De vorm van het exitgesprek staat niet vast en verloopt al dan niet op meer of minder gestructureerde, dan wel (in)formele wijze. (Input uit) het gesprek kan door de ploegchef gebruikt worden voor het afscheid van de vrijwilliger. Daarnaast is het gesprek een middel om (lokaal of regionaal) te monitoren waarom vrijwilligers stoppen, al wordt informatie niet altijd geregistreerd of regionaal gedeeld. Een exitgesprek is echter niet in alle regio's altijd een (vast) onderdeel van het proces van uitdiensttreding, en soms wordt een dergelijk gesprek niet nodig geacht door de ploegchef en/of de vrijwilliger. In sommige gevallen wordt geen exitgesprek gevoerd, omdat het vertrek te beladen is, bijvoorbeeld vanwege gedwongen ontslag of een conflict met de ploegchef.

Afhankelijk van de reden van vertrek, of het besluit te stoppen definitief is en het moment waarop dit bij de ploegchef (en/of de veiligheidsregio) bekend is, kan er door de ploegchef (al dan niet met hulp van de veiligheidsregio) gezocht worden naar oplossingen om de betreffende vrijwilliger te behouden. Dit kunnen maatwerkoplossingen op individueel niveau zijn of regionale oplossingen. Oplossingen zijn meestal gericht op het tijdelijk of structureel minder belasten van de vrijwilliger, bijvoorbeeld door deze bepaalde functies (tijdelijk) neer te laten leggen. Ook kunnen er afspraken worden gemaakt om tijdelijk te stoppen bij de brandweer of over terugkeer bij een andere post wanneer iemand bijvoorbeeld verhuisd is. Zelden worden oplossingen geëvalueerd.

## 6.4 Reflectie op de onderzoeksmethoden

Dit onderzoek is uitgevoerd door gebruik te maken van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. Er zijn gesprekken gevoerd met medewerkers van 24 veiligheidsregio's (één regio gaf de voorkeur aan het uitzetten van een vragenlijst onder alle ploegleiders). Daarnaast zijn oud-brandweervrijwilligers bevroegd middels een vragenlijst. Verder zijn er groepsgesprekken gevoerd met oud-brandweervrijwilligers en ook met ploegchefs om verdieping van de resultaten te zoeken.

Het voordeel van kwantitatieve onderzoeksmethoden is dat een grote groep deelnemers bevroegd kan worden. De resultaten uit de vragenlijst zijn voor de periode 2017-2022 representatief op landelijke niveau. Resultaten uit eerdere periodes zijn niet representatief. De keuze is daarom gemaakt om de focus te leggen op de periode 2017-2022, maar voor de beeldvorming de andere periodes wel in de grafieken op te nemen.

Vertrekredenen van gestopte brandweervrijwilligers waren tot op heden bekend vanuit het perspectief van managementleden en huidige vrijwilligers. Er is in dit onderzoek bewust gekozen om de oud-vrijwilligers zelf te bevroeden middels de vragenlijst. Het perspectief van de oud-vrijwilligers vormt dan ook een zeer belangrijk deel van de resultaten van dit onderzoek. De groep oud-(brandweer)vrijwilligers is via verschillende kanalen benaderd. Een zekere mate van zelfselectie valt echter niet uit te sluiten. Het is mogelijk dat deelnemers met overwegend positieve of juist negatieve ervaringen rondom hun vertrek de vragenlijst hebben ingevuld. Wel is in de resultaten terug te zien dat het gevoel waarmee vrijwilligers zijn vertrokken in balans is voor de periode 2017-2022; deelnemers kijken ongeveer in gelijke mate positief, neutraal of negatief terug op hun vertrek.

Hoewel de ervaringen dus vanuit het perspectief van de oud-(aspirant-)vrijwilliger zijn beschreven, is in het onderzoek ook het perspectief van de veiligheidsregio's meegenomen door in de gesprekken te vragen naar vertrekredenen en het monitoren van vrijwilligers die vertrekken. Kwalitatieve data uit de gesprekken zijn gebruikt om de resultaten te verdiepen. Middels de groepsgesprekken met oud-vrijwilligers en met ploegchefs is getoetst of de resultaten uit de vragenlijst herkenbaar waren en zijn ze verdiept.

# 7 Het geheel overziend

## Kansen voor vrijwilligheid: over de vraag waarom brandweervrijwilligers stoppen

In dit geheel overziend kijken we door de ooghalen naar de resultaten van het onderzoek: we beschrijven de hoofdlijn en de meest opzienbarende resultaten en leggen verbinding met andere onderzoeken.

### Context

Het voorliggende onderzoek is het vijfde deel van het Programma vrijwilligheid bij de brandweer. Het doel van dit programma is onder andere het bevorderen van het behoud van vrijwilligheid voor de brandweer in de toekomst. Nadat we eerst hebben onderzocht wat we van het buitenland (Brandweeracademie, 2019a) en van andere vrijwilligersorganisaties (Brandweeracademie, 2019b) konden leren hebben we onderzoek gedaan naar het vinden en binden van vrijwilligers in Nederland (Brandweeracademie, 2021). We hebben burgers bevroegd waarom ze geen brandweervrijwilliger zijn en wat voor hun voorwaarden zijn om dat wel te worden (Brandweeracademie, 2019c). Er loopt momenteel nog een onderzoek naar de bereidheid van werkgevers om hun personeel beschikbaar te stellen voor de vrijwillige brandweer.

Dit onderzoek gaat over de vraag waarom mensen zijn gestopt als brandweervrijwilliger. We kunnen stellen dat we wederom een hele rijke opbrengst hebben met meer dan 700 oud-brandweervrijwilligers die gereageerd hebben en tientallen mensen die hebben meegedaan aan focusgroepen en individuele interviews om het beeld uit de enquête in te kleuren. We vinden het bijzonder dat mensen – ook als ze al langer weg zijn bij de brandweer – nog de moeite nemen om mee te doen aan ons onderzoek. Dat zegt iets over de betrokkenheid van mensen bij de brandweer. Dat bleek ook uit de vele lange tot zeer lange brieven en reacties met “oud zeer” die we hebben ontvangen. Zij zitten nog steeds met een verhaal, waar tijdens het vertrek (door de brandweer) geen luisterend oor voor is geweest en sommige oud-vrijwilligers zien nu een mogelijkheid om hun verhaal toch gehoord te krijgen. Mede daardoor geeft dit onderzoek weer nieuwe interessante inzichten.

### De achterkant van het gelijk

Dit onderzoek belicht uiteraard vooral het perspectief van *vertrokken* brandweervrijwilligers. Zij blijken grotendeels andere redenen aan te geven dan mensen die nog vrijwilliger zijn dachten dat de reden was of wat we vanuit de brandweerleiding als voornaamste redenen horen. Daarmee levert dit onderzoek een ontbrekend stukje van de puzzel op. Als we de resultaten vergelijken met het rapport over vinden en binden van vrijwilligers (Brandweeracademie, 2021) maar ook met de resultaten van het belevingsonderzoek (NIPV, 2022) waarin we telkens mensen bevroegen die nog wél bij de brandweer blijven, dan zien we dat die mensen, ondanks kritiek op de organisatie meestal wel blijven en de relatie met hun eigen post als positief beoordelen. Dat is bij mensen die zijn vertrokken niet altijd zo. We hebben in dit onderzoek ook gesproken met managementleden en ploegchefs (postcommandanten) om toch ook vanuit meerdere perspectieven naar het vraagstuk te

kijken. We hebben zo ook argumenten verzameld waarom mensen soms (moeten) vertrekken, en dan ligt het gelijk soms ook aan de andere kant. Opvallend is wel dat in gesprekken met ploegchefs en management deze reden niet vanzelfsprekend wordt genoemd.

### **De leiding heeft een onjuist beeld: de mythes op een rijtje**

Een belangrijke constatering is dat het overheersende beeld dat veelal wordt geventileerd en ook genoemd wordt in eerder onderzoek (Brandweeracademie, 2021) door de brandweerleiding over vertrekredenen van brandweervrijwilligers niet overeenkomt met de werkelijkheid. De brandweerleiding noemt vooral (onvermijdbare) redenen die bij de vertrekkende vrijwilliger liggen (dus buiten de brandweerorganisatie). Het omgekeerde blijkt meer waar. De belangrijkste redenen liggen binnen de organisatie en zijn ook deels vermijdbaar. Dat is interessant omdat daarmee de werkelijke redenen in feite worden genegeerd of niet bekend zijn (omdat er niet wordt gemonitord) en er dus niet de juiste middelen kunnen worden ingezet om vrijwilligheid voor de toekomst te behouden. Het toestaan / ruimte geven voor maatwerkoplossingen zou in veel gevallen tot behoud hebben geleid.

- > Mythe 1: *Brandweervrijwilligers stoppen om allerlei privéredenen al na enige jaren (7 jaar wordt vaak genoemd)*. Uit dit onderzoek blijkt de belangrijkste redenen liggen in de besturing van de organisatie, de sfeer in de ploeg en de PPMO. Daarnaast is het gemiddeld aantal dienstjaren rond de 20.
- > Mythe 2: *Aspiranten stoppen vooral vanwege de lange wachttijd of vanwege de lange opleidingsduur*. Hoewel het om een klein aantal respondenten gaat en de uitslag misschien niet helemaal representatief is lijkt het erop dat ook hier de manier van leidinggeven, op hoger niveau maar ook op postniveau, de belangrijkste vertrekreden is.
- > Mythe 3: *Vrouwen bij de brandweer stoppen vooral vanwege problemen in de ploeg*. Dit derde beeld kunnen we op z'n minst ter discussie stellen. Dit is namelijk wel een reden, maar niet de belangrijkste. PPMO en gezondheidsredenen staan hier bovenaan.
- > Mythe 4: *Het is slecht gesteld met de uitstroom binnen de vrijwillige brandweer*. Landelijke vergelijking met andere branches is dat ongeveer 19 % verloop gemiddeld is, en dat is voor de sector 'Openbaar bestuur en overheidsdiensten', waaronder ook de brandweer valt, gemiddeld 6,9 %. Met 6 % is de uitstroom bij de brandweer dus zelfs relatief klein.
- > Mythe 5: *De hoofdwerkgever is een belangrijke reden waarom vrijwilligers stoppen*. Uit dit onderzoek blijkt dat dit vooral bij aspiranten een rol te speelt. Bij anderen komt het wel voor in de top 5 maar is niet de belangrijkste reden. Het nog lopende onderzoek naar hoofdwerkgevers zal daar mogelijk meer duidelijkheid over scheppen.

### **PPMO**

Naast het belevingsonderzoek en het onderzoek naar vinden en binden van vrijwilligers wordt ook in dit onderzoek de PPMO, en met name de stairmaster, genoemd als belangrijk struikelblok en reden om te stoppen, zowel bij mannen als vrouwen. Voor vrouwen staat deze zelfs in de top 3 van redenen om te stoppen. Wij denken dat er echt voldoende reden is om de PPMO als taakspecifieke test eens nader te beschouwen.

### **Belangrijkste element: sfeer in de ploeg en leiderschap**

Een heel belangrijke constatering die bevestigd wordt in dit onderzoek is dat de sfeer in de ploeg en op de kazerne een belangrijke reden is om te *vertrekken*. Eerder zagen we al dat de sfeer op de kazerne en in het team de belangrijkste reden is om te *blijven* of vrijwilliger te *worden* (Brandweeracademie, 2021). Het omgekeerde is dus ook waar. De wijze waarop de



organisatie wordt bestuurd is een belangrijke reden om te stoppen en die zien we ook terug in het belevingsonderzoek (NIPV, 2022) en andere onderzoeken als belangrijk punt van onvrede.

### **Ploegchef is sleutelfiguur**

Uit eerder onderzoek (Brandweeracademie, 2021) kwam al naar voren dat de ploegchef (postcommandant) een cruciale sleutelrol speelt in het reilen en zeilen van de post, de sfeer en de cultuur. Soms is de ploegchef zelf de reden van vertrek. Ploegchefs zelf geven aan dat er soms mensen zijn die zo verstoring werken dat zij deze mensen vragen te vertrekken. Dat zijn twee zijden van dezelfde medaille en daar is niet altijd voor beide partijen een bevredigende oplossing voor. Wel zien we in de antwoorden terug dat een goed gesprek (of exit gesprek) echt zou helpen. Dat de sfeer in het team, de saamhorigheid belangrijk is dat is uit meerdere onderzoeken helder. Uit de gesprekken met ploegchefs blijkt tegelijkertijd dat zij echt hele lastige (sociale) dilemma's tegenkomen en dat het functioneren 'in de sandwich' geen eenvoudige rol is, zeker niet als hun positie naar boven toe zwak is. Het is daarom ook logisch dat niet iedereen over alle talenten beschikt die nodig zijn om succesvol als ploegchef te functioneren. Hoewel niet het onderwerp van dit onderzoek blijkt uit de bevindingen dat meer aandacht en ondersteuning voor ploegchefs echt nodig is, maar wel met maatwerk.

### **Aandacht voor de mens: exitgesprekken en monitoring van vertrekredenen**

Het blijft, zoals we ook in het onderzoek naar vinden en binden van vrijwilligers constateerden (Brandweeracademie, 2021), opmerkelijk dat de brandweerorganisatie voor 80 % uit vrijwilligers bestaat, en dat de organisatie zo beperkt gericht is op de belangrijkste resources van de organisatie. Het (niet) houden van exitgesprekken, die zoals blijkt door velen wel gewenst zijn maar niet gekregen, waardoor mogelijkheden voor behoud niet worden benut en (redenen van) uitstroom niet worden gemonitord en dus niet bekend zijn is daar een voorbeeld van (tenzij de indruk is dat uitstroom geen probleem is, maar dan moet het behoud van vrijwilligheid als onderwerp van de agenda).

Het blijkt dat exitgesprekken nauwelijks worden gehouden en met name niet als er een sociale reden voor het vertrek is, en dat velen dat wel hadden gewild maar niet hebben gehad. Zo blijkt dat de gang van zaken rondom het vertrek bij de brandweer door bijna de helft als (zeer) negatief wordt ervaren, maar dat de organisatie in de helft van de gevallen iets had kunnen doen om het vertrek te voorkomen en dat een kwart van de mensen terug wil keren.

### **Samenvattend**

De meeste brandweervrijwilligers zijn vertrokken vanwege de wijze van bestuur, problemen met leidinggevend en/of onvrede met PPMO-beleid. De helft van de mensen kijkt met tevredenheid terug naar het werk bij de brandweer. Het brandweerwerk wordt zeer gewaardeerd, ook nadat mensen op zure wijze zijn vertrokken. Veel mensen willen (op voorwaarde dat er binnen brandweer iets verandert) terugkeren. De betrokkenheid blijft ook na vertrek groot, maar wordt gefrustreerd door de vertrekredenen. Zolang daar niet iets aan verandert, willen deze opgeleide en getrainde mensen ook niet terugkeren.

De periode van vertrek wordt door een groot deel als negatief ervaren, vooral omdat zij niet worden gehoord. Als de brandweer echt mensen wil binden, dan zou zij zich moeten richten op goed leiderschap voor vrijwilligers, een luisterend oor en een professionele uitstroomprocedure.

# Literatuur

Brandweeracademie (2019a). *Recruitment and retention of volunteers in European Fire Services. Phase 1: document study and exploratory focus group*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.

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

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

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

California State Firefighters' Association (2016). *Reasons for leaving the department exercise: Recruiting and Retention Workshops*.

Çelik, S., Veenstra, M., Van Oijen, J. & Sabajo N. (2022). *Daarom stappen ze op. Vertrekmotieven van aspiranten en jong-afgestudeerden bij de politie*. Hogeschool Leiden, Lectoraat Diversiteit & Inclusie.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2021). AZW: In- en uitstroom werknemers, econ. Sector, 2016 – 1<sup>e</sup> kw. 2021. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2021/42/azw-in-en-uitstroom-werknemers-econ-sector-2016-1e-kw-2021>

Defensie (2021). *D3R Doorlopend Dienstverlatersonderzoek Defensie 2021. Ongepland verloop van reservisten* [Factsheet]

Fielding, N.G. (2012). Triangulation and Mixed Methods Designs: Data Integration With New Research Technologies. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 124-136.

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

Kovach, C.R. (2019). *Impact of Firefighter Retention on the Olmsted Township Fire Department. Ohio Fire Executive Program*.

