



**DE REGIONALISERING VAN DE BRANDWEER ONDER VUUR**  
EEN ONDERZOEK NAAR DE WERKBELEVING VAN HET OPERATIONEEL BRANDWEERPERSONEEL IN  
HEERENVEEN

BAUKJE RYPMA - 2539219  
VRIJE UNIVERSITEIT



## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding, probleemschets en relevantie</b>	<b>4</b>
<b>2. Theoretisch Kader</b>	<b>6</b>
2.1 <i>De Brandweer</i>	6
2.1.1 Werkzaamheden en demografie	6
2.1.2 Identiteit en masculiniteit	6
2.1.3 Broederschap	7
2.1.4 Werving	7
2.2 <i>Motivatie en redenen om te stoppen</i>	8
2.2.1 Nieuwkomers	8
2.2.2 Commitment en motivatie	8
2.2.3 Redenen om te stoppen	9
2.3 <i>Management vs. Operationeel perspectief</i>	10
2.3.1 Waardering	10
2.3.2 Veranderde werkbeleving	10
2.3.3 Management perspectief	11
2.4 <i>Omgaan met Risico's</i>	12
<b>3. Methodologische verantwoording</b>	<b>14</b>
<b>4. Bevindingen</b>	<b>15</b>
4.1 <i>Aard en inhoud van het werk</i>	15
4.1.1 Werkzaamheden	15
4.1.2 Utrikken	15
4.1.3 Risico's	16
4.2 <i>Training en opleiding</i>	17
4.2.1 Vaardigheden en Competenties	17
4.2.2 Opleiding	18
4.2.3 Training	19
4.2.4 Zelfkennis	20
4.3 <i>Lokale inbedding</i>	20
4.3.1 Aanmelding	20
4.3.2 Afname in aanmeldingen	20
4.3.3 Sfeer	21
4.3.4 Effecten regionalisering	21
4.4 <i>Veranderingen in de werkpraktijk</i>	22
4.4.1 Veranderingen in werkpraktijk door de regionalisering	22
4.4.2 Management	24
4.4.3 Waardering	25
4.5 <i>Motivatie en redenen om te stoppen</i>	26
4.5.1 Motivatie	26
4.5.2 Redenen om te stoppen	27
4.5.3 Ter nuance bij alle klachten	28
4.6 <i>Aanbevelingen</i>	29
4.6.1 Sterke punten	29
4.6.2 Verbeterpunten	29
<b>5. Conclusie en discussie</b>	<b>31</b>
5.1 <i>Conclusie</i>	31
5.2 <i>Discussie</i>	32
<b>Bibliografie</b>	<b>34</b>

## 1. Inleiding, probleemschets en relevantie

Op maandag 3 april 2017 werd op NPO een documentaire uitgezonden over een uit de hand gelopen brand op de Marnixstraat te Amsterdam.<sup>1</sup> In deze documentaire wordt de passie van de brandweerlieden voor het vak sterk in beeld gebracht, maar ook het gevaar wat het werk met zich mee brengt wordt hierin belicht. In deze brandweerkazerne in Amsterdam-West werken uitsluitend professionele brandweerlieden. Dit is in Nederland tamelijk uniek. Van de 30.000 brandweerlieden werken er namelijk naar schatting 22.000 op vrijwillige basis, omgerekend is dit ongeveer tachtig procent van het operationeel personeel (CBS, 2016).

De brandweer werd van oudsher georganiseerd in naar verhouding kleinschalige lokale korpsen die gepaard gingen met een beperkte beroepsbezetting. Tegelijkertijd werden de eisen die de samenleving aan de brandweer stelde steeds hoger. Ook waren evaluaties van rampen zoals de brand in Volendam en de vuurwerkramp in Enschede de politieke en bestuurlijke drijfveer voor de constatering van knelpunten in de organisatie van crisisbeheersing en rampenbestrijding (Ministerie van veiligheid en Justitie, 2012). In 2007 drong het besef door dat het huidige bedrijfsmodel van de brandweer op lange termijn niet meer gaat werken (Schippers et al, 2017). Sinds 2010 zijn de gemeentelijke brandweerkorpsen daarom geleidelijk geregionaliseerd. Door het regionaal organiseren van het beheer en de aansturing van de brandweer, kunnen de taken efficiënter worden georganiseerd. Alle vrijwilligers en beroeps komen in dienst van één van de 25 veiligheidsregio's. Door de regionalisering van de brandweer worden verschillende zaken gemeenschappelijk georganiseerd en komt het lokaal bestuur op een grotere afstand te staan van het beheer over de brandweezorg. Een speerpunt van de regionale korpsen is om meer verbinding tussen preventie en repressie te realiseren (Schippers et al, 2017).

Deze organisatorische ontwikkeling heeft veel teweeggebracht voor het operationeel brandweerpersoneel. De regionalisering moet ervoor zorgen dat er kan worden voldaan aan de hoge eisen van de samenleving. Hierdoor zijn er meer en strengere regels omtrent de veiligheidsrisico's. Tegelijkertijd gaat de regionalisering hand in hand met bezuinigingen en wordt er meer de nadruk gelegd op de sociale zelfredzaamheid. Dit zorgt ervoor dat er verschillende problemen naar voren komen voor het operationeel brandweerpersoneel. Zo komt er door de strenge regels met betrekking tot de veiligheidsrisico's een grotere belasting en hogere tijdsdruk te liggen op het operationeel brandweerpersoneel. De opleiding en oefeningen zijn meer tijd gaan kosten en de bezuiniging is een aanleiding van een toename van regels en de toepassing daarvan, wat resulteert in een grotere belasting. Daarnaast zorgen de strenge regels voor de veiligheidsrisico's ervoor dat het operationeel brandweerpersoneel steeds meer beschikbaar moet zijn en zorgt het voor hoge toelatingseisen, waardoor potentiële krachten vroegtijdig afhaken (Helleman et al, 2017). Deze problemen kunnen ervoor zorgen

---

<sup>1</sup> NPO: [https://www.npo.nl/2doc/03-04-2017/KN\\_1683744](https://www.npo.nl/2doc/03-04-2017/KN_1683744)

dat het operationeel brandweerpersoneel minder werkplezier beleeft, wat kan resulteren in het besluit om te stoppen.

Ondanks dat het belang van vrijwilligerswerk in de laatste jaren sterk is toegenomen als gevolg van de participatie samenleving en de bezuinigingen binnen de brandweer, wordt er een daling gesignaleerd in de deelname aan vrijwillige brandweerlieden en het ondersteunend personeel (CBS, 2016). Niet alleen bij de brandweer maar over het algemeen daalt het aantal vrijwilligers en het aantal taken waarmee zij zich bezighouden. Mensen zien het niet meer als vanzelfsprekend om vrijwilligerswerk te doen in tegenstelling tot vroeger. Dit komt naar voren in het onderzoek van Bekkers et al., (2015), dat een verschuiving benoemd in de beweegredenen om vrijwilligerswerk te doen. Bekkers et al. (2015) menen dat de terugloop van vrijwilligers voor een belangrijk deel veroorzaakt wordt door het toenemende beroep van de overheid op burgers om informele hulp en mantelzorg te verlenen aan burens, familie en vrienden. Hierdoor blijft er minder tijd over voor ander vrijwilligerswerk. Het resultaat van de terugloop in vrijwilligers is terug te zien in het onderzoek van Helleman et al. (2017) naar de brandweer, waar duidelijk naar voren komt dat het moeilijker is om mensen te werven dan ze te behouden. Vroeger kwam het vaak voor dat binnen het gezin de zogenaamde ‘brandweerstok’ werd doorgegeven. Hoewel de actieve benadering van familie of vrienden van huidige werknemers van de brandweer nog steeds de meest succesvolle wervingsmethode blijkt, is het niet meer zo vanzelfsprekend als vroeger om lid van de brandweer te worden omdat een ouder dat ook is (Helleman et al., 2017).

Het doel van dit onderzoek is het inzicht krijgen in hoe de bovengenoemde veranderingen binnen de brandweer doorwerken op de werkvloer. Organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingen staan daarmee centraal in onderliggend onderzoek. De hoofvraag luidt daarom als volgt: **In hoeverre hebben organisatorische en/of maatschappelijke ontwikkelingen invloed op de werkbeleving van het operationeel brandweerpersoneel?** Het onderzoek zal plaatsvinden bij verschillende brandweerkorpsen verspreid over Nederland. Per korps zullen er tien interviews van operationeel brandweerpersoneel worden afgenomen.

Onderliggend onderzoek focust zich op brandweer Heerenveen. Met de regionalisering heeft Brandweer Fryslân, onderdeel van Veiligheidsregio Fryslân, op 1 januari 2014 alles overgenomen: de brandweerlieden, specialismen, kazernes en het materieel. De organisatie van de brandweezorg ging zo van meerdere Friese Brandweerkorpsen naar één brandweerbergio. In opdracht van alle Friese burgemeesters, die met hun gemeenten samen voor de brandweezorg betalen, is het concept Dekkingsplan 2.0: Samen Paraat gemaakt. In dit plan is met de regionale bril gekeken naar hoe de brandweezorg in Fryslân zo veilig, efficiënt en effectief mogelijk ingericht kan worden.

## 2. Theoretisch Kader

### 2.1 De Brandweer

#### 2.1.1 Werkzaamheden en demografie

Samenwerking is bij de brandweer het kernwoord. Het meest zichtbare gedeelte van het werk van de brandweer is repressie: het bestrijden van branden en het hulpverlenend aan mens en dier. Daarnaast ligt de nadruk van de regionale brandweer ook op de preventie van risicovolle situaties. Dit doet de brandweer door middel van voorlichting over brandveiligheid en door voorwaarden te creëren om de kwaliteit van de brandweer te verhogen. Deze voorwaarden moeten dienen als uniforme kwaliteitseisen waaraan de brandweer ten minste moet voldoen (Ministerie van veiligheid en Justitie, 2012). Doordat samenwerking en voorbereiding voor brandweermensen cruciaal is, volgen zij een uitgebreid trainingsprogramma. De diensten en producten van de brandweer worden in het onderzoek van Schippers (2017) verdeeld in drie onderdelen. Waarbij het eerste onderdeel gaat over de incidentenbestrijding. Slechts veertig procent van de incidenten betreft brandbestrijding, tegenover zestig procent van de gevallen waarbij het gaat om hulpverlening.

Ten tweede benoemd Schippers (2017) risicobeheersing als onderdeel. Hierbij blijft de brandweer voor het grootste deel actief op hetzelfde gebied, dit zijn: adviestaken ten aanzien van risicoprofielen en industriële veiligheid. Tenslotte wordt crisisbeheersing als onderdeel van de diensten en producten van de brandweer benoemd. Waarbij zelfredzaamheid en interdisciplinaire samenwerking als belangrijkste punten worden aangekaart. Binnen al deze onderdelen zijn kennisontwikkeling en dataverzameling cruciaal. Uit het onderzoek, *Volunteer firefighters in the United States: A descriptive study* van Perkins (1989) is gebleken dat brandweerlieden vaak blanke mannen zijn die verschillende beroepsachtergronden hebben. De meeste geven aan dat zij alleen vrijwilliger zijn bij de brandweer en niet bij andere organisaties. Daarnaast blijkt dat de groep vrijwilligers met de hoogste leeftijd vaak het laagste opleidingsniveau had.

#### 2.1.2 Identiteit en masculiniteit

De brandweer wordt vaker dan eens geassocieerd met een grote mate van mannelijkheid, zo blijkt uit het onderzoek van Thurnell-Read et al. (2008). Het werk van de brandweer gaat namelijk vaak gepaard met risico, moed en lichamelijke en mentale kracht. Deze waarden worden vaak beschouwd als mannelijke kenmerken. Ook de beroepsidentiteit onder de brandweermensen wordt regelmatig gebaseerd op deze mannelijke waarden, waarbij ook solidariteit hoog in het vaandel staat (Thurnell-Read et al., 2008).

Door de groepssolidariteit binnen het brandweerkorps bestaat er een kloof tussen brandweerlieden en het administratieve personeel en managers op grond van hun niet-mannelijke rollen.

