



Er is toekomst voor de vrijwillige brandweer, als je anders kijkt

**Een verbindende analyse van 8 onderzoeken
naar vrijwilligheid bij de brandweer**

Is er nog wel een toekomst voor de vrijwillige brandweer? Deze vraag was de aanleiding voor het programma Vrijwilligheid. De Nederlandse Academie voor Crisisbeheersing en Brandweezorg van het NIPV heeft de afgelopen jaren 8 onderzoeken gedaan naar vrijwilligheid bij de brandweer. Deze analyse verbindt de belangrijkste resultaten van alle onderzoeken met elkaar.

De analyse is geschreven voor (operationeel) leidinggevendenden bij de veiligheidsregio's/brandweer, zoals postcommandanten, officieren, teamleiders en (cluster)commandanten. Daarnaast is de analyse interessant voor professionals die zich bezighouden met brandweezorg in brede zin, zoals beleids-, communicatie- en HR-medewerkers.

Er is toekomst voor de vrijwillige brandweer

De conclusie van de 8 onderzoeken samen is dat er toekomst is voor de vrijwillige brandweer. Maar hiervoor is het wel nodig om anders naar de vrijwillige brandweer te kijken. Er zijn mogelijkheden op 3 thema's:

- › **Maatwerk:** hoe stuurt de brandweer op pluriformiteit in plaats van op uniformiteit?
- › **Aandacht en steun:** hoe geeft de brandweer aandacht aan brandweervrijwilligers en de cruciale rol van postcommandanten?
- › **Beeldvorming:** hoe creëert de brandweer juiste verwachtingen bij potentiële brandweervrijwilligers en werkgevers?

Maatwerk

Mythe: Op verschillende plekken in het land wordt een knelpunt ervaren met het werven en behouden van brandweervrijwilligers. De inzet van vrijwilligers staat dan ook onder druk. Het is onwenselijk om als veiligheidsregio onderscheid te maken tussen posten. Uniformiteit gaat boven pluriformiteit.

Feit: Er bestaat een grote diversiteit in al dan niet ervaren problematiek en in oplossingsrichtingen die op draagvlak kunnen rekenen. Werk toe naar een vorm van uniformiteit waarbinnen pluriformiteit mogelijk is.

Uiteenlopende ervaringen met werven en behouden

Geen enkel knelpunt rondom het werven en/of behouden van brandweervrijwilligers wordt op alle posten in Nederland ervaren. Of een post een knelpunt ervaart en zo ja welk, verschilt per post en per moment. Toch worden de werving en het behoud van brandweervrijwilligers, ook door posten waar (op dit moment) geen knelpunt is, geregeld omschreven als “fragiel”.

Mond-tot-mondreclame als wervingsstrategie

Mond-tot-mondreclame is niet alleen de meest genoemde manier waarop huidige vrijwilligers destijds zijn geworven. Deze methode levert ook tegenwoordig de meeste nieuwe vrijwilligers op – met name als de sfeer op de post goed is. Mensen voelen zich vereerd dat zij gevraagd worden: de potentiële vrijwilliger wordt immers gevraagd, omdat de huidige vrijwilliger denkt dat hij of zij geschikt is (qua beschikbaarheid en sociaal aspect) en vooroordelen over de brandweer kunnen direct worden weerlegd. Daarnaast is de drempel voor aanmelding minder hoog, omdat de potentiële vrijwilliger al iemand kent binnen de post. Maar niet alle regio's stimuleren deze methode, omdat ze de groepscohesie te zeer versterkt: de groep wordt weinig divers, doordat alleen binnen de eigen sociale netwerken wordt geworven.

