



De Belgische Brandweer van morgen in relatie tot vrijwilligheid



Visienota versie 1.6
Datum: 13.09.2019

OVERZICHT

Deze visienota omvat een aantal belangrijke componenten:

- **Context:**
 - Maatschappelijk situering van vrijwillig engagement in Vlaanderen
 - Doel van deze nota
 - De context van de brandweer die we hebben opgemerkt doorheen het traject
- **Toekomstvisie** - Vrijwilligheid binnen de brandweer in 8 speerpunten
- **Plan van aanpak om vrijwilligheid binnen de brandweer te versterken**
- **Tijdspad**
- **Waar we niet voor kiezen**
- **Tot slot**
- **Lexicon** - toelichting van een aantal termen zoals ze in deze nota gebruikt worden
- **Bronnen:** een selectie van de gebruikte bronnen.



CONTEXT - Maatschappelijke situering vrijwillig engagement.

Vlaanderen kenmerkt zich reeds decennia lang door een sterke participatie van burgers aan de opbouw van de samenleving. Ooit ontstaan vanuit een ‘caritas’ gedachte binnen zeer specifieke sectoren is vrijwillig engagement stelselmatig geëvolueerd naar een zeer brede waaier aan activiteiten binnen een groeiend aantal organisaties en diensten.

Terwijl de overheid de laatste decennia alles in het werk stelde om vrijwilligerswerk goed te omkaderen (cf. wet op het vrijwilligerswerk, decreet op vrijwilligerswerk binnen de gezondheidssector, statuut van de verenigingswerker) zien we dat de wijze van engagement van burgers wijzigt.

De vraag of burgers anno 2020 minder geëngageerd zijn dan vroeger blijft onbeantwoord. Bronnen spreken van een dalend engagement binnen Vlaanderen, andere spreken van een stagnering of zelfs een stijging.

Wat we wel zeker weten is dat er anno 2020 een enorm aanbod is gecreëerd aan vrijwilligersorganisaties. In vele tienduizenden verenigingen, diensten, projecten en initiatieven kunnen mensen terecht om hun steentje bij te dragen. Niet enkel het rode kruis, de brandweer of de lokale sport-, cultuur- of jeugdvereniging schakelt vrijwilligers in. Vrijwilligerswerk wordt anno 2020 ingebed in de meest diverse sectoren waarbinnen tijdelijke, projectmatige of vaste initiatieven zich open stellen voor mensen die hun steentje willen bijdragen.

Een gewijzigd maatschappijbeeld zorgt daarnaast voor een gewijzigde invulling van arbeid.

Een gewijzigde invulling van vrijwillige arbeid is hier een logisch gevolg van.

En net deze gewijzigde invulling van engagement wordt binnen vele ‘traditionele’ aanbieders van vrijwilligerswerk als lastig ervaren. Daar waar nieuwe, wendbare aanbieders onmiddellijk meesurfen op de hedendaagse golven van engagement.

Onze samenleving kenmerkt zich door een aantal duidelijke trends die impact hebben op vrijwillig engagement:

- Een evolutie van systeem centraal naar klant centraal
 - Flexibiliteit neemt de plaats in van vastheid
 - ‘Op maat’ wordt het devies
 - Mensen hebben per week 7u. minder tijd dan 20 jaar terug (cf. Trendwatcher Herman Konings). Mobiliteit en de opkomst van kennis- en diensteneconomie waarin we flexibel beschikbaar moeten zijn spelen hierbij een belangrijke rol.
- Tijd wordt de nieuwe vorm van luxe



- Multimediale wereld zorgt voor een permanente bereikbaarheid en connectiviteit. Permanente virtuele mobiliteit.
- Jobhoppen
- Wijzigende gezinssamenstellingen
- Levenslang leren o.m. gestuwd door een steeds groeiende beschikbaarheid van informatie.

Wanneer we bovenstaande trends extrapoleren naar het vrijwilligerswerk dan zien we volgende verschuivingen bij aankomende/startende vrijwilligers:

- Vrijwilligers nemen engagementen meer versplinterd op, gespreid over verschillende organisaties/initiatieven.
- Engagementen zijn korter van duur.
- Vrijwilligers kiezen bewust welke taken/opdrachten ze willen aangaan. Engagement is niet meer integraal en allesomvattend.
- Mensen zoeken de win-win in vrijwillig engagement. Vrijwilligers kijken kritisch naar wat ze in return krijgen. Zowel materiële als immateriële aspecten spelen een rol.
- Binding tov de organisatie is losser.
Vaste engagementen worden vermeden.
Vrijwilligers gaan makkelijker hoppen.
- Aankomende vrijwilligers willen mee redeneren, niet enkel uitvoeren.
- Beleving als centraal gegeven steekt de kop op.

Een vraag die we geregeld stellen aan vrijwilligers luidt: ‘Waar merken jullie een verschil in wijze van engagement bij aankomende vrijwilligers.’

Onderstaand een overzicht van de meest gegeven antwoorden op deze vraag, bekeken dus door de bril van bestaande vrijwilligers.



De aankomende vrijwilliger anno 2019

Versplinterd **kortdurend** **bewuste keuze**
win-win **minder tijd**
afgebakend **eerder losse vrijwilliger dan vaste**
individualistisch
kritisch **dessert buffet engagement**

Bovengenoemde evoluties vragen een bewuste aanpak van vrijwilligerswerk.

Daar waar vrijwilligers een essentieel onderdeel van de dienstverlening opnemen volstaat het niet meer een sterke visie te vormen op de inhoudelijk doelen en de opdrachten van de organisatie. Het uitbouwen van een bewuste en hedendaagse visie op vrijwilligersbetrokkenheid dringt zich op. Daar waar vrijwilligers en beroepskrachten samen functioneren dienen ook deze verhoudingen geactualiseerd te worden.

Kortom, vrijwilligersorganisaties anno 2020 staan voor de opdracht om hun structuur en cultuur te actualiseren en af te stemmen op de noden van de hedendaagse aankomende vrijwilliger. Het managen van de verwachtingen van bestaande én aankomende vrijwilligers is hierbij dé opdracht.

Samenvattend.

Het aantrekken van nieuwe vrijwilligers moet gebeuren vanuit een nieuw discours.

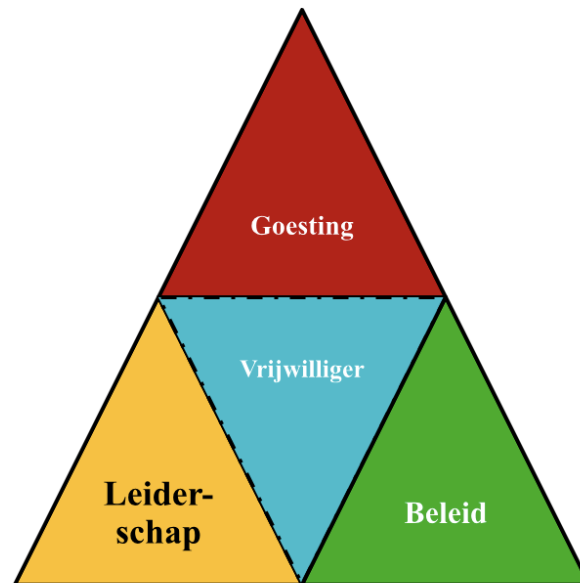
De specifieke evoluties van de voorbije 15 jaar leiden tot een vernieuwde samenleving in al zijn facetten. Nieuwe evoluties brengen ons bij nieuwe vrijwilligersculturen, die best worden gecapteerd in nieuwe - hybride- structuren.

Daar waar organisaties nog steeds voortbouwen op de gewoontes, de overtuigingen, de cultuur en de structuur van de jaren 80, 90 en begin 2000, daar wordt het moeilijk om betrokkenheid te genereren. Daar waar vrijwilligersorganisaties bereid zijn zich te overdenken - zonder hun roots te verloochenen -, daar zien we een aanzuigeffect naar burgers die hun steentje willen bijdragen.



CONTEXT - Doel van de nota

Nadenken over vrijwilligersvriendelijkheid is te groeperen vanuit drie essentiële deelaspecten:



- Goesting: werken aan een cultuur waar vrijwilligers met goesting participeren en dit ook uitdragen
- Beleid: werken aan een structuur waarbinnen kwaliteitsvol vrijwilligerswerk wordt gecapteerd Daar waar vrijwilligers samenwerken met beroepskrachten vormt een vrijwilligersbeleid een centraal onderdeel van het HR beleid.
- Leiderschap: hedendaags leiderschap vormt de basis van een hedendaags HR beleid, leiderschap die aansluit op de noden van zowel vrijwilligers als beroeps.

Ook binnen Brandweer Vlaanderen wordt het aantrekken en behouden van vrijwilligers minder en minder een evidentie.

Wijzen naar een dalend engagement en burgerzin van de doorsnee Vlaming is niet de gewenste reflex. Op zoek gaan naar de wijze waarop we vrijwilligheid binnen Brandweer Vlaanderen op een hedendaagse wijze vorm kunnen geven zal zorgen voor een bredere instroom van vrijwilligers.

Vanuit Vrijwilligerswerkwerkt willen we binnen deze nota een overzicht geven van de analyse die we maakten vanuit rapporten, bevestigingen, nationale en internationale nota's. Binnen een taskforce werden de insteken en de analyses vorm gegeven.

In een eerste deel formuleren we **8 speerpunten** die naar voor komen.



In een tweede deel geven we een **globaal plan van aanpak naar uitrol** toe.

Vertretpunt binnen procesbegeleidingen vanuit Vrijwilligerswerkwerkt is steeds het voortschrijdend inzicht. Dit zorgt voor een permanente ontwikkeling van werkvormen die aansluiten op opportuniteiten en/of noden die zich stellen.

Deze procesaanpak wordt verkozen boven een voorafgaand gedetailleerde aanpak waarbij actieplannen reeds worden geconcretiseerd van bij aanvang.

Tot slot willen we beklemtonen dat deze procesbegeleiding niet enkel een inhoudelijke kant kent.

Doorheen de actualisering van de Vlaamse vrijwillige brandweer willen we de brandweerwerker meenemen vanuit zijn inzichten en redeneringen.

Vrijwilligerswerkwerkt kiest steevast voor participatieve processen mét centrale aansturing.

In die zin is het uitstippelen van de juiste werkvormen en methodes die leiden tot goesting om zelf aan de slag te gaan binnen de nieuwe kaders een centraal uitgangspunt.

Het top down opleggen van structuur of cultuur sluit niet aan bij de noden van de hedendaagse medewerker, vrijwillig noch beroeps.



