

MEERJARENBELEIDSPLAN 2020 - 2025

BRANDWEER ZONE ANTWERPEN



INHOUDSTAFEL

VOORWOORD.....	1
MANAGEMENTSAMENVATTING.....	2
INLEIDING	12
1.1 Wettelijke grondslag	12
1.2 Leeswijzer meerjarenbeleidsplan.....	12

HOOFDSTUK 1: WHY?

1	BRANDWEER ZONE ANTWERPEN – TOEKOMSTVERKENNING	16
1.1	Van klassieke brandenblusser naar veelzijdige bewaker van de continue veiligheid 20	
1.2	Van curatieve speler naar preventie & proactieve speler	20
1.3	Van klassieke werkgever naar ondersteunende en uitdagende coach	20
1.4	Van uitvoerder naar beleidspartner van de overheid	20
1.5	Van reactieve dienstverlener naar strategische partner	21
1.6	Van bedrijfsvoerder naar maatschappelijk verantwoorde ondernemer	21
1.7	Van databezitter naar kenniscreator	21
2	MISSIE EN VISIE	23
2.1	Missie	23
2.2	Visie.....	23
2.2.1	Genetwerkte, Open en informatiegestuurde organisatie	23
2.2.2	Sterke interne organisatie	25
2.2.3	Fiere medewerkers	26
3	WAARDEN EN CULTUUR IN BZA.....	29
4	RISICOANALYSE VAN DE ZONE.....	32
4.1	Omschrijving van Brandweer Zone Antwerpen	32
4.1.1	Antwerpen	32
4.1.2	Wijnegem	33
4.1.3	Zwijndrecht	33
4.1.4	Brandweer Zone Antwerpen	34
4.2	Inventaris en analyse van recurrente en punctuele risico's	35
4.2.1	Binnenbranden	36
4.2.2	Buitenbranden	37

4.2.3 Langdurige interventies	40
4.2.4 Grootschalige interventies	41
4.2.5 Seveso-incidenten	41
4.2.6 Niet-dringende interventies	42
4.3 Dekkingsgraad en gelijktijdigheid van interventies in BZA.....	48
4.3.1 Dekkingsgraad.....	48
4.3.2 Gelijktijdigheid	53

HOOFDSTUK 2: HOW?

1	ZONEVORMING	60
2	LESSONS LEARNED UIT HET VORIGE MEERJARENBELEIDSPLAN	62
	2.1 Voortrekker in professionele en betrouwbare hulpverlening	63
	2.2 Flexibele en dynamische organisatie	63
	2.3 Partner in de hulpverlening met maatschappelijk belang	63
	2.4 Innovator	64
3	STRUCTUUR VAN BZA	66
	3.1 Organogram	66
	3.1.1 Beleidscel	67
	3.1.2 Directie Risicobeheer.....	67
	3.1.3 Directie Operaties	67
	3.1.4 Directie Logistiek	68
	3.1.5 Directie Human Resources	68
	3.1.6 Directie Innovatie en Technologie.....	69
	3.1.7 Directie Financiën	69
	3.1.8 Directie Stafdiensten.....	69
	3.2 Wettelijke organen	70
	3.2.1 De zoneraad	70
	3.2.2 Het zonecollege.....	70
	3.2.3 Voorzitter zoneraad en –college	70
	3.2.4 Zonecommandant.....	70
	3.2.5 Bijzondere rekenplichtige.....	71
	3.2.6 Zonesecretaris	71
	3.2.7 Technische Commissie.....	71
4	INTERNE ORGANISATIE VAN BZA	74
	4.1 Zonecommandant en beleidscel	74

