

Deltidsberedskabet i en brydningstid



Samarbejdsprojektet såvel som dette sammendrag er tilrettelagt og udarbejdet af **Mikkel Bøhm** for *Foreningen af Kommunale Beredskabschefer* og *Falck*



Falck



Hvem skal erstatte deltidsbrandmanden, hvis han går på pension?

En væsentlig del af hele det danske redningsberedskab bygger på, at engagerede borgere er uddannet til og parate til når som helst at smide, hvad de har i hænderne, og styrte af sted for at hjælpe andre.

Nu har samfundet ændret sig, og deltidsbrandmanden som institution er i fare. Kan han reddes?

Ja, viser denne rapport, der er den første nogensinde ikke alene i Danmark men formentlig i hele verden til at undersøge, hvorfor mennesker vælger at blive deltidsbrandmænd – og hvorfor de måske vælger at holde op.

FKB og Falck gav i 2009 opgaven til Mikkel Bøhm, og han har leveret et betydningsfuldt stykke arbejde, der i de kommende år vil være et vigtigt værktøj for de politikere og beredskabsfolk, der har ansvaret for kommunernes serviceniveau.

Rapporten viser grundlæggende, at mange faktorer er i spil, og at det er vigtigt først

og fremmest at være bevidst om det kick, som deltidsbrandmanden føler, når alarmen lyder og adrenalinen pumper rundt i kroppen. Deltidsbrandmanden må derfor ikke snydes for opgaver.

Men først skal deltidsbrandmanden findes, og her har både offentlige arbejdspladser og private virksomheder et stort ansvar for at tilslutte og opfordre medarbejdere til at melde sig. Det bør måske ligefrem være en del af jobbeskrivelsen for visse kommunale jobs.

Vi opfordrer alle med ansvar for beredskabet til at læse denne rapport og tage den frem, hver gang deltidsberedskabet er under pres.

Imens vil FKB og Falck fortsætte det gode samarbejde og arbejde videre med nye løsningsmodeller til at sikre et stærkt og hurtigt redningsberedskab i Danmark.

Samfundet har brug for deltidsbrandmanden, for hvem skal ellers redde alle andre?



Januar 2011

Sven Urban Hansen
Medlem af FKBs bestyrelse

Diana Sørensen
Direktør for Falck Region Nordjylland

Udgivet af
Foreningen af Kommunale
Beredskabschefer og Falck



Falck

- 4 Afgangstiden giver begrænsninger
- 5 Deltidsberedskabet er markant billigere
- 6 Rekruttering af deltidsansatte brandfolk
- 7 Netværksrekrutteringen i dag
- 7 Rekrutteringsmæssige perspektiver og muligheder
- 8 Fastholdelse af deltidsansatte brandfolk - hvorfor er det svært?
- 9 Perspektiver på fastholdelsesproblemet fremadrettet - hvad kan vi gøre?
- 10 Hjælp i de kritiske dagtimer
- 11 Centrale fokuspunkter for den fremadrettede rekruttering og fastholdelse
- 11 Fokuspunkt 1. De deltidsansatte brandfolks virke
- 12 Fokuspunkt 2. De strukturelle rammer
- 13 Fokuspunkt 3. Problemerne i dagtimerne
- 15 Fokuspunkt 4. Yderområder og aktivitetsbelastning
- 16 Konsekvenserne for deltidsberedskabet i en større provinsby
- 17 Konsekvenserne for deltidsberedskabet i yderområderne
- 19 Perspektiver fremadrettet

Indledning af Mikkel Bøhm, januar 2011

Deltidsberedskabet i en brydningstid er et samarbejdsprojekt mellem Foreningen af Kommunale Beredskabschefer og Falck. Projektet har til formål at rette fokus mod den grundpille i det danske beredskab, som deltidsberedskabet udgør. I de seneste år har flere beredskabsaktører haft stigende vanskeligheder med at rekruttere og fastholde deltidsansatte brandfolk, og eftersom et fuldtidsberedskab er markant dyrere, er det et centralt samfundsanliggende, at problemerne omkring bemanning kommer frem i lyset.

Udgangspunktet for samarbejdsprojektet har været en stigende erkendelse ude i beredskaberne af, at det ikke længere er muligt, at få de deltidsbrandfolk, som beredskaberne skal bruge. Problemerne med at rekruttere og fastholde deltidsansatte brandfolk fik Foreningen af Kommunale Beredskabschefer og Falck til at spørge sig selv, om problemerne er et udtryk for en tendens, der på sigt kan true grundlaget for deltidsberedskabet? En af de undersøgelser der bekræfter, at deltidsberedskabet står over for en række udfordringer, er YouGov's undersøgelse fra 2010 af danskernes kendskab til deltidsberedskabet. Undersøgelsen viste, at 23 % af danskerne ikke kender begrebet deltidsbrandmand. Undersøgelsen bekræfter derved, at deltidsberedskabets eksistens og vilkår ikke er

kendt af alle, ligesom de færreste af borgerne aner, hvad et alternativ til deltidsberedskabet vil koste. Det har derfor været projektets formål at udbrede kendskabet til de barrierer og muligheder, som deltidsberedskabet står over for. På den baggrund konkluderer samarbejdsprojektet, om bemannings-problemerne er en tikkende bombe under det danske redningsberedskab?

I forbindelse med de gennemførte undersøgelser vil jeg gerne have lov til at takke arbejdsgruppen og styregruppen under Foreningen af Kommunale Beredskabschefer og Falck for at have stillet deres viden og erfaringer til rådighed for projektet. En stor tak skal ikke mindst lyde til de deltidsansatte brandfolk samt ledere ude i beredskaberne, der har deltaget i undersøgelserne. Uden et indblik i disse personers hverdag havde projektet ikke været muligt. Samarbejdsprojektet mellem Falck og FKB resulterede i to rapporter, udarbejdet i 2009-2010. Dette sammendrag af begge rapporter viser udfordringer og løsninger for deltidsberedskabet i de kommende år og giver beredskabsaktører og politikere konklusioner som baggrund for beslutninger. De to rapporter er samtidig mit speciale på Roskilde Universitet i virksomhedsstudier og kommunikation. Læsere med særlig interesse i de anvendte metoder og teorier kan rekvirere rapporterne hos Falck og FKB.