CONTEXT - Vrijwilligheid binnen de Vlaamse brandweer

Op basis van cijfers verzameld in de Vlaamse Brandweerzones (cijfers anno 2019) stellen we vast dat op 11.227 brandweermannen er 8.238 vrijwillige brandweermannen actief zijn. Dat is een percentage van 74% vrijwillige brandweermannen. Als we dieper inzoomen op de brede verspreiding in Vlaanderen waarbij we de centrumzones buiten beschouwing laten, stijgt dit percentage zelfs tot 81%. Het geeft o.i. overduidelijk aan welke belangrijke rol de vrijwillige brandweer speelt in Vlaanderen. Niettemin zien we dat er ook veel uitdagingen op de brandweer afkomen. Zowel in Vlaanderen als internationaal (zie ook internationaal onderzoek).

We zien de volgende uitdagingen waar de Belgische brandweer mee geconfronteerd wordt in de komende jaren om enerzijds de kernopdracht te vervullen, maar anderzijds om de rol van de brandweer in de toekomst te vervullen.

1. Er is een hoge instapdrempel als vrijwillige brandweerman

Tussen het moment van interesse en het effectief aan de slag gaan zit snel een periode van 1,5 jaar a 2 jaar. We merken in de Brandweertoets een sterke nood om vrijwillige brandweermannen te kunnen werven (gezien de aantallen), maar anderzijds ook diverse factoren die aangeven dat het steeds moeilijker is geworden om dit te realiseren: periode van opleiding, verwachtingen voor de vrijwillige brandweerman, ... 85% van de 4896 respondenten (N=4896) geeft aan dat het moeilijker is geworden om vrijwilligers te werven. 34% (N = 4884) geeft aan dat de hulpverleningszone geen aantrekkelijke organisatie is voor een vrijwillige brandweerman. 19% (N = 4708) geeft aan voldoende vrijwillige brandweermannen te kunnen werven voor de zone. Daarnaast merken we dat er een verschillende perceptie en/of interpretatie bestaat over de quota die nieuwe medewerkers toelaten. De wet bepaalt specifieke arbeidskaders, maar de invulling of de mate waarin er een strikte of vrije invulling kan gebeuren verschilt al naargelang de personen op het veld. Daarnaast is er ook de interpretatie door de inspectie waardoor de duidelijkheid soms ontbreekt voor de leidinggevendenden (wat mag wel, wat kan wel). Een dergelijk hoge instapdrempel leidt tot een gebrek aan instroom.

2. Maatschappelijke wijzigingen met impact op engagement

Maatschappelijke veranderingen hebben impact op de context van de vrijwillige brandweermannen binnen de Brandweer. Dit blijkt ook duidelijk uit de brandweertoets. De opleidingseisen zijn gestegen, maar vooral de privé context weegt steeds sterker door op de mensen. Mensen willen tijd voor familie, gezin, vrije tijd, hobby's, ... Het engagement is er nog steeds, maar de brandweer is niet de enige prioriteit. Dat zien we ook in andere types organisaties en in onderzoek dat we voerden samen met Stijn Baert. Er is een nog steeds een sterke wil tot engagement, maar op een eigen tempo en binnen de eigen beschikbaarheid. Uit het onderzoek blijkt tevens dat vergoedingen niet de drijvende kracht zijn voor de Vlaamse vrijwilliger. Binnen de brandweercontext heeft een daling van beschikbaarheid van mensen natuurlijk vrij snel impact op de werking, afhankelijk van het aantal vrijwilligers. (en daar liggen ook uitdagingen,



zie ook 1.) De beschikbaarheid is vooral kritiek tijdens de kantooruren wanneer het hoogst aantal interventies is. Tijdens avond en weekend is er nog voldoende potentieel aan beschikbare brandweermannen.

Systemen, structuren en kaders mbt beschikbaarheid moeten herbekeken worden ifv continuïteit.

3. **Verhouding tussen beroeps & vrijwillige brandweermannen**

We merken o.m. in de brandweertoets, maar ook in de praktijk op dat er een (al dan niet juiste) perceptie ontstaat over de verschillen tussen de beroeps en vrijwillige brandweermannen: over kwaliteit van opleiding, over vakbekwaamheid, Binnen een kwaliteitsvolle vrijwilligersomkadering in organisaties zien we vaak een bewuste aflijning tussen vrijwillig- en beroepskader, waarbij er veelal een andere taakin-vulling is voor vrijwilligers en beroepsmedewerkers. Bij de brandweer is dit niet zo op dit moment.

De perceptie over de verschillen is dan ook jammer voor een korps dat hoofdzakelijke uit vrijwillige brandweermannen bestaat en waar de instroom voornamelijk vanuit vrijwillige context moet groeien. Zeker in de context van gemengde korpsen kan dit leiden tot verwarring en spanningen. Bovendien stellen we vast dat veel brandweermannen ook beroeps zijn in 1 zone en vrijwillig zijn in een andere zone.

De verschillen tussen de beide kaders in de brandweer worden bovendien versterkt door diverse factoren: van vergoeding tot uniform, verschillen in uitrijtijd, ...

Een voorbeeld in dit kader: binnen de wetgeving wordt de overgang van vrijwillige brandweerman naar beroepsbrandweerman benoemd als professionalisering. Dat werkt contra-productief om verbinding te realiseren binnen de brandweer.

Het unieke aspect in de samengang van vrijwillig- en beroeps vraagt een update.

4. **Regionalisering & zones**

Korpsen zijn nog volop de integratie in zones aan het verwerken, vooral op interpersoonlijk en menselijk vlak. Een dergelijke verandering heeft tijd & resources nodig om ten volle tot uitwas te komen. Vooral gezien er veel KB's zijn gekomen met grote veranderingen op korte termijn waarbij er onvoldoende aandacht is gegeven voor veranderingsmanagement. Dit geeft af en toe spanningen en uitdagingen die zijn invloed hebben op het ondersteunen van mensen. Vooral de soft skills die nodig zijn in een dergelijke overgang of transitie spelen een kritieke rol. Dit gaat breder & verder dan de invulling van een taak/functie en de bijbehorende planning daaromtrent. We merken dat hier minder ondersteuning is geboden aan zowel brandweermannen als leidinggevend. In veranderingstrajecten moet voldoende ondersteuning voorzien worden. Net die ondersteuning wordt momenteel niet meegerekend in de toegekende subsidies (los van het feit of dit noodzakelijk is). De vraag die hierbij speelt is of ondersteunende functies of middenkader per definitie ook all round brandweermannen moeten zijn die opgeleid zijn voor operationele interventies.



Moeten leidinggevendenden per definitie interventie experts zijn, of moeten leidinggevendenden experts zijn in het begeleiden van mensen die interventie experts zijn?

Binnen hedendaags vrijwilligerswerk is de rol van een “leidinggevende” veelal een kritische succesfactor. Leidinggevendenden geven duidelijk aan in de Brandweertoets dat ze nood hebben aan coaching op dat vlak.

5. Impact beleid & wetgeving

Uiteraard is één van de factoren met de meeste impact op de Brandweer het beleid en het wetgevend kader. Deze wetgeving definieert veel elementen tot in de diepte wat het zelfstandig functioneren van de Brandweer kan compliceren. De vraag is hier of het wetgevend kader geen kader moet zijn waarbij de invulling moet worden overgelaten aan de Brandweer zelf zodat die zelf de nodige invulling kan geven en de nodige optimalisaties kan doen. In de huidige context wordt dit toch anders ervaren in die zin dat het wetgevend kader heel diep en tot in detail gaat hetgeen het moeilijk maakt om mee te evolueren als Brandweer met de veranderende maatschappij zonder het wetgevend kader te veranderen. En dit gaat van opleiding tot vergoeding, tot vervanging van profielen,

We merken de nood aan een centraal orgaan die de vertaling maakt van de wetgeving naar operationele contexten om de uniformiteit overheen de zones te bewaken en te helpen ondersteunen. We merken vaak onduidelijkheden en interpretaties die een voedingsbodem bieden aan spanningen en frustraties. Analooch zou dit orgaan een reactieve, maar vooral proactieve rol moeten kunnen opnemen naar het beleid om gerichte aanbevelingen te doen op basis van wat er vanuit de basis en vanuit de praktijk naar boven komt. Zo kunnen beleid en praktijk beter samenwerken aan de uitdagingen van een hedendaags veiligheidsbeleid.

Daarnaast merken we dat er binnen de context van de wetgeving een orgaan is voorzien om de vrijwilligers te ondersteunen, met name het bureau van de vrijwilliger, waar veel onduidelijkheid over bestaat. Een gemeenschappelijke invulling rond dit kader is essentieel om tot goede oplossingen te komen. Hierbij zal de noodzaak zijn om met VVB (Vereniging Vrijwillige Brandweer) tot gemeenschappelijke invullingen te komen.

Het vormen van één beleidsadviserend orgaan dat wordt gedragen door alle geledingen van de brandweer dringt zich op.