4.1.1 Rollen van de zonecommandant.....	74
4.1.2 Externe relaties en overeenkomsten.....	77
4.1.3 Bijzondere overeenkomsten	83
4.2 Directie Risicobeheer.....	85
4.2.1 Preventie	85
4.2.2 Risicomanagement.....	93
4.2.3 Welzijn.....	96
4.2.4 Noodcentrale 112 Antwerpen	98
4.3 Directie Operaties	101
4.3.1 Operationeel model	101
4.3.2 Organisatiemodel	110
4.3.3 Vorming, Training, Opleiding (VTO).....	112
4.4 Directie Logistiek	117
4.4.1 Expertenteam	118
4.4.2 Facility center	119
4.4.3 Technische Steun Groep (TSG).....	132
4.5 Directie Human Resources	135
4.5.1 Werking	135
4.5.2 Terugblik op vorig meerjarenbeleidsplan	137
4.5.3 Toekomstvisie en doelstellingen	139
4.6 Directie Innovatie en Technologie.....	143
4.6.1 Werking	144
4.6.2 Toekomstvisie en doelstellingen	145
4.7 Directie Financiën.....	149
4.7.1 Werking en toekomstvisie	149
4.8 Directie Stafdiensten.....	153
4.8.1 Dienst bestuurszaken	153
4.8.2 Communicatiedienst	155
4.8.3 Kwaliteitscel.....	156

HOOFDSTUK 3: WHAT?

1 DOELSTELLINGENBOOM 2020-2025.....	159
2 DOELSTELLINGEN OP GEMEENTELIJK NIVEAU	169
2.1 Voorstel voor opname in beleidsplannen rond brandweer.....	169
2.2 Voorstel voor opname in beleidsplannen politiezones.....	170
2.3 Voorstel voor opname in beleidsplannen rond ruimtelijke ordening en publiek domein	170

3	MEERJARENBEGROTING 2020-2025	170
3.1	Meerjarenplanning gewone dienst	171
3.2	meerjarenplanning buitengewone dienst.....	172
4	PERMANENT DYNAMISCH PERSONEELSKADER.....	173

VOORWOORD

BERT BRUGGHEMANS - ZONECOMMANDANT



De wereld is in evolutie en de evolutie gaat snel. Het stedelijke en gemeentelijke gebied van Antwerpen, Zwijndrecht en Wijnegem verandert aan een waanzinnig tempo van uitzicht, de digitalisering maakt zijn grote sprong, de haven en onze industriegebieden passen zich aan de nieuwste technologieën aan. Onze regio wordt een belangrijke regio voor toerisme, onderwijs, onderzoek en een mekka van kunst en cultuur. Maar de wereld verandert niet enkel ten goede. De opkomst van terrorisme, de klimaatverandering en de stijgende bevolkingsdichtheid zorgen ervoor dat we te maken krijgen met nieuwe risico's. **DE WERELD VERANDERT SNEL EN DUS OOK DE WERELD VAN DE BRANDWEER.**

Met dit meerjarenbeleidsplan schrijft Brandweer Zone Antwerpen een ambitieus, maar financieel realistisch plan voor de toekomst. De voorbije twee jaar werd de organisatie voorbereid. Het management en de bedrijfsvoering werden geoptimaliseerd, de vernieuwing van de technologie werd ingezet en er kwam een nieuw en efficiënter operationeel model. Dit plan bouwt verder op die voorbereiding en wil van Brandweer Zone Antwerpen de beste brandweer maken voor het risicogebied waarin we werken. Dit betekent dat we een krachtige zelfstandige organisatie worden die klaar is om niet alleen de gekende uitdagingen van vandaag aan te gaan, maar die ook voldoende flexibel is om de uitdagingen van de toekomst aan te pakken. Welke die uitdagingen zijn, weten we vandaag niet of maar deels. Maar de organisatie kan wel op een manier gebouwd of omgebouwd worden zodat ook de uitdagingen van de toekomst kunnen aangepakt worden.