Passende oplossing per brandweerpost

Hoewel brandweervrijwilligers divers zijn op het gebied van opleidingsniveau, leeftijd en hoofdbaan, is er weinig diversiteit op het gebied van etniciteit en geslacht. Het percentage vrijwillige brandweervrouwen (6 procent) is bijvoorbeeld sinds 2009 niet veranderd. Het voordeel van diverse teams is dat ze efficiënt en veerkrachtig zijn. Werven buiten het eigen sociale netwerk kan ervoor zorgen dat onbenut potentieel wordt bereikt, zoals vrouwen. Niet alle posten staan echter open voor vrijwillige brandweervrouwen. Daarnaast stoppen vrijwillige brandweervrouwen om andere redenen

dan brandweermannen, en ook eerder. Maatwerk is dan ook nodig; het is van belang niet te generaliseren, maar te zoeken naar een passende oplossing per brandweerpost. Brandweervrijwilligers zien een oplossing pas als een oplossing, als ze op hun post een knelpunt ervaren. Bovendien zijn niet alle oplossingen van toepassing op alle posten; dit is afhankelijk van de (combinatie van) knelpunten die (afhankelijk van het moment) worden ervaren op de post. Er bestaat kortom een grote verscheidenheid – op landelijk, regionaal en zelfs op postniveau – in al dan niet ervaren problematiek en oplossingsrichtingen die op draagvlak kunnen rekenen.

Meer oog voor individuele vrijwilliger

Omdat er geen sprake is van hét knelpunt en dus ook niet van dé oplossing, is het op landelijk en regionaal niveau lastig om te generaliseren wat nu hét knelpunt is en dus dé oplossing. Een belangrijke les die geleerd kan worden van andere organisaties die met vrijwilligers werken is om meer oog te hebben voor en rekening te houden met de wensen en mogelijkheden van de individuele vrijwilliger. En om te beseffen dat deze wensen en mogelijkheden gedurende iemands leven kunnen veranderen.

Vorm van uniformiteit waarbinnen pluriformiteit mogelijk is

Vooralsnog sturen de meeste managementleden op uniformiteit. De opvatting ‘de veiligheidsregio/de brandweer is één organisatie dus er kunnen geen verschillen zijn’, is sterk verankerd. De op uniformiteit gerichte managementcultuur wordt als een van de belangrijkste uitdagingen van deze tijd gezien. Het omgaan met pluriformiteit en meerstemmigheid in organisaties en in de samenleving vraagt om een moderne, nieuwe manier van leiderschap. Die moderne manier van leiderschap en management betreft niet alleen de leiderschapsfilosofie, maar ook de cultuur binnen stafafdelingen. Daar is een cultuurverandering nodig, waarbij mensen leren om te gaan met pluriformiteit. Daarmee is de conclusie dat niet zozeer individuele functionarissen, maar het systeem waar zij onderdeel van uitmaken hét knelpunt is.

Er is bezinning gewenst over de vraag welk type leiderschap nodig is en welke vaardigheden, organisatiewijzigingen en cultuurverandering in de staven onmisbaar zijn om een gezond vrijwilligersmanagement te bewerkstelligen, nu en in de toekomst. Wat nodig is, is een management dat ruimte geeft, maar ook grenzen stelt. En op zoek gaat naar een vorm van uniformiteit waarbinnen pluriformiteit mogelijk is.

Angst moet plaatsmaken voor moed

Het zou moeten gaan om beheren in plaats van beheersen, en om gelijkwaardigheid in plaats van gelijkheid. Voor de organisatie, de leiding en het bestuur lijkt in het huidige tijdsgewricht accountability een belemmerende factor hiervoor; men wil graag in control zijn, en beheren slaat om naar beheersen. De angst moet plaatsmaken voor moed. Er is immers moed voor nodig om uit te leggen dat men geen garanties heeft en dat er verschillen mogen zijn, maar dat het toch goed geregeld is.

Aandacht en steun

Mythe: De brandweer is een professionele organisatie; het sociale aspect is hieraan ondergeschikt.

Feit: Brandweervrijwilligers ervaren een kloof tussen henzelf (het korps) en het management (de veiligheidsregio). Er is een scala aan (onbenutte) mogelijkheden en kansen om de verbinding alsnog te zoeken en te maken, of te versterken.