6. Functiegerichtheid vs taakgerichtheid

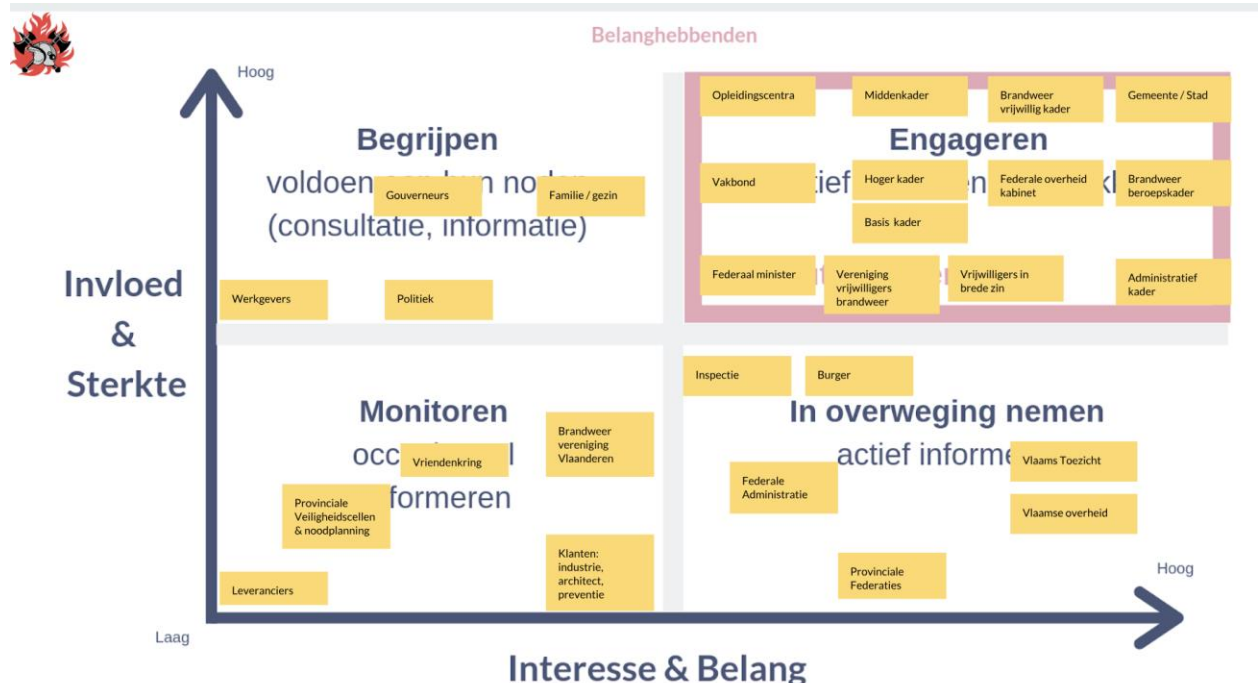
In het vrijwilligersveld merken we een traditie in het capteren van engagement in functieprofielen om vrijwilligers te werven. Aankomende generaties vrijwilligers worden makkelijker afgeschrikt door functies met zwaar en regelmatig engagement. Hieruit mag niet worden afgeleid dat aankomende vrijwilligers niet openstaan voor regelmatig engagement en zwaardere rollen. Bij aanvang echter, waarbij men nog geen connectie heeft met de organisatie en zijn mensen, is engagement georiënteerd vanuit taakniveau



een must. Daar ligt voor vele Vlaamse organisaties een uitdaging en zeker ook voor de Brandweer. Deze uitdaging wordt binnen de brandweer nog versterkt door de hiërarchische opbouw van graden binnen de brandweer die vanuit functies zijn opgebouwd en niet vanuit taken. Een shift naar een meer taakgerichte invulling van specifieke elementen overheen de brandweer kan een oplossing bieden om meer mensen aan te trekken op een snellere manier in de breedheid van het veiligheidsaspect. Zeker gezien de evolutie van taken binnen de Brandweer in het toekomstige veiligheidsbeleid. Er zal een shift ontstaan van repressie naar preventie alsook naar het opnemen van een bredere rol in het veiligheidsbeleid (zie ook visie 2025). Dit vraagt een andere invulling van het begrip vrijwilliger bij de brandweer.

7. Relatie met stakeholders

Gezien de zones en regionalisering is er een toenemende nood aan intensieve samenwerking overheen korpsen. Vandaar ook het ontstaan van Netwerk Brandweer Vlaanderen. Niettemin is de Brandweer in evolutie en dient ze een betere relatie met vooral de externe stakeholders allerlei (zie ook stakeholders analyse) op te bouwen.



Enkele specifieke relaties die er uit springen:

- De relatie met werkgevers: Om in de meest ideale omstandigheden voor vrijwillige brandweermannen te voorzien is een goede relatie met werkgevers en een duidelijk afsprakenkader een must. Hier zijn mogelijkheden tot verbetering.
- Relatie met vriendenkringen: de vriendenkringen in de korpsen vormen een belangrijk sociaal weefsel rond de korpsen. Een goede relatie die het vrijwilligerswerk ook versterkt speelt o.i. een belangrijke rol in het voorzien in goede omstandigheden die de vrijwillige



brandweerman toelaat zijn rol op te nemen. Een empathische houding van omgeving (familie, werkgever, ...) zal een positieve invloed hebben op het engagement van de vrijwillige brandweerman. (maar het is zeker niet de enige factor).

We stellen vast dat externe partijen vaak niet weten dat de brandweer voor 74% gedragen wordt door vrijwillige brandweermannen. Bovendien merken externe partijen niet altijd op dat vrijwillige brandweermannen dezelfde standaarden hanteren als beroeps brandweermannen (in tegenstelling tot wat je soms binnen andere organisaties ziet). Dit heeft impact op de potentiële instroom van vrijwilligers en dit ondanks een enorm sterk merk dat de brandweer is en waar een hoge trots op het gepresteerde werk enorm aanwezig is.

Op basis van bovenstaande uitdagingen ontwikkelden we deze visienota om de uitdagingen in de komende jaren het hoofd te bieden.

We bieden ook een toekomstbeeld waar men zich binnen de Brandweer in kan herkennen en die scherp zet waarom deze veranderingen noodzakelijk zijn, een toekomstvisie op vrijwilligerswerk binnen de brandweer in 8 speerpunten.

We mikken voor de uitrol van deze toekomstvisie op 2025 als perspectief.

Deze speerpunten zijn een gemeenschappelijk kader om een hedendaags vrijwilligersbeleid binnen de brandweer vorm te geven. Dit kader moet verder vorm gegeven worden samen met de basis binnen de brandweer.

In onze eerste contacten met de brandweer merkten we snel dat zaken die top down werden opgelegd, zonder aandacht voor de mens dan ook niet werken. Er moet sterk participatief gewerkt worden met de basis om het nodige draagvlak te bieden aan het hedendaags vrijwilligersbeleid.

De kennis is aanwezig aan de basis. Indien deze goed begeleid, gekaderd en ondersteunt wordt is er meest kans op transfer en gedragenheid.

Enkele voorbeelden uit het verleden:

1. Regionalisering & Zones: die zijn duidelijk nog niet verwerkt en volledig gedragen. Een concreet kader reik je aan samen met de basis om zo draagvlak te bieden. Dit breed proces zorgt voor dat draagvlak.
2. Een concreet kader wordt niet uitgewerkt door externe of interne consultants. De specialisatie zit immers binnen de brandweer. We vergelijken hier bv. Met het bureau van de vrijwilliger. Dit is overgenomen vanuit een buitenlandse good practice.
Daar waar het idee mogelijks zeer sterk is, is het gebrek aan gedeelde invulling voor installatie



van dit principe een belemmering.

Dit betekent dat mogelijks veel sceptische blikken weinig draagvlak voor een dergelijk model.

3. Opvolging van de brandweer toets. Na de brandweer toets is er beloofd om met concrete oplossingen te komen nav. de problemen die worden gedetecteerd. Echter merken we in alle gesprekken dat de brandweer toets niet gedragen is binnen de brandweer omdat niemand zich hierin herkent. De brandweer toets geeft generieke gemiddelden en geen specifiek kader. Je kan maw. moeilijk vertrekken vanuit de brandweertoets om daarmee tot oplossingen te komen gezien zones zich niet herkennen in de algemene gemiddelden. Binnen de brandweergebieden zijn er specifieke uitdagingen die verschillend zijn van zone tot zone en van korps tot korps. Veel factoren kunnen daar spelen: regionaal, lokaal, specialisatie, industrie, landelijk, ...
De inhoud van de brandweertoets zien wij als zeer nuttig, de manier waarop het proces hierrond is verlopen zorgt echter voor weerstand om hiermee aan de slag te gaan.

Op basis deze voorbeelden willen we aantonen dat niet enkel de inhoud, maar vooral het proces moet gefaciliteerd worden de komende jaren. Kennis en competentie zit in de korpsen en de gebieden. Het proces om van diversiteit een sterkte te maken moet ondersteund worden.



Toekomstvisie vrijwilligheid binnen de brandweer

We definiëren deze toekomstvisie adhv. 8 speerpunten:

- 1. Wij willen een brandweer zijn met een lage instapdrempel.**
- 2. We willen een brandweer zijn waar we verschillende niveaus van intensiteit van vrijwillige inzet volwaardig inbedden.**
- 3. Wij willen een brandweer zijn waar we ruimte geven aan mensen om brandweerwerker te worden.**
- 4. Wij willen een brandweer zijn waar elkeen werkt aan een sterk vrijwilligersmerk.**
- 5. Wij willen een brandweer zijn waar een goed evenwicht bestaat tussen task en people management overheen de organisatie**
- 6. We willen een brandweer zijn waar een vrijwilligersbeleid zorgzaam wordt geïnstalleerd met de nodige flexibiliteit om zonale invulling te geven vanuit eigen noden.**
- 7. We willen een brandweer zijn die mee het beleid ontwikkelt, eerder dan het te ondergaan.**
- 8. Wij willen een brandweerwerker zien in zijn context en hier actief mee werken.**



1. Wij willen een brandweer zijn met een lage instapdrempel.

Een lagere instapdrempel is een absolute must voor organisaties die op een hedendaagse manier vrijwilligerswerk willen organiseren.

We gaan aan de slag om de instapdrempel zo laag mogelijk te krijgen binnen een haalbare context binnen de brandweer. We vertrekken vanuit de verschillende rollen binnen de brandweer om zo verder de rollen verder uit te splitsen naar taakniveau. Aan verschillende taken worden verschillende opleidingen gekoppeld alsook niveaus van intensiteit van engagement.

Deze diversifiëring zal impact hebben op opleiding, beschikbaarheid & oproepbaarheid, regelgeving (vb. Quota binnen kader),

We gaan in dialoog over de drempelverlagende beweging die nodig is voor de vrijwillige Brandweer.

Over de zones heen willen we komen tot een nieuwe taakgerichte werving van vrijwilligers.

Dit zal de instapdrempel verlagen.

Eens actief worden aanleunende taken en niveaus getoond waar naartoe een brandweervrijwilliger kan verder evolueren, gekoppeld aan de bijhorende voorwaarde.

2. We willen een brandweer zijn waar we verschillende niveaus van intensiteit van vrijwillige inzet volwaardig inbedden.

We geloven in het model waarbij iedereen brandweerwerker kan zijn, elk vanuit zijn eigen tijdsbestedingspatroon. We houden rekening met de impact van gezin, mobiliteit, werkgever, ... op de tijdsbesteding van mensen. We kijken hoe we kaders aanreiken die toelaten in te spelen op een verschillend niveau van intensiteit van engagement. Zeker in het kader van de beschikbaarheid is dit een belangrijk element binnen de brandweer.