Afgangstiden giver begrænsninger

Mange mennesker kender ikke forskellen på et fuldtids- og et deltidsberedskab. Men der er forskel, og det er netop denne forskel, som vi skal rette fokus mod i det følgende

Deltidsberedskabet udgør hjørnestenen af det samlede, danske redningsberedskab. Alligevel har flere undersøgelser vist, at mange mennesker ikke kender forskellen på et fuldtids- og et deltidsberedskab. Men der er forskel, og det er netop denne forskel, som vi skal rette fokus mod i det følgende.

Et **deltidsberedskab** er et beredskab uden fastansatte brandfolk på vagt på brandstationen. De deltidsansatte brandfolk passer i dagtimerne deres primærarbejde, og samtidig står de til rådighed for beredskabet både i arbejdstiden og i fritiden. For at deltidsberedskabet kan være effektivt, er det et generelt krav, at deltidsansatte brandfolk skal kunne møde på brandstationen og afgå med førsteudrykningen inden for 5 minutter. Afgangstiden på førsteudrykningen er en central faktor, eftersom den skarpt afgrænser, hvor deltidsbrandmænd kan bo og arbejde. Endvidere begrænser tidskravet de udfoldelsesmuligheder, som de deltidsansatte har i deres fritid i de perioder, hvor de er vagtforpligtede.

Til forskel fra de beredskaber, der udelukkende består af deltidsansatte brandfolk, findes der i større byer som Århus, Roskilde, Odense, Randers, Aalborg mfl. beredskaber, der kombinerer fuldtids- og deltidsansatte brandfolk. Et **fuldtidsberedskab** er karakteriseret ved, at brandstationen har brandfolk på vagt alle døgnets timer året rundt. Ifølge Beredskabsstyrelsens statistikbank har den gennemsnitlige deltidsbrandmand omkring 6,5 timers tjeneste om ugen, hvoraf 3,5 er akutupgaver.



Tabel 1.

Redningsberedskabets personel fordelt på ansættelsesstatus

Personel registreret / Tid	2008
Fuldtid	1731
Deltid	4520
Frivillig (Sønderjylland) ¹	1468
Øvrige ansatte i beredskabet	1366
Personel i alt	9085

Kilde: ODIN - Beredskabsstyrelsens Statistikbank

¹ De frivillige brandværn i Sønderjylland er ikke direkte med i denne undersøgelse, men de har nogenlunde samme problemstilling som deltidsberedskaber i undersøgelsens yderområder.

Deltidsberedskabet er markant billigere

Forskellen på omkostninger ved et deltidsberedskab og et fuldtidsberedskab er markant

En fuldtidsansat brandmand på døgnvagt har, i modsætning til en deltidsbrandmand, brug for et soverum samt velfærdslokaler. På en deltidsbrandstation er der alene brug for en opvarmet garage til køretøjer, bade- og omklædningsfaciliteter til deltidsbrandfolk, samt et mindre kontor og undervisningslokale.

Bygnings-økonomisk er der således tale om to vidt forskellige løsninger afhængig af, om kommunen vælger et deltids- eller et fuldtidsberedskab. Den helt centrale forskel mellem fuldtids- og deltidsberedskaber er dog ubetinget er lønnen:

De rene lønomkostninger² til en fuldtidsbemanding af en automobilsprøjte med holdleder og tre brandmænd er over 4,6 mio. kr. om året.

En tilsvarende deltidsbemanding skal tilkalde ekstra mandskab for at sikre, at der møder nok til at bemane sprøjten. Med fire vagthold på hver to holdledere og fire brandfolk og en gennemsnitlig tjenestetid på 3 udkald pr. vagtuge vil de rene lønomkostninger være over 540.000 kr. om året. Forskellen mellem en førstegyknings bemandet med fuldtids- versus deltids-personel er altså 4,1 mio. kr. om året.

Hvis blot halvdelen af landets 98 kommuner skal ændre fra deltids- til fuldtidsbemanding af en automobilsprøjte, taler vi om en årlig merudgift på ca. 2,0 mia. kr. I dette beløb er der ikke taget højde for, at fuldtidsberedskabet stadig skal suppleres af et deltidsberedskab, idet kun Storkøbenhavn udelukkende bygger på fuldtidspersonel.

Netop prisforskellen mellem et deltidsberedskab og et fuldtidsberedskab er nok den vigtigste grund til at bibeholde deltidsberedskabet i kommunerne. Deltidsberedskabet hviler på en række grundpiller, herunder deltidsansatte brandfolks motiver for deres virke, lovgivningens indflydelse, samt at hvert enkelt deltidsberedskab er unikt i forhold til aktivitetsgrad og geografiske placering.

Det er ikke muligt at opliste en universel løsning på samtlige deltidsberedskabers problemer, men det er muligt at afdække en række overordnede træk, der går igen i forhold til deltidsberedskabernes muligheder og begrænsninger for at rekruttere og fastholde deltidsansatte brandfolk, samt i forhold til de vilkår, som politikerne såvel som beredskabernes ledere navigerer under.

² Udgangspunkt i den kommunale overenskomst 2008.

Rekruttering af deltidsansatte brandfolk

For at vurdere, hvordan beredskaberne kan blive bedre til at rekruttere deltidsansatte brandfolk, skal man kende den hidtidige praksis: Foruden annoncer i traditionelle medier som aviser har beredskaberne i høj grad benyttet de andre deltidsbrandfolks netværk til at finde nye kolleger. Eftersom jobbet som brandmand er så specielt, som det er, har denne form for netværksrekruttering været hensigtsmæssig. Nye aspiranter har på denne måde et forhåndskendskab til jobbet særegenhed, kender til begreber som vagtforpligtelse og ved, hvad der konkret forventes af deltidsansatte brandfolk. Til sammenligning er der flere eksempler på, at mulige aspiranter er blevet skræmt væk alene grundet ordet "deltid". Hvad menes der egentlig med deltid? Er det 12 timer om ugen, eller hvad forventes der af dem?

Netværksrekrutteringen har endvidere haft den betydning, at nye aspiranter på forhånd er "godkendt" af de eksisterende brandmænd, hvilket gør det lettere at trænge ind i de sociale grupperinger, og ledelsen

har heller ikke skullet bruge ressourcer på at sætte disse personer ind i jobbet egenart.

Jobbet som brandmand er omgivet af en række traditioner og myter. Alle har en forestilling om, hvordan en brandmand ser ud.

