

# Dé vrijwilliger bestaat niet

Waar de ene post een tekort heeft aan vrijwilligers, heeft een andere post daar geen problemen mee. Waar bij de ene post het tekort komt door knelpunten in het werven van vrijwilligers, kan het bij een andere post komen door een knelpunt in het behouden van vrijwilligers. Ook in de knelpunten zit grote variëteit. Kortom: dé vrijwilliger en dé vrijwillige brandweerpost bestaan niet. De verschillen zijn te groot. Dat blijkt uit een groot kwalitatief onderzoek dat het IFV in het kader van het Programma vrijwilligheid heeft gedaan.

DOOR JILDOU VISSER

Voor het onderzoek zijn 78 groepsgesprekken gevoerd, waaraan 481 vrijwilligers en 139 managementleden uit alle 25 veiligheidsregio's hebben meegedaan. 'De bereidheid om hieraan mee te werken verraste me. Er worden immers al veel onderzoeken gedaan en de belasting op vrijwilligers is al groot', vertelt onderzoeker Karin Dangermond van het IFV. 'De gesprekken gaven ons echt de kans om door te vragen op de thema's die spelen. De mensen met wie we in gesprek zijn gegaan, raakten ook niet uitgepraat.' 'Het geeft natuurlijk ook een stuk waardering door naar ze toe te gaan en de tijd te nemen voor hun verhaal', vult Ricardo Weewer, lector brandweerkunde

bij de Brandweeracademie, aan. 'Het mooie is dat we achteraf ook van andere postcommandanten de vraag kregen of we het lijstje gespreksonderwerpen met ze konden delen, zodat ze daar ook zelf mee aan de slag kunnen. Ze zien de meerwaarde ervan en willen ook graag in gesprek met hun mensen. Dit biedt daarvoor handvatten.'

Fred Heerink, portefeuillehouder Vrijwilligheid binnen de Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio's (RCDV) is blij met de inspanning die is gedaan om informatie bij alle brandweerlieden op te halen. 'Er wordt al jaren gesproken over het probleem bij vrijwilligheid binnen de brandweer. Dit onderzoek laat mooi zien dat hét probleem niet bestaat. Er zit voor velen een enorme herkenning in de conclusies van het rapport.'



Fotografie: Ginopress

## DIVERSITEIT

Uit alle gesprekken die zijn gevoerd, is een enorme lijst aan knelpunten, positieve punten, problemen en oplossingen naar voren gekomen. 'De diversiteit aan punten die posten ervaren is zo groot. Dat geldt ook voor de variatie in oorzaken en oplossingen. Posten kunnen wel hetzelfde probleem ervaren, maar de oorzaken ervan kunnen volledig anders zijn. Ook in de oplossingen die het beste werken, zien we grote verschillen. Deze constatering was echt een eye-opener', aldus Dangermond. 'Het is een hele mozaïek met verschillen per regio en per post. Het is onmogelijk om te proberen hier één conclusie en één aanbeveling uit te halen. Dat is wat we altijd hebben geprobeerd. Met dit onderzoek zijn we er nu juist achter gekomen dat dat juist het probleem is. We hebben altijd geprobeerd om één oplossing te vinden. Die bestaat niet. Als je alles over één kam scheert kom je juist met oplossingen waar niemand op zit te wachten. Dat demotiveert alleen maar. Overigens gaat het ook niet alleen om problemen. Ook posten die goed draaien en genoeg vrijwilligers hebben, kunnen daar verschillende redenen voor hebben. Bij de één is het echt een soort vriendengroep, waarbij leden pas stoppen als het echt niet anders kan, bijvoorbeeld door een verhuizing. Bij een andere post is er juist sprake van geslaagde wervingscampagnes.'

## 'HET IS ONMOGELIJK OM TE PROBEREN HIER ÉÉN CONCLUSIE EN ÉÉN AANBEVELING UIT TE HALEN'

Het streven naar een uniforme oplossing versterkt het probleem, constateert ook Heerink. 'Vrijwilligers ervaren dan dat iets door hun strot wordt geduwd. Al jaren zie ik polariserende discussies, waarbij één probleem eruit wordt gefilterd en op alle posten wordt geprojecteerd. Dat is niet de oplossing. Ik ben blij dat dit onderzoek dat ook zo benoemt. Het is de kunst om de balans te vinden tussen het uniform organiseren waar dat moet en het pluriform organiseren waar het kan, zeker als om de mensen gaat. Er zijn veel dingen die uniform georganiseerd kunnen worden, denk bijvoorbeeld aan de striping, de inzetacties en de wijze van uitspreken. Zodra het kan, zeker als het om de mensen gaat, moeten we zoeken naar maatwerk. Die flexibiliteit in de bedrijfsvoering moeten we terugbrengen.'

## LEIDINGGEVEN

Volgens Weewer ligt op dit thema een grote uitdaging voor leidinggevers. 'We keken altijd door de bril van één oplossing voor alle posten naar de problemen waar vrijwilligers tegenaan liepen. Dat frustrert alleen maar. Ik denk dat iedereen in zijn of haar omgeving wel een voorbeeld kent waarin een nieuwe manager een ronde langs de posten maakt om te horen wat er speelt. Vaak wordt er dan gezegd: "Hier hebben jullie een punt, hier kom ik op terug." Vervolgens hoor je er nooit meer wat van. Dat kan zijn doordat hetzelfde probleem niet speelde op de andere posten en de manager tegen verschillende geluiden aanliep. We moeten stoppen met het zoeken naar één oplossing, maar juist zoeken naar maatwerk.'

Om structureel aandacht te geven aan dit onderwerp, wil Heerink het omgaan met pluriformiteit een plek geven in de lespro-



Karin Dangermond

gramma's in het kader van leiderschap. 'Hoe ga je om met de verschillen die er zijn? Hoe zorg je ervoor dat er voor iedereen een passende oplossing komt? En hoe ga je het gesprek hierover aan?'