McLennan, J., Birch, A., Cowlshaw, S., & Hayes, P. (2008). *I quit! Leadership and satisfaction with the volunteer role: Resignations and organisational responses*. Australian Psychological Society Annual Conference.

National Volunteer Fire Council. (2020). *Volunteer retention research report: Prepared for national volunteer fire council*.

National Volunteer Fire Council (2018). *Volunteer Fire Service Culture: Essential strategies for success*. Geraadpleegd van <https://www.nvfc.org/volunteer-fire-service-culture-essential-strategies-for-success/>.

NFPA (2021). *U.S. Fire Department Profile*. Geraadpleegd op 24 mei 2022, van: [https://www.nfpa.org/News-and-Research/Data-research-and-tools/Emergency-Responders/US-fire-department-profile#:~:text=Of%20the%20total%20number%20of,firefighters%20were%20female%20\(8%25\)](https://www.nfpa.org/News-and-Research/Data-research-and-tools/Emergency-Responders/US-fire-department-profile#:~:text=Of%20the%20total%20number%20of,firefighters%20were%20female%20(8%25).).

NIPV (2022). *Belevingsonderzoek repressief brandweerpersoneel 2021*. Arnhem: NIPV.

Steijn, B. en Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum.

Turner, S.F., Cardinal, L.B. & Burton, R.M. (2017). Research Design for Mixed Methods: A Triangulation-Based Framework and Roadmap. *Organizational Research Methods*, 20(2), 243-267.

U.S Fire Administration (2007). *Retention and recruitment for the volunteer emergency services*.

Virginia Fire Chiefs Association (2011). Firefighter survey analysis. Retrieved from [http://vfca.us/images/downloads/Workforce\\_Solutions/survey\\_report\\_v4\\_\\_3\\_.pdf](http://vfca.us/images/downloads/Workforce_Solutions/survey_report_v4__3_.pdf).

VFIS (n.b.). *Exit Questionnaire 'Why did you leave the organization?'*.

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

Woodward, A., & Kallman, J. (2001). Why volunteers leave: Volunteer exit survey and emergency services. *Australian Journal on Volunteering*, 6(2), 91-98.

TOS (2021). *Monitor Mening van de Medewerker. Totaalrapportage 2<sup>de</sup> helft 2021*. Defensie Ondersteuningscommando. Afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek. Ministerie van Defensie.

Tweede Kamer, vergaderjaar 2019–2020, 35 470 VI, nr. 6. Jaarverslag en slotwet Ministerie van Justitie en Veiligheid 2019 [Kamerbrief] Vraag en antwoord 133.

# Bijlage 1

## Redenen om te stoppen genoemd door huidige vrijwilligers en managementleden

Het repressieve werk van de brandweer in Nederland wordt voor het grootste deel gedaan door vrijwilligers, naast hun dagelijkse baan. Er zijn echter diverse maatschappelijke, demografische en juridische ontwikkelingen die de robuustheid en toekomstbestendigheid van het stelsel van vrijwilligheid bij de brandweer kunnen ondermijnen. Om te komen tot een goede doorontwikkeling van het huidige stelsel, is in het kader van het Programma vrijwilligheid onder andere een onderzoek uitgevoerd naar de plaats waar momenteel de belangrijkste knelpunten en uitdagingen liggen op het thema vrijwilligheid bij de brandweer en wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn (Brandweeracademie, 2021). In dit onderzoek is onder meer onderzocht waarom – volgens oud-brandweercollaga's en managementleden – brandweervrijwilligers zijn gestopt (zie tabel B1.1).

**Tabel B1.1 Redenen om te stoppen volgens huidige brandweervrijwilligers en managementleden (Brandweeracademie, 2021, p. 52)**

Reden	Toelichting
Leeftijd	Waarschijnlijk de meest genoemde en ook de meest 'geaccepteerde' reden om te stoppen.
Aantal dienstjaren	Een jubileum is een goed moment om te stoppen. Er wordt aangegeven dat vrijwilligers soms tegelijkertijd weggaan, vooral als ze samen zijn begonnen.
Nieuwe baan (buiten het dorp)	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Door de nieuwe baan werkt men op een andere locatie waardoor overdag uitrukken niet meer kan.</li><li>&gt; De nieuwe werkgever vindt het niet goed dat de vrijwilliger overdag uitrukt.</li><li>&gt; Het kan lastig zijn de nieuwe baan met de brandweer te combineren.</li></ul>
Verhuizing	Door een verhuizing verwachten de uitruk niet te halen. Het kan ook zijn dat men verwacht (tijdelijk) weinig tijd te hebben, bijvoorbeeld vanwege een verbouwing.
Onvoldoende beschikbaarheid	Bij onvoldoende beschikbaarheid <sup>20</sup> (vaak afwezig op oefenavonden / bij uitrukken) kan men gevraagd worden te vertrekken.

<sup>20</sup> Wat onder onvoldoende wordt verstaan, verschilt in het land en is voor interpretatie vatbaar. Onvoldoende beschikbaarheid heeft niet overal consequenties of leidt altijd tot vertrek.

(Dis)functioneren	Een vrijwilliger stopt niet altijd uit eigen beweging, maar wordt soms gevraagd te vertrekken, omdat hij/zij een negatieve stempel op de sfeer drukt of niet meer kan of wil voldoen aan de verplichtingen (aanwezigheid bij oefenavonden en/of uitrukken).
Problemen op post qua sfeer en omgang met collega's	Men stopt (waarschijnlijk) als: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; De sfeer voor langere tijd als negatief wordt ervaren en er geen perspectief is op betere tijden. De vrijwilliger wordt hierdoor soms gevraagd te stoppen (hoewel dit niet vaak voorkomt en bovendien niet door alle posten als een mogelijkheid wordt gezien).</li> <li>&gt; Er geen sociale klik is (hoewel die reden niet altijd wordt benoemd).</li> </ul>
Gezondheidsproblemen	Fysieke problemen gaan vaak, maar niet altijd, samen met leeftijd en aantal dienstjaren.
Medische keuring niet gehaald	Het PPMO (niet halen) is een veelgenoemde reden waarom vrijwilligers stoppen. Soms wordt de lange wachttijd op de herkeuring genoemd als reden. Er wordt aangegeven dat het PPMO gebruikt wordt als veilige, geaccepteerde reden om te stoppen (zodat de daadwerkelijke reden niet genoemd hoeft te worden).
Gebrek aan motivatie	Er liggen verschillende redenen ten grondslag aan een gebrek aan motivatie. Geregeld wordt aangegeven dat motivatie vaak niet ontbreekt met betrekking tot vakbekwaam blijven en de uitrukken, maar vanwege (verplichte) randzaken.
Niet meer te combineren met hoofdwerk	Soms kan een vrijwilliger de taken bij de brandweer niet meer combineren met reguliere werkzaamheden, bijvoorbeeld vanwege een nieuwe baan of promotie en in die nieuwe functie niet meer weg kunnen onder werktijd.
Niet meer te combineren met privé	Verschillende breuklijnen in het leven kunnen ervoor zorgen dat men moet stoppen. Denk aan: verhuizingen, werk en problemen met de gezondheid, waardoor mensen praktisch niet meer in staat zijn vrijwilliger te zijn. Dergelijke veranderingen kunnen ook invloed hebben op de motivatie en beschikbaarheid.
Regionalisering	Regionalisering wordt genoemd als reden om te stoppen. Dit verschilt overigens sterk per regio en het wordt vooral als reden gegeven door huidige vrijwilligers, en niet door managementleden.
Onvrede met het beleid	Onvrede met het beleid hangt deels samen met regionalisering. <sup>21</sup> Het hangt vaak, maar niet altijd, samen met het 'verandermoe' zijn. Er wordt aangegeven dat onduidelijkheid over de toekomst demotiverend werkt.

<sup>21</sup> De oudere garde noemt dit eerder als reden dan de jongere garde, die een meer algemene onvrede met beleid noemt.

# Bijlage 2

## Checkvragen voor aanvang interview veiligheidsregio's

Voor aanvang kregen de respondenten de volgende checkvragen toegestuurd. Meestal werden de checkvragen door de respondent(en) zelf ingevuld, een enkele keer zijn ploegleiders gevraagd dit te doen. Het antwoord op vraag 1 bepaalde of topiclijst 1 (antwoord 'ja') of topiclijst 2 (antwoord 'nee') werd gebruikt.

**Tabel B2.1 Checkvragen veiligheidsregio's**

Vraag	Ja/nee/n.v.t.	Optioneel: toelichting
Wordt er op <b>regionaal niveau</b> informatie verzameld waarom (aspirant-) brandweervrijwilligers stoppen als vrijwilliger bij de brandweer?		
Wordt er op <b>postniveau/lokaal niveau</b> informatie verzameld waarom (aspirant-) brandweervrijwilligers stoppen als vrijwilliger bij de brandweer?		
Indien er wordt gemonitord op regionaal en/of postniveau, is er data/informatie beschikbaar die gedeeld kan worden met de onderzoekers (vooraf of tijdens het interview)? We zijn geïnteresseerd in persoonskenmerken (zoals geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren (of: duur opleiding) en redenen waarom vrijwilligers zijn gestopt.		
Heeft je regio acties ondernomen om ervoor te zorgen dat (aspirant-) brandweervrijwilligers bleven?		
Is bekend hoeveel repressieve brandweervrijwilligers de afgelopen jaren zijn vertrokken?		

# Bijlage 3

## Topiclijst veiligheidsregio's (versie 1 en 2)

### Topiclijst 1: Veiligheidsregio's die *wel* structureel monitoren / data verzamelen

#### Aanleiding en doel

#### Randvoorwaarden

#### Voorstelronde

##### **Monitoren van (aspirant) brandweervrijwilligers die stoppen**

- > Een brandweervrijwilliger besluit te stoppen. Wat gebeurt er dan?
- > Hebben jullie een probleem met brandweervrijwilligers die vroegtijdig vertrekken?
- > Hoe verloopt het proces van dataverzameling van brandweervrijwilligers die stoppen?
- > Hoeveel brandweervrijwilligers zijn de afgelopen jaren vertrokken? En hoeveel zijn er begonnen?
- > Zijn er trends te ontdekken in de data?

##### **Redenen waarom (aspirant)brandweervrijwilligers zijn gestopt**

- > Waarom stoppen brandweervrijwilligers bij de brandweer in jullie regio? En aspirant-vrijwilligers?

##### **Kenmerken van (aspirant)brandweervrijwilligers die zijn gestopt**

- > Na hoeveel dienstjaar stopt een brandweervrijwilliger gemiddeld?
- > Wat zijn kenmerken van vrijwilligers die stoppen?

##### **Het voorkomen dat (aspirant)brandweervrijwilligers stoppen**

- > Worden er acties ondernomen met als doel te voorkomen dat brandweervrijwilligers stoppen? En voor aspirant-vrijwilligers?
- > Zijn deze acties geëvalueerd?

#### **Afsluiting**

- > Zijn er documenten beschikbaar die wij mogen inzien?
- > Planning.



## Topiclijst 2: Veiligheidsregio's die *niet* structureel monitoren / data verzamelen

### Aanleiding en doel

### Randvoorwaarden

### Voorstelronde

#### Monitoren van (aspirant) brandweervrijwilligers die stoppen

- > Een brandweervrijwilliger besluit te stoppen. Wat gebeurt er dan?
- > Hebben jullie een probleem met brandweervrijwilligers die vroegtijdig vertrekken?
- > Hoe en wanneer wordt bij de regio bekend dat een vrijwilliger stopt?
- > Wat is de reden dat niet structureel wordt bijgehouden waarom vrijwilligers zijn gestopt?

#### Redenen waarom (aspirant)brandweervrijwilligers zijn gestopt [op basis van onderbuik / beperkte data]

- > Wat zijn volgens jullie de belangrijkste redenen waarom vrijwilligers zijn gestopt? En aspiranten?

#### Kenmerken van (aspirant)brandweervrijwilligers die zijn gestopt

- Weten jullie hoeveel brandweervrijwilligers zijn gestopt?
- Weten jullie hoeveel brandweervrijwilligers er zijn begonnen?
- > Na hoeveel dienstjaar stopt een brandweervrijwilliger gemiddeld?
- > Wat zijn kenmerken van vrijwilligers die stoppen?

#### Het voorkomen dat (aspirant)brandweervrijwilligers stoppen

- Worden er acties ondernomen met als doel te voorkomen dat brandweervrijwilligers stoppen? En voor aspirant-vrijwilligers?
- Zijn deze acties geëvalueerd?

#### Afsluiting

- > Zijn er documenten beschikbaar die wij mogen inzien?
- > Planning.

# Bijlage 4

## Methodische verantwoording bij enquête

### De vragenlijst

Tijdens de literatuurstudie zijn publicaties aangetroffen over het *Doorlopend Dienstverlatersonderzoek Defensie* (TOS, 2021). Met name de studie over het ongepland verloop van reservisten sluit sterk aan bij de behoefte aan informatie over het stoppen van vrijwilligers bij de brandweer. Er is daarom gesproken met onderzoekers van het Ministerie van Defensie (afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek) over hun onderzoek; zij hebben hun vragenlijsten gedeeld. De vragenlijst die aan gestopte reservisten wordt voorgelegd, heeft als belangrijke inspiratiebron gediend voor de opzet van de vragenlijst. Voor de vragen over de vertrekredenen die specifiek bij de brandweer te verwachten zijn, is inspiratie opgedaan uit de literatuurstudie en de door de veiligheidsregio's gedeelde data (zie paragraaf 1.2.2).

De vragenlijst over waarom brandweervrijwilligers zijn gestopt, bestaat uit vragen over:

- > Persoonskenmerken van de deelnemers. Deze informatie is allereerst nodig om deelnemers die niet binnen de doelgroep van het onderzoek vallen uit te kunnen sluiten. Daarnaast is de informatie nodig om specifieke groepen met overeenkomstige kenmerken met elkaar te kunnen vergelijken.
- > Gebeurtenissen en/of aspecten die hebben geleid tot het besluit om te stoppen. Deze vragen vormen de kern van het onderzoek naar de redenen waarom brandweervrijwilligers zijn gestopt.
- > Het proces rondom het vertrek als brandweervrijwilliger. De vragen zijn nodig om inzicht te krijgen in de context van het besluit om te stoppen. Er wordt gevraagd naar het gevoel waarmee men de brandweer heeft verlaten, de ervaringen rondom het vertrek, de tijdsduur tussen de gedachte om te stoppen en het daadwerkelijk indienen van het ontslag, een al of niet gehouden exitgesprek en of bij vertrek de echte reden van vertrek is gedeeld.
- > De huidige verbondenheid met de brandweer, terugkijkend na het vertrek. Er wordt gevraagd in hoeverre het besluit om te stoppen vermijdbaar was, hoe het besluit om te stoppen door de vertrokken vrijwilliger is ervaren, hoe oud-vrijwilligers de tijd invullen die zij normaliter zouden besteden aan de brandweer en of ze definitief zijn gestopt als vrijwilliger (en onder welke voorwaarden terugkeer eventueel mogelijk is).

De vragenlijst is gedigitaliseerd via de software Qualtrics. De vragenlijst bestaat uit een algemeen deel, dat door alle deelnemers wordt ingevuld. Daarnaast is afhankelijk van het gekozen antwoord op vragen via routing een pad gecreëerd naar vervolgvragen, die niet aan alle deelnemers gesteld zijn. Dit is onder andere van toepassing bij de vraag over de aspecten die hebben bijgedragen aan de keuze om te stoppen (vertrekredenen). Er is eerst gevraagd naar een cluster van vertrekredenen en vervolgens is per gekozen cluster een verdiepende vraag gesteld. Daarbij was de mogelijkheid om, naast de geboden antwoordcategorieën, de reden in een vrij tekstveld in te vullen.

## Testen van de vragenlijst

Nadat de vragenlijst in concept was opgesteld, is op sociale media een oproep gedaan aan oud-brandweervrijwilligers om de vragenlijst te testen. De testers is gevraagd om te beoordelen of de vragenlijst compleet is, of de vragen en antwoordopties begrijpelijk zijn, of de volgorde van de vragen klopt en hoe lang ze over het invullen van de vragenlijst hebben gedaan. Voor het testen hebben de deelnemers de link naar de digitale vragenlijst gekregen. Daarnaast ontvingen zij ook de vragenlijst als tekstbestand, om daar opmerkingen in te kunnen plaatsen. In totaal hebben 9 oud-brandweervrijwilligers de vragenlijst getest en feedback geleverd. Alle feedback is bekeken en de vragenlijst is waar nodig aangepast en daarna definitief gemaakt.