Sterker nog, deze functies zijn vaker het doelwit van ironische humor (Thurnell-Read et al., 2008). Dit blijkt vaker samen te gaan met mannelijke beroepen, waardoor het begrip ‘piss taking’ een feit is geworden. Dit houdt in dat het vermogen van mensen wordt getest om verbale grappen van anderen te weerstaan en de waardigheid van de groep te behouden. Daarnaast wordt humor ook gebruikt om de mannelijke waarden te uiten, vooral lichamelijke kracht blijkt bij de brandweer een terugkerend onderwerp. Deze humor ligt erg gevoelig, omdat fitheid en kracht de indruk wekken van masculiniteit wat de samenleving zo nauw verbonden ziet aan het beroep (Thurnell-Read et al., 2008).

Tegelijkertijd geven de werknemers van de brandweer zelf aan dat lichamelijke kracht minder van belang is dan het op een rationale manier reageren in gevaarlijke situaties. Een enigszins nonchalante houding tegenover gevaar en emotie blijkt namelijk bevorderlijk voor het werk (Thurnell-Read et al. 2008). De indruk van de samenleving dat het werk van de brandweer hand in hand gaat met masculiniteit zorgt ervoor dat, ondanks dat het operationeel personeel dit soms anders ervaart, mannelijkheid ook echt van belang lijkt te zijn binnen de groep. In sommige gevallen komt dit zo duidelijk op de voorgrond te staan, dat er door het brandweerpersoneel emotionele druk wordt ondervonden. Hierdoor wordt de mannelijkheid nog meer aangetast, omdat er sociale normen zijn ontwikkeld rondom het uiten van emoties van mannen. Het tonen van emoties komt op een andere manier terug binnen de brandweer, namelijk door de groepssolidariteit en de vriendschap die het met zich mee brengt (Thurnell-Read et al. 2008).

### *2.1.3 Broederschap*

Solidariteit is binnen de brandweer erg van belang, omdat persoonlijke fouten fatale consequenties kunnen hebben voor anderen. De groepssolidariteit zorgt ook voor een bepaalde competitieve drang tussen verschillende kazernes. Binnen het eigen team zijn brandweerlieden erg positief over elkaar, daarbij wil de groep zich graag onderscheiden van andere teams (Thurnell et al., 2009). Het resultaat hiervan is dat brandweerlieden vaak een hechte band hebben met elkaar. Deze band wordt vaker in de literatuur vergeleken met die van een familie. Deze sterke broederlijke band heeft ook een keerzijde. Hierdoor blijkt het namelijk moeilijker voor minderheden zich bij de brandweer te voegen (Perkins, 1989). Maar het zorgt er tegelijkertijd voor dat brandweerlieden hecht verbonden zijn met de brandweerkazerne (McLennan et al., 2009).

### *2.1.4 Werving*

In het onderzoek van Perkins (1998) komt naar voren dat het moeilijker is mensen te werven dan om mensen te behouden. De brandweer kan niet wachten en hopen op goede vrijwilligers. Het is daarom van belang dat er aan goede recruitment en promotie gewerkt wordt en dat er tijd wordt gestoken in adequate trainingen. Deze inspanningen kosten relatief weinig moeite maar leveren veel op in termen van het beeld, de werving, behoud en financiële steun (Perkins, 1997). Ook in het artikel van Helleman

(2001) komt naar voren dat de werving van potentiële brandweerlieden moeilijker verloopt dan de binding. De meest succesvolle wervingsmethode is het actief benaderen van familie, vrienden of bekenden van huidige werknemers van de brandweer. Het grootste deel van de benaderde vrijwilligers zijn via familie/vrienden, directe benadering of via de jeugdbrandweer bij de brandweer terecht gekomen (Helleman, 2001). Hierdoor mist de brandweer een grote groep potentiële vrijwilligers die zich niet in de sociale kring van brandweerlieden bevinden. Hoewel de opleiding voor brandweer erg goed geregeld is, heerst er nog veel onduidelijkheid bij de vrijwilligers over een eventuele vergoeding. Daarnaast willen de vrijwilligers zich belangrijk voelen in hun functie, maar zou er door de maatschappij en de gemeente meer waardering kunnen komen voor hun werk (Helleman, 2001).

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

### *2.2.1 Nieuwkomers*

Bij de brandweer is hiërarchie en status erg van belang. Daarom kan het leggen van sociale banden in het begin moeizaam verlopen voor de nieuwkomer in de kazerne. In het artikel van Meyers (2005) wordt een beeld geschetst van de proefperiode bij de brandweer wat raakvlakken lijkt te hebben met een ontgroening. Het proces waarin nieuwkomers een plek proberen te vinden binnen de organisatie en proberen onderdeel te worden van de organisatie wordt door Meyers (2005) gedefinieerd als ‘organizational assimilation’. De brandweer is een organisatie die voortdurend onder omstandigheden met veel gevaar moet functioneren. Hierdoor komt de nadruk op het onderlinge vertrouwen van de leden te liggen. Nieuwkomers moeten daarom hard werken om erbij te horen. Zij staan onder aan de hiërarchische ladder en moeten zich daardoor constant bewijzen tegenover hun collega’s.

De intentie van het proces om erkenning te moeten verdienen als vaste werknemer is dat hard werken in de kazernes aantoonbaar is dat iemand ook hard zal werken bij een incident. Hierdoor wordt er vertrouwen opgebouwd bij de werknemers in de nieuwkomer. Ook dwingt de hiërarchische ladder respect af van de nieuwkomer richting zijn meerdere. Hierdoor leert de nieuwkomer zonder tegenspraak alles te doen wat zijn meerdere hem oplegt. Dit is van belang in risicovolle situaties, waar iedere minuut telt en geen discussie mogelijk is (Meyers, 2005). Na de proefperiode voelt de nieuwkomer zich erkent, omdat hij door de selectie en training is gekomen. Dit zorgt voor een onmiddellijke betrokkenheid tot de groep (Meyers, 2005).

### *2.2.2 Commitment en motivatie*

In de afgelopen jaren is er veel onderzoek uitgevoerd naar de betrokkenheid van personeel tot het bedrijf waar men werkt. Een vaak voorkomende definitie van betrokkenheid tot de organisatie is ‘de sterkte waarmee een individu zich vereenzelvigd met en betrokken is tot een bepaalde organisatie’ (Porter et al., 1974). Deze betrokkenheid is gebaseerd op verschillende onderdelen zoals het sterke geloof van



werknemers in doelen en waarden van de organisatie en het deel uit willen maken van de organisatie. In het onderzoek van Porter komt naar voren dat werknemers bij een organisatie blijven omdat zij dit zelf willen. Dit komt ook duidelijk naar voren bij het brandweerpersoneel. Zij lijken volgens het onderzoek van Helleman et al. (2017) erg tevreden over de organisatie en het werk dat ze doen. Hierdoor zijn veel brandweerlieden erg betrokken bij de organisatie en zien zij zichzelf hier over een aantal jaar nog steeds werken (Helleman et al, 2017). De sociale binding wordt naast de spanning en hoge externe waardering, vaak genoemd als een van de belangrijkste factoren voor vrijwilligers om bij de brandweer te blijven (Helleman, 2001). De brandweerlieden geven aan dat het inzetten voor het welzijn van de maatschappij hoger opweegt dan de onwenselijke, gevaarlijke aspecten van het werk (Thurnell-Read & Parker, 2008).

In het onderzoek van Perkins (1989) wordt als voornaamste reden om bij het korps te blijven genoemd, dat mensen zich belangrijk voelen in hun rol als brandweer vrijwilliger. Hierdoor zijn er ook niet veel mensen die erover nadenken om te stoppen. McLennan et al. (2009) gaat hier verder op in door als belangrijke reden voor veel brandweerlieden om betrokken te blijven het begrip ‘broederschap’ te noemen. De hechte band tussen de brandweerlieden zorgt ervoor dat het brandweerpersoneel de groep als een familie ziet en daar stapt men niet uit. De solidariteit tussen het brandweerpersoneel wordt benadrukt doordat negatieve opmerkingen binnen het eigen team minimaal zijn. Terwijl negatieve opmerkingen wel meer dan eens voorkomen richting brandweerlieden van andere shifts (Thurnell-Read & Parker, 2008). Een goede sfeer binnen het team is ook voor vrijwilligers essentieel. Teambuildingsactiviteiten en een personeelsvereniging kunnen eraan meehelpen de sfeer te verbeteren. Daarnaast zijn vrijwilligers vooral gemotiveerd wanneer zij hun kennis en kunde optimaal kunnen benutten tijdens het werk. Ook is het van belang dat het management zich naast de motivatie ook richt op het efficiënt indelen van de tijd van vrijwilligers met betrekking tot de trainingen (Helleman, 2001).

### *2.2.3 Redenen om te stoppen*

Uit het onderzoek van McLennan (2009) blijkt dat de drie meest voorkomende redenen voor ontslag bij de Australische vrijwillige brandweer: de sollicitatieprocedures, onwenselijke manieren van management en gebrek aan waardering te zijn. In de laatste jaren is er een duidelijke bezuiniging voelbaar voor het operationeel personeel en de vrijwilligers. Omdat dit vlak na de regionalisering kwam, werd de samenvoeging van de brandweerkorpsen als negatief ervaren door het brandweerpersoneel. De speelruimte voor de veranderingen was door de bezuinigingsdruk en de crises in de bedrijfsvoering minder groot geworden (Schippers, 2017). Naast dat de hoeveelheid regels meewegen in de overweging om ontslag te nemen, zorgen ook factoren als: afname in interesse, persoonlijke conflicten, tijdsdruk en te veel supervisie voor het eventueel stoppen bij de brandweer (Perkins, 1989). Ook zijn er ontslagredenen waar weinig tot geen invloed op uit kan worden geoefend zoals: leeftijd, gezondheid en verhuizing van werknemers (McLennan, 2009).

De sfeer binnen de brigade, leiderschap en de voordelen van een vrijwilliger dragen bij aan de tevredenheid van de vrijwilliger. Hoe lager de tevredenheid hoe groter de kans dat de vrijwilligers vertrekken (McLennan, 2009). In het onderzoek van Helleman (2012) komt naar voren de uitvoering van het management een grote rol speelt in de ontevredenheid. Daarnaast kan het aantal uitrukken vaak tegenvallen en wordt er steeds meer gevraagd van de vrijwilliger, waardoor de brandweer veel minder vrijblijvend wordt. Ook de confrontatie met de dood wordt als obstakel gezien (Helleman, 2012)

## **2.3 Management vs. Operationeel perspectief**

### *2.3.1 Waardering*

Uit het onderzoek van Helleman (2012) blijkt dat de waardering vanuit de maatschappij en het gemeentebestuur vaak tegenvalt. Daarbij heeft de maatschappij regelmatig een negatief beeld van de brandweer. Dit kan worden opgelost door middel van voorlichting en het vergroten van de bekendheid van de brandweer (Helleman, 2011). Veel vrijwilligers hebben een zogenoemd sociaal motief om het werk te doen. Dit houdt in dat zij verwachten via het vrijwilligerswerk sociale contacten en waardering op te doen. Het vrijwilligerswerk biedt kansen om bestaande sociale contacten te verdiepen en leidt tot waardering van mensen die voor die persoon van belang zijn. Vrijwilligers hebben het gevoel dat zij meewerken aan een goed doel en gedragen zich met de intentie om gewenste uitkomsten te verkrijgen, zoals waardering (Klandermans 1984). Klandermans (1984) stelt dat waardering van belang is wanneer men vrijwilligers aan zich wil binden, omdat zij vaak niet een andere vorm van beloning krijgen.

Het management van de brandweer zou volgens Helleman (2001) de waardering voor vrijwilligers kunnen laten blijken doormiddel van activiteiten te organiseren. Dit zorgt niet alleen voor meer binding tussen het personeel, maar ook voor een signaal van waardering richting het personeel. Ook wordt door Helleman (2001) aangekaart dat waardering een van de belangrijkste factoren is voor vrijwilligers om bij te brandweer verbonden te blijven. Daarnaast benoemt McLennan (2009) in zijn onderzoek dat een gebrek aan waardering één van de drie meest voorkomende redenen voor ontslag is bij de Australische vrijwillige brandweer.