En brandmand karakteriseres ofte som modig og stærk. Alle disse positive værdier er uden tvivl behagelige for dem, som allerede er brandmænd, men de kan virke som en barriere i forhold til nye aspiranter. Projektets undersøgelser viser netop, at deltidsansatte brandmænd i højere grad end supermand er normale personer, der blot er dybt motiveret for at virke som deltidsbrandmand for derigennem at hjælpe andre og opleve et adrenalinsus. Det er i højre grad den fortælling, som er relevant at viderebringe til nye aspiranter.

Jobbet som deltidsbrandmand adskiller sig på en række vitale punkter fra andre jobs. Ud over at deltidsansatte brandfolk i forbindelse med deres vagt står til rådighed for beredskabet og derved ikke kan flytte sig geografisk længere væk end fem minutter fra brand-stationen, så har jobbet et stort socialt aspekt. Motiveringen er tilsvarende meget mere end selve lønnen. Jobbet interesserer deltidsbrandmændene, og sammenholdet samt anerkendelsen fra omverdenen giver dem en personlig gevinst. Den netværksrekruttering, som sikrer en forhåndsgodkendelse af nye deltidsansatte brandfolk, gør det lettere at integrere nye medarbejdere i de sociale aktiviteter, og sikrer også, at de nye har de samme forventninger til virket som resten af mandskabet. Man har med andre ord haft held til at sammensætte meget homogene grupper, der var meget selvstyrende.

En anden fordel ved netværksrekrutteringen har været, at de ældre brandfolk i rekrutteringen af nye aspiranter har været opmærksomme på, at nye aspiranter har arbejdet eller boet inden for det lovgivningsmæssige tidskrav til førsteudrykningen.



Netværksrekrutteringen i dag

Netop tidskravet til førsteudrykningen er et problem ved annoncering gennem traditionelle medier, fordi disse rekrutteringskampagner rammer en stor målgruppe, der slet ikke vil være i stand til at kunne møde inden for 5 minutter.

Problemet er ikke, at beredskaberne tidligere i stort omfang har benyttet netværksrekruttering. Problemet er i højere grad, at det har fungeret som en sovepude, så man ikke har erfaring i rekrutteringsmæssige aktiviteter.

En tværministeriel arbejdsgruppe har på linje med samarbejdsprojektet konkluderet, at rekruttering af deltidsbrandfolk skal systematiseres yderligere. Arbejdsgruppen blev nedsat af regeringen med deltagere fra Forsvarsministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Finansministeriet.

I forbindelse med finansloven for 2010 kom arbejdsgruppen med tre anbefalinger: mere systematisk rekruttering via eksempelvis jobnet.dk, oprettelse af en økonomisk pulje til rekrutteringsinitiativer, samt bedre vejledning omkring reglerne for supplerende dagpenge.

På baggrund af samarbejdsprojektets resultater kan det *ikke* anbefales, at man alene fokuserer på at benytte jobportaler. Analysen viser med al tydelighed, at det ikke er lønnen, der driver det at være deltidsbrandmand, og samtidig er det yderst tvivlsomt, om en jobportal vil kunne formidle relevante oplysninger om jobbet til lige netop den gruppe mennesker, der opfylder kravene til fremmøde. Ved rekrutteringen kræver det noget særligt at trænge gennem den række myter omkring virket og de egenskaber, som en deltidsansat brandmand skal besidde.

Rekrutteringsmæssige perspektiver og muligheder

I stedet for netværksrekruttering og annoncer i traditionelle medier bør beredskaberne som udgangspunkt se på, hvilket budskab de ønsker at kommunikere til hvem. Beredskaberne kan eksempelvis slå en 5 minutter cirkel rundt om brandstationen og derefter målrettet sætte ind over for virksomheder og boligområder, der er placeret inden for den tidsgrænse, der helt grundlæggende afgør at virke som deltidsbrandfolk.

Det anbefales beredskaberne at søge tilskud fra Statens pulje til informations- og rekrutteringsmateriale, der kan oplyse hovedarbejdsgiverne om vigtigheden af at stille arbejdskraft til rådighed for beredskaberne i dagtimerne. Flere beredskaber har haft glæde af målrettede kampagner i samarbejde med ledelser på offentlige

og private virksomheder, der ligger inden for den nødvendige radius.

Beredskaberne må også se efter andre målgrupper end tidligere, fx personer, der ikke ligner den klassiske deltidsbrandmand, og som ikke har en håndværksmæssig baggrund. Endvidere kan beredskaberne arbejde for at få flere kvindelige, deltidsansatte brandfolk. Kvinder udgør kun en lille del af de deltidsansatte brandfolk, først og fremmest fordi der ikke er tradition for kvindelige brandfolk, hvorfor de heller ikke udgør en målgruppe ved rekruttering.

Ovenstående målgrupper udgør uforløste potentialer, som beredskaberne med fordel kan henvende sig til i det fremadrettede arbejde med at rekruttere nye, deltidsansatte brandfolk.

Fastholdelse af deltidsansatte brandfolk

– *hvorfor er det svært?*

I relation til problemerne omkring **rekruttering** er problemerne omkring **fastholdelsen** anderledes. Som det var tilfældet med rekruttering, er beredskaberne i høj grad begrænset af lovgivningens rammer som eksempelvis tidskravet til førsteudrykningen, samt kravet fra Beredskabsloven om, at kommunerne til enhver tid kan stille et forsvarligt beredskab.

Kravet til et forsvarligt beredskab betyder, at beredskaberne kalder flere deltidsbrandfolk, end der skal bruges, for til enhver tid at sikre, at beredskabet kan afgå med de brandkøretøjer, som det er nødvendigt i forhold til kommunens serviceniveau, også selvom enkelte af de deltidsansatte brandfolk skulle sidde fast i trafikken eller på andre måder blive forhindret i at møde på brandstationen.

Det uheldige aspekt ved at kalde flere deltidsbrandfolk, end der skal bruges, er, at alarmeringen resulterer i en konkurrence om at komme først, eftersom de tilkaldte brandfolk kører ud efter "først til mølle"-princippet.

I forhold til motivationen er denne fremgangsmåde uhensigtsmæssig. Det centrale for deltidsansatte brandfolk er selve det at virke som deltidsbrandmand, og deres motivation er i høj grad bundet op på en forventning om at opleve det flow og kick, som kendetegner de individer, som i forskningen karakteriseres som fagprofessionelle. Det er med andre personer, der er dybt engageret og involveret i deres virke og investerer en masse fritid og følelser i det.