De definitieve vragenlijst is te vinden in bijlage 5.

## Verspreiding van de vragenlijst

In de periode van 22 juni tot en met 6 juli 2022 is de vragenlijst opengesteld. Via leden van het Netwerk vrijwilligheid en op de websites en sociale mediakanalen van Brandweer Nederland en het NIPV is de doelgroep voor de vragenlijst (en ook van de focusgroepen) benaderd. Het bereiken van de doelgroep was niet vanzelfsprekend: op regionaal niveau beschikken veiligheidsregio's niet over contactgegevens ("Als mensen ons verlaten komt daarmee ook hun mailadres te vervallen in ons systeem en wij weten als organisatie niet welke mailadressen deze mensen momenteel gebruiken"). Om die reden hebben verschillende regio's ervoor gekozen om bijvoorbeeld hun ploegchefs te benaderen met de vraag of zij de digitale vragenlijst wilden verspreiden onder hun oud-leden ("Zij hebben buiten de brandweer om nog wel contact met een aantal van deze mannen en vrouwen vandaar dat ik het verzoek bij hen heb gedeponneerd om verder uit te zetten"). Getuige het grote aantal bezoekers (ruim 3.000 op 7 juli 2022) van de webpagina<sup>22</sup> van dit onderzoek en de reacties op sociale media zoals Facebook, Twitter en LinkedIn werd de oproep om deel te nemen aan het onderzoek door veel mensen gelezen.

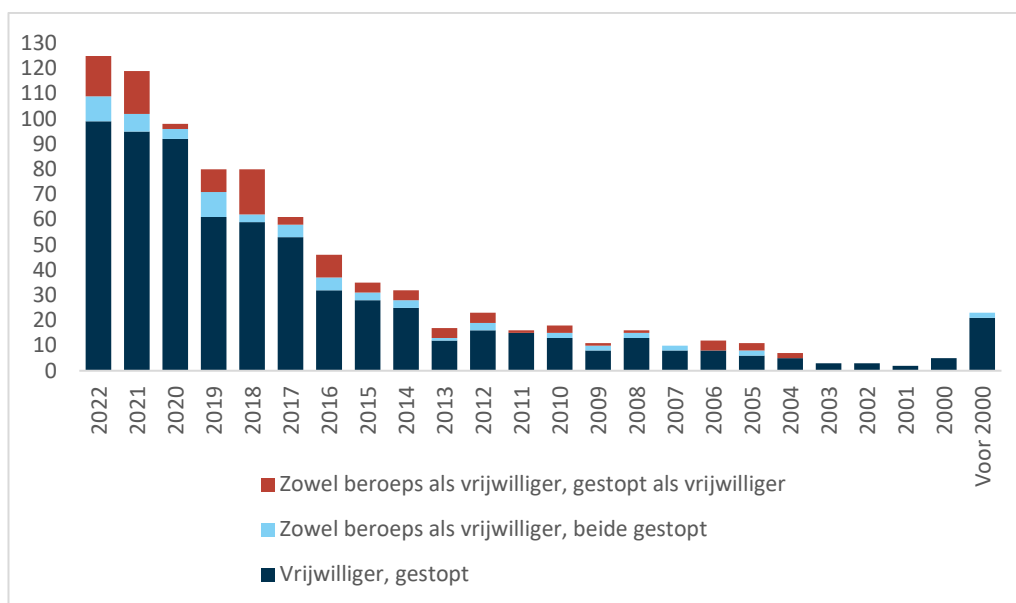
## Aantal deelnemers vragenlijst

De vragenlijst stond open voor repressieve brandweervrijwilligers – aspiranten en reeds opgeleid – die zijn gestopt als vrijwilliger bij de brandweer. Brandweermensen die in een repressieve beroepsfunctie zijn gestopt zijn uitgesloten van de vragenlijst, tenzij zij vanuit een gecombineerde aanstelling zowel als beroeps en als vrijwilliger zijn gestopt. Brandweermensen met een gecombineerde aanstelling die als vrijwilliger zijn gestopt, maar als beroeps zijn aangebleven, maken deel uit van de doelgroep en konden de vragenlijst invullen.

In totaal zijn 1105 deelnemers de vragenlijst gestart, onder wie 9 mensen die zijn gestopt vanuit een beroepsaanstelling en 10 mensen die vanuit een gecombineerde aanstelling als beroeps zijn gestopt. Daarmee vallen in totaal 1086 van de gestarte deelnemers binnen de doelgroep van de vragenlijst. In totaal hebben 854 deelnemers in ieder geval de eerste inhoudelijke vraag beantwoord; hun antwoorden zijn meegenomen in de analyse. Van alle deelnemers die de vragenlijst zijn gestart, hebben 745 deelnemers deze volledig afgerond. Het merendeel van de deelnemers heeft dus alle vragen beantwoord. Afgezet tegen het jaar

<sup>22</sup> Klik [hier](#) voor de webpagina op de site van het NIPV.

waarin de deelnemer is gestopt, loopt het aantal deelnemers af naarmate de tijdsduur tot het jaar van vertrek toeneemt. Zie **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..**



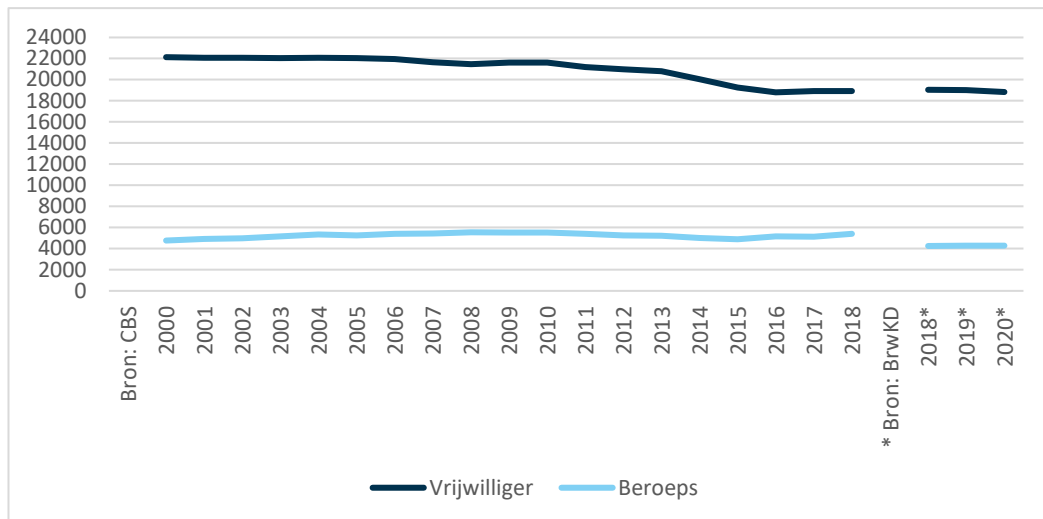
**Figuur B4.1 Aantal deelnemers per jaar van vertrek**

## Mate van representativiteit van de vragenlijst

Om de mate van representativiteit te bepalen is berekend of het aantal deelnemers per periode<sup>23</sup> een voldoende grote steekproef vormt van het totaal aantal vrijwilligers dat in die periode is gestopt. Er zijn echter geen landelijke gegevens bekend van het aantal vrijwilligers dat is gestopt. Wel is het aantal huidige vrijwilligers bekend op basis van de *Brandweerkerndata 2020* (IFV, 2021). In figuur B4.2 is een overzicht gegeven van het aantal repressieve brandweermensen in Nederland sinds 2000, waarbij een opdeling is gemaakt in beroepsbrandweermensen<sup>24</sup> en brandweervrijwilligers.

<sup>23</sup> Er worden drie periodes onderscheiden: 1. pre-reorganisatieperiode (voor 2010); 2. reorganisatieperiode (2010 tot en met 2016), en; 3. post-reorganisatieperiode (2017 tot en met (6 juli) 2022), zie ook paragraaf 1.3.1.

<sup>24</sup> Inclusief personeel met zowel een vrijwilliger- als beroepsaanstelling



**Figuur B4.2 Aantal personen in repressieve dienst bij de brandweer**

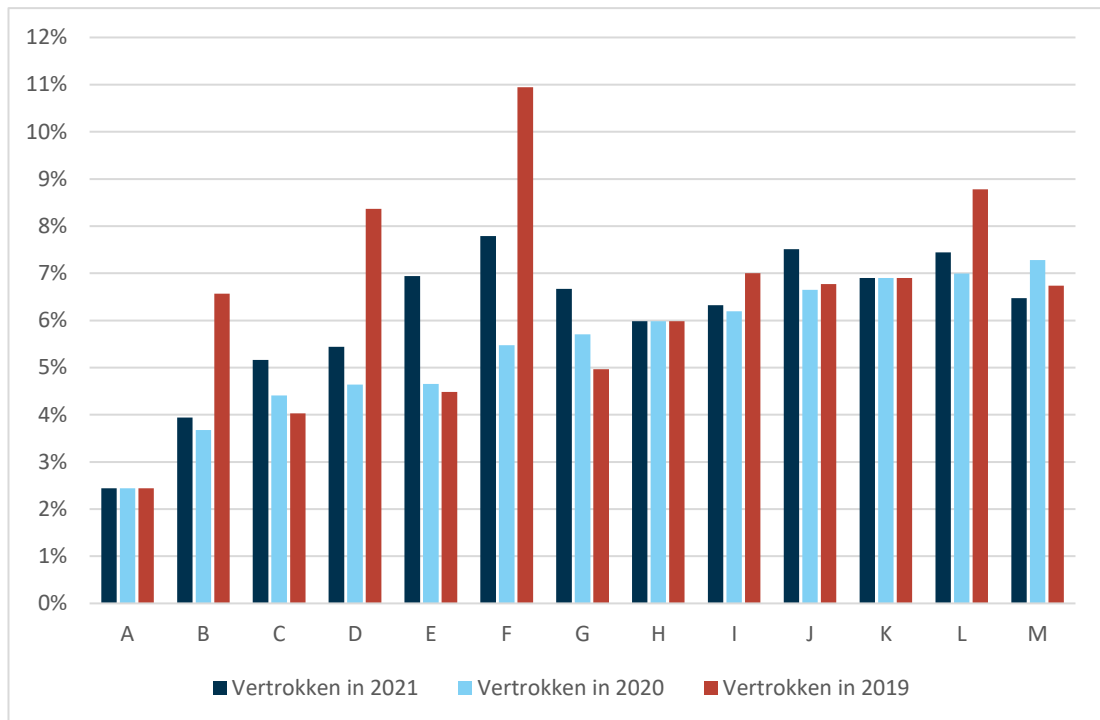
\* Data uit *Brandweerderndata* (IFV, 2021). In 2018 is de dataverzameling door het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) overgenomen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en is de methodiek van dataverzameling gewijzigd. In dit overgangsjaar hebben zowel het IFV als het CBS de gegevens volgens hun methodiek verzameld, waardoor er in de figuur in 2018 een verschil te zien is tussen de cijfers door het IFV en door het CBS.

Daarnaast beschikten dertien veiligheidsregio's over data met betrekking tot het aantal mensen in repressieve dienst die in de periode van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2021 zijn vertrokken. Deze data hebben zij gedeeld met de onderzoekers. Vervolgens zijn de data vergeleken met het aantal werkzame mensen in repressieve dienst in de betreffende regio's (A t/m M), zoals bekend is uit *Brandweerderndata 2020*<sup>25</sup> (IFV, 2021), zie ook figuur B4.3. Hierbij moet worden opgemerkt dat de betrouwbaarheid van de data per regio varieert. Daarnaast worden de gegevens over vertrokken medewerkers door de regio's niet op uniforme wijze geregistreerd, waardoor het totaaloverzicht een enigszins vertekend beeld geeft.

In 2020 waren ongeveer 19.900 vrijwilligers bij de brandweer in Nederland werkzaam (IFV, 2021), zie figuur B4.3 op de volgende pagina. Op basis van gegevens uit dertien veiligheidsregio's blijkt in de periode 2019 tot en met 2021 gemiddeld 6 % van het aantal vrijwilligers in de betreffende veiligheidsregio's te zijn vertrokken. Bij een populatie van 19.900 vrijwilligers gaat het jaarlijks om ongeveer 1.200 gestopte vrijwilligers.

Periode 2017-2022 omvat 5,5 jaar; dat zijn 6.600 vertrokken vrijwilligers. Een steekproef van 364 deelnemers is voor deze populatie representatief. Uit de periode van 2017 tot en met 2022 zijn er in totaal 563 deelnemers, dat is 66 % van alle deelnemers aan de vragenlijst en 9 % van de populatie. Dit aantal deelnemers geeft eveneens een representatieve steekproef van de populatie.

<sup>25</sup> Peildatum is 31 december 2020.



**Figuur B4.3 Vertrokken repressief brandweerpersoneel, afgezet tegen het aantal dat in 2020 in dienst was**

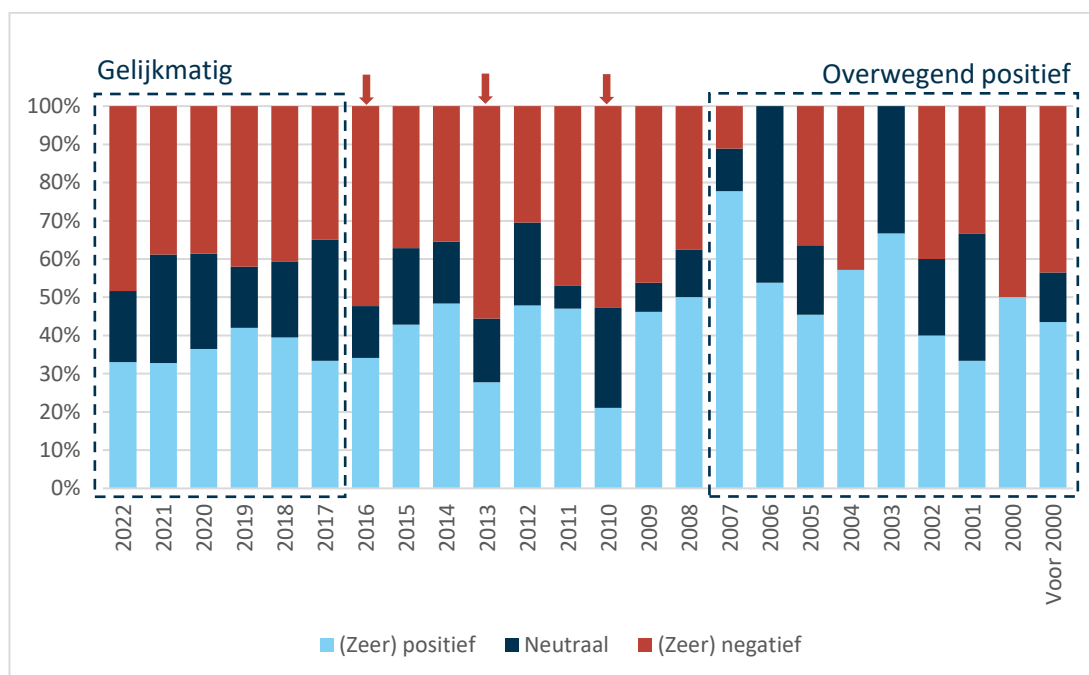
Het aantal deelnemers in de overige twee perioden geeft geen representatieve steekproef. Ook is het aantal deelnemers in de afzonderlijke jaren niet representatief: Per jaar, bij 1.100 vertrekkende vrijwilligers, is een steekproef van 285 representatief. Uitgaande van een steekproef van ongeveer 100 deelnemers in 2021 en 2020, geldt bij een populatie van 1.100 een foutmarge van 9 % (in plaats van 5 %). In tabel B4.4 is een overzicht gegeven van de periodes en de representativiteit van de steekproef.