### *2.3.2 Veranderde werkbeleving*

De modernisatie van de brandweer leidden tot een bepaalde spanning onder het personeel wat resulteerde in het verlies van vertrouwen. De sceptische houding van het brandweerpersoneel tegenover de nieuwe regels die in veelvoud aantraden mondde uit in een spanning tussen het management en het operationeel personeel (Thurnell et al., 2009). Ook werd door de regionalisering de afstand tussen woon- en werkgebied groter en de betrokkenheid van de werknemers kleiner. Daarnaast gaven in het onderzoek van Schippers (2017) veel medewerkers van de brandweer aan last te hebben van de veranderingen die regionalisatie met zich meebracht. Schippers (2017) benoemt hier het verdwijnen van collega's en

middelen als belangrijke verandering waardoor de motivatie en het werkplezier van het personeel afnemen. Er wordt steeds meer aangegeven dat het brandweerpersoneel zich niet veilig voelen binnen de organisatie.

Voor het goed kunnen blijven functioneren van de brandweer is het essentieel dat er genoeg vrijwilligers bij de brandweer werkzaam zijn en blijven. Maar door het veelvoud aan nieuwe regels, wordt het ook minder aantrekkelijk voor vrijwilligers om zich in te gaan of blijven zetten voor de brandweer. Er worden door de nieuwe regelingen erg hoge eisen gesteld aan de kwaliteit van het brandweerpersoneel, waardoor er onder andere veel meer tijd moet worden gestoken in trainingen. Vrijwilligers kunnen deze tijd niet altijd opbrengen en kiezen er daarom voor zich niet in te zetten voor de brandweer. Onder andere wordt met de nieuwe regels de veiligheidsrisico's zo klein mogelijk gemaakt wat leidt tot een toename in de vereiste competenties van vrijwilligers. Dit resulteert in een bureaucratisering en daarmee verzakelijking in de houding van de werkgever tegenover het operationeel personeel (Helleman, 2012).

Tegelijkertijd komt er uit het onderzoek van Helleman (2012) naar voren dat er een trend ontstaat dat steeds minder mensen zich inzetten als vrijwilliger. Mensen die vanaf stedelijke gebieden richting het platteland verhuizen, hebben relatief weinig ervaring met vrijwilligerswerk en zetten zich hier vervolgens ook niet snel voor in (Perkins, 1989). Door de toenemende (sub)urbanisatie in de moderne samenleving is er steeds meer vraag naar nieuwe kazernes, terwijl de vraag naar service ook toeneemt. Daarnaast neemt het percentage van boeren en shift medewerkers af, wat leidt tot minder menselijke hulpbronnen gedurende de dag. Uit het onderzoek van Helleman (2001) blijkt dat zich tegenwoordig een landelijke trend ontwikkeld dat steeds minder mensen vrijwilligerswerk gaan doen.

### *2.3.3 Management perspectief*

De brandweer is een organisatie met lange historie en rijke tradities. Maatschappelijke ontwikkelingen verlangen van de brandweer dat ze zichzelf opnieuw uitvinden. In 2007 ontstaat binnen de toenmalige Raad van Brandweercommandanten het besef dat het huidige bedrijfsmodel van de brandweer aan het eind van zijn levenscyclus is gekomen. Er ontstaat behoefte aan een eigen visie op de toekomst. Een visie die richting geeft en de mogelijkheid biedt beter prioriteiten te stellen. Het is voor het eerst in de geschiedenis dat brandweermensen op open wijze in gesprek gaan met brandweerbestuurders over de toekomst en dat gezamenlijk een richting wordt gekozen. Een belangrijk uitgangspunt bij deze aanpak is dat het proces wordt doorlopen door mensen uit de organisatie zelf (Schippers, 2017). De brandweer is op dit moment bezig met de grootste innovatieslag in haar geschiedenis. Het is hierbij onmogelijk de organisatieverandering van bovenaf te sturen, bovendien is het uitgesloten alle veranderingen te kunnen plannen. Dit is de reden dat er is gekozen voor een stapsgewijze aanpak met lokale initiatieven, spontane veranderingen en zichzelf organiserende processen. Het eigen initiatief is hierbij van belang.

Tegelijkertijd maakt de toekomstvisie helder dat de brandweercommandanten een rol te vervullen hebben in het realiseren van de toekomst. Het is belangrijk dat zij leren op een correcte manier feedback te geven en elkaar en medewerkers aan te spreken op het gedrag. Waar nodig kan dit aan de leidinggevende geleerd worden door middel van opleidingen en intervisie. De staf biedt hierbij een helpende hand, met name op het gebied van personeelszorg, financiële sturing en verantwoording. Het bestuur van de Veiligheidsregio had aanvankelijk een groot vertrouwen in de directie en het management. Door de onverwachte tekorten wat veroorzaakt was door de bezuinigingsdruk werd dit vertrouwen fors beschadigd. Het ontbrak de professionals aan voldoende tijd en aandacht van de leidinggevendenden. De betrokkenheid van het bestuur werd vergroot door vaker en diepgaander te rapporteren. Vanuit uitvoerende diensten of de publieke opinie wordt bestuurlijk gedrag nog vaak beschreven als opportunistisch, weinig betrokken, niet doorpakken of terugkomen op wat je gezegd hebt. Het gaat steeds meer om het balanceren tussen stabiliteit en vernieuwing, en vaktrots en toekomstbeeld (Schippers, 2017).

Daarnaast is door de toenemende kosten de nadruk komen te liggen op het voorkomen van de brand. Het doel is de veiligheid tijdens brandbestrijding te vergroten en de flexibiliteit van de inrichting en effectiviteit van de brandbestrijding uit te breiden. De nieuwe rol voor de brandweerlieden in de toekomst is vooral die van adviseur op het gebied van brandveiligheid door het samenbrengen van netwerkpartners en het ondersteunen van burgers en bedrijven bij het nemen van preventiemaatregelen (Schippers, 2017).

## **2.4 Omgaan met Risico's**

Het werk bij de brandweer brengt veel risico's met zich mee, dit was ook terug te zien in de eerder aangehaalde documentaire op NPO over de brand op de Marnixstraat te Amsterdam. Toch zijn er bijna 19000 vrijwilligers werkzaam bij de brandweer in Nederland. Desmond (2011) beschrijft dat voor sommige mensen het vrijwillig bijdragen aan gevaarlijke acties een manier is om hun karakter te onderhouden of te verwerven. Het nastreven van mannelijkheid wordt als voornaamste motivatie voor risicogedrag geacht (Desmond, 2011). De masculiene identiteit van de brandweer zorgt voor een enigszins nonchalante houding tegenover gevaar, dit blijkt bevorderlijk voor het werk (Thurnell-Read et al. 2008). Daarnaast worden brandweermannen ook getraind om risico te zien als iets wat getemd kan worden. Je bent persoonlijk verantwoordelijk voor de veiligheid en de dood is iets wat totaal vermijdbaar is door de juiste bekwaamheid. Daarbij benoemd Desmond wel, dat het onderscheidende kenmerk van een goede brandweerman is dat hij zijn grenzen weet en niet uittest (Desmond, 2011).

In zijn onderzoek beschrijft Desmond (2011) dat de Amerikaanse brandweer regelmatig door middel van een opfriscursus wordt getest op het kennen van de regels die in belangrijke handboeken staan beschreven. Deze regels beschrijven voornamelijk persoonlijke verantwoording en individuele verantwoordelijkheid en zijn in de praktijk zo van belang, dat het niet goed beheersen ervan kan leiden

tot fatale situaties. Hierdoor zouden de regels gezien kunnen worden als geïnstitutionaliseerde principes die de visie van brandweerlieden op risico's beïnvloeden. Dit zorgt ervoor dat de regels door de brandweerlieden bestempeld worden als 'organizational common sense', waardoor de regels vervolgens niet bekritiseerd worden. Ondanks dat de brandweerlieden erkennen dat brand niet volledig te controleren is, geloven ze dat ze kunnen terugvallen op hun kennis om een situatie een bepaalde kant op te sturen (Desmond, 2011). Daarnaast stelt Desmond (2011) dat er door deze regels meer een focus wordt gelegd op individuele bekwaamheid dan op cohesie en solidariteit, terwijl dit belangrijke onderdelen zijn voor het groepswerk van de brandweer. Dit kan leiden tot miscommunicatie, slecht teamwerk, onderwaardering van leiderschap en storingen in de commandostructuur (Desmond, 2011).

Wanneer zich een fatale situatie voordoet, moet de brandweer het werk weer zo snel mogelijk oppakken. Er wordt vanuit gegaan dat de overledene bepaalde fouten heeft gemaakt die de uitkomst van onbekwaamheid waren en dat dit voorkomen had kunnen worden. De regels worden als een excuus gebuikt voor de fout. In iedere situatie worden er regels overtreden, omdat het uiteindelijk meer idealen zijn dan dat het in de praktijk uitvoerbaar is. Maar alleen als er een fatale situatie is ontstaan worden de regels aangehaald om de onbekwaamheid aan te kunnen duiden (Desmond, 2011). Extern wordt er daarentegen gecommuniceerd dat de omstandigheden van de brand de reden zijn van de dood van het onschuldige slachtoffer die zijn leven heeft geofferd voor de samenleving.

### 3. Methodologische verantwoording

Op 4 april werd tijdens een vergadering met de VBV op de VU het onderzoek toegelicht. Tijdens de vergadering werden de organisatorische ontwikkelingen als gevolg van de regionalisatie bij de brandweer besproken. Uit het gesprek kwam onder andere naar voren dat door deze ontwikkelingen een steeds grotere werkdruk op de vrijwilliger komt te liggen. Ook werd in de vergadering besproken dat er een verband zou kunnen zijn tussen de organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingen én de werkbeleving van de vrijwilligers. Het is van belang dit te onderzoeken om in de toekomst te kunnen participeren op de werkbeleving van het operationeel brandweerpersoneel. Met behulp van de informatie die in de vergadering is vergaard is de leidende vraag van het onderzoek opgesteld. De hoofdvraag luidt als volgt: ‘in hoeverre hebben organisatorische en/of maatschappelijke ontwikkelingen invloed op de werkbeleving van het operationeel brandweerpersoneel?’.

Onderliggend onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek houdt in dat er vooral onderzoek via interviews en observaties wordt gedaan. Tevens wordt het kwalitatieve onderzoek vaak kleinschalig uitgevoerd, en wordt er gebruik gemaakt van aanzienlijk minder respondenten dan bij kwantitatief onderzoek. Het kleine aantal respondenten dat over het algemeen deelneemt aan kwalitatief onderzoek heeft als gevolg dat het onderzoek lastig te generaliseren is (Bryman, 2012). Bij kwalitatief onderzoek is het streven dan ook om een bepaald onderwerp of een bepaalde probleemstelling te begrijpen vanuit het perspectief van de onderzoekspopulatie (Mack e.a., 2005, p. 1). Kwalitatief onderzoek is vooral effectief bij het verkrijgen van specifieke culturele informatie, waarden, meningen, gedragen en sociale contexten van bepaalde bevolkingsgroepen (Mack e.a., 2005, p. 1).

Bij het onderzoek naar de invloed van organisatorische en/of maatschappelijke ontwikkelingen op de werkbeleving van het operationeel brandweerpersoneel, wordt gebruik gemaakt van observaties en van semigestructureerde interviews. In totaal zijn van de 36 vrijwillige brandweerslieden van de kazerne Heerenveen zeven mannen geïnterviewd. Daarnaast heeft er één vrijwillige brandweerman van kazerne Grou een interview afgelegd. Drie respondenten zijn naast brandweervrijwillig ook beroeps. De overige vijf zijn alleen werkzaam bij de brandweer als vrijwilliger. Vier van de acht interviews zijn in het Fries afgenomen. Hier is voor gekozen, omdat dit een meer natuurlijke sfeer geeft aan de interviews. De respondent kan in zijn eigen voertaal de meest optimale beschrijvingen geven van een situatie. Bovendien scheidt het meteen een band tussen de interviewer en respondent, wanneer er in de voertaal van de respondent gesproken kan worden. Daarnaast is er een observatie gedaan binnen het onderzoek bij een brandoefening in een complex gebouw van de vrijwillige brandweer Heerenveen.