Hvis deltidsansatte brandfolk ikke får mulighed for at komme med på en indsats, hvortil de er kaldt, så får de heller ikke den anerkendelse og oplevelse, der er deres belønning. Det er denne situation, der fører til behovsregression – dvs. den situation hvor en person ikke kan få det, vedkommende allerhelst vil have, og på den baggrund begynder at fokusere uhensigtsmæssigt meget på andres gøren og laden. En sådan adfærd fører til konflikter, og det er derfor helt centralt, at lederne er opmærksomme på dette indbyggede problem.

De deltidsansatte som gruppe er specielle ved at være meget "enten eller" i deres motivation.

Enten er de deltidsansatte drevet af en indre motivation for virket, kommer med på indsatser med tilpas mellemrum, og oplever det centrale kick ved jobbet. **Eller** de føler sig forbigået, hvis de ved en alarmering ikke får muligheden for at komme ud på indsatsen.

Det fører til den absurde situation, at motivationen for at være med bliver det største problem i fastholdelsen. Lederne har under de nuværende strukturelle rammer ikke mulighed for at give de deltidsansatte det, som de virkelig hungre efter. Deltidsansatte brandfolk vil ud og virke, men lederne kan ikke fordele, hvem der kommer med, eftersom det kører efter "først til mølle"-princippet. Det er ikke lovligt at lade udrykningen vente på ham, de bor længst væk, som et led i fastholdelsesindsatsen.

Perspektiver på fastholdelsesproblemet fremadrettet – hvad kan vi gøre?

Som udgangspunkt er det vigtigt, at beredskaberne erkender de indbyggede blokeringer i strukturen, og at en stor del af problemerne ved fastholdelse skyldes, at ikke alle kommer med på indsats.

Beredskaberne bør derfor overveje en alarmeringsprocedure, hvor man så vidt muligt kun kalder dem, der skal bruges. For at sikre forsyningssikkerheden kunne man lave en vagtordning, hvor nogle af de brandfolk, der bor tæt på brandstationen og altid er garanteret en plads på brandbilen, indgår i en roterende backup-ordning.

I praksis ville det betyde, at de venter med at bemane og afgå med køretøjerne, til der er gået eksempelvis 5 minutter. Så har det vagtsatte personel fået mulighed for at nå frem, og samtidig garanteres det, at afgangstiden ikke bliver forlænget u hensigtsmæssigt. En sådan løsning afhænger naturligvis af de lokale forhold, nuværende vagtordning mv. Endvidere er denne løsning ikke tilladt i dag, eftersom Bekendtgørelsen om Kommunalt Risikobaseret

Redningsberedskab foreskriver, at førsteudrykningen skal afgå *snarest* dog senest inden for 5 minutter.

Foruden at komme med på indsats er anerkendelse fra samfundets side afgørende for deltidsansatte brandfolk. De får i dag kun en beskeden lønmæssig kompensation for at stå til rådighed for beredskabet, men ved fra politisk side at understøtte anerkendelsen af virket med en højere løn, vil man være med til at udbrede kendskabet og anerkendelsen til de personer, der indgår i deltidsberedskabet.

Til sammenligning ses i andre lande et fradrag eller en skattemæssig fordel ved virket som deltidsbrandmand. Den økonomiske belønning skal ikke være afgørende for det at være deltidsbrandmand men alene signalere, at samfundet sætter pris på og anerkender deres virke og de ofre, som de bringer ved at stå til rådighed for beredskabet døgnet rundt. Dette vil endvidere støtte deres opfattelse af sig selv som værende professionelle og en værdsat ressource.

Hjælp i de kritiske dagtimer

Foruden politisk vilje til at se på kravet til afgangstiden for førsteudrykningen, samt indtænke den samfundsmæssige anerkendelse i virket som deltidsbrandmand, har beredskaberne brug for politisk opbakning til problemerne i dagtimerne. Her er beredskaberne afhængige af, at private såvel som offentlige virksomheder er villige til at stille medarbejdere til rådighed.

I forbindelse med finanskrisen er det blevet sværere for virksomhederne at undvære

disse medarbejdere. Derved indskrænkes den gruppe, som beredskaberne kan trække på ved alarmering i dagtimerne, og det bliver derfor sværere for beredskaberne at garantere den nødvendige forsyningssikkerhed overfor kommunen. Derved bliver forsyningssikkerheden i ligeså høj grad et politisk anliggende, eftersom mangel på mandskab i dagtimerne kan tvinge kommunen til at vælge et alternativ til deltidsberedskabet. Vel at mærke et langt dyrere alternativ.



» En række tiltag vil kunne hjælpe beredskaberne i arbejdet med at fastholde deres deltidsbrandmænd.

For det første kan kommunerne i højere grad end i dag bistå beredskaberne med levering af kommunalansatte personer, der kan indgå i beredskabet i dagtimerne. Kun få kommuner har i dag et sådant samarbejde og som regel kun inden for traditionelle medarbejdergrupper. men hvem siger, at brandfolk skal være håndværkere eller medarbejdere på hjælpemiddeldepotet? De kunne i lige så høj grad være administrative medarbejdere, der i tilfælde af en alarmering hurtigt vil kunne frigøre sig fra deres arbejdsopgaver. Igen er det nødvendigt ikke kun at gribe ud efter personer, der allerede minder om de nuværende deltidsansatte brandfolk. Målgruppen er langt større.

Kommunalpolitikere kan endvidere fjerne en del af presset på deltidsberedskabet ved at påvirke landspolitikerne mod en ændring af Bekendtgørelsen om Risikobaseret Kommunalt Redningsberedskab, så der bliver mere elastik omkring afgangstiden for førsteudrykningen. Dette ville fjerne en del af presset fra deltidsberedskabet samt gøre det muligt for beredskaberne at gøre op med "først til mølleprincippet", der indeholder en række problemer i forhold til at fastholde de deltidsansatte brandfolk. En ændring af kravet til afgangstiden kunne eksempelvis ændres til et krav om ankomsttid.

Alternativt kunne man politisk vælge at fortsætte principperne fra den risikobaserede dimensionering, og lade kommunerne selv afgøre hvilke køretøjer, der skal afgå hvor hurtigt i den enkelte kommune. Derved vil afgangstiden indgå i kommunens service-niveau. I arbejdsgruppen såvel som i styregruppen bag samarbejdsprojektet er der enighed om, at en differentieret afgangstid er beredskabsmæssig forsvarlig.