Verbinding tussen management en vrijwilligers

Het sociale aspect van de brandweer wordt, samen met het brandweervak, het vaakst genoemd door brandweervrijwilligers als zij de huidige situatie rondom vrijwilligheid bij de brandweer omschrijven. De verbondenheid onderling (kameraadschap) is een belangrijke reden om brandweervrijwilliger te worden, te blijven maar ook – bij onvrede hierover – om te vertrekken. Managementleden leggen in hun omschrijving van vrijwilligheid eerder de nadruk op de professionaliteit. Vrijwilligers ervaren vooral uitdagingen op het gebied van belasting en beschikbaarheid, managementleden vooral rondom paraatheid en slagkracht.

Vrijwel geen enkele veiligheidsregio heeft een vastomlijnd beleid voor het zoeken naar verbinding met vrijwilligers. Met name vrijwilligers die op hun post geen knelpunten ervaren met het werven en behouden, geven aan tevreden te zijn over de mate van verbinding met het management. Andere vrijwilligers missen echter de zichtbaarheid van het management op de post. Die zichtbaarheid is van belang voor de waardering en erkenning die hiermee gepaard gaan. Daarnaast is zichtbaarheid van belang om beslissingen die van invloed zijn op de post toe te lichten. Ook als die beslissingen een negatieve invloed hebben op de post.

Aandacht voor verschillen tussen posten

Het management en de vrijwilligers zitten niet altijd op een lijn. Het gevoel bij vrijwilligers is dat ze niet altijd begrepen worden. Zoals wanneer blijkt dat de organisatie niet is ingericht op vrijwilligers. Bijvoorbeeld als ondersteunende diensten zoals Communicatie of ICT buiten kantooruren niet bereikbaar zijn of als (bij)scholing alleen overdag kan plaatsvinden. Het is begrijpelijk dat het management op bepaalde thema's geen onderscheid kan maken tussen posten. Maar er zou ook oog moeten zijn voor de verschillen tussen posten binnen een regio.

Postcommandanten zijn sleutelfiguren

Postcommandanten spelen in brede zin een cruciale rol. Zo spelen ze een belangrijke rol bij het werven en selecteren van nieuwe vrijwilligers, hebben ze invloed op de sociale dynamiek op de post en weten ze doorgaans waarom brandweervrijwilligers (overwegen te) stoppen. Postcommandanten moeten gedragen worden door zowel het management als de post zelf, en zijn daarmee een sleutelfiguur. Geen wonder dat het management van de regio met name verbinding zoekt met de postcommandant. Het selecteren van de persoon met de juiste competenties en het begeleiden en ondersteunen van postcommandanten in hun functie is volgens veiligheidsregio's en postcommandanten zelf nog voor verbetering vatbaar. Hier dient (meer) aandacht voor te zijn.

Verloop van brandweervrijwilligers monitoren

De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en de onvrede hierover zijn de vaakst genoemde redenen waarom oud-brandweervrijwilligers (van alle leeftijden) zijn gestopt als vrijwilliger. Een groot deel van hen ervaart de periode van vertrek als negatief, vooral omdat zij niet worden gehoord. Slechts enkele veiligheidsregio's beschikken over gedetailleerde informatie over het verloop van hun brandweervrijwilligers. Het regionaal monitoren van het aantal gestopte brandweervrijwilligers en hun vertrekredenen gebeurt in ongeveer de helft van de veiligheidsregio's. Monitoren gebeurt niet altijd structureel of op een gestructureerde wijze.

Als de brandweer echt mensen aan zich wil binden, zou zij zich moeten richten op goed leiderschap voor vrijwilligers, een luisterend oor en een professionele uitstroomprocedure.

Beeldvorming

- Mythe:** Burgers hebben geen interesse (meer) om brandweervrijwilliger te worden, potentiële en huidige vrijwilligers worden belemmerd door hun werkgever.
- Feit:** Burgers en specifiek werkgevers hebben doorgaans een positief, maar incorrect beeld van de vrijwillige brandweer. Het geven van de juiste informatie aan burgers en werkgevers is een effectief middel om nieuwe brandweervrijwilligers te werven.