## 4. Bevindingen

### 4.1 Aard en inhoud van het werk

#### 4.1.1 Werkzaamheden

*'Het redden van mens en dier'* (alle respondenten), dit is het steevaste antwoord van de vrijwilligers wanneer hen wordt gevraagd wat zij écht brandweerwerk vinden. Op de kazerne Heerenveen zijn de manschappen onderverdeeld in drie blusgroepen. Zij wisselen elkaar ieder week op dinsdagavond af. In iedere blusgroep zitten 12 manschappen waaronder twee bevelvoerders en één ploegleider. Daarnaast zitten er een aantal chauffeurs in iedere groep. De bevelvoerder heeft als taak om de leiding te nemen over de blusploeg. Hij of zij bepaalt de tactiek en techniek tijdens de uitruk. Onderling spreken de bevelvoerders af wie deze taak op zich neemt, de ander gaat dan of als manschap of niet mee. Zoals respondent 5 uitlegt: *'Er komen wel 12 man op (een oproep) af. En het zit wel in je om mee te gaan, terwijl je niet altijd mee kunt. En je kunt ook niet altijd hè, want je moet de ander ook eens de kans geven.'*

Als manschap wordt je taak verdeeld op basis van welke stoel je gaat zitten. Iedere stoel in de brandweerauto heeft een nummer. Plek 1 en 2 representeren de aanvalsploeg en nummer 3 en 4 houden zich bezig met de waterwinning. Daarbij zijn de nummers 1 en 3 de leider van het koppeltje. Over het algemeen is de aanvalsploeg het meest geliefd bij de brandweerlieden. Maar de vrijwilligers van Heerenveen proberen hierin te wisselen. Vaak zijn het dezelfde mensen die als eerste op de kazerne aankomen, omdat zij op kantoor werken of het dichtstbij wonen. Zij zijn dan vaak wel zo collegiaal om ook eens op plek 3 of 4 te gaan zitten. Daarnaast is welk nummer je bent niet het belangrijkste, zo laat respondent 5 weten: *'Maar als je in de auto stuitert heb je niet eens zoveel in de gaten op welke plek je zit, als er maar een plek is.'*

#### 4.1.2 Uitrukken

De kazerne Heerenveen heeft bijna 300 uitrukken per jaar. De uitrukken lijken zich steeds meer te verplaatsen van grote branden naar buitenbrandjes, gasluchten en automatische brandalarmen. De meeste brandweerlieden geven toe dit spijtig te vinden: *'Maar de echte woningbranden die hebben we niet zoveel meer. En dat maakt het juist zo spannend, het moet ook interessant worden. Als je 100x naar een containerbrandje gaat dan heb je het ook weleens gezien. Er moet ook wel een uitdaging in blijven'* (respondent 1,2,5,7) Wanneer de pieper gaat kunnen de vrijwilligers al zien om wat voor melding het gaat. Wanneer zij OMS op het scherm zien staan, gaan de meesten er al vanuit dat er niks aan de hand is. Maar dit zorgt er in Heerenveen niet voor dat de brandweerlieden minder snel op de kazerne zijn. Zo laat respondent 7 weten: *'Dat kun je niet met 100% zekerheid zeggen dus je gaat toch wel snel kijken. Want pas als je ter plaatse bent dan weet je dat.'*

Wanneer de pieper afgaat vertrekken de brandweer vrijwilligers zo snel mogelijk naar de kazerne. Het is de bedoeling dat ze daar in 5 minuten kunnen zijn want dan moet de brandweerauto gaan rijden. Dat zorgt nog weleens voor dilemma's. Want iedereen wil mee, maar tegelijkertijd willen ze niet het andere verkeer in gevaar brengen wanneer zij zo snel mogelijk op de kazerne moeten zijn. Eenmaal aangekomen op de kazerne trekken zij hun brandweerpak aan en nemen plaats in de brandweerauto. Als er niet genoeg vrijwilligers zijn, wordt er een tweede ploeg opgepiept. Onderling wordt ook nog weleens gewisseld. Dit is geen probleem volgens de vrijwilligers: *'Ik stap in groep 3 op maar ik stap ook even goed bij groep 2 of groep 1 op. (...), dat maakt mij niks uit'* (respondent 2). Eenmaal op de auto krijgt de bevelvoerder meer informatie van de alarmcentrale. Hier wordt op geanticipeerd. Na de uitruk wordt de auto weer gereed gemaakt voor de volgende klus, zodat als er weer een uitruk is alles weer op dezelfde plek ligt en aangevuld is. Afhankelijk van de tijd wordt vaak er na de uitruk nog even gesproken over het incident onder het genot van een bakje koffie.

De mannen moeten ook weleens uitrukken voor zaken die zij minder relevant vinden. Dit zijn vaak taken waarbij de urgentie ontbreekt. Een kat in de boom, wordt vaak benoemd als minder relevante taak. Dit komt vaker voor dan de brandweertaken lief is. Bovendien laat respondent 2 weten: *'Meestal als wij eraan komen de roetsjen ze zo naar beneden en dan kunnen we zo wel weer naar huis. Ja negen van de tien keer is dat zo.'* Maar ook een omgewaaide boom en wegdekreiniging behoren in het rijtje van niet relevante taken. Tenzij de nood hoog is, kunnen de gemeente of particulieren het volgens de brandweermannen ook doen.

#### 4.1.3 Risico's

Over het algemeen hebben de brandweertaken van de kazerne Heerenveen niet veel risicovolle situaties meegemaakt. De bevelvoerders worden gezien als vakbekwame mensen die de risico's goed in kunnen schatten voor hun manschappen. Zo geven meerdere respondenten aan: *'Wij gaan met zijn zessen op zo'n brandweerauto en wij komen ook met zijn zessen weer terug. En dat moet het hoofddoel zijn'* (respondent 2,3,7). Er zijn achteraf wel risicovolle situaties geweest, maar de vrijwilligers geven aan dat zij daar niet te lang bij stil willen staan. Vooral in een noodsituatie gaan zij achteraf weleens verder dan dat ze anders zouden gaan, maar zo vertelt respondent 3: *'Als je denkt 'het wordt echt te link' dan moet je het gewoon niet doen. Want als er één slachtoffer is, dat is erg. Maar als er eigen mensen bij betrokken zijn, doordat ze te ver gaan en erin blijven dan heb je meer slachtoffers en dan maak je het alleen maar erger.'* Daarnaast maken de vrijwilligers weleens situaties mee waarbij ze erg nare dingen krijgen te zien. Als voorbeeld wordt hierbij genoemd dat brandweertaken voorheen springers van het spoor moesten halen. Nu wordt dit gedaan door ProRail. De brandweertaken bespreken alle incidenten gezamenlijk na. Maar bij dramatische incidenten, waarbij slachtoffers vallen is er altijd ruimte om dit met een speciaal team na te bespreken. Dat is volgens respondent 3 van groot belang: *'Als je het een plek kan geven dan ben je al een heel eind op reis.'*



## 4.2 Training en opleiding

### 4.2.1 Vaardigheden en Competenties

Als brandweer vrijwilliger moet je over een aantal vaardigheden en competenties beschikken. Over het algemeen moet de sollicitant in ieder geval 18 zijn en in ieder geval een vmbo-denkniveau hebben. Daarnaast is ook een verklaring van goed gedrag een vereiste. In Heerenveen is er een sollicitatiecommissie aangesteld die de competenties en vaardigheden van de sollicitant bekijkt en beslist of hij of zij geschikt is voor de brandweer. Welke vmbo-opleiding iemand heeft genoten, maakt niet uit. In Heerenveen loopt er een diversiteit aan mensen rond. Zo vertelt respondent 2: *'We hebben een timmerman, mensen met een technische achtergrond en een ambulancechauffeur. Iedereen heeft zijn eigen ding en draagt zijn steentje bij.'*

Technisch inzicht wordt het meest benoemd als belangrijke competentie. Hier kun je in het brandweerwerk eigenlijk niet zonder, laat meer dan de helft van de respondenten weten. Zoals respondent 8 weergeeft: *'Zonder technisch inzicht hoef je niet bij de brandweer te gaan. Je kunt het proberen maar het is lastig.'* Bij een ongeval is het namelijk van belang om dit zo snel mogelijk op te lossen. Als er dan bijvoorbeeld een auto bij betrokken is, werkt het volgens de vrijwilligers minder prettig als iemand steeds moet vragen hoe de auto in elkaar zit. Toch zitten er weleens vrijwilligers tussen die iets minder sterk zijn op het gebied van technisch inzicht. Belangrijk is dan dat deze persoon dit kan compenseren met andere competenties, om zo ergens anders voor ingezet te worden. Zo geeft respondent 1 aan: *'Als je geen technisch inzicht hebt is het gewoon heel lastig en dan vind ik dat je toch al sportief moet zijn (...) en slim.'*

Ook inzet wordt door bijna alle respondenten benoemd als belangrijke competentie. De vrijwilligers moeten veel over hebben voor het brandweerwerk qua tijd. Dit begint al bij de opleiding. Er moet veel tijd gestoken worden in de opleiding en training. Daarnaast moeten de brandweerlieden altijd en zo snel mogelijk op komen als de pieper gaat. En die pieper gaat vaak af op de momenten dat je het niet verwacht. De vrijwilligers moeten hier rekening mee houden. Zo vertelt respondent 5: *'Als ik dienst heb en we willen op visite dan zorg ik wel dat het ergens is waar ik in 5 minuten op de kazerne kan zijn. En anders plannen we dat in een andere week, als ik vrij ben.'* Maar niet alleen de vrijwilligers moeten flexibel zijn. Ook de werkgever en familieleden moeten bereid zijn om de brandweerlieden bij een alarmering te laten uitrukken. Zo illustreert respondent 2: *'En je moet een groot hart hebben voor het brandweervak en je moet ook familie hebben die erachter staat. Anders werkt het gewoon niet.'*

In een team kunnen werken is volgens de meeste respondenten ook een vereiste competentie voor een brandweer vrijwilliger. Zo vertelt respondent 4: *'Nou ja, je moet een beetje in de groep passen dat is ook wel belangrijk. Beetje groepsgevoel hebben. En niet te veel een einzelgänger zijn, wel een teamplayer.'* De brandweerlieden moet van elkaar op aan kunnen, elkaar gunnen om ook eens op die

meest begeerde plek te zitten en je moet elkaar vertrouwen. Ze komen namelijk vaak in noodsituaties waarbij een goede samenwerking zorgt minder risico's en het beste resultaat.

Ten slotte is ook fysieke gesteldheid een belangrijke competentie in het werk van de brandweer. De vrijwilligers moeten gezond en fit zijn. Dit wordt dan ook één keer per jaar getest. Respondent 7 vertelt: *'Dan moet je een baan rennen en dan is de medische keuring en ben je goed gekeurd en dan wordt je aangesteld bij de regio Friesland.'* Deze competentie wordt door de brandweerlieden gezien als iets vanzelfsprekends. Zo geeft respondent 8 aan: *'Fysiek en mentaal fit is meer iets algemeens, het is niet echt een competentie, maar het is wel iets dat in basis dat moet je wel in je hebben en moet je willen.'* De pakken van de brandweerlieden zijn niet licht. Ook wordt er tijdens een uitruk regelmatig gebruik gemaakt van grote en zware hulpmiddelen. Het is van belang dat de brandweerlieden fysiek sterk genoeg zijn om het gereedschap te kunnen gebruiken, want anders kunnen zij tijdens een ongeval niet meehelpen.