**Tabel B4.4 Populatie en steekproef per vertrekperiode**

	2017-2022	2010-2016	Voor 2010
Aantal jaren	5,5	7	n.b.
Populatie	6600	8400	n.b.
Benodigde steekproef	364	368	n.b.
Aantal deelnemers	563	169	122
Representatief	Ja	Nee	Nee

De deelnemers die in de vertrekperiode 2017-2021 zijn gestopt, vertegenwoordigen per regio in ongeveer even grote mate de omvang van de zittende vrijwilligers in de betreffende regio (rekenwaarde *Brandweerkerndata 2020*). Het gaat gemiddeld om 3 % (sd 0,7 %) deelnemers ten opzichte van het aantal zittende vrijwilligers, met een minimum van 2 % (bij negen regio's) en een maximum van 5 % (bij één regio). In de overige vertrekperiodes is de verdeling van het percentage deelnemers per regio ten opzichte van de zittende vrijwilligers in die regio grilliger.

Vanwege de representativiteit van de steekproef en de gelijkmatige vertegenwoordiging van de vrijwilligers uit de veiligheidsregio's, ligt de focus van de analyse op de deelnemers die in de periode van 2017 tot en met 2022 zijn gestopt. Deze keuze is mede onderbouwd met de waarneming dat in deze periode tevens sprake is van een gelijkmatige verdeling over de jaren van het gevoel waarmee de vrijwilligers zijn gestopt, terwijl de verdeling in de overige periode grilliger is (zie figuur B4.5). Deze waarneming bevestigt de soliditeit van de steekproef voor de periode van 2017 tot en met 2022.



**Figuur B4.5 Het gevoel waarmee de vrijwilligers zijn vertrokken**

Bij de groep deelnemers die de vragenlijst ruim 6 tot 13 jaar na hun vertrek hebben ingevuld (2008-2016) lijkt het, gezien het niet-representatieve aantal deelnemers en de verschillen per jaar, vooral te gaan om mensen met een uitgesproken mening (in 2010, 2013 en 2016 overwegend negatief). Ook de omvang van de groep deelnemers die voor 2008 zijn gestopt, is niet representatief. Zij die 13 tot zelfs ruim 21 jaar na vertrek nog betrokken zijn en de moeite hebben genomen om de vragenlijst in te vullen, zijn dan ook overwegend met een positief of neutraal gevoel vertrokken.

## Datapreparatie

Om te beginnen is gecontroleerd in hoeverre de vragenlijsten zijn ingevuld. Enkele deelnemers zijn voorafgaand aan de eerste inhoudelijke vraag afgehaakt en zijn daarom uitgesloten uit de analyse (zie paragraaf 1.2.3). Vervolgens is gecontroleerd of de data van de ingevulde vragenlijsten consistent zijn. Verder zijn de antwoorden op vragen waarbij naar een jaartal, jaren of leeftijd is gevraagd, geclusterd in bepaalde perioden of leeftijdsgroepen. De antwoorden die zijn ingevuld bij de keuzemogelijkheid 'anders, namelijk' zijn waar mogelijk gecategoriseerd of ondergebracht bij een bestaande antwoordcategorie. Ook zijn de antwoorden op open vragen waar mogelijk gecategoriseerd.

Tijdens het proces van datapreparatie is gebleken dat deelnemers gelijksoortige redenen om te stoppen op verschillende locaties in de vragenlijst hebben ingevuld, doorgaans in de toelichting bij de keuzemogelijkheid 'anders, namelijk'. Per deelnemer zijn deze gelijksoortige redenen om te stoppen samengevoegd en opgenomen als nieuwe items.<sup>26</sup>

## Analyse

De geprepareerde dataset is opgeslagen als een analysebestand in het statische analyseprogramma SPSS. Vervolgens zijn de data geanalyseerd middels kruistabellen, waarbij een onderscheid is gemaakt in drie groepen deelnemers, te weten die afkomstig uit de pre-reorganisatieperiode, de reorganisatieperiode en de post-reorganisatieperiode. In 2010 is namelijk de Wet veiligheidsregio's in werking getreden en zijn de eerste stappen gezet om de gemeentelijke brandweerkorpsen om te vormen naar regionale brandweerkorpsen. De periode voor 2010 wordt daarom aangeduid als de pre-reorganisatieperiode. De periode na de start van de reorganisatie is voor de analyse opgedeeld in twee perioden, te weten de periode van 2010 tot en met 2016, aangeduid als de reorganisatieperiode, en de periode 2017 tot en met (6 juli) 2022, aangeduid als de post-reorganisatieperiode.

---

<sup>26</sup> Het gaat om genoemde redenen die gerelateerd zijn aan het PPMO, vertrek op initiatief van de brandweerorganisatie, gebrek aan vakbekwaamheid in de 'koude situatie' van direct leidinggevenden, de werktijden bij de brandweer met de oefenbelasting, de beschikbaarheid / het paraatheidsrooster en het te vaak te laat zijn om uit te kunnen rukken.



# Bijlage 5

## Vragenlijst Gestopt als repressieve brandweervrijwilliger

Geregeld wordt ervaren dat brandweervrijwilligers sneller stoppen dan voorheen. In eerder onderzoek (lees [hier](#) het rapport) is uitgebreid gesproken met managementleden en brandweervrijwilligers over redenen waarom vrijwilligers zouden stoppen, maar er is niet gesproken met brandweermensen die daadwerkelijk zijn gestopt. Daarom voeren we nu dit onderzoek uit.

Bent u gestopt als repressieve brandweervrijwilliger? Of bent u gestopt tijdens uw opleiding tot brandweervrijwilliger (aspirant-manschap)? Vul dan de vragenlijst in!

Met behulp van deze vragenlijst (en groepsgesprekken met oud-brandweervrijwilligers) verzamelen we de reden(en) waarom (aspirant) brandweervrijwilligers zijn gestopt. Daarnaast worden ook gesprekken gevoerd met veiligheidsregio's en postcommandanten/ploegchefs. Meer informatie over dit onderzoek kunt u op onze website vinden: [Vrijwilligheid bij de brandweer - Nederlands Instituut Publieke Veiligheid](#).

Uw antwoorden zijn anoniem.

---

Allereerst willen we met de volgende vraag checken of uw situatie binnen de focus van ons onderzoek valt.

Welke repressief dienstverband had u op het moment van uw vertrek bij de brandweer?

Vrijwilliger

Beroeps

Zowel beroeps als vrijwilliger, beide gestopt (Let op: de vragenlijst gaat over uw vertrek als vrijwilliger)

Zowel beroeps als vrijwilliger, gestopt als beroeps

Zowel beroeps als vrijwilliger, gestopt als vrijwilliger

We vragen u hierna om enkele achtergrondgegevens over uzelf. Met deze gegevens kunnen we achteraf onderscheid maken tussen verschillende groepen binnen de brandweer.

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Andere
- Zeg ik liever niet

Wat is uw geboortejaar?

▼ 2004 ... Voor 1950

In welk jaar bent u als vrijwilliger vertrokken? Als u dit niet meer precies weet, wanneer ongeveer?

▼ 2022 ... Voor 2000

In welk jaar bent u in dienst getreden bij de brandweer?

▼ 2022 ... Weet ik niet meer

Na hoeveel dienstjaren bent u als vrijwilliger bij de brandweer vertrokken? Als u dit niet meer precies weet, hoeveel ongeveer?

▼ 1 ... 40

Wat was uw laatste keuringsuitslag voor u de brandweer verliet?

- G1: Geschikt
- G2: Geschikt onder voorwaarden
- O1: Tijdelijk ongeschikt
- O2: Permanent ongeschikt
- Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

Welke repressieve functie had u als vrijwilliger bij vertrek? (Uw hoogste functie kiezen)

- Aspirant-Manschap
- Manschap
- Bevelvoerder
- Officier
- Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

Welke andere functie(s) had u bij vertrek? Meerdere antwoorden mogelijk.

Ploegchef / Postcommandant

Chauffeur/pompbediende

Duiker

Oefenleider

Instructeur

Docent

Examinator

Leerwerkplekbegeleider

Logistiek medewerker

Geen

Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

In welke veiligheidsregio was u werkzaam?

▼ Amsterdam-Amstelland ... Niet van toepassing

**Hierna volgen enkele vragen over de situatie rondom uw vertrek.**

Welke situatie is op u van toepassing?

Ik heb de brandweer verlaten tijdens de opleiding

Ik heb de brandweer verlaten met afgeronde opleiding

Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

Met welk gevoel heeft u de brandweer verlaten?

Zeer positief

Positief

Neutraal

Negatief

Zeer negatief

Hoe heeft u de gang van zaken rondom uw vertrek bij de brandweer ervaren?

- Zeer positief
- Positief
- Neutraal
- Negatief
- Zeer negatief

Wilt u uw antwoord toelichten?

---

Welke van de onderstaande aspecten hebben bijgedragen aan uw keuze om te stoppen bij de brandweer? Kies de belangrijkste, maximaal 3.

- Gebrek aan loopbaan-/ontwikkelingsmogelijkheden
- Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd
- Uitrukken
- Problemen binnen het (eigen) korps
- Combinatie functie als vrijwilliger en privé
- Combinatie functie als vrijwilliger en hoofdbaan
- Verhuizing
- Leeftijd / (pre-)pensioen
- PPMO / periodieke brandweerkeuring
- Problemen met mijn gezondheid
- Vakbekwaamheidseisen die aan vrijwilligers gesteld worden
- Gebrek aan motivatie
- Te vaak net te laat om uit te rukken
- Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

Hierna volgen enkele verdiepvragen op de zojuist door u gekozen aspecten die hebben bijgedragen aan uw keuze om te stoppen als brandweervrijwilliger.

U heeft zojuist aangegeven dat de **wijze waarop de organisatie wordt bestuurd** een reden was om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer. Welke van de onderstaande aspecten zijn voor u het meest van toepassing? Kies de belangrijkste, maximaal 3.

Onvrede over de regionalisering

Gebrek aan erkenning en waardering

Gebrek aan steun van collega's of ploegchef op de kazerne

Gebrek aan steun van de veiligheidsregio

Afstand tussen management en kazerne

Gebrek aan communicatie (bijv. niet transparant of er wordt niet geluisterd) vanuit de regio

Niet genoeg mensen om werk te kunnen doen

Niet genoeg middelen om werk te kunnen doen

Te weinig ruimte om mee te denken

Te weinig regelruimte om zelf dingen te doen op de kazerne

Het duurde te lang voordat ik kon starten met mijn opleiding

Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

U heeft zojuist aangegeven dat u vanwege **de uitrukken** bent gestopt als vrijwilliger bij de brandweer. Welke van de onderstaande aspecten is voor u het meest van toepassing? Kies de belangrijkste, maximaal 3.

Te veel uitrukken

Te weinig uitrukken

Gevaar tijdens uitrukken

Onvoldoende vakbekwaamheid tijdens uitrukken

Gevoelsmatige heftigheid van uitrukken

Onregelmatigheid van uitrukken

Ik wil sommige type uitrukken niet meer doen

Ik wil helemaal geen uitrukken meer doen

Te vaak net te laat om uit te rukken doordat ik te ver weg woon

Te vaak net te laat om uit te rukken doordat steeds dezelfde mensen de eerste uitruk halen en hierin niet wordt gerouleerd

Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

U heeft zojuist aangegeven dat u vanwege **problemen binnen het (eigen) korps** bent gestopt als vrijwilliger bij de brandweer. Welke van de onderstaande aspecten zijn voor u het meest van toepassing? Kies de belangrijkste, maximaal 3.

Groepsvorming en uitsluiting

Pesterijen

Type humor beviel me niet

Hiërarchie

Geen klik met (sommige) collega's

Te veel sociale (personeelsvereniging) activiteiten

Te weinig sociale (personeelsvereniging) activiteiten

Onveilige werksfeer (omgang met elkaar)

Problemen met mijn leidinggevende op de kazerne

Ik ben gevraagd om te vertrekken

Gebrek aan vakbekwaamheid in koude situatie van direct leidinggevenden

Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

U heeft zojuist aangegeven dat **de combinatie van uw functie als vrijwilliger en privé** een reden was om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer. Welke van onderstaande aspecten is voor u het meest van toepassing? Kies de belangrijkste.

Ik ben onvoldoende beschikbaar voor uitruk en/of oefenavonden

Ik ben onvoldoende beschikbaar voor kazerneringsdienst/consignering

Ik wil meer tijd aan partner/gezin besteden

Combinatie met zorg voor kinderen vond ik te zwaar

Combinatie met zorg voor hulpbehoevende naaste vond ik te zwaar

Vanwege beëindiging partnerrelatie

Anders, namelijk

Anders, namelijk

---



U heeft zojuist aangegeven dat **de combinatie van uw functie als vrijwilliger en uw hoofdbaan** een reden was om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer. Welke van onderstaande aspecten zijn voor u het meest van toepassing? Kies de belangrijkste, maximaal 3.

- Locatie (nieuwe) hoofdbaan te ver van kazerne
- Werktijden hoofdbaan laten het niet (meer) toe
- Werktijden brandweer; te veel avondbelasting
- Werktijden brandweer: te veel weekendbelasting
- Werktijden brandweer: te veel belasting overdag
- Meer prioriteit willen geven aan carrière in hoofdbaan
- Problemen met werkgever over uitrukken onder werktijd
- Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

U heeft zojuist aangegeven dat **verhuizing** een reden was om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer. Heeft u geprobeerd als vrijwilliger bij de brandweer in uw nieuwe woonomgeving aan de slag te gaan?

- Ja
- Nee

Kunt u toelichten waarom dit niet is gelukt?

---

Kunt u toelichten waarom u dit niet heeft geprobeerd?

---

U heeft zojuist aangegeven dat **PPMO / periodieke brandweerkeuring** een reden was om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer. Welke van onderstaande aspecten is voor u van toepassing?

- Niet gehaald
- Niet aan deelgenomen
- Anders namelijk

Anders, namelijk

---

U heeft zojuist aangegeven dat **problemen met uw gezondheid** een reden was om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer. Welke van onderstaande aspecten is voor u van toepassing?

Lichamelijke gezondheidsproblemen

Geestelijke gezondheidsproblemen

Zowel lichamelijke als geestelijke gezondheidsproblemen

Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

U heeft zojuist aangegeven dat **vakbekwaamheidseisen die aan vrijwilligers gesteld worden** een reden was om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer. Welke van onderstaande aspecten zijn voor u van toepassing? Kies de belangrijkste, maximaal 3.

PPMO / periodieke brandweerkeuring vond ik te zwaar

Pakket van taken vond ik te breed (i.p.v. specialistische taken)

Taken tijdens de uitruk vond ik te zwaar

Opleidingen vond ik inhoudelijk te zwaar

Tijdsbesteding voor opleidingen vond ik te zwaar

Oefeningen vond ik inhoudelijk te zwaar

Tijdsbesteding voor oefeningen vond ik te zwaar

Oefeningen vond ik niet voldoende realistisch

Het duurde te lang voordat ik mocht uitrukken

Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

Is er een gebeurtenis of situatie die u heeft doen besluiten om uw vrijwillig dienstverband met de brandweer te beëindigen?

Nee

Ja, iets bij de brandweer

Ja, iets in mijn privésituatie

Wilt u aangeven om wat voor gebeurtenis of situatie het gaat?

---

---

Hoe lang - voorafgaand aan het moment dat u uw (verzoek tot) ontslag daadwerkelijk indiende - had u al het idee om uw ontslag in te dienen?

0-7 dagen

8-30 dagen

1-3 maanden

3-6 maanden

6+ maanden

Had (iemand binnen) de brandweer op enig moment iets kunnen doen of veranderen om u als vrijwilliger te houden?

Nee

Ja

Wie had iets kunnen doen? Meerdere antwoorden mogelijk.

Mijn directe collega's

Mijn direct-leidinggevende

In de lijn boven mijn direct-leidinggevende

P&O

Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

Kunt u aangeven wat er gedaan had kunnen worden?

---

Is er met u een exitgesprek gehouden?

Ja

Nee, niet aangeboden

Nee, wel aangeboden maar geen gebruik van gemaakt

Met wie heeft u dit exitgesprek gevoerd? Meerdere antwoorden mogelijk.

Leidinggevende op de kazerne

Regionaal leidinggevende

P&O functionaris

Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

Had u dit wel gewenst?

Ja

Nee

Wilt u nog iets toelichten over het wel of niet voeren van een exitgesprek?

---

Heeft u bij uw vertrek bij de brandweer de echte reden gedeeld met uw collega's en of de veiligheidsregio over waarom u stopt?

Ja

Nee

Wat was de reden om dit wel/niet te doen?

---

---

Geef aan in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stelling: Terugkijkend ben ik tevreden over het werken bij de brandweer.