Ikke to deltidsberedskaber ens, og derfor er det afgørende, at man som borger og politiker er bevidst om de forskelle, som præger de forskellige typer af deltidsberedskaber i forskellige kommuner. I relation til deltidsberedskabet er det især de mellemstore samt yderkantkommunerne, der vil blive hårdest ramt, hvis de ikke kan fastholde deltidsberedskabet. I disse kommuner er det økonomisk urentabelt at drive beredskabet på andet end deltidsvilkår grundet de få udrykninger for de enkelte beredskaber. Endvidere har netop disse kommuner i dag problemer med at fastholde de deltidsansatte brandfolk grundet arbejdsmarkedssituationen, og fordi flere af kommunernes byer reelt er pendlerbyer, hvor folk kører væk i arbejdstiden og først kommer hjem om eftermiddagen. Her må politikerne træffe nogle grundlæggende beslutninger om hvilket serviceniveau, man vil tilbyde borgerne, samt hvad denne service må koste. Det centrale er at sikre, at politikerne er bevidste om, hvordan deres beslutninger direkte influerer på beredskabernes rekruttering og fast-

holdelse af de deltidsansatte brandfolk. Det er derfor centralt, at beredskaberne og politikerne har en tæt dialog om rekruttering og fastholdelse i den enkelte unikke kommune.



Centrale fokuspunkter for den fremadrettede rekruttering og fastholdelse

Projektets undersøgelser omkring rekruttering og fastholdelse af deltidsansatte brandfolk viser, at politikere og beredskaber med fordel kan være opmærksomme på en række centrale fokuspunkter i deres fremadrettede arbejde. Disse fokuspunkter har en kolossal indflydelse på de muligheder og begrænsninger, som beredskaberne har for at rekruttere og fastholde deltidsansatte brandfolk.

Det første fokuspunkt vedrører baggrunden for de deltidsansattes virke. Det er nødvendigt at forstå de bagvedliggende motiver, der forklarer og gør det muligt at forudse, hvordan deltidsansatte brandfolk reagerer. Ved at kende deres motiver for at virke som deltidsbrandfolk er det muligt rent ledelsesmæssigt at sætte effektivt ind og derved undgå, at de deltidsansatte

bliver så demotiveret, at de nedlægger deres virke som deltidsbrandfolk.

Det andet fokuspunkt vedrører de strukturelle rammer, som deltidsberedskabet er underlagt, fx de lovgivningsmæssige rammer.

Det tredje fokuspunkt er egentlig en forlængelse af de konsekvenser, som følger af de strukturelle rammer. Dette punkt relaterer til problemer med manglende forsyningssikkerhed i de sårbare dagtimer.

Det fjerde og sidste fokuspunkt er knyttet til de forskelligheder, som præger deltidsberedskabet ude i kommunerne. Forskellighederne har ikke mindst baggrund i de enkelte beredskabers aktivitetsniveauer.

Fokuspunkt 1

De deltidsansatte brandfolks virke

Undersøgelser viser entydigt, at spænding, interesse, kammeratskab og anerkendelse for indsatsen er vigtigere for det at være deltidsbrandmand end selve lønnen. Dog er lønnen et vigtigt signal om samfundets anerkendelse.

Lige så enige er de deltidsansatte brandfolk omkring de ulemper, som fører til, at de vælger at stoppe.

Deltidsjobbet bliver af flere deltidsansatte brandfolk opfattet som en tidsrøver, når det bliver en livsstil, der går ud over familien. Virket

som deltidsbrandmand fylder mere og mere i hverdagen, eksempelvis når bilen ikke kan forlade hjemmet, fordi den deltidsansatte brandmand i tilfælde af en alarm skal kunne komme hurtigt ud. Det at jobbet har en tendens til at blive en livsstil, er med til at skræmme nye aspiranter væk, eftersom det befæster de myter og traditioner, der kan virke som barriere i forhold til personer, der tilhører en målgruppe, der ikke passer på den traditionelle opfattelse af en deltidsbrandmand.

Den almindelige opfattelse af, hvem der kan være deltidsbrandfolk, har sandsynligvis skræmt >>

» relevante aspiranter, der ikke lignede den målgruppe, som man tidligere har rekrutteret fra. Fælles for de interviewede deltidsbrandfolk er, at de alle havde en forhåndsinteresse for beredskabet og derved benyttede den pågældende viden til selv at opsøge beredskabet med henblik på ansættelse. Flere af adspurgte har haft bekendte eller familie med tilknytning til beredskabet, og det er gennem disse kontakter, at en del er blevet rekrutteret. Dette er igen et udtryk for den markante netværksrekruttering, som har været flittigt brugt tidligere, men som i dag ikke længere giver de ønskede resultater.

I undersøgelserne er der spurgt ind til, hvad der ifølge de deltidsansatte selv skulle få dem til at nedlægge deres virke. Her fremgår det, at virket er den centrale motivationsfaktor, og det er her, de tilfredsstillende centrale behov for anerkendelse samt føler, at de personligt får et kick af spændingen i forbindelse med operative indsatser. Hvis den deltidsansatte brandmand i tilfælde af en alarmering gang på gang ikke når brandbilerne, viser undersøgelserne, at mange stopper.

Det er netop i forhold til udfordringen med "ikke at komme med på indsats", at deltidsberedskabet rammer en gordisk knude. Ved større

hændelser er der brug for alt personel, men i hverdagen, når man kører til mindre hændelser som trafikuheld eller skorstensbrand, så er det ikke alle, der kommer med. Hvis de samme personer ofte føler sig forbigået, viser undersøgelserne en øget tendens til konflikter og frustrationer.

Undersøgelserne har endvidere vist, at de yngre brandfolk i forhold til de ældre betoner virket højere end det sociale aspekt. Det er med andre ord ikke nok for de unge blot at være del af en enhed, der er omgivet af traditioner. De vil med på de indsatser, som de bliver alarmeret til, og det er svært at tilfredsstille dem på andre måder.

Der er en tendens til, at yngre deltidsbrandfolk i højere grad end ældre opvejer egen indsats over for det udbytte, vedkommende får. De unge mennesker er en anderledes målgruppe end de tidligere, og det er derfor afgørende, at beredskaberne er bevidste om, at forventningsafstemning med nye deltidsbrandfolk er afgørende. Hvis beredskaberne ikke formår at skabe denne forventningsafstemning, kan de indbyggede problemer, som eksempelvis konkurrenceaspektet i forbindelse med alarmeringer føre til konflikter og frustration for de deltidsbrandfolk, der føler sig forbigået.