#### 4.2.2 Opleiding

Als iemand zich opgeeft voor vrijwilliger bij de brandweer moet hij of zij eerst door de aanstellingskeuring. De keuring bestaat uit een hindernisbaan met elementen die de brandweerlieden in het werk tegen kunnen komen. Respondent 4 illustreert: *'Een ladder opklimmen, slangen gooien een traplooptest met extra gewicht dat soort dingen om te kijken of je conditie nog goed genoeg is.'* In de aanstellingskeuring mogen de kandidaten nog geen ademlucht op, want daar hebben ze dan nog geen diploma voor. Het diploma kunnen zij in de opleiding behalen. De kandidaten worden daarentegen tijdens de aanstellingskeuring wel getest of ze überhaupt tegen een ademluchtmasker kunnen. Ook wordt er naast de fysieke gesteldheid getest op hoogtevrees. Zo vertelt respondent 1: *'En dan moet je in de hoogwerker en dan moet je een touwtje in een emmer laten zakken, want (...) als je hoogtevrees hebt kan je dat niet.'* Wanneer een brandweer vrijwilliger vervolgens wordt aangesteld draait hij of zij gelijk mee. In deze proeftijd van drie maanden wordt bekeken of deze persoon geschikt is voor de brandweer en of de vrijwilligers bij elkaar passen. Een respondent illustreert: *'Je blijft wel altijd in veilig gebied zoals we dat noemen je gaat niet mee naar binnen je krijgt geen ademlucht, maar je gaat wel mee met de auto, krijgt wel een pieper, je krijgt je pak, je handschoenen.'* De proeftijd is van belang, omdat de kosten van de opleiding hoog zijn. Het zou daarom onwenselijk zijn dat een vrijwilliger uiteindelijk stopt vanwege een reden als het niet kunnen omgaan met slachtoffers. Dit kunnen ze nu al ondervinden in de eerste drie maanden. Na de proeftijd beginnen de vrijwilligers met de opleiding. De opleiding tot manschap duurt twee jaar. De opleiding bestaat uit verschillende onderdelen. Hierin wordt zowel de theorie als de praktijk behandeld.

### 4.2.3 Training

De brandweerlieden volgen voor de trainingen een schema. Hierin worden alle onderdelen behandeld, verdeeld over het hele jaar. De oefeningen variëren van theorie avonden, over bijvoorbeeld rookontwikkelingen of het ontstaan van een brand om de praktijk te kunnen ondersteunen. Tot praktijkavonden waarin onder andere de blustechnieken geoefend worden. Afhankelijk van de neventaken van de brandweerlieden komen daar nog extra oefeningen bij.

De praktijkoefeningen bestaan uit een aantal verplichte en een aantal vrije onderdelen. Minimaal één keer per jaar moet de realistische brandbestrijding geoefend worden. Hiervoor gaan de brandweerlieden naar een speciaal oefencentrum. Respondent 5 ligt toe: *'Dan gaan we naar zo'n opgezet dorp en dan kunnen ze daar fik in stoken en daar is dan echt vuur en rook en hitte en dan wordt het wel echt realistisch (...) dat is wel echt mooi om te trainen.'* Daarnaast trainen de vrijwilligers iedere dinsdag. In deze wekelijkse oefeningen worden verschillende onderdelen getraind. Zo vertelt respondent 8: *'Je moet omgaan met gereedschap van heel operationeel een boom om kunnen zagen tot een auto open kunnen knippen dat moet je minimaal een aantal keer per jaar oefenen.'* Na de oefeningen worden de prestaties van de brandweerlieden geëvalueerd door de oefenleiders.

Sommige respondenten geven aan dat er nog een kwaliteitsslag gemaakt zou kunnen worden in de praktijkoefeningen. Er wordt volgens hen nog teveel gefocust op basisoefeningen. Specifieke trainingen zijn volgens hen van belang voor een betere prestatie. Respondent 7 legt uit: *'Ga ook eens van die basis af en kijk eens buiten of ga naar een gebouw toe om die te verkennen. Sommige gebouwen brengen echt hele andere risico's met zich mee en daar moet je ook op oefenen'*

Het personeel van vakbekwaamheid maakt ieder jaar een oefenrooster waarin een aantal thema's naar voren komen. Hierin staan ook de theorieavonden vastgelegd. Onderdelen van de theorieavonden zijn bijvoorbeeld gevaarlijke stoffen, het 'lezen' van rook om de brand in te kunnen schatten en de cursus levensreddend handelen. Respondent 8 vertelt over deze cursus: *'Daar wordt wel echt gekeken of je kunt en hoe je dan presteert.'* Dit in tegenstelling tot de praktijkoefeningen, hierbij wordt niet gelet op de prestaties van de vrijwilligers: *'Ik zou heel graag ja willen zeggen, maar ik denk niet dat dat gebeurt nee, maar volgens mij gebeurt dat nergens bij brandweer Nederland'* (respondent 8). Na de oefening, die ongeveer drie uren duurt, begint de derde helft. Hierbij waken de brandweerlieden ervoor dat de mensen die dienst hebben niet drinken. Respondent 7 vertelt: *'Je kunt niet maken dat je met een alcoholvlucht aan komt zetten. Dat kan gewoon niet.'*

Fit blijven door te sporten is de eigen verantwoordelijkheid van de brandweerlieden. Ze krijgen vanuit de brandweer een budget om te sporten. Zoals respondent 5 weergeeft: *'Tijd krijg je niet, dat is in je eigen tijd maar ze geven wel financiële mogelijkheden.'* Ieder jaar moeten de vrijwilligers door een fysieke keuring; de PPMO. Dit is hetzelfde als de aanstellingskeuring. Maar hierbij moeten de mannen ook een oefening doen waarbij ze ademlucht op krijgen.

#### 4.2.4 Zelfkennis

Alle respondenten vinden zichzelf voldoende toegerust als brandweerman. Als belangrijkste reden wordt vaak genoemd: *'de macht van de ervaring'* (Respondent 1, 3, 4, 5). Want zoals ook in veel gesprekken naar voren kwam: *'de rest wordt voorzien door de brandweer zelf'* (respondent 6, 7, 8). De opleiding zorgt er in eerste instantie voor dat de vrijwilligers op alle gebieden klaargestoomd worden voor het brandweerwerk. Daarna zorgen de oefeningen ervoor dat ze op de hoogte blijven. Dat betekent niet dat altijd alles perfect gaat, want *'iedereen maakt fouten'* vertelt respondent 2. *'Als je je rijbewijs haalt moet je ook nog leren rijden en als je je papertje hebt als brandweer of brandwacht dan zal je je ook nog verder moeten ontwikkelen.'* Het werk bij de brandweer is volgens de meeste respondenten nog altijd leerzaam omdat het zo wisselend en onvoorspelbaar is.

### 4.3 Lokale inbedding

#### 4.3.1 Aanmelding

De groep respondenten is precies in twee groepen verdeeld als gevraagd wordt naar hoe ze bij de brandweer zijn gekomen. De helft is via een kennis, vriend of familielid bij de brandweer terecht gekomen. De andere helft via een advertentie of wervingsactie, waarbij weer de helft door een bekende hierop is geweest. Als er nieuwe vrijwilligers nodig zijn, gaan de brandweerlieden van kazerne Heerenveen vaak op zoek in eigen kring. Zo laat respondent 2 weten: *'Ja we hebben weleens een wervingsactie gehad in het centrum, maar het is ook heel veel ons kent ons (...). Zo van wil jij er niet bij komen? Zo gaat het toch vooral.'* Van sommige families zitten er meerdere leden als vrijwilliger bij de brandweer in Heerenveen. Respondenten die uit zo'n 'brandweersfamilie' komen werden vaak van kleins af aan al betrokken bij de brandweer. Zoals respondent 3 vertelt: *'Mijn zoon ging al heel lang mee, (...) toen is het er met de paplepel in gegoten.'*

#### 4.3.2 Afname in aanmeldingen

Dat er tegenwoordig minder aanmeldingen zijn voor vrijwilliger bij de brandweer merkt ook de kazerne Heerenveen. Aan de ene kant zorgt dat er volgens een respondent voor dat het makkelijker wordt door de selectie te komen. *'Tegenwoordig is het iets makkelijker want er zijn gewoon minder vrijwilligers, ze kunnen minder kiezen zeg maar'* (respondent 4). Maar tegelijkertijd geeft een andere respondent aan dat de selectieprocedure juist erg streng is. Waardoor er minder vrijwilligers kunnen worden aangenomen. *'En er zijn een boel mensen die lijkt het wel leuk om bij de brandweer te werken maar als je zes keer wordt afgewezen dan denk je bekijk het maar ik doe niet meer mee'* (respondent 1).

De afname van vrijwilligers heeft volgens de respondenten te maken met maatschappelijke veranderingen. Mensen worden steeds drukker met zichzelf en met hun werk. Zo geeft respondent 1 aan: *'Maar vroeger waren de brandweermensen de laaggeschoolde werknemers en die hadden gewoon*

*het geld niet om elk weekend weg te gaan en op sport te gaan en tegenwoordig iedereen heeft altijd wel wat.’ Ook werkgevers worden minder makkelijk in het geven van toestemming, want het brandweerwerk kost ontzettend veel tijd. Zoals respondent 7 illustreert: ‘Het is een heel leuk vak, het is een hele leuk hobby maar het is tegenwoordig bijna ook wel een tweede beroep (...).’*

#### *4.3.3 Sfeer*

Op de kazerne Heerenveen hangt een gezellige sfeer, dat is iedereen met elkaar eens. De vrijwilligers hebben veel voor elkaar over. Dat blijkt onder andere uit het feit dat de voertuigen altijd binnen de gegeven tijd gevuld zijn, ook als er feestjes zijn. Daarbij hangt er een gezonde strijd onder de verschillende blusgroepen. Zoals respondent 5 weergeeft: *‘Kijk als de ene groep helemaal geen oproep heeft gehad en de andere groep heeft heel veel gehad dan zeggen ze: ‘verdomd die rotploeg heeft er meer gehad.’’* Maar na een oefenavond, waar meerdere blusgroepen aan mee doen zitten de vrijwilligers gezellig met zijn allen aan de bar voor de derde helft.

De relatie onderling moet ook goed zijn volgens de respondenten, want in het werk moet je op elkaar kunnen vertrouwen. En dat doen de vrijwilligers van de kazerne Heerenveen. Ze hebben naar eigen zeggen een hele leuk groep met zijn allen. Er is veel ruimte voor grappen, maar ook zeker voor een serieus gesprek. Zo vertelt respondent 7: *‘Het is niet zoals in Amerikaanse films dat het een hechte club is en je voor elkaar opkomt. Maar als je je verjaardag viert en je nodig ze uit dan komen ze wel en bij de geboorte van kinderen, overlijden dat soort zaken dan zijn je brandweer collega's er wel. Dus het is wel een hechte band wat dat betreft.’*

In het rooster is er ruimte om te schuiven. Hierdoor draaien de vrijwilligers ook weleens met andere ploegen mee. Zo zijn brandweerlieden niet meer alleen strak verbonden aan hun eigen ploeg en leren ze ook collega's uit andere blusgroepen beter kennen. Toch zijn het de vrijwilligers uit de eigen blusgroepen die meer dan alleen een collega zijn. Zo geeft respondent 4 aan: *‘Ja, met de één deel je meer dan met de ander. Het zijn meer dan collega's, maar vooral met m'n eigen blusgroep zijn we wel echt dichter bij elkaar dan normale collega's op de werkvloer. Je maakt wel echt dingen met elkaar mee.’*

#### *4.3.4 Effecten regionalisering*

De sfeer op de kazerne is volgens de meeste respondenten verminderd sinds de implementatie van het ‘Dekkingsplan 2.0’. Dit plan heeft er onder andere voor gezorgd dat er auto's komen te verdwijnen op de kazerne van Heerenveen (dit zal verder worden toegelicht in hoofdstuk 4). Zo illustreert respondent 2: *‘Team is leuk, blusgroepen zijn leuk onderling is er wel een aardig sfeertje als we het niet over het dekkingsplan hebben.’* Voor veel vrijwilligers ontbreekt de argumentatie bij de motivatie voor de keuzes die gemaakt zijn, wat betreft het weghalen van de auto's. Dit zorgt voor een rare sfeer op de kazerne. De brandweerlieden moeten veel inleveren qua materieel en daarvan worden een aantal vrij emotioneel.

Zo geeft respondent 3 aan: *‘Maar de regionalisering is hier wel als een donderslag aangekomen.’* Dit merken sommige vrijwilligers ook op de werkvloer: *‘Daar worden mensen heel chagrijnig van’* (respondent 1) en *‘Sommige mensen zijn heel boos’* (respondent 4).