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

Wat vond u het meest positief aan uw vrijwillige baan bij de brandweer? Meerdere antwoorden mogelijk.

- Samenwerken met collega's
- Gezelligheid met collega's
- Spanning en uitdaging bij uitrukken en oefenen
- Zinvol bezig zijn voor de lokale omgeving
- Anders, namelijk
- Niet van toepassing

Anders, namelijk

---

Wat vond u het minst positief aan uw vrijwillige baan bij de brandweer? Meerdere antwoorden mogelijk.

- Onregelmatigheid
- Tijdsinvestering bij uitrukken
- Tijdsinvestering voor oefenen en bijscholing
- Tijdsinvestering voor opleiden
- Sfeer en omgang in de groep
- Anders, namelijk
- Niet van toepassing

Anders, namelijk

---

Wat deed u naast uw vrijwilligersfunctie op het moment dat u bij de brandweer vertrok?

- Werken in loondienst
- Werken als zelfstandig ondernemer
- Werk zoeken
- Opleiding volgen
- Combinatie werken en opleiding volgen
- Zorgtaken
- Combinatie werken en zorgtaken
- (Pre)pensioen
- Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

Werkte u op het moment van vertrek fulltime of parttime bij uw hoofdbaan?

- Fulltime
- Parttime

In welke sector bent/was u werkzaam?

- Technisch
- Administratief
- Gezondheidszorg en welzijn
- Financieel
- Transport en logistiek
- ICT
- Overheid
- Onderwijs en onderzoek
- Juridisch
- Commercieel/ marketing
- Advisering en dienstverlening
- Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

Hoe vult u de extra vrije tijd die u nu heeft in, nadat u bent gestopt als vrijwilliger bij de brandweer? Meerdere antwoorden mogelijk.

- Werk
- Hobby's
- Gezin
- Vriendschappen
- Sport
- Vrijwilligerswerk
- Anders, namelijk

Anders, namelijk

---

Bent u definitief gestopt als vrijwilliger bij de brandweer?

Ja, zeker weten

Nee, ik wil terugkeren

Nee, onder voorwaarden wil ik terugkeren

Misschien, ik twijfel nog

Wilt u hierover nog iets toelichten?

---

Bent u op dit moment nog op enige wijze betrokken bij de brandweer?

Ja

Nee

Op welke manier bent u nog betrokken?

---

Zou u weer betrokken willen worden bij de brandweer?

Ja

Nee

Op welke manier zou u betrokken willen worden bij de brandweer?

---

Heeft u nog op- of aanmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst of uw vertrek bij de brandweer?

---

Dat was de laatste vraag! Hartelijk dank voor de tijd die u heeft genomen om de vragenlijst in te vullen. De resultaten uit deze vragenlijst, de groepsgesprekken met oud-brandweervrijwilligers, postcommandanten/ploegchefs en veiligheidsregio's worden naar verwachting aan het einde van dit jaar/begin volgend jaar gepubliceerd.

Meer informatie over dit onderzoek kunt u op onze website vinden: [Vrijwilligheid bij de brandweer - Nederlands Instituut Publieke Veiligheid](#). Op deze pagina worden te zijner tijd de onderzoeksresultaten gepubliceerd.

Wilt u verder praten over de reden(en) waarom u bent gestopt met de onderzoekers en andere oud-brandweervrijwilligers? Geef u dan op voor een digitaal groepsgesprek op **11, 12 of 14 juli van 19.30 uur tot 21.30 uur**. Aanmelden kan door een mail sturen met daarin uw naam, aantal dienstjaren, wanneer u bent gestopt als brandweervrijwilliger en hoofdredenen van stoppen aan: [karin.dangermond@nipv.nl](mailto:karin.dangermond@nipv.nl)



# Bijlage 6

## Resultaten enquête

Repressief dienstverband op het moment van vertrek	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Vrijwilliger, gestopt	82 %	76 %	79 %	80 %
Zowel beroeps als vrijwilliger, beide gestopt	7 %	9 %	10 %	8 %
Zowel beroeps als vrijwilliger, gestopt als vrijwilliger	12 %	15 %	11 %	12 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

Geslacht	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Man	89 %	83 %	93 %	88 %
Vrouw	10 %	16 %	7 %	11 %
Zeg ik liever niet	1 %	1 %	0 %	0 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

Leeftijd bij aanvang dienstverband	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Jonger dan 25	47 %	43 %	40 %	45 %
25-34 jaar	39 %	46 %	46 %	41 %
35-44 jaar	12 %	11 %	2 %	11 %
45-54 jaar	1 %	0 %	1 %	1 %
55-64 jaar	1 %	0 %	1 %	0 %
Onbekend	0 %	0 %	10 %	2 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

Leeftijd bij vertrek	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Jonger dan 25	2 %	2 %	3 %	3 %
25-34 jaar	17 %	9 %	11 %	15 %
35-44 jaar	23 %	25 %	32 %	25 %
45-54 jaar	29 %	40 %	21 %	30 %
55-64 jaar	26 %	22 %	6 %	22 %
65 of ouder	2 %	1 %	0 %	1 %
Onbekend	0 %	0 %	26 %	4 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

In welk jaar bent u als vrijwilliger vertrokken? Als u dit niet meer precies weet, wanneer ongeveer?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
2022	22 %			15 %
2021	21 %			14 %
2020	17 %			11 %
2019	14 %			9 %
2018	14 %			9 %
2017	11 %			7 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

Aantal dienstjaren bij vertrek	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
0-4	9 %	3 %	11 %	8 %
5-9	12 %	12 %	10 %	11 %
10-14	15 %	15 %	9 %	14 %
15-19	17 %	18 %	16 %	17 %
20-24	13 %	22 %	15 %	15 %
25-29	13 %	13 %	12 %	13 %
30-34	13 %	6 %	7 %	11 %
35-39	6 %	9 %	2 %	6 %
40-44	4 %	2 %	0 %	3 %
Onbekend	0 %	0 %	19 %	3 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

Wat was uw laatste keuringsuitslag voor u de brandweer verliet?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
G1: Geschikt	86 %	91 %	86 %	87 %
G2: Geschikt onder voorwaarden	3 %	2 %	5 %	3 %
O1: Tijdelijk ongeschikt	8 %	3 %	2 %	6 %
O2: Permanent ongeschikt	2 %	2 %	3 %	2 %
Anders	2 %	2 %	3 %	2 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

Welke repressieve functie had u als vrijwilliger bij vertrek? (Uw hoogste functie kiezen)	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Aspirant-Manschap	4 %	2 %	2 %	3 %
Manschap	55 %	53 %	52 %	54 %
Bevelvoerder	36 %	37 %	34 %	36 %
Officier	4 %	7 %	12 %	6 %
Anders, namelijk	0 %	1 %	0 %	0 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

Welke andere functie(s) had u bij vertrek? Meerdere antwoorden mogelijk.	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Chauffeur/pompbediener	50 %	47 %	48 %	49 %
Oefenleider	46 %	42 %	24 %	42 %
Leerwerkplekbegeleider	32 %	20 %	11 %	26 %
Instructeur / docent	32 %	40 %	48 %	36 %
Geen	21 %	22 %	21 %	21 %
Ploegchef / Postcommandant	12 %	18 %	17 %	14 %
Anders	21 %	25 %	26 %	22 %
Anders	6 %	7 %	2 %	6 %
Logistiek medewerker	5 %	5 %	5 %	5 %
Examinator	3 %	6 %	9 %	5 %
* WVD / Verkenner gevaarlijke stoffen	3 %	3 %	2 %	3 %
* Duiker	2 %	4 %	7 %	3 %
* Redvoertuig / HV bediener	1 %	1 %	0 %	1 %
* Specialisme	0 %	1 %	2 %	0 %
Instructeur	28 %	33 %	37 %	31 %
Docent	4 %	7 %	11 %	5 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

\* Toegevoegd item, op basis van gegeven antwoorden onder 'anders, namelijk'.

In welke veiligheidsregio was u werkzaam?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Amsterdam-Amstelland	2 %	2 %	3 %	2 %
Brabant-Noord	6 %	5 %	2 %	5 %
Brabant-Zuidoost	3 %	6 %	2 %	3 %
Drenthe	3 %	7 %	2 %	4 %
Flevoland	2 %	1 %	4 %	2 %
Fryslân	5 %	4 %	1 %	4 %
Gelderland-Midden	4 %	3 %	3 %	4 %
Gelderland-Zuid	3 %	7 %	3 %	4 %
Gooi en Vechtstreek	2 %	2 %	4 %	3 %
Groningen	3 %	3 %	4 %	3 %
Haaglanden	2 %	8 %	7 %	4 %
Hollands Midden	4 %	2 %	2 %	4 %
IJsselland	3 %	2 %	1 %	3 %
Kennemerland	2 %	5 %	5 %	3 %
Limburg-Noord	6 %	5 %	4 %	6 %
Midden- en West-Brabant	5 %	4 %	3 %	4 %
Noord- en Oost-Gelderland	8 %	3 %	6 %	7 %
Noord-Holland-Noord	6 %	6 %	1 %	5 %
Rotterdam-Rijnmond	5 %	4 %	3 %	5 %
Twente	2 %	4 %	2 %	3 %
Utrecht	6 %	4 %	15 %	7 %
Zaanstreek-Waterland	3 %	6 %	7 %	4 %
Zeeland	6 %	4 %	2 %	5 %
Zuid-Holland-Zuid	3 %	4 %	3 %	3 %
Zuid-Limburg	3 %	2 %	7 %	4 %
Niet van toepassing	1 %	0 %	2 %	1 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

Welke situatie is op u van toepassing?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Ik heb de brandweer verlaten met afgeronde opleiding	96 %	98 %	98 %	97 %
Ik heb de brandweer verlaten tijdens de opleiding	4 %	2 %	2 %	3 %
Ik heb de brandweer verlaten voordat de opleiding is gestart	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

Met welk gevoel heeft u de brandweer verlaten?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
(Zeer) positief	36 %	42 %	46 %	38 %
Neutraal	23 %	16 %	17 %	21 %
(Zeer) negatief	41 %	42 %	37 %	41 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>563</b>	<b>169</b>	<b>122</b>	<b>854</b>

Hoe heeft u de gang van zaken rondom uw vertrek bij de brandweer ervaren?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
(Zeer) positief	33 %	34 %	39 %	34 %
Neutraal	24 %	20 %	24 %	23 %
(Zeer) negatief	43 %	46 %	36 %	43 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>545</b>	<b>166</b>	<b>119</b>	<b>830</b>

Optelling van dezelfde categorieën bij verschillende vragen	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Vertrokken op verzoek van brandweerorganisatie	5 %	5 %	8 %	5 %
Incompetente aansturing (q16) / Gebrek aan vakbekwaamheid in koude situatie van direct leidinggevend (q18)	7 %	10 %	7 %	8 %
PPMO te zwaar (q26) & PPMO (q15)	20 %	13 %	8 %	17 %
Te vaak net te laat om uit te rukken (q15 + q17a en b)	11 %	5 %	8 %	9 %
Werktijden brandweer en oefenbelasting (q20)	11 %	14 %	10 %	11 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

Aantal gekozen redenen	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
1	31 %	40 %	53 %	36 %
2	30 %	32 %	23 %	29 %
3	39 %	29 %	23 %	35 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

Welke van de onderstaande aspecten hebben bijgedragen aan uw keuze om te stoppen bij de brandweer? Kies de belangrijkste, maximaal 3.	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	45 %	49 %	39 %	45 %
Problemen binnen het (eigen) korps	23 %	22 %	21 %	22 %
Combinatie functie als vrijwilliger en hoofdbaan	18 %	21 %	22 %	19 %
Gebrek aan motivatie	18 %	12 %	5 %	15 %
PPMO / periodieke brandweerkeuring	18 %	10 %	6 %	15 %
Combinatie functie als vrijwilliger en privé	17 %	15 %	16 %	17 %
Problemen met mijn gezondheid	17 %	10 %	9 %	14 %
Vakbekwaamheidseisen die aan vrijwilligers gesteld worden	12 %	13 %	8 %	11 %
Leeftijd / (pre-)pensioen	9 %	15 %	17 %	12 %
Verhuizing	8 %	9 %	9 %	9 %
Uitrukken	14 %	6 %	10 %	12 %
Gebrek aan loopbaan-/ontwikkelingsmogelijkheden	5 %	4 %	3 %	4 %
* Wegvallen vrijwilligersfunctie	1 %	2 %	3 %	2 %
Anders, namelijk	1 %	1 %	0 %	1 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

\* Toegevoegd item, op basis van gegeven antwoorden onder 'anders, namelijk'.



Aantal gekozen sub-redenen 'wijze waarop organisatie wordt bestuurd'	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
0	2 %	1 %	2 %	2 %
1	8 %	14 %	29 %	12 %
2	23 %	28 %	20 %	24 %
3	67 %	58 %	49 %	63 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>241</b>	<b>80</b>	<b>45</b>	<b>366</b>

Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd : Welke van de onderstaande aspecten zijn voor u het meest van toepassing? Kies de belangrijkste, maximaal 3.	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Afstand tussen management en kazerne	24 %	22 %	19 %	23 %
Gebrek aan communicatie (bijv. niet transparant of er wordt niet geluisterd) vanuit de regio	20 %	20 %	12 %	19 %
Gebrek aan erkenning en waardering	20 %	18 %	14 %	19 %
Onvrede over de regionalisering	16 %	21 %	15 %	17 %
Gebrek aan steun van de veiligheidsregio	12 %	12 %	6 %	11 %
Gebrek aan steun van collega's of ploegchef op de kazerne	9 %	11 %	4 %	9 %
Te weinig regelruimte om zelf dingen te doen op de kazerne	5 %	5 %	3 %	5 %
Te weinig ruimte om mee te denken	4 %	4 %	3 %	4 %
* Incompetente aansturing	2 %	4 %	3 %	3 %
Niet genoeg mensen om werk te kunnen doen	2 %	1 %	3 %	2 %
Niet genoeg middelen om werk te kunnen doen	1 %	0 %	1 %	1 %
* Bezuinigingen en TS4	1 %	0 %	0 %	0 %
Het duurde te lang voordat ik kon starten met mijn opleiding	0 %	0 %	0 %	0 %
Anders, namelijk	1 %	1 %	1 %	1 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

\* Toegevoegd item, op basis van gegeven antwoorden onder 'anders, namelijk'.