Het meerjarenbeleidsplan voor de periode 2020-2025 beschrijft het waarom, hoe en wat van de Brandweer Zone Antwerpen. De beste brandweer zijn, betekent ook dat het doel duidelijk is. De brandweer is niet langer een organisatie die er enkel voor zorgt dat rode wagens brand gaan blussen. We zijn wel een partner voor burgers, bedrijven en overheden en hebben als ultieme doel om **de continuïteit van de maatschappij te garanderen**. Dit zowel bij het bestrijden van kleine incidenten en bij grote rampen als bij het voorkomen ervan. Die taak willen we zo goed doen dat we internationaal erkend worden als een brandweer van de toekomst, dat onze klanten de best mogelijke brandweerborg krijgen en dat onze medewerkers fier kunnen zijn om te werken voor deze organisatie.



Bert Brugghemans
Commandant Brandweer Zone Antwerpen

MANAGEMENTSAMENVATTING

INLEIDING

De wereld is in evolutie en dus ook de wereld van de brandweer. De brandweer moet voorbereid zijn op de uitdagingen die op haar afkomen, denk maar aan de klimaatverandering, verregaande digitalisering, nieuwe technologieën, vergrijzing of de opkomst van terrorisme. De brandweer kan niet voor eeuwig alleen brandjes blussen en mensen redden, maar zal in de toekomst de continuïteit van de maatschappij moeten garanderen. De traditionele rollen die de brandweer vandaag vervult, zullen wijzigen en evolueren. De doelstelling van dit meerjarenbeleidsplan is met een open vizier naar 2030 kijken, om vervolgens een gewenste stip aan de horizon te markeren en de stappen tussen nu en 2025 uit te stippelen.

**BLIJFT DE BRANDWEER
VOOR EEUWIG
BRANDJES BLUSSEN
EN MENSEN REDDEN?
MISSCHIEN MOETEN WE
ONZE WAARDE WEL
HERDEFINIËREN NAAR
DIENSTVERLENING DIE
DE CONTINUÏTEIT VAN
DE MAATSCHAPPIJ KAN
GARANDEREN.**

VISIE EN DOELSTELLINGEN VAN BRANDWEER ZONE ANTWERPEN

Om voorbereid te zijn op een wereld in verandering en de wijzigende rollen van de brandweer, stelt Brandweer Zone Antwerpen in haar visie drie strategische doelstellingen centraal:

BRANDWEER ZONE ANTWERPEN ALS GENETWERKTE, INFORMATIEGESTUURDE EN OPEN ORGANISATIE

Samenwerken is de basis van **geïntegreerde brandweezorg**. Dit geldt op vlak van interventie en preventie, voor het beheer van onze organisatie, voor onze taken met betrekking tot innovatie en op vlak van de verdere ontwikkeling van de geografische regio waarin we werken. Samen met burgers, bedrijven en andere overheidsdiensten kan de brandweer zorgen voor een beter veiligheidsniveau. De band met de klassieke partners, waarbij vooral gedacht wordt aan de politiezones en de (technische) diensten van de stad, de gemeenten en nutsbedrijven moet verder aangehaald worden.

Samen met deze partners streven we naar **een brandweer die er staat in de maatschappij**, die haar verantwoordelijkheid opneemt en die zo efficiënt en effectief mogelijk georganiseerd is. Om de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen en een rol van betekenis te hebben, moet de brandweer een krachtige **informatiepositie** hebben. De ontwikkeling van business intelligence is cruciaal. Door informatiegestuurd te werken krijgen

we een duidelijk beeld over wat de samenleving van de brandweer verwacht en samen met partners kunnen we helder maken hoe we hierop kunnen anticiperen.

NASTREVEN VAN EEN STERKE INTERNE ORGANISATIE

De bestaansreden van Brandweer Zone Antwerpen is het uitvoeren van interventies en preventietaken. Deze taken kunnen echter maar opgenomen worden als ze ondersteund worden door een **sterke interne bedrijfsvoering**. Zonder sterke bedrijfsvoering is een goede werking op lange termijn onmogelijk. De uitdaging in elke operationele organisatie is een goede verbinding en samenwerking tussen de operationele tak van de organisatie en de ondersteunende diensten.