Fokuspunkt 2

De strukturelle rammer

Beredskabernes handlefrihed er begrænset af en række faktorer, som kommunerne ikke har nogen indflydelse på. Det gælder ikke mindst lovgivningens krav til førsteudrykningens afgangstid, som sætter nogle klare grænser for, hvem der kan være deltidsbrandfolk. Også arbejdsmarkedets vilkår og finanskrisen sætter deres præg på beredskaberne.

Ved at ændre tidskravet til førsteudrykningen kunne man hævde, at serviceniveauet ville blive

forringet, fordi brandbilerne hypotetisk set ville komme senere af sted. I forhold til dette argument skal man sammenligne konsekvenserne af ikke at kunne fastholde deltidsberedskaberne ude i kommunerne, så kommunerne bliver tvunget til alternative løsninger med fuldtidsansat personel.

Blandt beredskabernes ledere i kommunal- såvel som i Falck-regi er der generel enighed om et behov for at se nuanceret på tidskravet

til førsteudrykningen. Ved at fjerne den elastik, der ligger i formuleringen *snarest* i Bekendtgørelsen om Kommunalt Risikobaseret Redningsberedskab, ville politikerne give beredskaberne et større spillerum til at fordele udrykningerne på en sådan måde, at flere af de deltidsansatte brandfolk får mulighed for at deltage.

En anden mulighed kunne være, at tidskravet til førsteudrykningen alene skulle gælde for den første automobilsprøjte. Derved opnås en hurtig førsteindsats, hvorefter følgekøretøjerne kan afgå med et minut mellem sig. Ved en sådan løsning bliver det rent fastholdelsesmæssigt lettere for beredskaberne at tilgodese de uheldige virkninger af først-til-mølle princippet.

Et tredje argument for at fjerne tidskravet til førsteudrykningen kunne være, at man derved fulgte den linje, som ligger til grund for resten af den risikobaserede dimensionering. Således ville den enkelte kommune selv kunne beslutte serviceniveauet til borgerne.

Beredskabets kvaler med rekruttering og fastholdelse af deltidsansatte brandfolk kunne med andre ord lettes ved en mere klar dialog mellem beredskaber og politikere om de udfordringer og muligheder, som deltidsberedskabet bliver mødt af. En øget dialog vil endvidere have den positive konsekvens, at samarbejdsprojektets konklusioner bliver lokalt forankret.



Fokuspunkt 3

Problemerne i dagtimerne

Undersøgelserne omkring rekruttering og fastholdelse viser, at dialogen og samarbejdet mellem deltidsberedskaberne og offentlige såvel som private virksomheder skal udbygges. Især er det vigtigt, at offentlige og private virksomheder stiller personel

til rådighed for beredskaberne i de kritiske dagtimer.

Nedenstående tabeller viser på hvilket tidspunkt af dagen, deltidsberedskabernes forsyningsikkerhed er hårdest trængt.

Tabel 2.

Falck-beredskabers problemer med forsyningsikkerhed i forskellige tidsrum - ud fra undersøgelsens 85 besvarelser

	Melding om problemer (antal)	Procent
05-08 (hverdage)	26	30,6 %
08-15 (hverdage)	75	88,2 %
15-18 (hverdage)	35	41,2 %
18-05 (hverdage)	2	2,4 %
Weekender (06-18)	7	8,2 %
Weekender (18-06)	6	7,1 %
Helligdage	16	18,8 %
I alt	85	100,0 %

Tabel 3.

Kommunale beredskabers problemer med forsyningsikkerhed i forskellige tidsrum - ud fra undersøgelsens 49 besvarelser

	Melding om problemer (antal)	Procent
05-08 (hverdage)	17	34,7 %
08-15 (hverdage)	45	91,8 %
15-18 (hverdage)	22	44,9 %
18-05 (hverdage)	0	0,0 %
Weekender (06-18)	3	6,1 %
Weekender (18-06)	1	2,0 %
Helligdage	13	26,5 %
I alt	49	100,0 %

Det er vitalt, at kommunerne kan garantere et vist antal brandfolk døgnet rundt for at overholde Beredskabslovens bestemmelser om at have et forsvarligt beredskab. Tabellerne viser klart, at beredskaberne er hårdest ramt på deres forsyningsikkerhed i dagtimerne kl. 05-18. Hele 90 % af besvarelserne fra de kommunale brandberedskaber påpeger, at tidsrummet 8-15 er problematisk. For Falck-beredskabernes vedkommende er tallet 88,2 %. Den sårbarhed, beredskaberne giver udtryk for i hverdagene,

viser, at det netop er i denne tidsperiode, at beredskaberne har brug for hjælp fra offentlige og private virksomheder.

Eftersom dagtimerne er så problematiske for deltidsberedskaberne, kunne man forvente en tendens til et øget samarbejde med offentlige og private virksomheder omkring levering af deltidsansatte brandfolk. Som det fremgår af nedenstående tabel, er dette ikke tilfældet.

Tabel 4.

Aftale med kommunen om, at jobbet som deltidsansat brandmand indgår i kommunens stillingsbetegnelser for relevante personalegrupper?

Kommunale brandberedskaber

	Respondenter	Procent
Nej	44	86,3 %
Ja	7	13,7 %
I alt	51	100,0 %

Falck-beredskaber

Nej	76	88,4 %
Ja	10	11,6 %
I alt	86	100,0 %

Tabel 5.

Har beredskabet et formaliseret samarbejde med virksomheder i lokalområdet omkring forsyningen af deltidsansatte brandfolk i dagtimerne?

Kommunale brandberedskaber

	Respondenter	Procent
Nej	44	86,3 %
Ja	7	13,7 %
I alt	51	100,0 %

Falck-beredskaber

	Respondenter	Procent
Nej	75	87,2 %
Ja	11	12,8 %
I alt	86	100,0 %

Tabellerne viser, at kun 11,6 % af Falck-beredskaberne har en aftale med kommunen, mens tallet for de kommunale beredskabers vedkommende 13,7 %. De meget få aftaler kan undre, eftersom kommunerne kan forventes at have flere medarbejdere, der hurtigt kan frigøre sig fra deres arbejde, at man kan modarbejde problemerne med forsyningssikkerheden i dagtimerne. Svaret på den lave samarbejdsgrad skyldes ikke ond vilje fra virksomhedernes side. Tværtimod så tegner der sig et billede af, at intentionerne er gode nok, men den konkrete forståelse for, hvordan en sådan aftale kunne laves, mangler.