Aantal gekozen sub-redenen 'uitrukken'	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
0	1 %	10 %	0 %	2 %
1	78 %	80 %	75 %	78 %
2	15 %	10 %	25 %	16 %
3	5 %	0 %	0 %	4 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>73</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>95</b>

Uitrukken : Welke van de onderstaande aspecten is voor u het meest van toepassing? Kies de belangrijkste, maximaal 3.	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Te vaak net te laat om uit te rukken	11 %	5 %	8 %	9 %
Te weinig uitrukken	2 %	1 %	1 %	1 %
Onvoldoende vakbekwaamheid tijdens uitrukken	1 %	0 %	0 %	0 %
Ik wil sommige type uitrukken niet meer doen	1 %	0 %	0 %	0 %
Gevoelsmatige heftigheid van uitrukken	0 %	0 %	0 %	0 %
Onregelmatigheid van uitrukken	0 %	0 %	0 %	0 %
Te veel uitrukken	0 %	0 %	1 %	0 %
Anders, namelijk	2 %	0 %	2 %	1 %
Te vaak net te laat om uit te rukken (vanuit q15)	9 %	5 %	4 %	8 %
Te vaak net te laat om uit te rukken doordat steeds dezelfde mensen de eerste uitruk halen en hierin niet wordt gerouleerd	2 %	1 %	3 %	2 %
Te vaak net te laat om uit te rukken doordat ik te ver weg woon	1 %	0 %	2 %	1 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

Aantal gekozen sub-redenen 'problemen binnen het (eigen) korps'	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
0	6 %	8 %	0 %	5 %
1	22 %	25 %	42 %	25 %
2	24 %	25 %	29 %	25 %
3	48 %	42 %	29 %	45 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>122</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>182</b>

Problemen binnen het (eigen) korps : Welke van de onderstaande aspecten zijn voor u het meest van toepassing? Kies de belangrijkste, maximaal 3.	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Groepsvorming en uitsluiting	10 %	9 %	9 %	10 %
Problemen met mijn leidinggevende op de kazerne	9 %	8 %	8 %	9 %
Onveilige werksfeer (omgang met elkaar)	6 %	7 %	3 %	6 %
Gebrek aan vakbekwaamheid in koude situatie van direct leidinggevendenden	5 %	7 %	3 %	5 %
Geen klik met (sommige) collega's	5 %	4 %	3 %	4 %
Hiërarchie	4 %	3 %	3 %	4 %
Pesterijen	4 %	4 %	3 %	4 %
Te weinig sociale (personeelsvereniging) activiteiten	1 %	0 %	0 %	1 %
Type humor beviel me niet	1 %	1 %	1 %	1 %
Te veel sociale (personeelsvereniging) activiteiten	1 %	1 %	0 %	0 %
Anders, namelijk	1 %	1 %	3 %	1 %
Ik ben gevraagd om te vertrekken	3 %	2 %	2 %	3 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

<b>Combinatie vrijwilliger en privé : Welke van onderstaande aspecten is voor u het meest van toepassing? Kies de belangrijkste.</b>	<b>2017-2022</b>	<b>2010-2016</b>	<b>voor 2010</b>	<b>Totaal</b>
*Ik wil meer tijd aan partner / gezin / hobby / opleiding besteden	7 %	5 %	3 %	6 %
Ik ben onvoldoende beschikbaar / ik vind rooster te zwaar	7 %	4 %	9 %	7 %
Combinatie met zorg voor kinderen vond ik te zwaar	1 %	1 %	2 %	1 %
Vanwege beëindiging partnerrelatie	1 %	0 %	1 %	1 %
Combinatie met zorg voor hulpbehoevende naaste vond ik te zwaar	1 %	2 %	0 %	1 %
Anders, namelijk	0 %	1 %	0 %	0 %
Ik ben onvoldoende beschikbaar voor uitruk en/of oefenavonden	4 %	2 %	4 %	4 %
* Ik ben onvoldoende beschikbaar voor kazerneringsdienst / consignering / rooster te zware belasting	3 %	2 %	5 %	3 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

\* Toegevoegd item, op basis van gegeven antwoorden onder 'anders, namelijk'.

<b>Aantal gekozen sub-redenen 'combinatie van functie als vrijwilliger en hoofd baan'</b>	<b>2017-2022</b>	<b>2010-2016</b>	<b>voor 2010</b>	<b>Totaal</b>
0	10 %	6 %	4 %	8 %
1	37 %	42 %	63 %	41 %
2	18 %	25 %	29 %	21 %
3	3 %	5 %	2 %	3 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>96</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>155</b>

<b>Combinatie vrijwilliger en hoofd baan: Welke van onderstaande aspecten zijn voor u het meest van toepassing? Kies de belangrijkste, maximaal 3.</b>	<b>2017-2022</b>	<b>2010-2016</b>	<b>voor 2010</b>	<b>Totaal</b>
Werktijden brandweer en oefenbelasting (q20)	11 %	14 %	10 %	11 %
Werktijden hoofd baan laten het niet (meer) toe	7 %	8 %	6 %	7 %
Meer prioriteit willen geven aan carrière in hoofd baan	5 %	4 %	5 %	5 %
Locatie (nieuwe) hoofd baan te ver van kazerne	2 %	1 %	5 %	2 %
Problemen met werkgever over uitrukken onder werktijd	2 %	2 %	3 %	2 %
Anders, namelijk	1 %	1 %	3 %	1 %
* Combinatie met beroepsfunctie	1 %	2 %	1 %	1 %
Werktijden brandweer; te veel avondbelasting	4 %	3 %	4 %	4 %
Werktijden brandweer: te veel weekendbelasting	3 %	5 %	3 %	4 %
Werktijden brandweer: te veel belasting overdag	2 %	5 %	1 %	2 %
* Te grote (oefen)belasting	0 %	2 %	0 %	1 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

\* Toegevoegd item, op basis van gegeven antwoorden onder 'anders, namelijk'.

<b>Verhuizing : Heeft u geprobeerd als vrijwilliger bij de brandweer in uw nieuwe woonomgeving aan de slag te gaan?</b>	<b>2017-2022</b>	<b>2010-2016</b>	<b>voor 2010</b>	<b>Totaal</b>
Ja, geprobeerd als vrijwilliger bij de brandweer in nieuwe woonomgeving aan de slag te gaan	4 %	3 %	4 %	4 %
Nee, niet geprobeerd als vrijwilliger bij de brandweer in nieuwe woonomgeving aan de slag te gaan	4 %	6 %	4 %	5 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

<b>PPMO / periodieke brandweerkeuring : Welke van onderstaande aspecten is voor u van toepassing?</b>	<b>2017-2022</b>	<b>2010-2016</b>	<b>voor 2010</b>	<b>Totaal</b>
Niet gehaald	5 %	5 %	3 %	5 %
Niet aan deelgenomen	5 %	4 %	1 %	4 %
Onvrede over PPMO / stairmaster	7 %	1 %	2 %	5 %
Anders namelijk	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

<b>Problemen met uw gezondheid : Welke van onderstaande aspecten is voor u van toepassing?</b>	<b>2017-2022</b>	<b>2010-2016</b>	<b>voor 2010</b>	<b>Totaal</b>
Lichamelijke gezondheidsproblemen	14 %	6 %	8 %	11 %
Geestelijke gezondheidsproblemen	1 %	2 %	1 %	1 %
Zowel lichamelijke als geestelijke gezondheidsproblemen	1 %	0 %	0 %	0 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

<b>Vakbekwaamheidseisen : Welke van onderstaande aspecten zijn voor u van toepassing? Kies de belangrijkste, maximaal 3.</b>	<b>2017-2022</b>	<b>2010-2016</b>	<b>voor 2010</b>	<b>Totaal</b>
Oefeningen vond ik niet voldoende realistisch	4 %	2 %	0 %	3 %
Tijdsbesteding voor oefeningen vond ik te zwaar	3 %	8 %	3 %	4 %
Tijdsbesteding voor opleidingen vond ik te zwaar	2 %	2 %	2 %	2 %
Pakket van taken vond ik te breed (i.p.v. specialistische taken)	2 %	2 %	0 %	1 %
Opleidingen vond ik inhoudelijk te zwaar	1 %	0 %	0 %	1 %
Het duurde te lang voordat ik mocht uitrukken	1 %	0 %	0 %	0 %
Taken tijdens de uitruk vond ik te zwaar	0 %	0 %	1 %	0 %
Oefeningen vond ik inhoudelijk te zwaar	0 %	0 %	0 %	0 %
Anders, namelijk	3 %	2 %	3 %	3 %
PPMO / periodieke brandweerkeuring vond ik te zwaar	4 %	4 %	3 %	4 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>530</b>	<b>164</b>	<b>116</b>	<b>810</b>

<b>Is er een gebeurtenis of situatie die u heeft doen besluiten om uw vrijwillig dienstverband met de brandweer te beëindigen?</b>	<b>2017-2022</b>	<b>2010-2016</b>	<b>voor 2010</b>	<b>Totaal</b>
Nee	52 %	47 %	54 %	51 %
Ja, iets bij de brandweer	36 %	42 %	38 %	38 %
Ja, iets in mijn privésituatie	11 %	11 %	8 %	11 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>518</b>	<b>161</b>	<b>114</b>	<b>793</b>

Gebeurtenis: lets bij de brandweer	2017-2021	2010-2016	voor 2010	Totaal
* Ontevreden over beleidsbeslissing	11 %	7 %	9 %	10 %
* Ontevreden over organisatie	10 %	9 %	0 %	8 %
* Ontevreden over / conflict met leidinggevende	9 %	13 %	12 %	10 %
* Onprofessioneel gedrag van collega's	9 %	10 %	9 %	9 %
* Gebrek aan waardering door korpsleiding / kantoorpersoneel / beroeps	6 %	7 %	7 %	7 %
* Ontevreden over sfeer op post	6 %	7 %	5 %	6 %
* Emotionele belasting van incidenten	4 %	4 %	2 %	4 %
* Weggepest door collega's / leidinggevende	3 %	0 %	0 %	3 %
* Vriendjespolitiek	3 %	7 %	0 %	3 %
* Regionalisering	2 %	6 %	9 %	4 %
* Letsel door brandweerwerk	2 %	1 %	2 %	2 %
* Overige	15 %	13 %	16 %	15 %
[Leeg]	21 %	13 %	28 %	20 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>188</b>	<b>68</b>	<b>43</b>	<b>299</b>

\* Items op basis van antwoorden op open vraag (vrije tekstveld).

Gebeurtenis: lets in mijn privésituatie	2017-2021	2010-2016	voor 2010	Totaal
* Andere baan	3 %	11 %	0 %	5 %
* Overlijden van naaste	5 %	6 %	11 %	6 %
* Verhuizing	7 %	11 %	0 %	7 %
* Scheiding	10 %	17 %	0 %	10 %
* Mantelzorg / zorg kind	17 %	6 %	0 %	13 %
* Meer tijd voor privé nodig	14 %	17 %	22 %	15 %
* Gezondheidsproblemen	20 %	17 %	22 %	20 %
* Overige	7 %	0 %	11 %	0 %
[Leeg]	17 %	17 %	33 %	0 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>59</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>86</b>

\* Items op basis van antwoorden op open vraag (vrije tekstveld).

Hoe lang - voorafgaand aan het moment dat u uw (verzoek tot) ontslag daadwerkelijk indiende - had u al het idee om uw ontslag in te dienen?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
0-7 dagen	13 %	13 %	16 %	14 %
8-30 dagen	7 %	7 %	9 %	7 %
1-3 maanden	18 %	19 %	19 %	18 %
3-6 maanden	19 %	22 %	25 %	21 %
6+ maanden	43 %	39 %	31 %	40 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>505</b>	<b>159</b>	<b>110</b>	<b>774</b>

Had (iemand binnen) de brandweer op enig moment iets kunnen doen of veranderen om u als vrijwilliger te houden?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Nee	51 %	56 %	55 %	53 %
Ja	49 %	44 %	45 %	47 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>505</b>	<b>159</b>	<b>110</b>	<b>774</b>

Wie had iets kunnen doen? Meerdere antwoorden mogelijk.	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
In de lijn boven mijn direct-leidinggevende	59 %	69 %	41 %	58 %
Mijn direct-leidinggevende	55 %	47 %	43 %	52 %
Mijn directe collega's	18 %	16 %	18 %	18 %
P&O	16 %	21 %	24 %	18 %
Anders, namelijk	13 %	14 %	12 %	13 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>247</b>	<b>70</b>	<b>49</b>	<b>366</b>

Is er met u een exitgesprek gehouden?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Ja	35 %	32 %	28 %	34 %
Nee, niet aangeboden	59 %	65 %	67 %	62 %
Nee, wel aangeboden maar geen gebruik van gemaakt	6 %	3 %	5 %	5 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>501</b>	<b>157</b>	<b>109</b>	<b>767</b>



Met wie heeft u dit exitgesprek gevoerd? Meerdere antwoorden mogelijk.	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Leidinggevende op de kazerne	77 %	71 %	68 %	74 %
Regionaal leidinggevende	28 %	29 %	23 %	28 %
P&O functionaris	3 %	6 %	3 %	4 %
Anders, namelijk	5 %	8 %	19 %	7 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>175</b>	<b>51</b>	<b>31</b>	<b>257</b>

Had u dit wel gewenst?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Ja	66 %	65 %	67 %	66 %
Nee	34 %	35 %	33 %	34 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>297</b>	<b>102</b>	<b>73</b>	<b>472</b>

Heeft u bij uw vertrek bij de brandweer de echte reden gedeeld met uw collega's en of de veiligheidsregio over waarom u stopt?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Ja	87 %	84 %	80 %	85 %
Nee	13 %	16 %	20 %	15 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>495</b>	<b>154</b>	<b>108</b>	<b>757</b>

Terugkijkend ben ik tevreden over het werken bij de brandweer.	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
(Helemaal) mee oneens	12 %	8 %	10 %	11 %
Neutraal	16 %	14 %	11 %	15 %
(Helemaal) mee eens	72 %	78 %	79 %	74 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>494</b>	<b>154</b>	<b>108</b>	<b>756</b>

Aantal gekozen positieve aspecten van vrijwillige baan bij de brandweer	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
1	12 %	12 %	17 %	13 %
2	17 %	12 %	15 %	16 %
3	29 %	34 %	28 %	30 %
4	40 %	42 %	40 %	41 %
5	2 %	0 %	0 %	1 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>493</b>	<b>154</b>	<b>107</b>	<b>754</b>

Wat vond u het meest positief aan uw vrijwillige baan bij de brandweer? Meerdere antwoorden mogelijk.	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Zinvol bezig zijn voor de lokale omgeving	82 %	82 %	79 %	82 %
Samenwerken met collega's	75 %	73 %	80 %	75 %
Spanning en uitdaging bij uitrukken en oefenen	73 %	74 %	66 %	72 %
Gezelligheid met collega's	70 %	75 %	63 %	70 %
Anders, namelijk	3 %	2 %	3 %	3 %
Niet van toepassing	0 %	0 %	1 %	0 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>493</b>	<b>154</b>	<b>107</b>	<b>754</b>

Aantal gekozen minst positieve aspecten van vrijwillige baan bij de brandweer	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
1	80 %	87 %	83 %	82 %
2	16 %	10 %	14 %	14 %
3	3 %	3 %	2 %	3 %
4	0 %	0 %	1 %	0 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>491</b>	<b>154</b>	<b>107</b>	<b>752</b>

Wat vond u het minst positief aan uw vrijwillige baan bij de brandweer? Meerdere antwoorden mogelijk.	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Niet van toepassing	34 %	34 %	46 %	36 %
Tijdsinvestering voor oefenen en bijscholing	25 %	26 %	26 %	25 %
Sfeer en omgang in de groep	18 %	18 %	12 %	17 %
* Management	10 %	14 %	6 %	10 %
Onregelmatigheid	8 %	9 %	7 %	8 %
Tijdsinvestering voor opleiden	7 %	5 %	10 %	7 %
* Veranderingen / reorganisatie	7 %	4 %	4 %	6 %
* Tijdsbesteding algemeen / belasting piket	5 %	5 %	1 %	5 %
Tijdsinvestering bij uitrukken	4 %	1 %	6 %	4 %
* Ongelijke beloning beroeps / vrijw	1 %	1 %	1 %	1 %
Anders, namelijk	4 %	1 %	2 %	3 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>491</b>	<b>154</b>	<b>107</b>	<b>752</b>

\* Toegevoegd item, op basis van gegeven antwoorden onder 'anders, namelijk'.