De brandweer is een organisatie die inherent gericht is op het oplossen van problemen. De cultuur in de operationele organisatie tijdens interventies is flexibel, dynamisch en wendbaar. Deze cultuur heeft nadelen, er is bijvoorbeeld te weinig aandacht voor structuur en planning, en er wordt te vaak op korte termijn gedacht. Dit leidt vandaag vaak tot te veel ad hoc werk en zogenaamd "brandweermanagement". Deze cultuur hoeft echter niet persé veranderd te worden, maar juist versterkt en in een juist kader worden gebracht. De oplossingsgerichtheid van de brandweer is net haar sterkte, de reden dat de bevolking de brandweer zo vertrouwt.

Door de toepassing van juiste maatregelen, kunnen de nadelen omgebogen worden naar voordelen. Drie bewegingen worden daarom evenwaardig beschreven: het streven naar een **oplossingsgerichte en dynamische cultuur** in heel de organisatie (ook bij de ondersteunende diensten), een aantal **structuuraanpassingen** in de organisatie en de concrete invulling van de **(onder)officierenfunctie** als cruciale leidinggevende functie binnen de organisatie.

EEN FIERE OPERATIONELE WERKING

Fierheid is een centraal concept bij de brandweer. Mensen die letterlijk en figuurlijk voor elkaar en voor anderen door het vuur gaan en die daardoor door het grootste deel van de bevolking worden vertrouwd, mogen daar terecht fier op zijn. Mensen die fier zijn op hun job, omdat ze een waardevolle functie uitvoeren, met de juiste middelen en technologie en met de nodige zeggenschap over de uitvoering ervan, **zijn flexibel en willen groeien**. Fier zijn garandeert **persoonlijk leiderschap**.

De evolutie naar een complexere maatschappij en een complexere omgeving voor de brandweer, maakt dat de rol van de brandweer verschuift van een hoofdzakelijk repressieve organisatie (gericht op het bestrijden van incidenten) naar een organisatie die veiligheid in de brede zin bekijkt en die daarbij veel partners verbindt. Op vlak van repressie moet de inzet van mensen en middelen efficiënter verlopen om te kunnen omgaan met de **grootschaligheid** van interventies. Op vlak van preventie moet meer aandacht gaan naar **complexe dossiers** en moet de nood aan snellere adviesverlening beantwoord kunnen worden.

Slim inzetten op basis van informatie en expertise is een vereiste. Samengevat zijn de volgende drie elementen bepalend voor een efficiënte operationele werking van de brandweer:

1. De uitvoering van de kerntaken moet meer **flexibel** worden. Enkel mensen die werken met passie en die fier zijn op hun job, zijn bereid flexibel te werken en te denken.
2. De uitvoering van de kerntaken moet gebeuren volgens de principes van "**frontlijnsturing**". De verantwoordelijkheid geven aan de frontlijn om te beslissen

over de zaken die zij als beste kunnen inschatten, geeft fierheid over de job en garandeert betere beslissingen in een complexe omgeving.

3. Bij de uitvoering van de kerntaken moet meer gebruik worden gemaakt van de beschikbare **technologie** om de efficiëntie op te drijven. Kunnen werken met middelen van hoog niveau geeft fierheid over de job.

AANSLUITING BIJ DE GEMEENTELIJKE DOELSTELLINGEN

Het meerjarenbeleidsplan van BZA houdt rekening met de gemeentelijke doelstellingen voor Antwerpen, Zwijndrecht en Wijnegem, nl.:

- De brandweer wapent zich voor de toekomstige uitdagingen die het louter blussen van branden overstijgen: de verdichting van stedelijk gebied met hoogbouw, bijkomende tunnelbouw en overkappingen, de technologische ontwikkelingen in de maatschappij en industrie en een toenemend aantal weersgebonden calamiteiten.
- De brandweer werkt volgens het principe van “frontlijnsturing”. De verantwoordelijkheid geven aan de frontlijn om te beslissen over de zaken die zij als beste kunnen inschatten, geeft fierheid over de job en garandeert betere beslissingen in een complexe omgeving.
- De brandweer moet meer gebruik maken van beschikbare technologie om de efficiëntie op te drijven. Er wordt verder ingezet op de technologisering van de brandweer waarbij data- en fenomeengericht gewerkt wordt.
- De brandweerzone Antwerpens is een partner voor de haven en industrie en wordt als sterke troef uitgespeeld als argument om te investeren in Antwerpen.
- De preventiedienst van de brandweer maakt werk van een versnelde, proactieve en klantgerichte dienstverlening in functie van stad en haven.
- Hulpverleningsdiensten worden betrokken bij bijzondere bouwprojecten, zoals hoogbouw, tunnels en de overkapping van de ring. Bij werven en de heraanleg van straten dient rekening gehouden te worden met een vlotte bereikbaarheid voor brandweer, politie en medische diensten zonder hierbij de verkeersveiligheid uit het oog te verliezen.
- De brandweer zet via Brandveilig Samenleven in op brandveiligheid voor alle burgers en in het bijzonder voor risicovolle plaatsen en kwetsbare groepen.
- De vernieuwing van het brandweerpatrimonium wordt verdergezet.

VOORSTEL VOOR OPNAME IN BELEIDSPANNEN POLITIEZONES

- Hulpverleningsdiensten en in het bijzonder de brandweer worden betrokken in verband met preventie van agressie tegen hulpverleners en op vlak van terrorismegevolgbestrijding.

VOORSTEL VOOR OPNAME IN BELEIDSPANNEN ROND RUIMTELIJKE ORDENING EN PUBLIEK DOMEIN

- Hulpverleningsdiensten worden betrokken bij bijzondere bouwprojecten, zoals hoogbouw, tunnels en de overkapping van de ring.
- Bij werven en de heraanleg van straten dient rekening gehouden te worden met een vlotte bereikbaarheid voor brandweer, politie en medische diensten zonder hierbij verkeersveiligheid uit het oog te verliezen.



INLEIDING



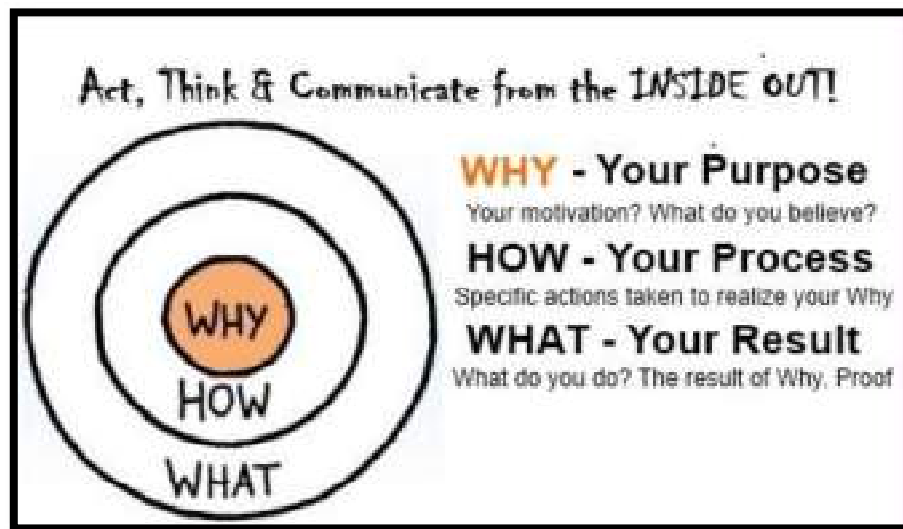
INLEIDING

1.1 WETTELIJKE GRONDSLAG

De verplichting tot het opstellen van een meerjarenbeleidsplan is vervat in de wet van 15 mei 2007 op de Civiele Veiligheid (artikel 23). De concrete inhoud van dit meerjarenbeleidsplan is gebaseerd op het Koninklijk besluit van 24 april 2014 tot vaststelling van de minimale inhoud en de structuur van het meerjarenbeleidsplan van de hulpverleningszones. Het meerjarenbeleidsplan moet om de 6 jaar worden voorgelegd aan de zoneraad en dient als basis voor de verdere uitwerking van de jaaractieplannen van de Brandweer Zone Antwerpen.