Doordat de brandweer geen onderdeel meer is van de gemeente, merken de vrijwilligers dat zij steeds minder voor de gemeente als instituut hoeven te doen. Er is zo nu en dan contact tussen beide partijen. Bijvoorbeeld als de brandweerlieden een dode boom zien staan en het voor hen een goede oefening is om die boom weg te halen. Maar de brandweerlieden merken dat ze steeds meer een afweging moeten maken om de gemeente wel of niet te helpen bij dit soort klussen. Zoals respondent 7 weergeeft: *‘Maar je moet er wel voor waken dat als je het voor de één doet er ook andere mensen komen. En dat is wel de afweging, dat we soms zeggen van daar kunnen we onze vingers maar beter niet aan branden.’* Er zijn verschillende taken zoals zwembad vullen en sportdagen die de brandweer niet meer doet. Wel mogen ze ieder jaar nog Sinterklaas naar de basisscholen vervoeren. Ook dient de hoogwerker weleens als een soort attractie op burendag of op open dagen. Een respondent vertelt dat de open dag dit jaar niet doorgaat, vanwege de keuze om auto’s bij de kazerne Heerenveen weg te halen. *‘Toen hebben we gezegd: wat gaan we nou open dag houden met twee brandweerauto’s? Echt zo ging het: ‘echt je stikt maar met je open dag!’’* (Respondent 1).

De brandweerlieden zijn nog wel op te trommelen voor maatschappelijke activiteiten. Demonstraties bij evenementen of preventievoorlichting op markten zijn voorbeelden hiervan. Respondent 7 illustreert: *‘Dan staan we daar ook echt met een hesje aan voor onze inwoners.’* Ook zijn er mogelijkheden voor andere taken, maar dat gaat toch een stuk moeilijker dan vroeger. De vrijwilligers merken dat de brandweer steeds verder van de maatschappij af staat dan vroeger. Zo licht respondent 8 toe: *‘Ja, ik merk ook dat de brandweer steeds minder van de inwoners is. He, dus nog wel je moet er wel zijn voor de inwoners maar je bent niet meer van de inwoners. En zeker openbaar bestuur dus het college en de gemeenteraad die hebben er steeds minder mee.’*

#### **4.4 Veranderingen in de werkpraktijk**

##### *4.4.1 Veranderingen in werkpraktijk door de regionalisering*

De brandweer heeft een verandering doorlopen, waarbij het van gemeentelijk naar regionaal is georganiseerd. Dit zorgt ook voor veel veranderingen voor de vrijwilligers van kazerne Heerenveen. Zij vallen namelijk onder het zogenoemde ‘Dekkingsplan 2.0.’ Dit plan zorgt er op het eerste zicht voor dat er van de 8 brandweerauto’s van kazerne Heerenveen er 6 her gepositioneerd worden naar andere kazernes in Friesland. Hierbij is het vooral de verhuizing van de tweede tankautospuiter dat voor veel vrijwilligers een pijnpunt is. Zo vertelt respondent 2: *‘En dan gaat de tweede auto eruit en dat is gewoon een verlies. Een demotivatie voor de vrijwilligers.’*

Het is volgens de respondenten de bedoeling dat de brandweerkazerne van een buurgemeente in de toekomst als tweede auto moet fungeren. Hierdoor vragen veel van hen af of er nog wel drie blusgroepen nodig zullen zijn in Heerenveen, nu er een deel van hun werk wordt overgenomen. Zoals respondent 7 illustreert: *‘Want als er straks een incident hier om de hoek is ja, dan kunnen maar 6 man mee en de rest blijft staan en dan moet Tjalleberd hier komen en dat duurt veel langer en wij staan hier te wachten. Dat is best een gevoelig punt want wat doen we dan? Heeft iedereen er dan nog zin in om hier naar zo ’n oefenavond te komen. Want nu hebben we misschien straks ook minder mensen nodig.’* Door de verschuiving moeten de burgers in de toekomst naar verwachting langer op extra hulp wachten. Dat de regionalisering hierdoor ook de burgers van Heerenveen treft, is voor veel vrijwilligers een grote zorg. *‘Maar draaien ze, hè draaien ze en ZE zijn de beleidsmakers, nu door in het efficiënt willen werken versus wat heb je aan risico's in een dorp en hoe dek je dat af’* (respondent 8).

Qua taken is er voor de brandweer vrijwilligers de afgelopen tijd ook het een en ander veranderd. Wat vaker wordt benoemd is dat er in de afgelopen jaren een aantal specialismes weg zijn gehaald bij de kazerne Heerenveen. Een voorbeeld hiervan is het duikteam. Dat de vrijwilligers nu weer afstand moeten nemen van materieel, dit keer in de vorm van voertuigen valt hen zwaar. Respondent 3 reageert: *‘Er is een complete kaalslag wat ons betreft aan de gang, en er is vanuit de regio compleet niks voor terug gekomen.’* De vrijwilligers konden naar eigen zeggen de tweede auto van Heerenveen ook altijd de weg op krijgen. Er is daarom veel onbegrip voor de keuze om de auto weg te halen. Respondent 3 vertelt: *‘Dat is wel als een koude douche over ons heen gekomen.’* Want nu moeten de vrijwilligers er rekening mee houden dat ze in de toekomst minder vaak mee kunnen, als dezelfde hoeveelheid brandweelieden werkzaam blijft op de kazerne in Heerenveen.

De vrijwilligers staan overwegend positief tegenover de uniformering van materieel die door de regionalisering op gang is gebracht. Iedere kazerne in Friesland krijgt dezelfde uitstraling naar buiten toe qua kleding, veiligheid en voertuigen. Hierdoor kunnen de vrijwilligers makkelijker spullen uitwisselen en elkaar helpen. Dit kan voor vooruitgang zorgen. Maar tegelijkertijd zorgt de uniformiteit er juist voor dat sommige kazernes, waaronder Heerenveen, iets in moeten leveren. Respondent 1 geeft aan: *‘Het goede aan de regionalisering is dat alles een beetje uniformer wordt, terwijl dat voor de meeste kazernes ook betekend dat de leuke extraatjes verdwijnen.’*

De uniformiteit heeft ervoor gezorgd dat er een grote slag is gemaakt wat betreft de efficiëntie in het gebruik van materieel. Maar voor de vrijwilligers lijkt het alsof daar alleen nog maar de nadruk op ligt. Waar het daadwerkelijk om gaat op de kazerne komt volgens hen steeds meer op de achtergrond te staan. Zoals respondent 8 weergeeft: *‘Maar aan de andere kant lijkt het steeds minder om het brandweervak te gaan en steeds meer om het goed managen van de organisatie.’* Het beleid werd voorheen in overleg met de gemeente op de kazerne bepaald, dit kon omdat het gebied veel kleiner was. De grote lijnen worden nu in Leeuwarden vastgesteld. Hierdoor verdwijnt voor de vrijwilliger het ‘eigen’ gevoel. Respondent 4 vertelt: *‘Het is allemaal wat zakelijker, de afstanden en drempels liggen*

wat hoger.' Toen de brandweer nog gemeentelijk geregeld was, waren de vrijwilligers vrijer in het aannemen van leuke klusjes, zoals het helpen bij feesten. Nu alles volgens de regels moet gaan is daar geen ruimte meer voor. Respondent 2 geeft aan: *'Je mag helemaal niks meer en dat steekt echt.'* Dit veroorzaakt een soort tegenreactie van de vrijwilligers. Volgens een respondent zeggen vrijwilligers nu eerder nee dan vroeger. Toen leefden ze voor de brandweer, nu laten ze het management het maar uit zoeken. Hij vertelt: *'Ja, kijk weet je wat het is als de organisatie harder wordt dan worden de mensen ook harder'* (respondent 5).

Ook het onderhoud van de kazerne en het materieel valt de vrijwilligers sinds de regionalisering tegen. Voorheen deed de vrijwilliger dit zelf, maar nu staan alle benodigdheden hiervoor achter slot en grendel. Afdeling materieelbeheer moet nu alles oplossen. Respondent 2 illustreert: *'Qua onderhoud toen het nog gemeentelijk was, was het pico bello in orde. (...). Dat wordt nu gewoon verloedert want ze (materieelbeheer) zeggen dat ze dat niet aan tijd hebben.'* Nu de vrijwilliger sinds de regionalisering de verantwoordelijkheid voor het onderhoud af heeft moeten dragen verliest hij een beetje de binding met de kazerne en het materieel. Respondent 1 illustreert: *'En als je een storing hebt ja dan moet je een mailtje gaan sturen en dan moeten zij het gaan oppakken. Terwijl vroeger was het met elkaar: 'even een lampje vervangen jongens.'* Daarbij zal ook straks de wasplaats voor de auto's weg gaan. Dat is wellicht niet meer nodig als er in de toekomst nog maar twee van de acht auto's blijven staan. *'Ze pakken maar en pakken maar en we krijgen er niks voor terug. En als je er wat van zegt dan heb je een probleem'*, reageert respondent 2.

#### 4.4.2 Management

De vrijwilligers raken voor hun gevoel sinds de regionalisering steeds meer ruimte kwijt aan het kantoorpersoneel. Zoals respondent 1 weergeeft: *'Die lastige vrijwilligers lopen alleen maar in de weg dat gevoel krijgen we.'* Ze krijgen het idee dat het op hun kazerne steeds meer een 'schriftelijke brandweer' begint te worden, waarbij de repressie steeds meer op de achtergrond verdwijnt. Er komt een steeds grotere kloof tussen het management en het operationeel personeel. Het management lijkt volgens de vrijwilligers de 'papieren tijger' te worden. Ze concentreren zich volgens de vrijwilligers te veel op de theorie waardoor ze te ver van de werkelijkheid komen te staan. Respondent 5 geeft aan: *'En dat denk ik van het management ook weleens. Dan zeg ik er lopen hier straks mensen door de kazerne en die dan zeggen: 'Wat doen die rode auto's hier in de kazerne?'*

Dit terwijl de vrijwilligers vaak praktische mensen zijn, doeners. Daarom staan zij vaak niet positief tegenover de ontwikkeling van de papieren tijger, die voor een extra belasting op de vrijwilliger zorgt. Alles moet strikt volgens de regels en op papier, waarbij er weinig ruimte over blijft voor het meebewegen met wat de vrijwilligers op de werkvloer nodig hebben. Een voorbeeld hiervan is dat er op de kazerne Heerenveen maandenlang een doos met een printer rondzwierf. Iedereen vroeg zich af waar die voor was, want niemand had erom gevraagd. Pas na een tijd werd duidelijk dat ze de printer gekregen hadden in het kader van uniformiteit, iedereen kreeg standaard een printer ook als het niet nodig was.



Dat de theorie niet altijd in de praktijk geldt, lijkt volgens de vrijwilligers niet aan te komen bij het management. Een respondent illustreert: *‘Mensen maken nu de beslissing die verder niks met het korps hebben. En dat was vroeger wel zo, vroeger had je de burgemeester bepaalde voor zijn eigen mensen. De mensen die het nu bepalen zijn hier nog nooit geweest.’* Het management staat volgens de vrijwilligers te ver van hen af.