Det anbefales fra projektet, at beredskaberne sammen med kommunen udarbejder informationsmateriale målrettet mod offentlige og private virksomheder, der forklarer den procedure,

som er forbundet med at levere personel til beredskabet. I et sådan materiale vil man kunne afklare spørgsmål som, hvordan medarbejdere er forsikret, når de er til brand? Hvor meget arbejdsgiver kan forvente at mangle medarbejderen i gennemsnit om ugen? Hvad virksomheden får til gengæld af beredskabet? etc.

Et sådan materiale vil kunne være med til at skabe en ny procedure for samarbejdet mellem beredskabet og offentlige- såvel som private virksomheder. Man kunne endvidere overveje, om en del af de kampagnemidler, som er afsat til rekruttering af nye deltidsbrandfolk, med fordel netop kunne benyttes til informationsmateriale rettet mod arbejdsgivere, der skal give deres medarbejdere mulighed for at stå til rådighed for beredskaberne i dagtimerne.

Fokuspunkt 4

Yderområder og aktivitetsbelastning

Når man beskæftiger sig med deltidsberedskabet, er det tydeligt, at ikke to deltidsberedskaber er ens. Det skyldes naturligvis det faktum, at hver enkelt kommune har udarbejdet en unik risikobaseret dimensionering, som danner baggrunden for politikernes valg af serviceniveau for beredskabet.

Når man diskuterer alternative organiseringer af deltidsberedskabet, er det derfor vigtigt at sondre mellem de forskellige udfordringer, som deltidsberedskaberne møder afhængig af geografi, og ikke mindst den aktivitets- og belastningsgrad, som det konkrete deltidsberedskab udsættes for.

Konsekvenserne for deltidsberedskabet i en større provinsby

I det følgende eksempel er udgangspunktet en større provinsby. Beredskabet har i dette eksempel to fulde slukningstog, hvilket vil sige, at de eksempelvis har to automobilsprøjter, en automobildrejestige, to tankvogne, en rednings/miljø-vogn samt båd til søredning. I dagtimerne er denne størrelse beredskab særlig følsomt på forsyningssikkerheden. Større provinsbyer har typisk 300-400 udrykninger om året, og ved at bemane beredskabet med et kombineret deltids-fuldtidsberedskab kan man fjerne noget af presset på forsyningssikkerheden i dagtimerne. Samtidig vil man kunne fjerne presset fra nogle af de deltidsansattes primærarbejdsgivere, der ikke skal lade deres ansatte løbe til brand i dagtimerne i samme grad.

Ved omlægning til et 1-minuts beredskab skal politikerne beslutte, om det kun skal være i dagtimerne eller i hele døgnet. Hvis politikerne vælger en fuldtidsbemanding på døgnet suppleret med deltidsfolk, er det centrale spørgsmål, hvordan de deltidsansatte brandfolk vil reagere på en sådan beslutning.

En sådan løsning vil ramme de deltidsansattes motivering for at virke samt ramme deres opfattelse af sig selv som værende professionelle. De vil lige pludselig blive backup for de "rigtige" brandfolk, og det vil sandsynligvis føre til behovsregression, der vil udløse en del frustrationer. Den ledelsesmæssige indsats i den forbindelse bliver vanskelig at tackle, for de deltidsansatte vil grundet deres kald have svært ved at acceptere forklaringen om, at et fuldtidsberedskab, der koster markant mere, vil være en bedre service end dem.

Det er ikke sikkert, at man på længere sigt kan fastholde de deltidsansatte brandfolk,

eftersom deres forventninger til virket ændrer sig markant. Selvfølgelig skal de deltidsansatte brandfolk ikke have den afgørende stemme over deltidsberedskabets fremtid, for det er en politisk beslutning, men politikerne skal være opmærksomme på de følelser, der vil komme i klemme ude i de enkelte beredskaber.

Det er derfor vigtigt, at beredskabernes ledere inddrager de deltidsansatte i en sådan proces, og forklarer de deltidsansatte brandfolk, at man stadig ønsker deres faglige ekspertise samt, at man stadig opfatter dem som "medejere" af beredskabet. For deltidsansatte er virket ikke et spørgsmål om kroner og øre. Det er i højere et spørgsmål om anerkendelse, og denne anerkendelse vil få et knæk, hvis deltidsbrandfolkene blev frataget en del af deres andel i de operative indsatser.

Alternativt kan kommunerne vælge at bemane beredskabet med et 1-minuts beredskab i dagtimerne kl. 7-17, hvor deltidsberedskabernes forsyningssikkerhed er hårdest ramt. Derigennem vil man fastholde deltidsberedskabet samt spare penge på 1-minut udrykningen i forhold til at have døgnbemanding. Endvidere vil det være lettere for beredskabernes ledere ud fra et fagligt argument at forklare deltidsansatte brandfolk, hvorfor politikerne vælger et 1-minut beredskab i dagtimerne, eftersom det skåner de deltidsansattes primærarbejdsgivere.

For at gøre 1-minuts beredskabet mere omkostningsneutralt i dagtimerne, kan den enkelte kommune i den forbindelse indtænke forskellige serviceopgaver, som det fuldtidsansatte personel kan varetage.

Konsekvenserne for deltidsberedskabet i en mellemstor provinsby

I forhold til den større provinsby er problemstillingerne anderledes i den mellemstore provinsby. I disse byer ser man ofte et deltidsberedskab, der måske kører ca. 150 indsatser om året. Eftersom forskellen mellem omkostningerne til et deltids- kontra til et fuldtidsberedskab i disse byer vil være markant, er det urealistisk at bemane disse beredskaber med fuldtidsansat brandpersonel.

Det største ledelsesmæssige problem i disse beredskaber er de strukturelle rammer, som gør det vanskeligt at fastholde de deltidsansatte brandfolk. Udviklingen i mellemstore provinsbyer betyder, at beredskaberne er dybt afhængige af de offentlige og private arbejdspladser, der er tilbage. Endvidere er de afhængige af, at arbejdsgiverne er villige til at afgive deres medarbejdere i tilfælde af alarmering. Det er netop disse beredskaber, som vil være udslagsgivende for deltidsberedskabets fremtid.