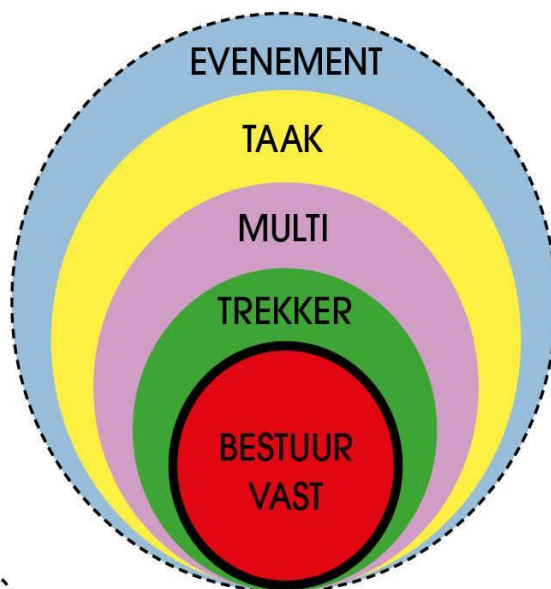
We noemen dit het kader van de betrokkenheidscircles waarbij diverse vormen van inzet ontstaan en volwaardig worden ingebed.

Centraal staat de gedachte dat elke bijdrage, hoe klein of groot ook, als vol aanzien wordt.

Vrijwilligers maken zelf de keuze qua intensiteit en taakinhoud. Eens een keuze gemaakt worden vrijwilligers meegenomen in een bepaalde structuur/regime.



DE BETROKKENHEIDSCIRKELS



Deze beweging vraagt nieuwe denkkaders die de diversiteit expliciet ondersteunen.

Centraal hierbij is de oefening waarin we bekijken hoe we evolueren van het huidige systeem (dat sterk bepaald wordt door graden, allesomvattende verwachtingen, ...) naar nieuwe vormen van gelaagde betrokkenheid. Een goede mix van waardering en betrokkenheid zal daar noodzakelijk zijn. We willen vooral inzetten op een verbindend verhaal vanuit diversiteit in engagement.

3. Wij willen een brandweer zijn waar we ruimte geven aan mensen om brandweerwerker te worden.

In een moderne visie op brandbestrijding focussen we niet enkel meer op repressie, maar zien we brandbestrijding als een breed spectrum aan verantwoordelijkheden en taken:

1. Proactie: inschatten van brandrisico's
2. Preventie: actie nemen om de bovenstaande risico's te beheersen
3. Preparatie: voorbereiding van repressief werk door het voorzien van materieel, opleiding, ...
4. Repressie: het daadwerkelijk uitrukken en aanvallen van branden
5. Nazorg en Evaluatie: Opvolgen en debriefen van alle bovenstaande activiteiten.



Aangezien vroeger de nadruk binnen de Brandweer lag op de repressie, was het gros van de te vervullen taken dan ook gefocust op het uitrukken en aanvallen van branden. Dit takenpakket komt dan ook overeen met hoe het werk van een Brandweerman er traditioneel altijd heeft uitgezien.

Wanneer we dit echter verder onder de loep nemen zien we dat het ‘traditionele’ takenpakket van een Brandweerman altijd al veel meer heeft omvat dan enkel het repressieve werk, zo was er ook het preparatiewerk (onderhoud van materieel, opleiding organiseren en volgen, ...) en de nazorg en evaluatie (optimalisatie van de werking van de brandweer, ...).

Hoewel de Belgische brandweermannen tot op heden de flexibiliteit hebben getoond om deze taken onder elkaar te verdelen, kan men zich de vraag stellen of deze taken niet op een andere manier verdeeld kunnen worden. Is het bijvoorbeeld de taak van een brandweerman om een vrachtwagen of een persluchtmasker te onderhouden? En misschien nog relevanter als vraag: moet iemand die een vrachtwagen onderhoudt bij de Brandweer dan ook een Brandweerman zijn? Zouden deze taken niet gedaan kunnen worden door een medewerker van de Brandweer, die evenwel geen repressieve taken heeft, of die omwille van medische redenen geen repressieve taken meer mag doen?

Zo komen we op een tweede punt, namelijk het feit dat door de uitbreiding van de taken en verantwoordelijkheden binnen brandbestrijding, de Brandweer er ook een heel aantal taken heeft bijgekregen ten opzichte van vroeger, denken we aan proactief en preventief werk. Ook hier kunnen we ons de vraag stellen of het nodig is dat een Brandweerman al deze taken opneemt.

Wij zijn ervan overtuigd dat we binnen de Brandweer een onderverdeling moeten maken in de verschillende benodigde takenpakketten. Het feit dat we in Nederland en Frankrijk gelijkaardige evoluties zien bij vernieuwingen van hun Brandweerorganisaties, sterkt ons in die overtuiging. Elk takenpakket vereist een bepaald pakket van vaardigheden en geschiktheden.

Verschillende soorten mensen zullen gemotiveerd worden door verschillende soorten takenpakketten. Iemand die niets liever doet dan uitrukken en branden aanvallen is doorgaans een heel ander soort mens dan iemand die niets liever doet dan brandrisico's inschatten en samen met bedrijven en mensen de nodige acties ondernemen om deze risico's te minimaliseren. En dit is dan weer een heel ander mens dan iemand die niets liever doet dan materieel en voertuigen onderhouden.

Bovendien zouden elk van deze takenpakketten een verschillende soort opleiding en werkmaterialen (b.v. persluchttoestel, soorten uniform, ...) vereisen.

Van hieruit komen we dan tot een verschillende takenpakketten met verschillende vereisten en opleidingstrajecten. Enerzijds zal je generieke opleidingskader hebben die een minimale basis vormen, daarnaast krijg je specifieke trajecten op maat van de taak en potentieel op maat van de zone / specialisatie.

Het onderscheid tussen vrijwillige Brandweermannen en beroeps Brandweermannen geeft op het veld aanleiding tot het maken van een heel aantal verschillen in aanwerving, opleiding, verloning,



werkplanning, ... Wanneer je dit soort onderscheid maakt tussen verschillende groepen mensen, zorgt dit vrijwel automatisch tot een 'wij versus zij' gevoel, met 'eilandvorming' tot gevolg. Wij stellen ons de vraag of dit onderscheid nodig is, gezien beide groepen Brandweermannen in wezen hetzelfde werk doen. We focussen hierbij op het deskundig zijn in je taak eerder dan het professioneel actief zijn. (cfr. kb, professionalisering = van vrijwillig naar arbeidskader)

Wederom in de filosofie van een moderne Brandweerorganisatie, die zich organiseert volgens takenpakketten, eerder dan volgens verschil in statuut, zijn we ervan overtuigd dat de Brandweer beter verschillende specialisaties gebruikt om zich te organiseren, eerder dan het onderscheid tussen beroeps en vrijwillige krachten. We willen net de verschillen tussen beroeps en vrijwillige brandweermannen overstijgen. Zeker gezien de toekomstige uitdagingen qua diversiteit van taken en rollen die zullen moeten opgenomen worden. We spreken vanaf heden dan ook van brandweer-werkers ipv. Brandweermannen.

Op die manier kan de Brandweer een uniforme en hoge kwaliteitsstandaard handhaven voor haar volledige dienstverlening. Dit alles maakt ook het overschakelen van medewerkers van vrijwillig naar beroepskader of administratief kader een stuk eenvoudiger.

Ook hier zien we in onze buurlanden (Nederland, Frankrijk) soortgelijke evoluties. Overigens delen we met deze, en alle andere Europese landen, een context van Europese regelgeving. We dienen ons statuut van beroeps en vrijwillige Brandweermannen te toetsen aan de Europese regelgeving in kwestie.

Als **brandweerwerkers** neemt iedereen vanuit zijn eigen bijdrage/passie/talent/mogelijkheden een taak op binnen de brandweer. Iedereen kan op die manier brandweerwerker worden.

In een constellatie zoals we hierboven schetsen, kunnen we voor een heel aantal taken vrijwilligerswerk inschakelen zoals omschreven in de Belgische regelgeving. Het gaat daarbij over hoofdzakelijk onbezoldigd werk, waarvoor de vrijwilliger enkel een onkostenvergoeding ontvangt, die qua bedrag aan wettelijke grenzen gebonden is.

We denken hierbij aan taken zoals:

- Onderhoud aan rollend materieel, persluchttoestellen, kazernes, ...
- Administratief en ICT- werk
- Brandpreventietaken
- ...

Hierbij kunnen we diverse generaties brandweerwerkers aanspreken en betrokken houden bij de brandweer familie en taken. We zoeken naar methodes om overheen de generaties mensen te engageren en betrokken te houden.

Centraal hierbij staat het integrale debat over de taken en de rollen dewelke dienen opgenomen te worden. Welke taken vragen welke skills, welke taken vragen welke opleiding en welke taken vragen vergoeding.



Voor bepaalde kerntaken zal er weinig of geen verschuiving zijn tov vandaag. Voor heel wat andere taken kan er een uitsplitsing gemaakt worden tot op niveau dat burgers opnieuw vlot intekenen op de engagementen die verwacht worden.

4. Wij willen een brandweer zijn waar elkeen werkt aan een sterk vrijwilligersmerk

De brandweer is overduidelijk een enorm sterk merk waar trots en beroepseer hoog in het vaandel wordt gedragen. Ook bij de bredere maatschappij leeft een erg hoog tevredenheidsgevoel over het werk van de Brandweer. Niettemin staat een bevolking er niet meer bij stil dat dit werk voor 74% door vrijwillige brandweermannen wordt gedragen.

In de praktijk zijn er talloze vrijwilligers actief, maar het wordt steeds minder duidelijk als merk.

Daarnaast merken we op dat er intern spanningen aanwezig zijn die het brandweerman zijn moeilijker maken dan nodig. De brandweer dreigt op die manier een minder sterk merk te ontwikkelen wat betreft vrijwilligheid. Nochtans is een sterk merk naar vrijwilligers belangrijk om betere bruggen met de maatschappij te hebben.

We maken hier even de vergelijking met een ander traject waarbinnen we actief zijn (met name ClubGrade, voor het kabinet Muyters) waar we werken aan het beleidsvoerend vermogen van sportclubs. We zien daar een groot verschil tussen sportief sterke sportclubs (inhoudelijk, sportief, infrastructuur, ...) en vrijwilligersvriendelijke sportclubs waarbij de focus niet enkel ligt op sportieve prestaties, maar ook op de mensen en de intermenselijke dynamieken.

Voor kabinet Muyters kregen we de opdracht het beleidsvoerend vermogen van sportclubs te verhogen, met andere woorden. Ervoor zorgen dat er een beleid ontstaat dat mensen bijeenbrengt en verbindt, dit in functie van goede sportieve prestaties (recreatief of competitief).

Binnen deze opdracht constateren we een plots verval bij duizenden clubs de voorbije decennia de focus enkel op het sportieve legden. Rode draad bij de analyse van dit gegeven, er is gewerkt aan het sportieve, men is vergeten werken aan het intermenselijke en de vrijwilligheid. Vrijwilligers in deze clubs werden machines die massa's werk verzetten zonder stil te staan bij het beeld dat rond de clubs begon te hangen mbt vrijwillig engagement.