#### 4.4.3 Waardering

Daarentegen wordt er door veel vrijwilligers benoemd dat het clusterhoofd goed betrokken is bij zijn vrijwilligers, al heeft hij nu meer posten onder zich gekregen. Het clusterhoofd is hun directe leidinggevende, alles wat daarboven komt wordt gezien als ‘het management’. De vrijwilligers zijn ervan op de hoogte dat het clusterhoofd nu meer posten moet leiden en verwachten daarom niet van hem dat hij overal bij is. Toch zien ze hem vaak. Respondent 8 vertelt: *‘Ons clusterhoofd wel, die doet dat voor mij ook echt prima die is er ook op oefenavonden en bij grote incidenten komt ie ook wel. Of hij is op de kazerne na een flink incident.’*

De vrijwilligers hadden van de managementlaag daarboven meer verwacht. Ze hadden gehoopt dat het management meer zou vechten voor hun post. Respondent 5 geeft aan: *‘Ze (het management) willen niet in de gaten hebben dat een hele boel mensen er rekening mee houden. Het is ook een stukje van hun (de vrijwilliger) leven geworden die brandweer.’* Daarnaast hebben de vrijwilligers het gevoel dat er niet naar ze geluisterd wordt. Kritische vragen worden de kop in gedrukt. Respondent 2 geeft een weerspiegeling van hoe het management met hen omgaat. *‘We mogen wel een mening hebben, maar die mogen we eigenlijk niet uiten. (...) En dat vind ik wel een beetje, nou ja ik zeg het maar gewoon: Noord-Koreaanse praktijken.’* De vrijwilligers voelen zich niet serieus genomen door het management. De plannen zijn volgens hen al gesmeed en daar moeten de vrijwilligers zich maar aan schikken. Ook de klankbordgroep is volgens een aantal respondenten alleen voor het geven van het gevoel alsof ze mee mogen praten. Respondent 3 geeft aan: *‘Daar mag je mee praten, maar als je het eventjes effectief gaat bekijken dan kunnen ze net zo goed niet meedoen. Ik kan het niet mooier maken.’* De respondenten van de kazerne Heerenveen zijn het unaniem met elkaar eens: *‘De vrijwilliger wordt niet gewaardeerd.’*

## 4.5 Motivatie en redenen om te stoppen

### 4.5.1 Motivatie

Als brandweervrijwilliger blijkt het ontzettend van belang om gemotiveerd met het vak bezig te zijn. Het draait in het vak allemaal om het zo snel en goed mogelijk inzetten voor de bevolking wanneer zij de vrijwilliger nodig hebben. Daar is motivatie voor nodig. Ondanks dat de brandweer vrijwilligers een maandelijkse bijdrage krijgen, blijkt dat de motivatie voor niemand gebaseerd op het geld te zijn. Zoals een respondent illustreert: *‘Het gaat ook om 2 à 300 euro per maand dus je hoeft het ook echt niet voor het geld te doen.’* Hierbij komt duidelijk naar voren dat de maandelijkse bijdrage meer een leuke bijkomstigheid is, dan een stimulans om meer en beter te werken.

Wat opviel in het onderzoek, was dat iedere respondent ‘plezier’ noemde als belangrijkste factor van motivatie. Hierbij werd zowel plezier in het werk als plezier met elkaar benoemd. Het plezier in het werk werd meer dan eens geïllustreerd door verhalen over het altijd dragen van de pieper zodat er nooit een uitruk wordt gemist. Maar ook het balen van de vrijwilligers als blijkt dat ze net te laat op de kazerne aankomen en de auto al vol zit. Zo laat respondent 5 weten: *‘Als het me niets meer kan schelen als die pieper niet is gegaan. Dan wordt het tijd om op te houden. Ik moet eigenlijk wel drie keer per week weg anders ben ik niet tevreden.’* Ook de techniek die bij het brandweervak komt kijken zorgt voor de vrijwilligers voor veel plezier. Het motiveert de vrijwilliger ook om zichzelf te blijven ontwikkelen. Zoals respondent 4 weergeeft: *‘Er zijn mogelijkheden om opleidingen en cursussen te doen. Dat vind ik wel mooi, mijzelf blijven ontwikkelen.’*

In het onderzoek komt ook duidelijk naar voren dat het van belang is om plezier te beleven aan het helpen van mens en dier. Dit is waar het werk om draait volgens de brandweer vrijwilligers. Zo beschrijft respondent 7: *‘Je doet iets voor de burger en dat vind ik het belangrijkste. Dat is mijn belangrijkste beweegreden om bij de brandweer te blijven.’* De combinatie tussen het plezier in het meegaan op de auto en de techniek én je daarbij nuttig maken en je in te kunnen zetten voor de maatschappij. Dat is wat de vrijwilligers zo motiveert in het werk als brandweerman.

Daarnaast blijkt ook het plezier met elkaar een belangrijke motivatie te zijn voor de vrijwilligers. Hoewel de band tussen de collega’s niet familiair is, zoals in de Amerikaanse literatuur beschreven staat, is deze band wel voor iedereen een belangrijke factor voor de motivatie. In de kazerne van Heerenveen blijkt veel ruimte te zijn voor het sociale aspect. Er is een kantine waar veel vrijwilligers graag met zijn allen zitten om alle zaken met elkaar te kunnen bespreken. Maar ze komen er ook graag voor de gezelligheid. *‘We besteden veel aandacht aan de oefeningen, maar ook aan de derde helft. Die is ook belangrijk, die hoort er net zo goed bij’* (respondent 3). De goede band onderling blijkt voor de helft van de respondenten zelfs de belangrijkste reden te zijn om niet te stoppen. Zo vertelt respondent 5: *‘En ik heb zoiets van als ik nu zou stoppen dan raak ik ook een stukje sociaal contact kwijt.’* De onderlinge band is dus ook een belangrijke factor om de vrijwilligers te behouden. Ondanks dat de meeste

respondenten niet tevreden zijn over de gang van zaken met betrekking tot de regionalisering. Zoals respondent 3 illustreert: *‘Omdat we ook allemaal geraakt worden hierdoor, maar het is toch niet zo dat er iemand zegt ik lever mijn pieper in. Want je stapt dan ook uit het team.’* Uit bovenstaande quotes kan opgemaakt worden dat het stoppen bij de brandweer voor veel vrijwilligers geen optie is. Dit zou te definitief zijn tegenover de ploeg waar je bij hoort en dat geven de vrijwilligers niet zomaar op.

#### 4.5.2 Redenen om te stoppen

Zoals eerder aangegeven is de verplaatsing van een brandweerauto van de kazerne Heerenveen naar Grou een belangrijke factor voor de verminderde motivatie. Zo geeft respondent 1 weer: *‘Door die auto’s die verdwijnen wordt de kans steeds groter dat je niet mee gaat als je niet snel genoeg bent en dat is natuurlijk wel heel demotiverend want dat is het leukste.’* Veel respondenten begrijpen niet waarom hiervoor is gekozen, omdat zij naar eigen zeggen altijd paraat stonden en ook deze tweede auto konden vullen. Nu deze tweede auto weg gaat zullen minder vrijwilligers nodig zijn en dat doet wat met de motivatie. *‘Je maakt van mensen die heel gemotiveerd zijn en heel graag willen daar zaag je drie poten onder zijn stoel vandaag, en zo wordt dat ook gevoeld’* (respondent 3). Daarnaast wordt de kans groter dat iemand niet meer mee kan op de auto, omdat deze al gevuld is. Als dit zich vaker voordoet, zal een vrijwilliger minder gemotiveerd raken, gezien het meegaan op de auto een belangrijke factor is voor de motivatie van de vrijwilliger. Dit wordt geïllustreerd in de volgende quote van respondent 2: *‘Wij hebben hier nu 36 vrijwilliger en straks met een leuke brand hebben we echt een probleem. Er staan straks 7 mannen te springen die kunnen mee en er staan straks nog eens 19 die zeggen van ja.. Het wordt straks echt een motivatieprobleem.’*

Daarnaast hebben de brandweer vrijwilligers het gevoel dat ze niet gehoord worden door het management. Zij kunnen wel hun mening geven door middel van een klankbordgroep, maar hebben niet het idee dat er iets gedaan wordt met hun aanbevelingen. Het Dekkingsplan 2.0 wordt volgens sommige respondenten ontzettend positief gepresenteerd naar buiten toe. De beleidsmakers zijn enthousiast over het plan, maar veel vrijwilligers hebben hier een andere mening over. Zoals respondent 2 vertelt: *‘Ze zetten op twitter dat dit het grootste walhalla is die er bestaat, dat ze het beste uitgevonden hebben sinds de gloeilamp. Sterker nog Dekkingsplan 2.0 is nog beter dan de gloeilamp. Terwijl er heel veel vrijwilligers bij de grote posten de grootste klappen krijgen.’* Ook naar de vrijwilliger toe blijft het management positief over hun beleid, ondanks de negatieve feedback vanaf de werkvloer: *‘Alleen het verhaal naar de vrijwilliger toe en hoe je daar mee om gaat daar lusten de honden geen brood van’* (respondent 3).

Tegelijkertijd, als de vrijwilligers met serieuze vragen komen hebben zij het idee dat het management daar niet altijd een antwoord op heeft. Zo geeft respondent 1 aan: *‘Ja daar hebben we nog steeds geen antwoord op gekregen hoe het straks komt. Hoe we straks moeten oefenen met 1 auto. En alleen al dat ze er geen antwoord op hebben dat is gewoon super gênant.’* Het gebrek aan een luisterend

oor en nog belangrijker voor de vrijwilligers: de implementatie van de feedback, wordt vaker benoemd als eventuele reden om te stoppen. Zo laat respondent 7 weten: *‘Ja, als er slecht naar mij wordt geluisterd is dat ook wel een reden. En ik zou het er niet mee eens zijn en het wordt er doorgedrukt, dan zou ik wel denken van: ‘een aantal keren is leuk, maar ik laat me niet als hond behandelen hier’. Het houdt ook een keer op.’*

Opvallend is te zien dat in de interviews naar voren komt dat de maatschappelijke veranderingen ook meespelen als factor in het eventueel stoppen bij de brandweer. Zo noemt respondent 4: *‘Wat ik de laatste jaren steeds moeilijker vind worden, is de manier waarop de media en de maatschappij naar je kijkt. Maar dat vind ik sowieso met het respect richting hulpverleners, dat valt mij eigenlijk gewoon tegen.’* Zo is er een brandweerman al eens belaagd door jongens met vuurpijlen en moest de politie eraan te pas komen. Maar ook blijkt dat er door omstanders steeds meer gefilmd wordt wanneer de mannen in actie zijn, wat niet altijd als positief wordt ervaren.

Tot slot wordt tijd vaak genoemd als belangrijk onderdeel in het eventueel stoppen bij de brandweer als vrijwilliger. De vrijwilligers noemen het hun hobby en vinden dat er zo nu en dan wel erg veel tijd in gestoken moet worden. Het werk gaat voor en als dit in de knel komt met betrekking tot deze hobby zou het een aannemelijke reden zijn om ermee te stoppen. Zo vertelt respondent 4: *‘Ik merk wel dat er steeds meer de laatste tijd een belasting komt op de vrijwilliger. Qua oefeningen en qua waar we aan moeten voldoen.’* Hierbij wordt vaak benoemd dat het niet de tijd betreft die ze kwijt zijn aan de uitrukken, want dat vinden de vrijwilligers alleen maar leuk. Het zijn vaak de extra dingen die ze moeten doen, waaronder deelname aan dit onderzoek, waardoor ze toch weer meer uren kwijt zijn aan het vrijwilligerswerk bij de brandweer.

#### 4.5.3 Ter nuance bij alle klachten

Alle respondenten benoemen dat ze er niet over na denken te stoppen als vrijwilliger bij de brandweer door bovengenoemde redenen. Sterker nog, bijna iedereen zou weer opnieuw solliciteren. Meerdere respondenten geven hetzelfde aan als respondent 3: *‘Ja, dan zou ik denk ik wel weer solliciteren, want als je solliciteert dan heb je geen idee van de organisatie.’* Voor één respondent zorgen de huidige organisatorische veranderingen er wel voor dat hij niet opnieuw zou solliciteren. Zo laat hij weten: *‘Dus had ik dit allemaal geweten van tevoren en ze vroegen kom je solliciteren dan had ik gezegd: ‘ik peins er niet over’’* (respondent 2).

## 4.6 Aanbevelingen

### 4.6.1 Sterke punten

De meeste vrijwilligers vinden dat het werk dat zij doen als hulpverlener nog steeds erg goed gaan. De taken die ze nog kunnen doen, die doen ze goed, met passie en met overtuiging. Zo vertelt respondent 5: *'De vrijwilliger die gaat er ook echt voor en die doet als zijn pieper gaat ook zijn uiterste best om het goed te doen.'* Ook binnen de blusploegen gaat het samenwerken erg fijn. Iedereen waardeert en respecteert elkaar. Zoals respondent 8 weergeeft: *'De samenhang op de post Heerenveen is gewoon ook heel groot.'* Ze gunnen het elkaar om mee te mogen op de auto, maar vallen ook graag voor elkaar in als dat nodig is. Het draagvlak is groot. De wedstrijd ploeg heeft een positieve werking hierop. De leden van deze ploeg komen uit verschillende blusgroepen, zodat de samenhang tussen de blusgroepen ook groter wordt. De brandweerlieden gaan met zijn allen de deur uit en komen ook samen weer thuis. Ondanks de huidige tegenslagen met betrekking tot het Dekkingsplan 2.0 is de collegialiteit groot. Dit werkt positief op de werkmoraal, aldus respondent 2: *'We hebben als brandweer vrijwilliger wel een moraal om de burgers te helpen en dat is voor ons prioriteit 1. Wij staan voor de burgers van Heerenveen.'* Ook de uniformiteit, die zorgt voor een eenheid in uitstraling, vinden de meeste vrijwilligers een goed idee. Naast de uitstraling is ook de kostenbesparing een goede uitkomst van de uniformiteit. Daarbij wordt wel gezegd: *'Alleen dat we alles moet krijgen wat een ander ook krijgt, vind ik dan weer zonde. Dat is gewoon niet nodig'* (respondent 1).