Lokaal positieve reputatie

Bij de lokale gemeenschap – burgers, werkgevers en zzp'ers – heeft de (vrijwillige) brandweer een positieve reputatie. De brandweer is onderdeel van het lokaal bestuur (de gemeente) en daarvoor is het van grote waarde dat de brandweer in goede verbinding staat met de lokale gemeenschap. Toch is in eerste instantie slechts een kwart van de burgers geïnteresseerd in vrijwilligerswerk bij de brandweer. En is een derde van de werkgevers bereid om brandweervrijwilligers in dienst te hebben en tijdens werktijd in actie te laten komen.

Juiste informatie en urgentie benadrukken

Burgers en werkgevers raken geïnteresseerder, wanneer zij informatie hebben gekregen over wat het werken bij de brandweer inhoudt en wanneer zij op de hoogte zijn van de urgentie van vrijwilligheid bij de brandweer. Daarbij is het van belang dat de informatie aansluit bij de persoonlijke voorkeuren van de potentiële vrijwilligers. Nadere informatie over het werk van brandweervrijwilligers (bijvoorbeeld over de frequentie en de duur van uitrukken onder werktijd) zorgt voor een toename in interesse onder werkgevers. Na het geven van informatie en het benadrukken van de urgentie zijn 4 op de 10 burgers en 5 op de 10 werkgevers geïnteresseerd. Dit betekent dat de juiste informatie en het benadrukken van de urgentie belangrijk zijn om de interesse van potentiële vrijwilligers (en hun werkgevers) te wekken.

Investeren in maatwerk voorlichting

Kortom: investeren in voorlichting aan burgers en werkgevers, wat leidt tot betere en juistere beeldvorming over de brandweer, is de sleutel tot de toekomst. Burgers en werkgevers vormen daarmee geen knelpunt voor brandweervrijwilligheid. Welke informatie nodig is en gevraagd wordt, is wel enigszins afhankelijk van de voorkeuren van de burger, het type bedrijf en de locatie. De voorlichting zal dus ook niet generiek moeten zijn, maar maatwerk.

De hamvraag is of de focus op de potentiële vrijwilligers zelf, op de werkgevers, op de brandweerorganisatie of op alle drie moet liggen. Het maken en versterken van verbinding met verschillende stakeholders is een belangrijke ontwikkelopgave voor de brandweer.

Hoe nu verder?

Er gaan veel beelden en mythes rond die door de 8 onderzoeken onjuist blijken te zijn. De eerste stap is gezet: er zijn nu feiten. De tweede belangrijke stap is om nu te gaan sturen op basis van feiten in plaats van op beelden.

Er is toekomst voor vrijwilligheid bij de brandweer. Daarvoor moet wel anders gekeken én gedaan worden. Dit vergt niet alleen een verandering in denkwijze: van angst naar moed, gericht op pluriformiteit in plaats van op uniformiteit. Maar er is ook een organisatorische kant, namelijk een stevige inbedding van vrijwilligheid in de organisatie. Met mensen voor wie vrijwilligheid een belangrijk onderdeel van hun takenpakket is. Zodat zij met het onderwerp aan de slag gaan en blijven.

Deze verbindende analyse van 8 onderzoeken naar behoud van vrijwilligheid voor de toekomst dient als blijvende inspiratiebron om met elkaar in gesprek te gaan en te blijven over thema's die kansen bieden. Daarnaast is het een oproep tot actie voor iedereen die betrokken is bij brandweervrijwilligers. Het behouden van vrijwilligheid voor de toekomst gaat zeker lukken, als de brandweer anders gaat kijken.



Meer informatie

De 8 onderzoeksrapporten naar vrijwilligheid bij de brandweer zijn te vinden op nipv.nl/vrijwilligheid.

Colofon

© Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV), 2023

Contactpersoon K. Dangermond (e-mail karin.dangermond@nipv.nl)

Opdrachtgever Stuurgroep Programma Vrijwilligheid

Datum 29 november 2023

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