1.2 LEESWIJZER MEERJARENBELEIDSPLAN

Het meerjarenbeleidsplan van Brandweer Zone Antwerpen is opgebouwd volgens het model van de 'Golden Circle' van Simon Sinek (2009) (zie figuur 1). Dit is een eenvoudig maar krachtig model dat de stimulans geeft voor inspirerend leiderschap. De Golden Circle brengt eenvoudig in kaart met wat, hoe en waarom een bepaalde organisatie zich onderscheidt van anderen. Sinek toont met het model aan dat de 'waarom' het belangrijkste element is in communicatie, zowel naar de klant (burger in dit geval) als naar de medewerker. Als medewerkers weten 'waarom' men iets doet, zullen ze gemotiveerd en geïnspireerd aan de slag gaan. "Start with why" is de leuze.



Figuur 1 Golden Circle by Simon Sinek (2009)¹

Omdat Brandweer Zone Antwerpen zijn medewerkers eveneens wil inspireren en motiveren (één van de strategische doelstellingen van BZA is tenslotte 'fiere medewerkers creëren'), werd dit model als leidraad gebruikt voor de opbouw van het meerjarenbeleidsplan 2020-2025.

¹ Bron: <https://agileleanlife.com>, geraadpleegd op 23 augustus 2018.

Hoofdstuk 1 focust op het 'waarom' van BZA en gaat verder in op de toekomst- en omgevingsscan, de visie, missie en waarden van BZA en de risicoanalyse van de zone.

Hoofdstuk 2 gaat verder in op de 'hoe' en verdiept daarom in de zonevorming, 'lessons learned' uit het vorige meerjarenbeleidsplan, de structuur van BZA en de interne organisatie.

Het 'wat' van de zone wordt uitgelegd in hoofdstuk 3, waar de doelstellingenboom en de doelstellingen op gemeentelijk niveau kunnen teruggevonden worden.

1 WHY?





1 TOEKOMST VERKENNING



1 BRANDWEER ZONE ANTWERPEN – TOEKOMSTVERKENNING

Het stedelijke en gemeentelijke gebied verandert aan een waanzinnig tempo van uitzicht, de digitalisering maakt zijn grote sprong, de haven en onze industriegebieden passen zich aan de nieuwste technologieën aan. Onze regio wordt een belangrijke regio voor toerisme, onderwijs en onderzoek en een mekka van kunst en cultuur.

Maar de wereld verandert niet enkel ten goede. De opkomst van terrorisme, de klimaatverandering en de stijgende bevolkingsdichtheid zorgen ervoor dat we te maken krijgen met nieuwe risico's. **De wereld verandert snel en dus ook de wereld van de brandweer.**

Het crisisbeheer van de uitkanteling uit de stad is grotendeels voorbij. Dit wil zeggen dat op de meeste domeinen de verhoudingen tussen de stad, de gemeenten en de brandweer zijn uitgeklaard. Het is dus tijd voor de organisatie om nieuwe uitdagingen aan te gaan: de organisatie moet omkantelen naar een efficiënte en slagkrachtige organisatie in zeer nauwe connectie met de stad en de gemeenten.

Een nieuw meerjarenplan zal de organisatie door een aantal cruciale periodes leiden. Brandweer Zone Antwerpen moet een krachtige zelfstandige organisatie worden die klaar is om niet alleen de gekende uitdagingen van vandaag aan te gaan, maar die ook voldoende flexibel is om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan.

Om beter in te schatten welke de toekomstige uitdagingen, noden en behoeftes kunnen zijn, heeft Brandweer Zone Antwerpen **een toekomstverkenning** uitgevoerd. Dit betekent dat op een systematische wijze ontwikkelingen, evoluties en disrupties zijn verkend, evenals de impact ervan op de eigen organisatie. Deze verkenning heeft op scherp gesteld welke uitdagingen de BZA de komende jaren idealiter zal adresseren.