Wat deed u naast uw vrijwilligersfunctie op het moment dat u bij de brandweer vertrok?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Werken in loondienst	74 %	78 %	79 %	75 %
Werken als zelfstandig ondernemer	16 %	16 %	13 %	15 %
Opleiding volgen	1 %	1 %	0 %	1 %
Combinatie werken en opleiding volgen	1 %	3 %	0 %	2 %
Zorgtaken	1 %	0 %	1 %	1 %
Combinatie werken en zorgtaken	2 %	0 %	2 %	1 %
(Pre)pensioen	1 %	0 %	0 %	1 %
Anders, namelijk	1 %	0 %	1 %	1 %
Combinatie loondienst en zelfstandige / zzp / freelancer	1 %	1 %	1 %	1 %
Werken in loondienst bij de brandweer of Veiligheidsregio	3 %	1 %	3 %	3 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>453</b>	<b>150</b>	<b>101</b>	<b>704</b>

Werkte u op het moment van vertrek fulltime of parttime bij uw hoofdbaan?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Fulltime	92 %	91 %	94 %	92 %
Parttime	8 %	9 %	6 %	8 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>453</b>	<b>150</b>	<b>101</b>	<b>704</b>

In welke sector bent/was u werkzaam?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Overheid	30 %	29 %	32 %	30 %
Technisch	27 %	25 %	29 %	27 %
Gezondheidszorg en welzijn	9 %	7 %	7 %	9 %
Advisering en dienstverlening	8 %	7 %	8 %	8 %
Transport en logistiek	7 %	5 %	11 %	7 %
Commercieel/ marketing	5 %	3 %	3 %	4 %
Administratief	3 %	3 %	6 %	3 %
ICT	2 %	5 %	3 %	3 %
Onderwijs en onderzoek	2 %	3 %	3 %	2 %
Financieel	1 %	2 %	2 %	1 %
Anders, namelijk	14 %	17 %	11 %	14 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>453</b>	<b>150</b>	<b>101</b>	<b>704</b>

Aantal gekozen vrijetijdsbestedingen	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
1	24 %	23 %	25 %	24 %
2	29 %	25 %	30 %	28 %
3	29 %	31 %	26 %	29 %
4	13 %	16 %	11 %	13 %
5	4 %	2 %	5 %	4 %
6	1 %	5 %	2 %	2 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>489</b>	<b>154</b>	<b>106</b>	<b>749</b>

Hoe vult u de extra vrije tijd die u nu heeft in, nadat u bent gestopt als vrijwilliger bij de brandweer?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Hobby's	63 %	58 %	64 %	62 %
Gezin	62 %	59 %	55 %	60 %
Werk	34 %	40 %	34 %	35 %
Sport	30 %	25 %	24 %	28 %
Vriendschappen	30 %	41 %	34 %	33 %
Vrijwilligerswerk	19 %	28 %	26 %	22 %
Anders, namelijk	9 %	12 %	8 %	9 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>489</b>	<b>154</b>	<b>106</b>	<b>749</b>

Bent u definitief gestopt als vrijwilliger bij de brandweer?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Ja, zeker weten	61 %	83 %	85 %	69 %
Nee, ik wil terugkeren	9 %	6 %	5 %	8 %
Nee, onder voorwaarden wil ik terugkeren	15 %	7 %	5 %	12 %
Misschien, ik twijfel nog	15 %	4 %	6 %	12 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>486</b>	<b>153</b>	<b>106</b>	<b>745</b>

Bent u op dit moment nog op enige wijze betrokken bij de brandweer?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Ja	56 %	45 %	49 %	53 %
Nee	44 %	55 %	51 %	47 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>486</b>	<b>153</b>	<b>106</b>	<b>745</b>

Op welke manier bent u nog betrokken?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
* Vereniging (oud leden club / pv / gezelligheid)	24 %	32 %	27 %	26 %
* Koude functie brandweer / VR	19 %	22 %	19 %	20 %
* Helpen (kantine / oefeningen / voorlichting BVL)	19 %	12 %	8 %	16 %
* Als beroeps	11 %	10 %	8 %	11 %
* Via werk	8 %	10 %	6 %	8 %
* Instructeur / begeleider	6 %	4 %	2 %	5 %
* Via familie / vrienden / oud-collega's	4 %	3 %	15 %	5 %
* Bedrijfsbrandweer / first responder op het werk	1 %	1 %	8 %	2 %
* Anders	8 %	6 %	8 %	7 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>270</b>	<b>69</b>	<b>52</b>	<b>391</b>

\* Items op basis van antwoorden op open vraag (vrije tekstveld).

Zou u weer betrokken willen worden bij de brandweer?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
Ja	45 %	26 %	24 %	37 %
Nee	55 %	74 %	76 %	63 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>215</b>	<b>84</b>	<b>54</b>	<b>353</b>

Op welke manier zou u betrokken willen worden bij de brandweer?	2017-2022	2010-2016	voor 2010	Totaal
* Uitruk, met/zonder voorwaarden	43 %	32 %	15 %	38 %
* Geen idee / maakt niet uit	19 %	0 %	8 %	14 %
* Helpen bij oefeningen en opleidingen	18 %	41 %	38 %	24 %
* Ondersteunende diensten / administratie / voorlichting / advies	12 %	23 %	23 %	15 %
Anders, namelijk	8 %	5 %	15 %	8 %
<b>Aantal deelnemers</b>	<b>97</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>132</b>

\* Items op basis van antwoorden op open vraag (vrije tekstveld).

# Bijlage 7

## Topiclijst focusgroepen

Na sluiting van de vragenlijst die ingevuld kon worden door oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers hebben er drie focusgroepen plaatsgevonden: twee met oud-(aspirant-)brandweervrijwilligers en twee met ploegchefs.

### Topiclijst focusgroep oud-(aspirant)brandweervrijwilligers

#### Aanleiding en doel

#### Randvoorwaarden

#### Voorstelronde

#### Redenen om te stoppen

- > Waarom ben je gestopt?
- > In hoeverre zijn de redenen waarom je bent gestopt vermijdbaar?

#### Proces rondom stoppen

- > Hoe omschrijf je het proces rondom je besluit om te stoppen als brandweervrijwilliger?
- > Resultaat uit vragenlijst: *43 % heeft langer dan een half jaar nagedacht over het (verzoek tot) ontslag en 19 % 3-6 maanden. 49 % geeft aan dat iemand binnen de brandweer op enig moment nog iets had kunnen doen of veranderen om hen als vrijwilliger te houden. Kun je dit verklaren/toelichten? Is dit herkenbaar?*
- > Hoe kijk je terug op je besluit nu je bent gestopt? Wat mis je (niet) aan je tijd als brandweervrijwilliger?
- > Resultaat uit vragenlijst: *Wat opvalt is dat respondenten evenwichtig zijn in gevoel in periode 2017-2022, ongeveer de helft kijkt positief terug op het stoppen bij de brandweer, de andere helft negatief. Kun je dit verklaren/toelichten? Is dit herkenbaar?*

#### Rol ploegchef

- > Welke rol speelde je postcommandant bij je besluit om te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer?

#### Gestopt, en nu?

- > Hoe vul je de tijd in, die je normaliter aan de brandweer zou besteden?
- > Ben je definitief gestopt? Zo ja, waarom? Zo niet, onder welke voorwaarden wil je terugkeren?
- > Resultaat uit vragenlijst: *Ongeveer zes van de tien deelnemers die in de afgelopen periode is gestopt, is definitief gestopt bij de brandweer. Een kwart wil terugkeren (incl. 15 % onder voorwaarden) en 15 % overweegt om terug te keren. Kun je dit verklaren/toelichten? Is dit herkenbaar?*
- > Wat wens je voor de toekomst van de brandweer?

## **Afsluiting**

- > Planning
- > Dankwoord

# Topiclijst focusgroep ploegchefs

## **Aanleiding en doel**

## **Randvoorwaarden**

## **Voorstelronde**

### **Een vrijwilliger besluit te stoppen**

- > Wat gebeurt er dan? En bij aspiranten?\
- > Hoe ga je om met sociale problematiek i.r.t. vertrek.
- > Hoe ga je om met gedwongen vertrek/aansturen op ontslag?

### **Demotatiegesprek als oplossing**

- > Hoe kijken jullie daar tegen aan? Hoe wordt het uitgevoerd en heeft het effect?

### **Voortgangsgesprekken**

- > Hoe wordt in de gaten gehouden of een vrijwilliger voornemens is te stoppen? En bij aspiranten?
- > Welke rol speelt het voeren van voortgangsgesprekken voor vrijwilligers die stoppen?

### **Voorkomen**

- > Wat kun je als ploegchef doen om te voorkomen dat een vrijwilliger stopt? En bij aspiranten?

### **Wensen voor de toekomst als het gaat om (voorkomen) stoppen?**

## **Afsluiting**

- > Planning
- > Dankwoord



# Bijlage 8

## Ervaringen en inzichten van veiligheidsregio's

### Inleiding

In deze bijlage zijn alle vertrekredenen afkomstig uit de vragenlijst en de gesprekken met medewerkers van de veiligheidsregio's samengevat in tabellen. Bij de tabellen wordt tekstueel een verdieping gegeven – waar mogelijk en relevant – op basis van informatie uit de gesprekken met medewerkers van veiligheidsregio's. Omwille van de leesbaarheid zijn de vertrekredenen samengevat onder één thema. Waar relevant wordt tekstueel de samenhang tussen verschillende redenen beschreven. In de tekst is in blauwe kaders informatie uit de vragenlijst uit voorgaande paragraaf samengevat.

### De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd als vertrekreden

In tabel B8.1 is een overzicht weergegeven van de vertrekredenen in relatie tot de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd.

**Tabel B8.1 Vertrekredenen bij de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd**

Thema	Redenen
Wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Onvrede over regionalisering</li><li>&gt; Afstand tussen management en kazerne</li><li>&gt; Gebrek aan communicatie vanuit de regio</li><li>&gt; Gebrek aan erkenning en waardering</li><li>&gt; Verzakelijking van de organisatie</li><li>&gt; Onvrede over het beleid</li><li>&gt; Gebrek aan steun van de veiligheidsregio</li><li>&gt; Brandweer(identiteit) onvoldoende zichtbaar (in de regio)</li><li>&gt; Onvrede over veranderingen in de regio</li><li>&gt; Uitruk op Maat</li></ul>

Onvrede over de regionalisering en de gevolgen ervan komt regelmatig terug als vertrekreden in de gesprekken met medewerkers van de veiligheidsregio's. Meer afstand tussen het management en de kazerne en minder lokale regelruimte worden genoemd als negatieve gevolgen die hebben geleid tot het vertrek van brandweervrijwilligers. In de gesprekken wordt ook de link gelegd tussen het verleden en de beleving van het brandweervak. "Verzakelijking" van de organisatie wordt genoemd als vertrekreden. "Er is

onvoldoende balans tussen de zakelijke aanpak en oog voor de brandweer als hobby, met bijbehorende emotie”.

In de vragenlijst wordt onvrede over het beleid genoemd als specifieke gebeurtenis die heeft geleid tot stoppen.

In de gesprekken met medewerkers van de veiligheidsregio's komt onvrede met het beleid naar voren als vertrekreden: “het niet eens zijn met het organisatiebeleid”. Voorbeelden van onvrede met specifiek beleid zijn Uitrust op Maat en het PPMO. Soms is er sprake van algehele onvrede over “de zoveelste” veranderingen in de organisatie. De vertrekreden ‘gebrek aan steun vanuit de veiligheidsregio’ wordt in de gesprekken benoemd als “te weinig doen voor vrijwilligers”.

De meest genoemde vertrekredenen in relatie tot de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd uit de vragenlijst zijn: ervaren afstand tussen management en kazerne, het gebrek aan communicatie vanuit de regio, het gebrek aan erkenning en waardering, de onvrede over de regionalisering en het gebrek aan steun vanuit de veiligheidsregio. In bijna alle gevallen gaat het om een combinatie van aspecten.

Verder wordt onvrede over de zichtbaarheid en identiteit van de brandweer genoemd: “brandweerdiplooma zonder logo”. Veranderingen in de regio of het brandweervak (roostervormen, Uitrust op Maat, PPMO, et cetera) komen terug in diverse vertrekredenen uit de vragenlijst en de gesprekken.

## De combinatie brandweer, hoofdbaan en/of privé als vertrekreden

In tabel B8.2 is een overzicht weergegeven van de vertrekredenen in relatie tot de combinatie van de brandweer met de hoofdbaan en/of privé.

**Tabel B8.2 Vertrekredenen bij de combinatie brandweer, privé en hoofdbaan**

Thema	Redenen
Combinatie functie als vrijwilliger en hoofdbaan	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Werktijden bij de brandweer</li><li>&gt; Oefenbelasting en combinatie hoofdwerk</li><li>&gt; Werktijden hoofdbaan laten werk brandweervrijwilliger niet meer toe</li><li>&gt; Meer prioriteit willen geven aan carrière in hoofdbaan</li><li>&gt; Andere baan</li><li>&gt; Andere functie hoofdbaan</li><li>&gt; Werklocatie hoofdbaan veranderd</li><li>&gt; Hoofdwerkgever staat oefenen / uitrukken onder werktijd niet toe</li></ul>
Combinatie functie als vrijwilliger en privé	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Meer tijd aan partner, gezin, hobby of opleiding willen besteden</li><li>&gt; Onvoldoende beschikbaar zijn voor de brandweer</li><li>&gt; Problemen privésfeer</li><li>&gt; Andere zaken in de privésfeer</li><li>&gt; Problemen met het rooster, kazerner en/of het consigner</li></ul>

In gesprekken met medewerkers van de veiligheidsregio's kwam naar voren dat de hoofdbaan te druk kan zijn in combinatie met de brandweer. Dit geldt zowel voor vrijwilligers die werken voor een baas als voor ZZP'ers.

Uit de vragenlijst blijkt dat de combinatie van een functie als vrijwilliger en privé én de combinatie van een functie als vrijwilliger en de hoofdbaan voor zowel mannen als vrouwen belangrijke vertrekredenen zijn. Bij vrouwen staan deze vertrekredenen hoger in de top 5 van belangrijkste vertrekredenen dan bij mannen.

Carrière willen maken bij de hoofdbaan en daardoor minder of geen tijd meer hebben voor de brandweer kan ook reden zijn om te stoppen als vrijwilliger. Net als een verandering van baan, functie of de locatie van de hoofdbaan. Bijvoorbeeld vanwege veranderde reisafstand, een functie die het niet meer toelaat onder werktijd weg te gaan voor de brandweer of een werkgever het niet (meer) toe staat.

Een andere reden voor vertrek is dat de brandweer te veel tijd kost; tijd die de vrijwilligers bijvoorbeeld wil besteden aan het gezin of hobby's. Het kan ook zijn dat de vrijwilliger te weinig tijd heeft en daardoor niet voldoende beschikbaar is voor de brandweer door (een combinatie van) werk en/of privéomstandigheden, zoals:

- > Scheiding
- > Ziekte
- > Overlijden
- > Mantelzorg
- > Kind(eren) krijgen
- > Jong gezin
- > Partner ook bij de brandweer
- > Et cetera.

Een disbalans in de werk- en/ of privésfeer, in combinatie met de brandweer, kan tijdelijk zijn, maar ook meer structureel van aard.

Bepaalde roostervormen, kazernerijen of consignerijen (in de regio's waar dit van toepassing is) kan reden zijn voor onvrede en leiden tot vertrek. "Er zijn vrijwilligers die de piketregeling belastend vinden, omdat ze dan beschikbaar moeten zijn en niet weg kunnen. Ze willen zich niet vastleggen. Anderen vinden het juist prettig, de vaste momenten". Vooral een verandering in de roostering of de wijze waarop de opkomst is geregeld, wordt genoemd als reden voor vertrek.

## Problemen binnen het korps als vertrekreden

In tabel B8.3 is een overzicht weergegeven van de vertrekredenen in relatie tot problemen binnen het (eigen) korps.

**Tabel B8.3 Vertrekredenen bij problemen binnen het (eigen) korps**

Thema	Redenen
Problemen binnen het (eigen) korps	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Pesten</li><li>&gt; Discriminatie</li><li>&gt; Problemen met de leidinggevende op de post.</li><li>&gt; Onveilige werksfeer / omgang met elkaar</li><li>&gt; Geen klik met (sommige) collega's</li><li>&gt; Groepsvorming en uitsluiting</li><li>&gt; Sluiten of verplaatsen van een post</li><li>&gt; Onvrede over nieuwe locatie van een post</li><li>&gt; Onvrede over (veranderingen in) het verzorgingsgebied / KVT</li><li>&gt; Vertrek op verzoek van brandweerorganisatie</li></ul>

Pesten en discriminatie vanwege afkomst of geslacht zijn vormen van sociale problematiek op de post. In de gesprekken met de veiligheidsregio's komt naar voren dat de meeste regio's sociale problematiek niet herkennen als veelvoorkomende reden voor vertrek. "Sociale veiligheid is in het algemeen een hot item, maar ik heb het nog niet als reden gehoord voor vertrek". Er wordt aangegeven dat niet alles wat op de posten speelt, bekend is bij de regio: "Er gebeurt veel binnen een post. Pas als het escaleert zien we het". In de gesprekken wordt bovendien aangegeven dat het lastig is sociale problematiek aan te pakken. "Als je feiten hebt kun je iemand erop aanspreken, maar het is vaak subtiel en moeilijk te bewijzen". Wanneer een leidinggevend onderdeel is van de sociale problematiek of niet ingrijpt, is het bovendien de vraag of signalen de regio wel bereiken. "De ploegleider keek weg en houdt het zo in stand". Wanneer sociale problemen zijn op de post, kan dit van invloed zijn op de sfeer op de gehele post. "Soms is er wat voorgevallen en voelen mensen zich niet meer thuis of veilig op een post, of is de sfeer niet goed".

Problemen binnen het eigen korps worden zowel door reeds opgeleide vrijwilligers als aspiranten genoemd als belangrijke vertrekredenen. Bij aspiranten staat deze reden zelfs op plaats 1 in de top 5 van belangrijkste vertrekredenen. Zie ook paragraaf 4.6.