Binnen deze clubs gaan we van 'moeten' naar 'willen', van gedemotiveerde overbevraagde vrijwilligers naar vrijwilligers die zelf kiezen welk engagement ze opnemen. Maar bovenal evolueren we naar clubs waar het begrip 'vrijwilliger' opnieuw centraal staat en op handen wordt gedragen.

Daar waar vrijwilligers met trots en vol positiviteit praten over hun club, daar trekt men opnieuw vele vrijwilligers aan.

Binnen de brandweer zien we een gelijkaardige uitdagingen op dit vlak..

We moeten inzetten op mensen trots maken op hun rol als brandweerwerker zodat ze ook optreden als ambassadeur naar hun omgeving en iedereen die ze tegenkomen.



We geloven hard dat als je een gemeenschappelijke uitdaging geeft mensen de neuzen in dezelfde richting zullen zetten, eerder dan over de huidige situatie te debatteren. Iedereen maakt deel uit van de brandweer community en heeft 1 duidelijk doel: een zo veilig mogelijke samenleving. Dat gaat van preventie over repressie tot het sociaal weefsel binnen de brandweer community.

We willen de sterktes die er al zijn versterken door een bredere campagne te voeren, zowel extern als intern binnen de brandweer. Zo versterken we het collectieve gevoel overheen de community en kan iedereen zich scharen achter dit collectieve gevoel. Uiteraard heeft elke zone de mogelijkheid om klemtonen te leggen en is eigenheid belangrijk, maar een collectief streven werkt makkelijker om verschillen te overbruggen.

Hierbij gaan we maximaal aan de slag met de basis binnen de brandweer door actief te luisteren en data op te bouwen overheen de zones en regio's. We werken daarbij via verbindende contexten waarbij data als structureel middel gebruikt worden om steeds nauw in contact te blijven met de basis.

Enkele elementen:

- We gebruiken de brandweer als sterk merk om verbinding te geven overheen de brandweer. Zo vertaalt het sterk merk zich in een betere relatie en hogere betrokkenheid. We stimuleren een sterk collectief gevoel, maar met de nodige eigenheid. We focussen daarbij sterk op de “waarom” van de brandweer. Daar zal iedereen zich makkelijk achter kunnen zetten, zowel intern als extern.
- Door de burger te betrekken in het veiligheidskader krijgen we de mogelijkheid een betere relatie op te bouwen met de burger. In eerste fase is de relatie essentieel om op termijn taken mee te kunnen opnemen. Samen met de maatschappij is een kernvisie, zeker op preventief gebied bv. EHBB - Eerste Hulp bij Brand, ...
- Burgers / familie / werkgevers krijgen meer begrip voor het werk van de (vrijwillige) brandweermannen.
- Intern geeft dit de kans om de community die de brandweer is te versterken en elkaar beter te leren kennen enerzijds, maar ook goede praktijken, ... te delen. Door anderen te tonen waar we mee bezig zijn (intern & extern) leren we van elkaar en versterken we elkaar in onze rol. Op deze manier kunnen we ook de verschillen tussen de diverse kaders proberen te overstijgen. We zijn 1 brandweer, niet een vrijwillige en beroeps brandweer, niet x zones, ... Maak de mensen deel van het merk brandweer en laat ze daarbij helpen. Zeker intern ligt hier een belangrijke rol.
- Goede praktijken intern capteren: zowel inhoudelijk als menselijk bv. Werving vrijwilligers, ... Door die praktijken en verhalen te capteren kunnen we ook een megafoon functie inzetten in de campagne waarbij we de brandweerwerker tonen in zijn brede rol en in het opnemen van een brede set aan taken (generiek & specifiek). Zo maken we het merk opnieuw aantrekkelijker voor de bredere maatschappij.
- Een essentieel element in de transitie is de opbouw van data binnen de brandweer. Zeker gezien het aantal mensen (12.000) waarover we spreken is er noodzaak aan een gestructureerde aanpak door digitale technologie. Niet alleen ifv. De toekomstvisie, maar essentieel in de



voorbereidingsfase en gedurende het traject. Zowel statistische data, inhoudelijke input als community versterkende elementen (bv. Foto's, ...). Daartoe speelt een data driven aanpak een centrale rol. In deze context is een gaandeweg groeiende app op de smartphone qua functionaliteiten een sterk ondersteunend element in het veranderingstraject, maar toch vlot toegankelijk en met een lage instap:

- We bereiken 12000 brandweer-werkers via een lage instap tool.
- Toekomstige basis voor een moderne HR & Communicatie invulling binnen de brandweer community
- Eenvoudig starten, gefaseerd, met uitdagingen, ...
- Basis voor toekomstig onthaal, opleiding, ondersteuning, ...
- Maar vooral data opbouw om snel en gericht bij te sturen waar nodig.
- Een “permanente” brandweertoets.

Wanneer er intern gewerkt wordt aan het intermenselijke, wanneer verbinding wordt gecreëerd, wanneer vrijwillig engagement een sterk ‘merk’ wordt binnen brandweer, dan zal het merk ook met trots naar buiten gebracht worden.

Elk interventie bij een burger wordt dan niet enkel aanzien als een interventie, maar minstens evenzeer als een kans om mensen te besmetten met het brandweervirus, om mensen te besmetten met de passie en het aantrekkelijk merk van brandweervrijwilliger.

Een treffend beeld in deze context is het beeld van een Tripadvisor cultuur overheen de organisatie.


De Tripadvisor cultuur



tripadvisor®



Elk eenmalig contact met de brandweer is een eerste opstap naar toekomstige vrijwilligers. Een nauwe band met de basis alsook met de burger is dan ook een essentieel element.



We werken hier duidelijk aan de verbinding tussen brandweer en maatschappij, maar evenzeer binnen de brandweer: overheen statuten, overheen zones,

We reflecteren daarbij ook over de jeugdbrandweer en andere vormen om jongeren enthousiast te maken.

Daarnaast breken we ook de rol van de vriendenkringen open en kunnen we deze versterken. De vriendengroepen hebben vaak een sterke ondersteunende rol die essentieel zijn voor de werking van de Brandweermannen zelf, maar zeker ook voor de families van de Brandweermannen. Bv. opvang, maaltijd, ...

In een trip advisor tijdperk waar gebruikers recensies geven voor andere gebruikers moeten we als brandweer zorgen dat we positief dynamisch en sterk staan bij elk burgercontact.

Meer dan door de grote mediacampagnes wordt ons merk bepaald door onze eigen ambassadeursrol in elk contact naar buiten toe.

5. Wij willen een brandweer zijn waar een goed evenwicht bestaat tussen task en people management overheen de organisatie

Taken binnen de brandweer zijn heel divers, maar kennen ook specifieke noden.

Op interventie is in het kader van complexe omgevingen een sterke focus op een excellente taakuitvoering een must. Dat vraagt mensen en leidinggevendenden die daar sterk in zijn, focus op taak, opdracht, procedure,

Eens terug binnen de kazerne liggen noden daarnaast op het intermenselijke, emotionele derbriefing, het sociale, inspraak, betrokkenheid, ...

Deze verschillende contexten vragen verschillende leiderschaps skills.

Leiderschapskills liggen van daaruit zowel op task- als op people. Waar je het ene moment vanuit een zeer duidelijke hiërarchie zeer duidelijke instructies moet geven, moet je enkele uren later de coach, de verbinder, ... zijn. Situationeel leiderschap moet hier als kader dienen.

Net die invulling is in de huidige context onderbelicht gebleven en heeft nood aan een gezonde evolutie.

Ervaring leert ons dat er verschillende aansturingstijlen nodig zijn naar beroeps en naar vrijwillige medewerkers. Grote lijnen zijn parallel, maar uitrol van ondersteuning vraagt een bewuste focus en aanpak naar vrijwilligers toe.

Vrijwillige medewerkers hebben andere behoeften in deze, maar ook andere noden.

Wanneer we hier de gewijzigde behoeften aan toevoegen van twintigers en jonge dertigers die op de (vrijwilligers)werkvloer binnenkomen, dan dringt een duidelijke visie en plan van aanpak zich op.

Een coachende stijl vanuit situationeel leiderschap waarbij de leidinggevende zijn stijl bepaalt a.d.h.v. de noden van de context op dat moment zal een must zijn om een invulling te geven aan dat modern leiderschap. Zeker als we evolueren naar brandweer werkers in zijn breedheid, zal die hedendaagse invulling nog belangrijker worden. Vooral naar leidinggevendenden bieden we een belangrijk kader.



HR focust ook op de inbedding van een vrijwilligersbeleid binnen het personeelsbeleid.

We kiezen, naast task management, voor people management als belangrijke skill.

We optimaliseren de soft-skills binnen de brandweer en versterken de interne werking.

We zorgen voor een betere en gerichtere opleiding.

6. We willen een brandweer zijn waar een vrijwilligersbeleid zorgzaam wordt geïnstalleerd met de nodige flexibiliteit om zonale invulling te geven vanuit eigen noden.

We zien binnen de brandweer een noodzaak om organisatiebrede kaders te ontwikkelen vanuit best practices op diverse niveaus: vrijwilligersbeleid, communicatie, personeelsbeleid, ... Een centraal orgaan kan daar helpen in de opbouw en uitrol van die kaders, steeds vertrekkend vanuit de verbinding met de basis en de maatschappelijke trends die daar spelen.

Binnen brandweer zien we de nood aan een hedendaags, doordacht en performant vrijwilligersbeleid; van rekrutering, over onthaal, coaching en evaluatie tot exit.

We geloven in de ontwikkeling van een beleid die geen eenheidsworst moet zijn over alle zones heen. De vragen die moeten gesteld worden zijn dezelfde, de antwoorden moeten zonaal ingevuld worden. Dit alles zonder eenheid te verliezen. Ruimte geven aan de lokale diversiteit is anders dan ruimte laten tot versplintering.

Het centraal opleggen van een beleid werkt niet. Een hedendaags vrijwilligersbeleid wordt gevoed en gedragen vanuit de basis, daar wordt samen aan gewerkt. Vanuit de basis maak je een betrokken beleid. Zo kom je tot een beleid dat geen dode letter blijft, maar effectief in de praktijk wordt gebracht.



Belangrijk in deze is wel om steeds de nodige flexibiliteit en eigenheid toe te laten zodat zones de kaders kunnen aanpassen aan hun praktijk. Een zone in de haven is verschillend met een zone in het platteland. Verschillende uitdagingen betekent ook verschillende invullingen.