Het doel van de toekomstverkenning is om eerst **met een open vizier naar 2030 te kijken**, om vervolgens een gewenste stip aan de horizon te markeren en dan de stappen tussen nu

en 2025 uit te stippelen. Deze inzichten landen in een nieuw meerjarenplan, een kompas, dat de organisatie door een aantal cruciale periodes zal leiden.

De toekomst is te waardevol om enkel door experts of hooggeplaatsten te laten ontdekken en verkennen. Brandweer Zone Antwerpen is van mening dat de toekomst een plaats en tijd is die door iedereen gevormd en gedragen zou moeten worden. Daarom is er geopteerd voor een **participatieve aanvliegroute**; elke werknemer in elke kazerne van Brandweer Zone Antwerpen heeft in een interactief proces zijn of haar toekomstige verwachtingen, wensen, noden en beelden ingebracht.

We onderscheiden een veelvoud aan demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-institutionele **veranderingen** die nu en in de toekomst van betekenis kunnen zijn voor Antwerpen en dus ook voor Brandweer Zone Antwerpen.

Ruimtelijk gezien, verwachten we een verdichting van de stad. Verstedelijking maakt dat de schaarse ruimte steeds dichter bebouwd raakt. De te bouwen grondoppervlakte wordt schaars



in de stad. Hierdoor worden specifieke nieuwe oplossingen toegepast: bouwen in de hoogte (o.a. Nieuw Zuid), bouwen onder de grond (o.a. Operaplein met tunnels, metro, parking, ...).

Deze nieuwe bouwmethododes zorgen voor complexe bouwwerken waarbij de brandweer tijdens operationele tussenkomsten eveneens aan nieuwe uitdagingen wordt blootgesteld.

Demografisch gezien neemt de diversiteit van de Antwerpse bevolking toe, onder meer omwille van nieuwe migratiepatronen. Daarnaast uit de diversiteit zich in verschillen in origine en levensbeschouwing: de bevolking ontwikkelt zich van een diversiteit van een paar duidelijk omliggende groepen naar een patchwork van hyperdiversiteit met steeds moeilijker te onderscheiden groepen en subgroepen. Bovendien ontspringt ook Antwerpen de dans van de vergrijzing niet. Er is sprake van een stijging van de gemiddelde leeftijd ten gevolge van een toenemende levensverwachting in combinatie met een daling van het geboortecijfer.

Sociaal-cultureel gezien is de burger en dus de Antwerpenaar mondiger en assertiever geworden. Dat geldt overigens niet voor iedereen want tegelijkertijd neemt de maatschappelijke kloofvorming toe, ook in Antwerpen. De kloof tussen rijk en arm neemt toe, en de middenklasse krimpt. Sommige burgers worden zelfredzamer, maar sommige burgers ook niet. Sommige burgers weten zich slim te organiseren (via online en offline platforms), anderen weer niet.

De aandacht voor **veiligheid** is de afgelopen jaren toegenomen, we hoeven maar aan de terroristische dreiging te denken, de verscherpte veiligheid, en de mate van ordeverstoring in Antwerpen. Deze tendens is ook bij de brandweer voelbaar.

Technologische vooruitgang is door de tijd heen altijd een belangrijke drijvende kracht achter verandering geweest. In de toekomst zal dat niet anders zijn. En naar alle waarschijnlijk zal de snelheid van verandering groter zijn. De invloed van *Internet of Things*

op het leven in Antwerpen zelf maar ook op de werking van BZA is niet te onderschatten. Wanneer alledaagse infrastructuren en voorwerpen worden verbonden met het internet, opent zich een wereld van nieuwe mogelijkheden en nieuwe uitdagingen, met een potentieel diepgaande invloed op de kwaliteit van ons leven. Sensoren en actuatoren stellen ons niet alleen in staat om onze fysieke omgevingen intelligenter te maken, ze genereren ook nieuwe gegevens, nieuwe correlaties, nieuwe inzichten, oftewel een data-explosie... en daar kunnen we als brandweer ons voordeel mee doen.