## TAAKDIFFERENTIATIE

Eén van de oplossingsrichtingen waar Dangermond in haar onderzoek op stuit, is het variëren in taken voor het werven van nieuwe vrijwilligers en het behouden van bestaande vrijwilligers. 'Denk bijvoorbeeld aan de brandweerassistent in Veiligheidsregio Noord-Holland Noord. Je ziet dat posten die geen probleem hebben met de paraatheid, lacherig doen over deze oplossing. Terwijl posten die juist wel een probleem hebben met de bezetting, hier wel voor open staan.'

## 'WE MOETEN TAAKDIFFERENTIATIE NIET OPHANGEN AAN DE JURIDISCHE, MAAR AAN DE ORGANISATORISCHE NOODZAAK'

Volgens Heerink is, als het gaat om taakdifferentiatie, een van de belangrijke conclusies dat er geen stevige, uniforme oplossing over Nederland heen moet worden gestort. 'Daar moeten we heel voorzichtig mee zijn. Als je het mij vraagt moeten we taakdifferentiatie niet ophangen aan de juridische noodzaak, maar aan de organisatorische noodzaak. Dat wil zeggen: ernaar kijken waar het nodig is. Als een post in een gemeente een groot tekort heeft aan vrijwilligers, doordat bijvoorbeeld de belasting te hoog wordt ervaren, dan is het een oplossing. Waar geen problemen zijn en het als een bedreiging van het brandweervak wordt ontvangen, moeten we dit niet willen.'

## GEEN DATA

Eén van de andere conclusies die Dangermond uit haar onderzoek trekt is dat er nauwelijks data wordt bijgehouden over vrij-



Ricardo Weewer

willigheid. 'De onderbouwing waarom mensen weggaan, wordt vaak gegeven op basis van emotie en ervaring, niet op basis van data. Ik denk dat daar een uitdaging voor de toekomst ligt. We laten dit soort taken vaak bij de ploegchefs liggen. Zij weten waarom mensen stoppen en hoe lang de gemiddelde vrijwilliger bij de post zit, maar dit wordt niet vastgelegd. Eigenlijk zouden dit soort gegevens regionaal verzameld moeten worden, zodat in de toekomst de organisatie ook beter kan worden ingericht op vrijwilligers.'

### BIJEENKOMSTEN PLOEGCHEFS

Als gevolg van het onderzoek dat Dangermond heeft uitgevoerd, heeft ze veel mails ontvangen van ploegchefs die graag over het thema leiderschap in gesprek willen. Dat blijkt vervolgens ook uit de behoeftepeiling die door de Brandweeracademie wordt gedaan. 349 ploegchefs hebben deze vragenlijst ingevuld. 'Dat is een derde van alle ploegchefs in het land. Driekwart daarvan heeft de behoefte om met elkaar in gesprek te gaan', aldus Dangermond. Weewer: 'Daar gaan we nu dus op inzetten. De kennis die we tijdens die sessies opdoen, kunnen we dan weer gebruiken voor verder onderzoek en de inhoud van de opleidingen.' In september worden de bijeenkomsten georganiseerd op drie verschillende locaties. Het hoofdthema is: wat maakt een ploegchef een goede ploegchef?

'DE PROBLEMATIEK EN VRAAGSTUKKEN WAAR PLOEGCHEFS TEGENAAN LOPEN, ZOU BEST EENS VERGELIJKBAAR KUNNEN ZIJN'

De bijeenkomsten voor ploegchefs worden georganiseerd voor zowel beroeps als vrijwilligers. Er is één groep voor beroeps en twee voor vrijwilligers. Dangermond: 'Uit de behoeftepeiling



Fred Heerink

bleek dat zowel ploegchefs van beroeps als van vrijwilligers aangaven de groepen het liefst apart te houden. Ze verwachten dat de problematiek anders is.' Weewer is benieuwd of dat ook daadwerkelijk zo is. 'Misschien is het verschil wel kleiner dan we denken. Dat gaan we ontdekken. Het zou best eens zo kunnen zijn dat de problematiek en de vraagstukken waar ploegchefs tegenaan lopen vergelijkbaar zijn.'

### WERVING

Volgens Heerink betekent het rapport ook iets voor de wervingscampagnes voor vrijwilligers. 'Dat is een hele lokale aangelegenheid. Je ziet nu vaak dat het regionaal wordt ingestoken, terwijl dit rapport juist laat zien dat we aandacht moeten hebben voor het pluriforme, lokale karakter. De lokale brandweer zoekt in een lokale gemeenschap mensen. Met die blik moeten we de werving gaan benaderen. Dat vraagt ander taalgebruik. Het is denk ik ook een mooie erkenning voor brandweerlieden die al jaren roepen dat de lokale brandweerpost het meest belangrijke is.' ■

### Andere onderzoekslijnen

In opdracht van het Veiligheidsberaad heeft de Raad van Brandweercommandanten (RBC), in samenwerking met de Vakvereniging Brandweer Vrijwilligers (VBV), het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) en het ministerie van Justitie en Veiligheid, een programma opgesteld dat de inzet van vrijwilligers moet verbeteren. Onderdeel van dit programma is een uitgebreid onderzoekstraject.

Naast het onderzoek naar vrijwilligheid binnen de brandweer is eerder al een onderzoek uitgevoerd naar de internationale situatie, vrijwilligheid binnen andere organisaties en de beweegredenen van burgers om al dan niet actief te worden als brandweervrijwilliger. In het laatste deel van dit traject wordt onderzocht waarom werkgevers al dan niet bereid zijn vrijwilligers te leveren.