Niettemin is het wel belangrijk om de goed uitrol van de kaders te blijven bewaken en ook te evalueren en te toetsen aan de maatschappelijke realiteit en trends.

Zo kan de Brandweer werken aan een modern veiligheidsbeleid met een sterke inzet van vrijwilligers.

We houden daarbij wel rekening met een aantal sleutelementen:

- Hoe verhouden zones zich tot elkaar? > wat is het mandaat onderling?
- Hoe werken we op maat? zones met veel beroeps, zone met weinig beroeps, gemengd/niet gemengd?



7. We willen een brandweer zijn die mee het beleid ontwikkelt, eerder dan het te ondergaan.

Een vernieuwde manier van organiseren van het Brandweerpersoneel vereist ook dat we het statuut van de Brandweerman kritisch onder de loep nemen.

De regels in het KB beperken de bewegingsvrijheid van de Brandweer om zich aan te passen aan de veranderende maatschappij en noden op het gebied van vrijwilligerswerk. (zie ook bovenstaande). Regels en kaders zijn nodig op hoog niveau om duidelijkheid te geven. Echter de operationele invulling zou in handen moeten liggen van de praktijk om zo gericht en efficiënt te kunnen bijsturen ifv. De noden die worden vastgesteld. Dit laat ook toe dat er vanuit de praktijk (bv. Via gemeenschappelijk orgaan) een duidelijke interpretatie en communicatie gebeurt naar de basis in zijn breedheid. Welke boodschappen dragen we uit? Hoe krijgen we draagvlak voor die boodschappen? Hoe sturen we bij? Hoe volgen we regels op? ...

Nu is er soms ook onduidelijkheid vanuit de overheid rond bepaalde elementen die op lokaal niveau onduidelijkheid en dus misverstanden en bijhorende frustratie kan veroorzaken.

We merken wel op dat het noodzakelijk is om ook rekening te houden met specifieke elementen. Het proces Matzak (http://www.standaard.be/cnt/dmf20180222_03371116) schept in dit kader al een precedent, waarin het Europees Hof van Justitie oordeelde dat beschikbare tijd voor een vrijwillige Brandweerman effectief werktijd is. Hoewel het Hof geen uitspraak kon doen over verloning, wordt ook in Nederland en in Frankrijk op dit moment de verloning van de Brandweervrijwilliger onder de loep genomen.

Kernelementen die moeten aangepakt worden:

- Beleid dient goed doorgrond te worden om te kijken wat versterkende insteken zijn en wat belemmerende insteken zijn ifv de brandweer transitie.
- Vertaalslag dient gemaakt te worden naar de organisatie over interpretatie, impact en communicatie.
- Contexten moeten duidelijk zijn naar mandaat en invulling toe bv. Bureau van de vrijwilliger (verwarring eerder dan duidelijkheid), Netwerk Brandweer, ...
- Een actieve samenwerking met diverse stakeholders bv. VVB - Vlaamse Vrijwillige Brandweer
- Leren uit goede praktijken vanuit brandweer buurlanden, maar op maat maken van de Vlaamse Context. Niet zomaar overnemen, maar inpassen waar zinvol en relevant op maat van de zones, aanpak, maatschappelijke context, ...



- Versterken van de rol van het netwerk brandweer om een actieve brug te vormen tussen beleid & praktijk, gedragen vanuit de basis
 - Cellen werking versterken (HR, VW)
 - Duidelijk mandaat geven en respecteren
 - Ifv. beleid: interpretatie, communicatie
 - ifv. HR, vrijwilligers, communicatie, ...

8. Wij willen een brandweerwerker zien in zijn context en hier actief mee werken.

Een veranderende maatschappij betekent een veranderende invulling & inbedding van vrijwilligheid in de brandweer. Daar kan je niet aan voorbij.

We dienen actief in te zetten op een betere relatie met de diverse stakeholders (zie ook stakeholdersoefening). Niet enkel op nationaal niveau, maar ook op zonaal niveau. Een goede en actieve verbonden relatie met je stakeholder betekent dat je inzet op een toekomstgerichte inkleuring van die relatie ifv. een toekomstgerichte vrijwillige brandweer.

We zien daar al minstens 2 essentiële relaties: het gezin & de werkgever.

Immers er zijn meer motivatoren voor Brandweermannen dan geld alleen. Haverkamp (2005) concludeert dat het samenhorigheidsgevoel, het uitdagende werk, de het opdoen van de nodige competenties en de appreciatie en erkenning van de maatschappij uit de vrijwillige Brandweermannen ertoe aanzet om zichzelf in gevaarlijke situaties te brengen.

Deze studie haalt echter ook 2 belangrijke factoren aan die het engagement van Brandweervrijwilligers kunnen maken of breken, en dat is de faciliterende rol die zowel het gezin van de vrijwilliger als de werkgever van de vrijwilliger kunnen spelen. Als we b.v. kijken naar de recente brandweertoets:

- Voor 54 % van de vrijwilligers bepaalt het gezin mee hoe vaak men zich beschikbaar stelt.
- Slechts 32 % van de vrijwilligers geeft aan dat hun hoofdwerkgever hen toelaat om het werk te verlaten voor dringende interventies.

Mooie voorbeelden van het ondersteunen van deze stakeholders kunnen we b.v. vinden in Oostenrijk, waar bedrijven die maatregelen nemen ter ondersteuning van brandweervrijwilligers een erkenning krijgen als “Feuerwehr Freundliche Arbeitgeber”, wat naar marketing en employer branding toe voordelen biedt (<https://www.bundesfeuerwehrverband.at/2018/03/07/oesterreichs-feuerwehrfreundliche-arbeitgeber-geehrt/>). Het Bundesfeuerwehrverband ijvert ook bij de overheid om nog verdere steunmaatregelen in het leven te roepen om deze werkgevers te ondersteunen.



Ook de verdere ondersteuning van de bestaande vriendenkringen kan mogelijkheden scheppen om het voor gezinnen van Brandweermannen het gezinsleven wat gemakkelijker te maken.

We zijn er bovendien van overtuigd dat we nog een heel aantal andere acties kunnen nemen om het voor deze 2 groepen stakeholders makkelijker te maken om de Brandweerman in hun midden zoveel mogelijk te ondersteunen om zijn/haar repressieve taak te doen.

Om die reden dienen we deze doelgroepen te bevragen, om te onderzoeken wat voor hen belemmerende factoren te zijn om Brandweermannen in hun midden te hebben, en hoe we hen kunnen ondersteunen om op hun beurt brandweermannen te ondersteunen. Voorbeeld hiervan kan zijn dat de opleiding die Brandweermannen krijgen, ook nuttig kan zijn voor hun werk bij hun hoofdwerkgever (b.v. op vlak van brandveiligheid, maar b.v. ook op vlak van werken met Excel)

Een laatste element waar we sterk moeten op inzetten is de diversiteit en genderverdeling binnen de brandweer. Vandaar ook het model van de brandweer werker. Iedereen kan brandweer werker zijn en / of worden. Veiligheid en vuur kennen noch ras noch geslacht. Brandweer werkers zouden een weerspiegeling moeten vormen van de maatschappij, want iedereen heeft baat bij een veilige samenleving. Actief in verbinding gaan met stakeholders en het merk van de brandweer op niveau van vrijwilligheid spelen daarbij een essentiële rol.



Plan van aanpak om vrijwilligheid binnen de brandweer te versterken

Essentieel in de uitrol van deze toekomstvisie is dat er samengewerkt wordt met de basis binnen de brandweer.

Dit betekent dat de toekomstvisie nog geen concrete acties omvat, maar wel richtinggevend is om dit in het proces mee te nemen door afgestemde werkvormen te gebruiken. (zie ook motivatie binnen de context)

Daar waar de beleidslijnen, de keuzes en de concrete acties nog niet bepaald zijn kunnen wij op basis van de bovenstaande analyse een procesplan voorstellen.

We komen momenteel tot drie fasen waarbij de uitrol van de voorgaande fase de concretisering van de volgende fase bepaalt.

Uitgangspunten

We vertrekken daarbij van de volgende uitgangspunten:

1. We werken in het proces in eerste instantie aan betrokkenheid, dan pas aan inhoud. Inhoud wordt gedurende het proces vorm gegeven.
2. We zijn concreet op het proces in het plan van aanpak, niet op de inhoud. (zie ook motivatie binnen de context)
3. We focussen op oplossingen, niet op de problemen. We houden rekening met problemen, maar mikken op toekomstgerichte oplossingen.
4. We zetten in op verbinding tussen mensen in het proces waarbij we aandacht hebben voor de beleving van de mensen in het proces. Beleving betekent voor ons dat er naast inspiratie en inhoud er ook sterk rekening gehouden wordt met het gevoelsmatige en plezier in het proces. Door het proces met slimme werkvormen participatief aan te pakken, kunnen we deze beleving realiseren. Verbinding + Beleving is volgens ons de beste manier om echte “beweging” te realiseren binnen een organisatie. Immers het proces om tot een meer hedendaags en gedragen vrijwilligersbeleid te komen vraagt dat mensen en dus ook de organisatie in beweging komen.



Centraal idee

1. **Elke zone maakt deel uit van de beweging** die we willen maken.
Hierbij wordt als uitgangspunt genomen dat de realiteit in de verschillende zones sterk verschillend is. De eigenheid van de zone en de prioriteiten die binnen de zone spelen kan echter geen opsteek zijn om niet te participeren aan het proces.
2. We definiëren tijdens het traject een **8 tal stempels** waaruit zones kunnen kiezen om te werken aan een meer hedendaagse invulling van het vrijwilligersbeleid binnen de zone.
De 8 stempels zijn gebaseerd op de 8 speerpunten die de vrijwillige brandweer moet heroriënteren.
De aanpak van de stempels krijgt vorm en inhoud op basis van de processen met de basis (individueel/collectief) en betekenen een concrete invulling van de beweging die we in gang zetten binnen de zone, gekaderd en aangestuurd vanuit de algemene lijnen waaraan we werken.
3. Elke zone kiest twee stempels om in een periode van twee jaar mee aan de slag te gaan. Zo maakt elke zone zijn eigen keuzes ivm. de prioriteiten die op tafel liggen binnen de zone. De keuzes binnen de zones naar prioriteiten zullen in nauw overleg dienen te gebeuren door leidinggevend en basis bv zonaal informatie comité, bureau van de vrijwilliger, ... (dit geven we verder vorm tijdens het proces)

Als procesbegeleiders begeleiden het netwerk brandweer en de taskforce in de uitrol van het proces. De leiding wordt genomen door de task force Vrijwilligheid binnen de brandweer en wordt ondersteund door de procesbegeleiders. We mikken tevens op de installatie van een 'cel vernieuwing' overheen het proces die gevoed wordt door mensen uit de basis.