Het komt ook voor dat vrijwilligers geen klik hebben met collega's en om die reden vertrekken. Een vertrekreden die hiermee samenhangt, is groepsvorming, dat zich op een negatieve manier uit. "Het zijn vriendengroepen, waar niet iedereen bij past". Ook uitsluiting van een of meerdere vrijwilligers wordt genoemd "Mensen denken hetzelfde, een andere mening is niet altijd gewenst".

Verder komt het voor dat een post sluit of de locatie verandert en dat vrijwilligers vertrekken uit onvrede over de nieuwe locatie. Daarnaast geven veiligheidsregio's aan dat vrijwilligers ontevreden kunnen zijn over de gang van zaken op hun post of veranderingen in het verzorgingsgebied / de kazernevolgordetabel. Dit is geen sociale problematiek, maar kan evengoed invloed hebben op de sfeer in de post. De houding en/of het gedrag van deze

vrijwilliger(s) kan een negatieve invloed hebben op de ploeg. Het vertrek van zo'n vrijwilliger kan de sfeer ten goede komen. "Die zuurpruimen kun je missen als kiespijn. Er was even pijn omdat die vrijwilliger vertrok, maar de post is er sterker uitgekomen. Het heeft de sfeer en saamhorigheid in de groep goed gedaan". Deze vrijwilligers vertrekken soms op eigen initiatief, in andere gevallen wordt er aangestuurd op vertrek.

## Het PPMO als vertrekreden

In tabel B8.4 is een overzicht weergegeven van de vertrekredenen in relatie tot het PPMO.

**Tabel B8.4 Vertrekredenen bij het PPMO**

Thema	Redenen
PPMO	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Keuring niet gehaald</li><li>&gt; Keuring niet afgerond</li><li>&gt; Keuring niet gedaan</li><li>&gt; Onvrede over de keuring of uitslag</li></ul>

Het PPMO was een veelgenoemd thema in de gesprekken met de veiligheidsregio's. Vertrekredenen zijn onvrede over de PPMO en specifiek over de StairMaster. Verder werd genoemd in de gesprekken dat de keuring druk met zich meebrengt voor vrijwilligers. "Die druk van die PPMO dat zit niet lekker. Ze worden zenuwachtig of raken er juist onverschillig van". Vooral vrijwilligers die vanwege hun leeftijd jaarlijks gekeurd moeten worden, kunnen dit als extra belastend ervaren, aldus de veiligheidsregio's. Als het PPMO reden is voor vertrek, kent de aanloop vaak grofweg twee sporen 1) De vrijwilliger neemt deel aan het PPMO, 2) het PPMO wordt niet gedaan. In het eerste geval is het niet halen van de keuring vaak reden voor vertrek (al komt vertrek ook voor bij de uitslag 'Geschikt').

Uit de vragenlijst blijkt dat de meerderheid van de oud-brandweervrijwilligers destijds is vertrokken met 'G1: Geschikt' als uitslag van het PPMO.

Bij het tweede spoor stoppen vrijwilligers voordat de keuring plaatsvindt, om zo de keuze zelf in de hand te houden en niet te laten bepalen door de keuringsuitslag. "Vrijwilligers willen niet stoppen als gevolg van het afgekeurd zijn voor de PPMO. Dit is echt een ding, het gaat om het eergevoel". Volgens veiligheidsregio's komen vrijwilligers soms niet naar de keuring, terwijl ze die best nog zouden kunnen halen. Daarentegen wordt het niet halen van de keuring ook genoemd als 'geaccepteerde' reden om te stoppen. Soms wordt zelfs het PPMO als reden genoemd en niet de werkelijke reden (Brandweeracademie, 2021). De 'echte' reden hoeft zo niet kenbaar te worden gemaakt. "Formeel – in de cijfers – leidt het PPMO niet tot vertrek, maar informeel wel". Verder stoppen vrijwilligers uit onvrede over de wijze waarop de keuring plaatsvindt of uit onvrede over de keuringsuitslag die ze hebben gekregen.

## Gezondheidsproblemen, de leeftijd of gebrek aan motivatie als vertrekreden

In tabel B8.6 is een overzicht weergegeven van de vertrekredenen in relatie tot problemen met de gezondheid. In de tabel zijn zowel 'problemen met de gezondheid', als 'leeftijd' en 'gebrek aan motivatie' weergegeven, omdat die vertrekredenen regelmatig samen worden genoemd.

**Tabel B8.6 Vertrekredenen bij problemen met de gezondheid**

Thema	Redenen
Problemen met de gezondheid	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Fysieke klachten</li><li>&gt; Long-covid</li><li>&gt; Arbeidsongeschikt raken</li><li>&gt; Mentale klachten</li><li>&gt; Fysieke en mentale klachten</li></ul>
Leeftijd / (pre-)pensioen	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Bereiken van een hoge leeftijd</li><li>&gt; Breuklijnen in het leven</li></ul>
Gebrek aan motivatie	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Vaak genoemd in combinatie onvrede over de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd</li></ul>

Problemen met de gezondheid – meer specifiek fysieke klachten – werden in de gesprekken regelmatig in verband gebracht met een hoge leeftijd en ook het niet meer halen van het PPMO.

Uit de vragenlijst blijkt dat problemen met de gezondheid door vrouwen de meest genoemde reden is om te stoppen. Bij mannen is het niet de belangrijkste reden om te stoppen.

In de gesprekken werd onder andere long-covid genoemd als vertrekreden (zie ook paragraaf 3.5.4). Voorbeelden van mentale klachten die hebben geleid tot vertrek zijn trauma's en engtevrees. Deze vertrekredenen werden door medewerkers van veiligheidsregio's vooral genoemd bij aspiranten; er wordt tijdens de opleiding ontdekt dat er sprake is van mentale problemen of angsten waardoor het brandweervak niet kan worden uitgeoefend, wat leidt tot het vertrek van de aspirant.

Leeftijd – specifiek een hogere leeftijd – als reden voor vertrek hangt vaak samen met andere redenen. Bijvoorbeeld het niet meer halen van de keuring of fysieke problemen. Het bereiken van de pensioenleeftijd / de oude FLO-leeftijd kan voor oudere vrijwilligers een natuurlijk moment zijn om te stoppen. Waar in het verleden brandweervrijwilligers met 55 jaar stopten, zijn er tegenwoordig vrijwilligers die ook na het passeren van deze leeftijd nog jaren vrijwilliger blijven. Bij het stoppen op een zekere leeftijd, speelt ook vaak het aantal dienstjaren een rol. Het moment waarom een jubileumjaar wordt bereikt, kan een mooi moment zijn om te stoppen. Een naderend jubileum kan een stimulans zijn om nog even wat langer bij de brandweer te blijven. Regio's en korpsen hebben aandacht voor het halen van de jubileumdatum "Als het op een paar maanden aankomt hebben we daar oog voor en kijken we niet zo nauw. We gunnen het de vrijwilliger het jubileum te halen".

Medewerkers van veiligheidsregio's geven aan dat vrijwilligers die stoppen soms de uitspraak doen 'het is mooi geweest' in relatie tot hun vertrek. Het gaat meestal om vrijwilligers al lang werkzaam zijn bij de brandweer en/of een hoge leeftijd hebben bereikt. Er kan bij deze groep sprake zijn van een combinatie van vertrekredenen, zoals gebrek aan motivatie of meer tijd willen besteden aan het gezin / hobby's.

## Uitrukken of vakbekwaamheidseisen als vertrekredenen

In tabel B8.7 is een overzicht weergegeven van de vertrekredenen in relatie tot de uitrukken en vakbekwaamheidseisen.

**Tabel B8.7 Overzicht vertrekredenen per thema**

Thema	Redenen
Uitrukken	> Te laat op de kazerne om mee uit te rukken
Vakbekwaamheidseisen	> Tijdsbesteding voor opleidingen en oefeningen te zwaar > Oefeningen niet voldoende realistisch > Gebrek aan loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden

Als uitrukken niet meer kan, bijvoorbeeld vanwege een toegenomen afstand tot de kazerne, of onvoldoende beschikbaar zijn, kan dit demotiverend werken voor de vrijwilliger en leiden tot vertrek. In de gesprekken wordt aangegeven dat uitrukken in combinatie met verschillende factoren te belastend kan worden ervaren voor de vrijwilliger. Een voorbeeld zijn nachtelijke uitrukken in combinatie met een jong gezin: "deze vrijwilliger had een jong kind, een nieuwe baan en dan was er ook nog de druk vanuit de groep om erbij te zijn tijdens de uitrukken. Overdag meegaan is prima, maar probeer de nachtrust te pakken, zei ik. Er is te laat ingegrepen, hij had de keuze al gemaakt te stoppen".

In de gesprekken met de veiligheidsregio's wordt ook aangegeven dat vrijwilligers stoppen vanwege de (oefen)belasting van het brandweervak. Vooral vrijwilligers die al lange tijd bij de brandweer zijn, ervaren dat er meer 'moet' om kennis en kunde op peil te houden. Er wordt aangegeven dat vrijwilligers die korter bij de brandweer zitten vaak "niet beter weten" en hierdoor niet zozeer moeite hebben met de oefenbelasting, als wel met het combineren van oefenmomenten voor de brandweer met de hoofd baan en privé. Wat 'te veel' is, verschilt per vrijwilliger en per moment. Soms lukt het de vrijwilliger niet om (voldoende) aanwezig te zijn op de oefenavond; ook dit kan reden zijn voor (aansturen op) vertrek. Verder werd het gebrek aan ontwikkelmogelijkheden in de gesprekken genoemd in relatie tot het wel of niet mogen deelnemen aan een opleiding en tot niet geschikt worden bevonden dan wel niet geschikt zijn om bijvoorbeeld bevelvoeder te worden.

## Verhuizing of problemen met huisvesting als vertrekredenen

In tabel B8.8 is een overzicht weergegeven van de vertrekredenen in relatie tot verhuizing / huisvesting en een aantal overige vertrekredenen.

**Tabel B8.8 Overzicht vertrekredenen per thema**

Thema	Redenen
Verhuizing / huisvesting	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Wel willen verhuizen of vestigen maar geen huis kunnen vinden</li><li>&gt; Te ver van de kazerne (gaan) wonen</li><li>&gt; In de nieuwe woonplaats niet bij de brandweer gaan of niet welkom zijn bij de post</li></ul>
Overig	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Het dragen van een baard (weigeren deze af te scheren)</li><li>&gt; Einde contract of aanstelling</li></ul>

Geen huis kunnen vinden, te ver van de post (gaan) wonen of een verhuizing in combinatie met andere (veranderde) omstandigheden in het hoofdwerk en/of privé zijn vertrekredenen die vallen onder problemen met de huisvesting. Een verhuizing werd in de resultaten van de vragenlijst genoemd als specifieke gebeurtenis om te stoppen bij de brandweer. Er zijn vrijwilligers die zich aanmelden bij de post in hun nieuwe woonplaats. Het komt echter voor dat vrijwilligers hier niet welkom zijn. “Niet in de groep passen” wordt genoemd als reden, al is de ‘echte’ reden lang niet altijd bekend bij de vrijwilliger (of bij de regio).

### Overige vertrekredenen

Verder werd in de gesprekken genoemd dat een mannelijke vrijwilligers zijn baard niet wilde afscheren en om die reden vertrok. Tot slot kan het voorkomen dat er sprake is van het einde van een aanstelling. Een voorbeeld hiervan is dat het contract van een aspirant niet werd omgezet in een vaste aanstelling vanwege functioneringsproblemen.

## Verdieping door veiligheidsregio's van vertrekredenen voor aspiranten

In deze paragraaf wordt verder ingegaan op vertrekredenen voor aspiranten, genoemd in de vragenlijst en enkele specifieke redenen die de veiligheidsregio's noemen voor het vertrek van aspiranten.

De meeste regio's geven aan dat aspiranten niet vaker stoppen dan reeds opgeleide vrijwilligers. Enkele regio's geven aan de het percentage uitvallers tijdens de opleiding hoog is in cijfermatige zin: “We zijn er achter gekomen dat wel 20 % van de aspiranten vertrekt”. Veiligheidsregio's ondernemen acties gericht op werving en selectie van nieuwe vrijwilligers om te proberen het aantal uitvallers tijdens de opleiding zo laag mogelijk te houden (zie ook paragraaf 5.6 voor acties gericht op behoud door de veiligheidsregio's of ploegchefs).



De top 3 van vertrekredenen onder aspiranten uit de vragenlijst is:

1. Problemen binnen het eigen korps
2. De combinatie van de functie als vrijwilliger en de hoofd baan
3. Verhuizing.

Onder de noemer problemen binnen het eigen korps wordt door veiligheidsregio's aangegeven dat aspiranten vertrekken vanwege hun houding en gedrag. Voorbeelden van dergelijke redenen zijn het herhaaldelijk niet nakomen van afspraken met de leerwerkplekbegeleider. Het hebben van onrealistische verwachtingen over het brandweervak of de carrièremogelijkheden wordt ook genoemd. "We noemen ze goudzoekers. Ze willen bij de brandweer en denken alles te kunnen terwijl de praktijk weerbarstiger is; ze overschatten zichzelf en onderschatten het werk". Soms zijn de problemen van zodanige aard dat wordt aangestuurd op vertrek.

Het combineren van de opleiding met de hoofd baan wordt ook genoemd door veiligheidsregio's, en dan vooral de tijdsinvestering die de opleiding kost in combinatie met de hoofd baan. Maar ook een andere opleiding of privéomstandigheden kunnen ertoe leiden dat de aspirant een en ander niet meer kan combineren. Aangegeven wordt dat de hoeveelheid tijd en inspanning die de opleiding kost soms wordt onderschat. "Ze maken een verkeerde, te lage inschatting van de tijdsinvestering". Omstandigheden of gebeurtenissen – met name veranderingen – die een disbalans veroorzaken in het combineren van de brandweer met privé, de hoofd baan en/of studie hangen vaak samen met het verhogen van de belasting op de aspirant. Een verhuizing is hier een voorbeeld van. "Als er tussentijds iets verandert in de omgeving/privé van de vrijwilliger, kun je daar als regio weinig mee".

Verder zijn er aspiranten die tijdens de opleiding (moeten) stoppen, omdat ze toch niet geschikt blijken te zijn. 'Niet geschikt zijn' omvat diverse redenen. Soms blijken aspiranten het benodigde werk- en/of denkniveau niet te halen. Oorzaken hiervoor worden door veiligheidsregio's gezocht bij de aspirant zelf en het aannamebeleid, maar ook bij de wijze waarop de opleiding is vormgegeven en welke leermiddelen worden aangeboden. De digitale vorm van de opleiding en de ELO sluiten niet altijd aan bij de behoeften van aspiranten. Voorbeelden zijn het vele lees- en schrijfwerk. Vooral aspiranten die digitaal minder vaardig zijn, kunnen er moeite mee hebben. Daarnaast komt het in enkele gevallen voor dat tijdens de opleiding ontdekt wordt dat de aspirant engtevrees heeft of dat een onverwerkt jeugdtrauma opspeelt.

Over aspiranten en specifiek hen die tijdens de pandemie bij de brandweer zijn gekomen, wordt door enkele veiligheidsregio's aangegeven dat het voor hen lastig was om binding te krijgen met de ploeg. "De relatie was wat los-vaster, daardoor zijn we wellicht mensen verloren". Daarnaast werd in relatie tot de tijdsinvestering in de opleiding en het combineren ervan met de hoofd baan of studie en privé aangegeven dat vrijwilligers tijdens de pandemie meer tijd hadden voor de brandweer. Na de pandemie bleek de combinatie soms toch lastig te zijn. "Vrijwilligers hadden meer tijd tijdens de coronaperiode en iemand zei 'ik heb toen ja gezegd tegen de brandweer, maar nu heb ik het te druk en kan ik het niet meer combineren'". Andere regio's geven aan dat covid-19 ook positieve gevolgen heeft gehad, omdat er (noodgedwongen) meer naar maatwerk is gekeken. "Wij hebben bijeenkomsten gehouden voor aspiranten die de opleiding nog niet in konden. In kleine groepen hebben we ze voorbereid op de opleiding, dat was maatwerk voor deze mensen en heeft goed uitpakkt". Of de genoemde bevindingen, gerelateerd aan covid-19 daadwerkelijk hebben geleid tot het vertrek van aspiranten konden regio's (nog) niet zeggen.