### 4.6.2 Verbeterpunten

*'Beter naar je vrijwilliger luisteren en het omzetten in daden'* (respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 7), dat is het antwoord van de meeste respondenten, wanneer hen wordt gevraagd naar wat er eventueel beter zou kunnen gaan bij de brandweer. De vrijwilligers voelen zich niet gehoord. En als dat wel een keer gebeurd, door middel van bijvoorbeeld een klankbordgroep, hebben de vrijwilligers het idee dat er niks mee wordt gedaan. Bovendien hebben zij het gevoel, steeds meer op de achtergrond te verdwijnen. Respondent 1 illustreert: *'Wij moeten maanden wachten op onze spullen maar nieuwe dienstauto's zijn er zo, want daar moet het kantoorpersoneel mee weg.'* De eens zo gemotiveerde vrijwilliger wordt te kort gedaan. Zo zien de vrijwilligers het. Dat is gek volgens de respondenten, want het management is erg afhankelijk van zijn vrijwilligers. Maar zoals respondent 3 aangeeft: *'Ze behandelen de vrijwilliger als vuil.'* En dat terwijl zij dag en nacht uit bed willen komen om aan de slag te gaan voor hun burgers.

Ook zou er een verbetering kunnen komen op het materieel beheer. Het schoonhouden van de kazerne en de auto's, maar ook qua reparatie valt er nog veel gebied te winnen. De binding met het materieel wat de kazerne Heerenveen bezit moet weer terug gevonden worden. Dat is de laatste paar jaar erg verslechterd. Respondent 4 stelt voor: *'Stel iemand aan die echt op de werkvloer is. Een soort conciërge die daar verantwoordelijkheid voor draagt.'*

Als laatste stellen de respondenten voor dat het management zelf ook meer betrokken moet worden bij de repressie. Ze zijn welkom om bij een oefening te komen kijken, om zo te kunnen zien en beleven hoe het er werkelijk aan toe gaat. Volgens sommige respondenten is dit al meerdere malen aangegeven op een vergadering en is er door het management ook al meerdere keren toegezegd om te komen kijken. Helaas is dat tot nu toe nog niet gebeurd. Het management doet alles op papier, maar hebben eigenlijk geen verstand van de daadwerkelijke uitruk. Ze gaan steeds verder van de vrijwilliger afstaan. Het management weet niet meer wat er bij de vrijwilligers speelt, wat hun gedachtes zijn en die betrekken ze ook niet in het beleidsproces. Dat vinden de vrijwilligers zo jammer, want legt respondent 5 uit: *'Uiteindelijk doen we het allemaal voor die uitruk en dan heb je bezuinigingsrondes en dan gaan ze bezuinigen op het feit waar het om gaat en halen ze die brandweerauto's weg. Uiteindelijk gaat het om die uitruk, daarvoor zitten we hier.'*

## 5. Conclusie en discussie

### 5.1 Conclusie

De vraag die met dit onderzoek beantwoord wordt is: ‘in hoeverre hebben organisatorische en/of maatschappelijke ontwikkelingen invloed op de werkbeleving van het operationeel brandweerpersoneel?’. Ter beantwoording van deze vraag is onderzoek gedaan op de kazerne te Heerenveen. Vanaf 2010 zijn de gemeentelijke brandweerkorpsen stapsgewijs geregionaliseerd. Door de regionalisering van de brandweer, zo is de doelstelling, kunnen taken efficiënter georganiseerd worden. Al het brandweerpersoneel, zowel vrijwilligers als beroeps, zijn in dienst gekomen van één van de 25 veiligheidsregio’s. Door de regionalisering van de brandweer worden verschillende zaken die eerder bij de afzonderlijke korpsen lagen nu gemeenschappelijk georganiseerd en komt het lokaal bestuur op een grotere afstand te staan van het beheer over de brandweezorg (Schippers, 2017).

Uit de bevindingen van het onderzoek naar de werkbeleving van het operationeel brandweerpersoneel onder de genoemde regionalisering, kunnen een aantal zaken geconcludeerd worden. Zo blijkt dat de vrijwilligers van de kazerne Heerenveen niet het optimisme van het management delen als het gaat om het open houden van alle kazernes in Friesland. De vrijwilligers vinden toch dat zij de grootste klappen opvangen van de regionalisering, omdat ze zes van de acht brandweerauto’s in moeten leveren. Vooral de tweede tankautospuiter is een groot verlies voor de brandweelieden. Voor hun gevoel wordt er een groot deel van de kazerne Heerenveen gesloten ter bescherming van de kleinere kazernes. Dit zorgt voor veel onbegrip bij de vrijwilligers. Zij hebben naar eigen zeggen een groot hart voor het brandweervak en vinden het daarom onterecht dat juist hun kazerne zoveel moet inleveren.

Het gevolg is een kloof tussen de vrijwilligers en het management. Het onbegrip wordt volgens de vrijwilligers niet door het management gehoord: een antwoord op vooral praktische vragen van de vrijwilligers is er niet. Dat de vrijwilligers niet gehoord worden, zorgt er onder andere voor dat ze zich niet gewaardeerd voelen door het management. Dit leidt tot onbegrip, want de vrijwilligers staan dag en nacht klaar voor het brandweerwerk. Ook de sterk theoretische insteek van het management, dat door de vrijwilligers op de organisatie en aansturing van de brandweer, die door de vrijwilligers de ‘papierentijger’ wordt genoemd, verschilt erg met die van de praktisch ingestelde vrijwilliger. Daarentegen lijken het clusterhoofd en de vrijwilligers elkaar wel te waarderen. Het clusterhoofd komt langs op de kazerne, weet wat het werk inhoudt en wat er speelt bij de vrijwilligers. Het management dat boven het clusterhoofd staat wordt door de vrijwilligers vaak aangeduid met ‘ze’, wat de kloof tussen de twee partijen perfect illustreert.

Het antwoord wat op de hoofdvraag van het onderzoek gegeven kan worden, is dan ook dat de werkbeleving van het operationeel brandweerpersoneel in hoge mate beïnvloed wordt door de organisatorische ontwikkelingen. Dit komt vooral naar voren uit sterke termen als ‘Noord-Koreaanse praktijken van het management’ en ‘de vrijwilliger wordt behandeld als vuil’ die door de vrijwilligers

zijn gebruikt. Ook de maatschappelijke ontwikkelingen zijn kort aangestipt door enkele respondenten als een invloed op hun werkbeleving, maar lijken iets minder van belang. Het is vooral de regionalisering die onder vuur ligt bij kazerne Heerenveen. Naast onvrede over het afwezige ‘hogere management’ doet met name de inkrimping van het aantal brandweerauto’s flink zeer. Tegelijk zeggen zeven van de acht vrijwilligers dat ze opnieuw zouden solliciteren en niet willen denken aan stoppen. Blijkbaar is hun liefde voor het brandweervak groter dan alle strubbelingen en klachten over het proces van de regionalisering.

## 5.2 Discussie

Tijdens het voorliggende onderzoek zijn er een aantal discussiepunten naar voren gekomen. Ten eerste betreft dit het werven van respondenten. In de literatuur en de vergadering met de VBV kwam naar voren dat er sprake zou zijn van een verhoogde werkdruk. Een onderzoek naar de werkbeleving van brandweervrijwilligers, waarin mensen extra tijd moeten steken, heeft dus iets paradoxaals. Veel mogelijke respondenten gaven aan geen tijd te hebben voor deelname aan het onderzoek. Dit zorgde in eerste instantie voor een vertraging. Door middel van deelname aan een oefening, kon er vertrouwen gewonnen worden bij andere respondenten. Dit zorgde ervoor dat het onderzoek later weer op schema lag.

Ten tweede is een discussiepunt dat de respondenten van kazerne Heereveen niet lang voor de interviews de gevolgen van het Dekkingsplan 2.0 te horen hebben gekregen. Het verlies van de tweede tankautospuiter was op het moment van de interviews waarschijnlijk door veel respondenten nog niet verwerkt. Dit kan voor een bias zorgen in de bevindingen, omdat de respondenten op het moment van de interviews waarschijnlijk geëmotioneerder waren dan wanneer het nieuws al enigszins oud zou zijn.

Ten derde is er een respondent geïnterviewd die vrijwilliger is op kazerne Grou. Enerzijds kan dit gezien worden als toevoeging. Het contrast tussen de beleving van het Dekkingsplan 2.0 van deze respondent en de respondenten van de kazerne Heerenveen is groot. Grou krijgt de auto van Heerenveen toebedeeld en gaat er daarmee op vooruit. Het was interessant om ook de andere kant van het verhaal te kunnen horen, waarbij de respondent te Grou positiever was gestemd. Anderzijds was er ten behoeve van de anonimiteit nauwelijks gebruik te maken van dit interview, omdat uit bijna alle quotes van de respondent op te maken valt dat hij de vrijwilliger uit Grou is. Daarbij is het moeilijk om op basis van één persoon conclusies te trekken over de situatie in Grou.

Ten vierde is de helft van de interviews afgenomen in het Fries. Hoewel dit in spreektaal vrij makkelijk te vertalen valt naar het Nederlands, kan dit ervoor zorgen dat er hierdoor een bias zit in deze vier interviews. Tegelijkertijd zorgden de interviews in het Fries sneller voor een band tussen interviewer en respondent, omdat het gesprek in de eigen voertaal werd gevoerd.

Tenslotte roept onderliggend onderzoek de vraag op hoe het management tegenover de regionalisering van de brandweer in het algemeen staat en meer in het bijzonder hoe managers staan



tegenover de kijk van de vrijwilligers hierop. Ook de maatschappelijke invloeden op de werkbeleving van het operationeel brandweerpersoneel kunnen beter worden belicht. Deze punten zijn interessant voor vervolgonderzoek.

## Bibliografie

- Bekkers, R., Th. Schuyt en B. Gouwenberg. (2015). *Geven in Nederland 2015. Giften, Nalatenschappen, Sponsoring en Vrijwilligerswerk*. Amsterdam: Reed Business
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th edition). Oxford: Oxford University Press, 1-766.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). Opnieuw minder brandweerpersoneel. Website CBS. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/24/opnieuw-minder-brandweerpersoneel>
- Desmond, M. (2011). Making firefighters deployable. *Qualitative Sociology*, 34(1), 59-77.
- Helleman, L. (2011). *Vinden, binden en behouden: onderzoek naar de vrijwillige brandweer binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid*. Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid.
- Klandermans B. (1984) Mobilization and Participation: Social-Psychological Expansions of Resource Mobilization Theory. *American Sociological Review*, 49(5), 583-600.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K.M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A data collector's field guide*. Durham (NC): Family Health International.
- McLennan, J., Birch, A., Cowlshaw, S., & Hayes, P. (2009). Maintaining volunteer firefighter numbers: Adding value to the retention coin. *The Australian Journal of Emergency Management, The*, 24(2), 40-47.
- Myers, K. K. (2005). A burning desire: Assimilation into a fire department. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 344-384.
- Perkins, K. B. (1989). Volunteer firefighters in the United States: A descriptive study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(3), 269-277.
- Perkins, K. B., & Benoit, J. (1997). Volunteer fire-fighting activity in North America as serious leisure. *World Leisure & Recreation*, 39(3), 23-29.
- Simpson, C. R. (1996). A fraternity of danger. *American Journal of Economics and Sociology*, 55(1), 17-34.
- Thurnell-Read, T., & Parker, A. (2008). Men, masculinities and firefighting: Occupational identity, shop-floor culture and organisational change. *Emotion, Space and Society*, 1(2), 127-134.