Fases

In functie van de uitrol van dit proces (vanaf fase 3) dienen fase 1 en fase 2 succesvol doorlopen te worden.

De 4 fases binnen het project kunnen als volgt worden omschreven:

1. F1 / Mandaat van het kabinet, netwerk brandweer
Mandatering taskforce.
2. F2 / Gesprekken met de basis
3. F3 / Aan de slag binnen de zone
4. F4 / Terugkoppeling naar het algemeen kader

Deze fasen worden flankerend ondersteund door de volgende elementen:



1. Duidelijke en heldere communicatie ifv. Gedragenheid, verbinding, ...
2. Permanente monitoring & data opbouw
3. Actieve contacten met het beleid ter opvolging van het proces en de stappen die moeten gezet worden.

Fase 1/ Mandaat van het kabinet, netwerk brandweer en mandatering task force

We merken dat veel elementen in de toekomstvisie verbonden zijn met de regelgeving en de kaders die nu beschikbaar zijn. Als we een hedendaags vrijwilligersbeleid willen realiseren, zullen we daar mogelijks tot aanpassingen moeten komen. Een goede samenwerking met het kabinet en het beleid is dan essentieel om te bepalen wat er mogelijk is.

Hier zal bij aanvang heel wat energie naartoe gaan gezien we hier vanuit een degelijke aanpak en vanuit een goede constructieve mindset ruimte moeten scheppen voor de stappen die de brandweer wil en moet zetten om een aantrekkelijk vrijwilligersmerk te blijven of opnieuw te worden.

Daarnaast bewaken we een duidelijk mandaat voor de task force Vrijwilligheid binnen de brandweer. Een mandaat dat ook voldoende doorweegt op het moment dat er stappen tot uitvoering worden genomen. We willen dat de output van de task force ook gedragen wordt en opgebouwd wordt ism andere organen, niet enkel in theorie, maar ook in praktijk bij de concrete uitvoering binnen zones en korpsen.

Binnen dit proces lijkt, naast een taskforce, het aanduiden van één ambassadeur per zone een must. Zowel in opbouw, communicatie als transfer spelen zij een cruciale rol.

Vanuit deze ambassadeurs wordt de taskforce samengesteld waarmee intensief wordt samengewerkt. (4 tot 6 personen)

Fase 2 / Gesprekken met de basis

Door slimme werkvormen te gebruiken verkennen we de realiteit binnen de zones in de meeste diverse contexten. Zo krijgen we een betere voeling met de basis en wat er op dat niveau speelt en leeft. Gezien de eigenheid van de brandweer en de zones is dit een kritieke fase als basis voor draagvlak.

We plannen enerzijds individuele verkennende gesprekken om de nodige breedheid te voelen en de nodige voeling te krijgen met de problematiek in de specifieke zones. Daarnaast moeten ook de diverse stakeholders betrokken worden om het proces te ondersteunen. Enkele spelers:

- VVB
- VVSG
- Zones met uitsluitend beroeps
- Zones met uitsluitend vrijwilligers
- Zonecommandanten
- Werkgevers



- Vriendenkring
- Partners/gezin branweermannen

Doel hier is om de relatie te versterken en op te bouwen, te luisteren en te verbinden. Voeling krijgen met de sterktes en de uitdagingen, maar evenzeer met de mensen.

Daarnaast plannen we per zone een world cafe rond de diverse thema's uit het gemeenschappelijk kader. Een methodisch onderbouwde brainstorm binnen de zone om mensen te bevragen en te beluisteren. Neveneffect zal zijn verbinding met het proces en met elkaar, maw. betrokkenheid uitbouwen en vooral mensen goesting geven om te werken aan een hedendaags vrijwilligersbeleid.

Doel is hier om:

- Input te krijgen vanuit alle niveaus binnen de zone
- Ideeën capteren en oplossingen genereren
- Wat kan anders?
- Inzicht en draagvlak genereren, verwachtingen managen
- Capteren van goesting om zaken vooruit te helpen
- Verbinding realiseren binnen de zones, maar ook overheen de zones (door de gemeenschappelijke uitdagingen te zien)
- Aanzet tot stempels genereren vanuit de invloeden die anders kunnen en moeten.

Ten slotte kijken we of het noodzakelijk is om verfijningsgesprekken te plannen op basis van de individuele gesprekken en world café, al naargelang de uitkomst van de gesprekken en world cafés.

Fase 3 / Aan de slag binnen de zone

Op basis van fase 2 definiëren we de 8 stempels waarmee zones aan de slag kunnen.

Deze stempels moeten praktisch hanteerbare kaders, tools, methodieken ed. worden waarmee een zone direct aan de slag kan om de zone in beweging te brengen.

De stempels situeren zich rond de geformuleerde uitdagingen, maar worden vormgegeven op basis van de gesprekken met de basis om de stempels ook praktisch en direct hanteerbaar te maken.

Elke zone krijgt de kans om 2 stempels te kiezen om aan te werken in de komende cyclus.

De zone kiest de stempels ifv. van de prioriteiten, draagkracht, impact, eigenheid van haar eigen zone.

Binnen deze cyclus van 2 jaar gaat de zone met deze stempels aan de slag om zo evolutie en beweging te realiseren binnen de zone.

Tijdens deze cyclus voorzien we de nodige ondersteuning om een zone te laten groeien en de stempel goed op te pikken.



Binnen dit proces worden de zones door ons gecoacht om de juiste stappen te zetten.

Ondersteuning van ons uit kan bestaan uit het zelf begeleiden van het proces tot het ondersteunen van mensen die het proces begeleiden.

Wij ervaren dat onze betrokkenheid, aanwezigheid en ondersteuning in deze fase van cruciaal belang is en mee het verschil maakt.

Fase 4 / Terugkoppeling naar het algemeen kader

Gedurende een cyclus en na afloop van een cyclus brengen we de zones bijeen die vanuit de keuze voor eenzelfde stempel een gelijkaardig traject afleggen.

Hier wordt verbinding gemaakt, kennis gegenereerd en bovenal ervaring opgebouwd ifv zones die in de volgende cyclus voor deze stempel kiezen.

Door deze terugkoppelmomenten kunnen de algemene kaders en stempels ook bijgestuurd worden om het voor de volgende cyclus beter en sterker te maken dankzij de praktijk ervaringen van de zones die aan de slag gegaan zijn.

Na een cyclus voorzien we “good practice” congressen overheen de brandweer om zones die al gestart zijn goede praktijken te laten delen. Dit werkt inspirerend voor andere zones om mee aan de slag te gaan en vermijdt valkuilen. Zo wordt het proces stelselmatig verfijnd en wordt het proces sterker voor de komende zones.

De eerste successen kunnen gedeeld worden en werken op die manier opnieuw inspirerend.

Vanuit deze strategie denken we de vooropgestelde uitdagingen ten gronde aan te pakken.

Onze focus zal steeds in eerste instantie liggen op het proces, de verbinding, de goesting.

Flankerende en ondersteunende elementen

We herkennen samen met de kerngroep de nood aan flankerende en ondersteunende elementen om dit proces tot een goede einde te brengen:

1. Duidelijke en heldere communicatie ifv. Gedragenheid, verbinding, ...
2. Permanente monitoring & data opbouw
3. Actieve contacten met het beleid ter opvolging van het proces en de stappen die moeten gezet worden.



Communicatie

Dit project kan slechts slagen mits het nodige draagvlak binnen de organisatie en zeker ook op lokaal brandweer 'werkvloer'. Dat betekent dat zowel op het gebied van aanpak en methode als op het gebied van communicatie belangrijke uitdagingen liggen. Hierbij gaat het niet enkel over wervende communicatie, maar vooral ook communicatie met het oog op het proces, de werving, de goesting, .. Duidelijkheid en verbinding zijn hier belangrijke elementen die sterk bewaakt moeten worden. We focussen niet enkel op het tonen van stappen en resultaten, maar tonen ook het proces achter het project. Zo tonen we actief de beweging, de eerste successen en maken we het helder dat dit een project is dat gedragen is binnen de brandweer. Door gerichte acties versterken we het merk van de brandweer als 1 community van brandweer werkers. Elk met hun eigen passie, uitdagingen, ...



Op elke fase van de reis geven we mensen zin om deel te nemen als brandweer werker. Zowel in een fase waarin ze het nog niet zijn, als in de fase waar ze het worden als in de fase waar ze het wel al zijn.



Permanente monitoring & data opbouw

Meten is weten, dat is het simpele uitgangspunt. Een dergelijk proces biedt bij uitstek kansen om ook meetbare data op te bouwen. We denken hierbij aan factoren die het toelaten om een nulpunt te bepalen voor een zone, de evolutie te bepalen na het doorlopen van het traject, maar evenzeer het capteren van de nodige data die toelaat om dagdagelijkse werkingen bij te sturen met het oog op dit project.

Zo kunnen we op termijn komen tot een permanente data monitoring. Een soort permanente vinger aan de pols oftewel een brandweertoets 3.0. Bevestigingen geeft vaak aanleiding tot vermoeidheid bij organisaties en mensen. Als je de data gaandeweg opbouwt door kleine data captatie momenten vermijd je dit effect en laat het toch toe mits een slimme aanpak om via het geheel een goed en evenwichtig beeld te geven. We focussen hierbij wel op “actionable” data, maw. data die kan ingezet worden om het proces te ondersteunen of de werking te versterken. Geen theoretisch kader, maar wel data die aanleiding geeft tot indirecte en bij voorkeur directe actie. We werken daarbij via verbindende contexten waarbij data als structureel middel gebruikt worden om steeds nauw in contact te blijven met de basis.

Zeker gezien het aantal mensen (12.000) waarover we spreken is er noodzaak aan een gestructureerde aanpak door digitale technologie. Niet alleen ifv. de toekomstvisie, maar essentieel in de voorbereidingsfase en gedurende het traject. Zowel statistische data, inhoudelijke input als community versterkende elementen (bv. foto's, filmpjes, getuigenissen, ...). Daartoe speelt een data driven aanpak een centrale rol. In deze context is een gaandeweg groeiende app op de smartphone qua functionaliteiten een sterk ondersteunend element in het veranderingstraject, maar toch vlot toegankelijk en met een lage instap:

- We bereiken 12000 brandweer-werkers via een lage instap tool.
- Toekomstige basis voor een moderne HR & Communicatie invulling binnen de brandweer community
- Eenvoudig starten, gefaseerd, met uitdagingen, ...
- Basis voor toekomstig onthaal, opleiding, ondersteuning, ...
- Maar vooral data opbouw om snel en gericht bij te sturen waar nodig.
- Een “permanente” brandweertoets.