Flere steder er situationen i dag således, at deltidsberedskabet er dybt afhængigt af få, store virksomheder, og hvis disse virksomheder pludselig flytter deres produktion, får det store konsekvenser for det stedlige beredskab.

Igen er det en anbefaling på baggrund af projektets undersøgelser, at beredskaberne samarbejder med offentlige såvel som private virksomheder omkring levering af personel i de kritiske dagtimer.

Det er livsvigtigt for deltidsberedskabets overlevelse, at kommunerne hjælper med at skabe og vedligeholde grundlaget for at rekruttere deltidsansatte brandfolk i dagtimerne. Enten kan kommunale arbejdspladser bevidst placeres nær brandstationerne, eller beredskaberne kan varetage visse serviceopgaver for kommunen. Beredskaberne bliver derved en indtægtsgivende virksomhed, der vil kunne mindske de ekstra omkostninger for kommunen ved at have fuldtidsansatte.

Traditionelt har beredskaberne varetaget reparationer af hjemmeplejebiler, rengøring af hjælpemidler m.m. Også her kunne man forestille sig et større samarbejde, hvilket igen vil være med til at knytte flere medarbejdere til beredskabet og dermed lette presset på beredskaberne i de problematiske dagtimer.

Konsekvenserne for deltidsberedskabet i yderområderne

Den virkelighed, der præger de mellemstore provinsbyer, går igen i yderområderne. Beredskaberne er her på samme måde ramt af, at virksomhederne flytter produktionen væk, samt det faktum, at borgerne i dagtimerne kører til en nærliggende større by for at arbejde, og først vender tilbage om eftermiddagen.

Beredskaberne har meget varieret aktivitetsgrad, men fælles for alle er, at enhver snak om fuldtidsbemanning rent omkostningsmæssigt er urealistisk.

Omkring rekruttering og fastholdelse i disse beredskaber udgør det sociale aspekt sammen ➤➤

» med de deltidsansattes brandfolks begejstring for selve virket en central rolle. Dette kommer endvidere til udtryk ved, at beredskaberne i yderområderne drives i tæt samarbejde med de deltidsansatte selv. Hvis man fra politisk side vælger at oprette et 1-minuts beredskab i de større byer, kunne man forestille sig, at det blev på bekostning af de mindre beredskaber i yderområderne. Hvis dette er den politiske vilje, skal politikerne blot være opmærksomme på, at det er yderst tvivlsomt, om man over tid vil have mulighed for at genoprette deltidsberedskabet på et senere tidspunkt, eftersom man bryder de sociale bånd mellem de deltidsansatte brandfolk.

Som det fremgår af de tre ovenstående eksempler på forskellige typer af deltidsberedskaber, er det ikke de samme udfordringer, som de forskellige typer beredskaber møder. Det er derfor helt afgørende for både beredskabernes ledere samt politikerne, at de erkender de udfordringer omkring rekruttering og fastholdelse, som deltidsberedskabet giver. I forlængelse heraf er det afgørende, at man i diskussionerne omkring deltidsberedskabets fremtid medtænker de fire fokuspunkter, som er gennemgået i det forrige.



Perspektiver fremadrettet

Deltidsberedskabet i Danmark er i dag i et vist omfang tvunget i knæ. Det vanskelige ved det danske deltidsberedskab er, at ikke er kun en enkelt faktor har indflydelse på beredskabernes muligheder for i fremtiden at rekruttere og fastholde deltidsansatte brandfolk. Det er derfor ikke muligt at angive én løsningsmodel, der kan løse det samlede deltidsberedskabs problemer.

Foruden de strukturelle, lovgivningsmæssige rammer, har deltidsberedskabet en række indbyggede blokeringer, som vanskeliggør rekruttering og fastholdelse af brandfolkene. Den helt centrale erkendelse efter det gennemførte samarbejdsprojekt er, at der er behov for yderligere dialog mellem deltidsbrandfolk og beredskabernes ledere, samt mellem beredskabets ledere og kommunalpolitikere. Alle bliver nødt til at erkende, at deltidsberedskabs problemer er fælles problemer, som kræver en højere grad af tværgående samarbejde end hidtil.

Et eksempel på det manglende samarbejde ses eksempelvis i forhold til leveringen af personel i dagtimerne i forbindelse med en alarmering. Selvom private virksomheder i den forbindelse har en særstilling, eftersom de kan argumentere for, at de står og mangler de pågældende medarbejdere i produktionen, så kan det undre, at samarbejdsgraden blandt kommunale virksomheder er så lav, som det er tilfældet.

De udfordringer, beredskaberne bliver mødt med, afhænger i høj grad af aktivitetsgrad og geografiske placering. Det er netop grundet

den lokale forankring, at det tidligere har været muligt at lade de deltidsansatte selv stå for en stor del af rekrutteringen, for når man først var deltidsbrandmand, så blev det en livsstil, og så blev folk ved med at være det. De gennemførte undersøgelser har midlertidigt vist, at omverdenen omkring deltidsberedskaberne har ændret sig i en sådan grad, at denne netværksrekruttering ikke længere er mulig.

Deltidsberedskabet befinder sig i en brydningstid, og det er derfor helt afgørende, at man fremadrettet gennem øget dialog omkring vilkårene for deltidsberedskabet formår at løse de helt afgørende problemer i de skrøbelige dagtimer, hvor mange beredskaber i dag er tvunget i knæ. Foruden behovet for øget dialog med private og ikke mindst offentlige virksomheder, er det nødvendigt, at beredskabet gennem dialogen med kommunalpolitikere får forklaret, hvordan den nuværende lovgivning omkring eksempelvis tidskravet til førsteudrykningen skaber en konkurrencekultur blandt de deltidsansatte brandfolk, der fører til en "først-til-mølle"-kultur, som er skyld i frustration og konflikter, og som er vanskelig at håndtere i arbejdet med at sikre et til enhver tid forsvarligt beredskab i den enkelte kommune.

For at bruge Sven Urban Hansens³ bemærkning om, *ligger der en bombe under der danske deltidsberedskab?* så har samarbejdsprojektet vist, at der er flere faktorer, der, hvis de får lov til at udvikle sig, på flere områder kan tvinge deltidsberedskaberne i knæ og derved presse kommunerne til at vælge markant dyrere løsninger på beredskabsområdet.

³ Sven Urban Hansen er beredskabschef i Sorø. Leder i "Brandvæsen" maj 2009.



Falck

ISBN 978-87-992082-1-0