Actieve contacten met het beleid

Door regelmatige contacten met het beleid kan de voortgang besproken worden en kan er een transparante wisselwerking ontstaan die beide partijen versterkt op beleidsniveau. Zo is er de nodige opvolging en kan er ook bekeken worden welke nodige stappen er moeten gezet worden om de brandweer in de toekomst te versterken.

We focussen daarbij op actieve samenwerking met het beleid.



Tijdspad

Qua tijdslijn voorzien we een volgende duurtijd:

1. F1 / Mandaat van het kabinet en van de task force:
 - a. Gesprekken + mandaat vorm geven: 3 maanden
2. F2 / Gesprekken met de basis
 - a. individuele gesprekken + voorbereiding world cafe - 6 maanden
 - b. worldcafes - 3 maanden (beweging ten gronde start hier)
 - c. verwerking van gesprekken tot stempels + toetsing van stempels met de basis - 3 maanden
3. F3 / Aan de slag binnen de zone - periode van 2 jaar
 - a. terugkerende cyclus - 2 of meer rondes.
 - b. idealiter 2 cycli met steun van procesbegeleiders
 - i. 1e cyclus uitwerking van proces en proces vormgeven en opvolgen samen met de task force.
 - ii. 2e cyclus overdracht naar interne procesbegeleiding waarbij we mensen binnen de brandweer stimuleren om de rol van procesbegeleider op te nemen in een volgende cyclus.
4. F4 / Terugkoppeling naar het algemeen kader
 - a. good practice congres (na elke cyclus van 2 jaar)



Waar we niet voor kiezen

Op basis van de gesprekken met de task force kiezen we bewust om de volgende zaken niet toe te passen:

- We schrijven voorafgaand geen uitgebreid project plan of project handboek.
Elke stap geeft richting aan de volgende stap.
Werkvormen zijn de leidraad, inhouden zijn open en veranderbaar doorheen het proces.
- We ontwikkelen geen volledig meetinstrument bv. Een brandweerscan om in de volle diepte tot onderzoeksresultaten te komen en de huidige stand van zaken binnen alle zones in kaart te brengen op een wetenschappelijke manier. We merken dat er op dat vlak binnen de brandweer reeds een verzadigingseffect heerst en dat mensen snakken naar gerichte stappen voorwaarts eerder dan verder onderzoek van boven uit. Wanneer het nodig is, kan er gericht data worden verzameld.
We opteren wel voor data collectie die direct “actionable” is op de juiste momenten.
- We kiezen er niet voor om top-down te werken.
We willen vanuit de basis een proces opbouwen.
- We kiezen niet voor het afleveren van een rapport met suggesties tot actie.
We willen zelf deel uitmaken van de moeilijkste fase, zijnde de beweging creëren en initiëren.

We beseffen samen met de kerngroep dat deze aanpak zorgt voor een tijdsintensief proces binnen de brandweer. Met zijn allen zijn we er echter van overtuigd dat deze aanpak de goede manier is om de doelstellingen op een duurzame manier te realiseren en te verankeren binnen de brandweer.

Waar we op hopen

Tijdens een eerste cyclus van het project hopen we mensen te ontdekken binnen de brandweer die vanuit een “vernieuwings”context willen werken en die sterk geloven in de ambitie van het project, mensen die de nodige wil hebben om er mee aan de slag te gaan.

Deze mensen kunnen we hopelijk laten groeien via coaching om ze in toekomstige fases als procesbegeleiders in te zetten. (ipv. de externe begeleiding in fase 1). Zo ontstaat er ook een lerend vermogen binnen de brandweer en groeit de organisatie van binnen uit.



Tot slot

Tot slot willen wij aangeven dat we het voorbije jaar mochten kennismaken met een gretige brandweer. Niettegenstaande contacten top op heden nooit vanuit de basis vertrokken, merkten we de meerwaarde van de taskforce die richting gaf aan dit proces.

Een woord van bewondering voor de vijf mensen die tijd maakten om, met geloof in de materie, de voorfase van dit traject mee te ondersteunen.

Een woord van bewondering voor de Raad van zonecommandanten die geloof toonden in de eerste stappen en die getuigen van een open mindset om in beweging te komen.

Een woord van dank aan het Bureau van zonecommandanten en VVSG die in deze een zweepfunctie opnamen om dit proces bewust, doordacht en met daadkracht en durf op te starten.



LEXICON

Brandweerman: Statuut van een brandweerman zoals vermeld in artikel 103 van de wet van 15 mei 2007. We gebruiken in deze nota het woord Brandweerman, en bedoelen hiermee zowel de mannelijke als vrouwelijke medewerkers binnen de Brandweer.

Vrijwilliger: Een vrijwilliger in de brede zin van het woord zoals ook gedefinieerd in de Vrijwilligerswet. <https://vrijwilligerswerk.be/wetgeving/vrijwilligerswet/wat-is-vrijwilligerswerk>

Brandweer-werker: Iedereen die een actieve relatie heeft met de Brandweer en een actieve rol opneemt binnen de brandweer. Dit kan zijn in de vorm van een arbeidscontract, een vrijwilligersovereenkomst, ... We maken hierbij noch een onderscheid op basis van het type relatie noch op basis van het type taak.

Brandweer Community: Iedereen die een relatie heeft met de Brandweer en al dan niet een actieve rol opneemt. Dit zijn zowel brandweer-werkers als de mensen rond de brandweer-werkers. Momenteel wordt hiervoor vaak de term gebruikt Brandweer Familie. In een community zijn mensen met een gezamenlijk doel, interesse of ideeën verbonden, én communiceren of werken ze samen met elkaar om samen meer te bereiken dan ieder afzonderlijk.

Internationale Samenwerking

Gezien de trends in de maatschappij en de evoluties op vlak van brandpreventie internationaal veel gelijkenissen heeft, dienen we een actieve samenwerking uit te bouwen, tenminste al op Europees niveau. Hiermee volgen we de aanbevelingen van Haverkamp (2005) die in zijn doctoraatsthesis waarschuwt voor het risico om te veel in isolement, op landsniveau, onderzoeken te voeren en acties en beleid uit te werken.

Een concrete opportuniteit op dit vlak is het Programmaplan Vrijwilligheid in opdracht van het Veiligheidsberaad in Nederland. Deel van dit programmaplan is een internationale bevraging. We zijn ervan overtuigd dat het samenwerken met de Nederlandse taskforce veel synergieën zal opleveren.



BRONNEN

1/ Haverkamp, G. (2005), Vuur als gemeenschappelijke vijand. *Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de universiteit Leiden.*

2/ Stijn Baert (2018), Wat organisaties moeten weten over hun vrijwilligers,
https://users.ugent.be/~sbaert/research_vrijwilligersonderzoek.htm

3/ High-Stakes Volunteer Commitment: A Qualitative Analysis by Lacy G. McNamee¹ and Brittany L. Peterson Nonprofit and Voluntary - Sector Quarterly 2016, Vol. 45(2) 275– 294

(p.276) Notably, organizations that pursue high-risk activities requiring extensive training, such as volunteer fire departments, may find it logistically and financially untenable to sustain their efforts with episodic volunteers ... (p.290) Practically, we recommend that HSV (High-Stakes Volunteer) organizations carefully screen prospective volunteers, identifying their motivations and expectations to determine optimal forms of support and interaction....

4/ Transformational Leadership and Volunteer Firefighter Engagement. THE MEDIATING ROLE OF GROUP IDENTIFICATION AND PERCEIVED SOCIAL IMPACT - Marcel Lee Mayr - Nonprofit Management & Leadership, vol. 28, no. 2, Winter 2017

“Group identification mediates the relationship between transformational leadership and volunteer engagement. (p.261) “(..) “According to self-concept leadership theory (Shamir, House, and Arthur 1993), transformational leaders encourage group identification by communicating their values and behaving as a prototypical member of the group (Wang and Howell 2012). Consequently, when volunteer firefighters view their leader as a role model, they are more likely to identify with his or her values (Haski-Leventhal and Cnaan 2009). The strengthened identification with the fire department should lead to higher motivation and extra effort of members (Walumbwa et al.2008).” (..)

5/ Autonomous Motivation Stimulates Volunteers’ Work Effort: A Self-Determination Theory Approach to Volunteerism - J. Bidee • T. Vantilborgh • R. Pepermans • G. Huybrechts • J. Willems • M. Jegers • J. Hofmans – Voluntas(2013) 24:32-47 - 20 March 2012

(p.43) Our results indicate that managers in NPOs can influence their volunteers’ performance by creating an autonomy-stimulating volunteering climate”. Ingredients of such climates are: the consideration and valuation of personal needs of volunteers, the creation of challenging tasks by the management, the offering of sufficient choice and space to allow personal decisions, the encouragement of volunteers to take initiatives, and the provision of constructive feedback (Deci et al. 1989; Deci et al. 1994; Deci et al. 1999)

6/ artikel Katzenbach, 1999 - HBR - Firing_up_the_front_line

7/ Brandweer 2030 - Toekomstvisie die is ontwikkeld binnen de brandweer:



<http://bit.ly/brandweer2030>

Met vooral aandacht voor de rollen van de brandweer in de toekomst: De brandweer als hulpverlener, De brandweer als preventie-adviseur, De brandweer als werkgever, De brandweer als bedrijf, Institutionele partner, Samenwerkingspartner maatschappij, Kennishub

Aangepakt via de Future Academy

8/ Internationaal - Frankrijk:

- plan d'action volontariat pompiers 2019-2021
- plan d'action 2019-2021
- Rapport mission volontariat VF

9/ Internationaal - Nederland:

- Programmaplan Vrijwilligheid
- Bijlage Programmaplan Vrijwilligheid
- Duurzame vrijwilligheid binnen brandweer

10/ Internationaal - FEU:

- Position Paper naar Europa
- Rapport - Volunteer - Exchange of experts

11/ Wettelijk kader:

- Algemeen kader https://www.civieleveiligheid.be/sites/default/files/2014-04-19kb_iii_viii_administratiefstatuut_15.pdf
- Bezoldigingskader <http://www.securitecivile.be/nl/regulation/koninklijk-besluit-van-19-april-2014-houdende-bezoldigingsregeling-van-het-operationeel-p>

12/ Basis materiaal over de brandweer:

- <https://ikwordbrandweer.be/nl/over-de-brandweer>
- <https://ikwordbrandweer.be/nl/federale-geschiktheidsproeven-0>