Daarnaast mogen we de invloed van zowel *Augmented Reality* als *Virtual Reality* niet onderschatten, alsook de combinatie van beide, de zogenaamde *mixed of entangled reality*. De werkelijkheid krijgt in toenemende mate een gelaagd karakter door virtual en augmented reality-toepassingen. Dit biedt tal van mogelijkheden voor de brandweer om ons werk nog preciezer, accurater en veiliger te kunnen doen.

Robotisering is dan weer een andere technologische verandering die betekenisvoller kan worden in de toekomst. Omdat robots en zogeheten software agenten steeds intelligenter en capabeler worden (door ontwerp of door *machine learning*), zijn ze steeds aantrekkelijker om te gebruiken in contexten die te gevaarlijk, te moeilijk of te duur zijn voor mensen. Van fysieke arbeid tot kenniswerk en zelfs creatieve banen, robots zullen in de toekomst ook collega's worden. Sommige experts vrezen het verlies van banen als gevolg van steeds meer gerobotiseerde of robo-versterkte arbeidskrachten. Andere experts verwachten vooral verschuivingen in het type werk voor mensen en robots, of vragen zich zelfs af of robots mensen van arbeid kunnen bevrijden, zodat we onze talenten elders kunnen toepassen.

Technologische vooruitgang kan ook gepaard gaan met verduurzaming. In de circulaire economie zien we daar al mooie voorbeelden van. Daar ligt de filosofie ten grondslag dat door het maximaliseren van de herbruikbaarheid van hulpbronnen en producten waardeverlies minimaliseert - hetzij in economische of in ecologische termen. Of het nu gaat om het gebruik van materialen, water, energie, ruimte of voedsel, ... De lussen worden gesloten door het aanpassen van de ontwerpen van producten en processen, reparatie en hergebruik, renovatie, recycling enz. Concreet: bij de brandweer kunnen we denken aan wagens op CNG (*compressed natural gas*), LNG (*liquefied natural gas*), hybride en elektrisch aangedreven voertuigen, en duurzame gebouwen en rationeel energieverbruik (bv. zonnepanelen, *powerwalls*, isolatiematerialen,...).

Technologische ontwikkeling vermag veel, tegelijkertijd heeft zij ook een keerzijde. De technologie kan ons immers ook in de steek laten. Denk bijvoorbeeld aan technologische ongevallen. Het is niet enkel de mens die een fout kan maken, het kan ook de technologie achter het systeem zijn die in de fout gaat, waarbij ernstige incidenten kunnen optreden (bv. wissel tram wordt via automatisch dispatching-systeem verkeerd aangestuurd, botsing ontstaat).

In onze **economie** zien we ook nieuwe werkvormen ontstaan. De tijd dat werk gebonden was aan een vaste plek met geijkte tijden lijkt stilaan achter ons te liggen. Alternatieve werkstrategieën en -methoden vinden langzaamaan hun weg naar de werkplek, ook bij de brandweer. Het levenslang leren zal meer en meer haar intrede doen. Leren evolueert zo van een activiteit die enkel aan het begin van je leven plaatsvindt naar een levenslange activiteit, ook bij de brandweer.

Ecologisch gezien ontgaat de brandweer de klimaatverandering van vandaag en morgen niet. We verwachten een toename van extreme weersomstandigheden, temperatuurschommelingen, verplaatsing van lucht- en waterstromen, migratie van fauna en flora maar ook ziektekiemen etc. De brandweer zal geconfronteerd worden met

wateroverlast ten gevolge van intensievere neerslag en verdichting van de oppervlakte, droogteperiodes met bijgevolg toename van branden, en een algemene toename van wespen en andere exotische dieren.

Als we nog inzoomen op een aantal specifieke veranderingen voor Antwerpen dan zien we dat daar vandaag en in de toekomst grootschalige evenementen (> 30.000 bezoekers) plaatsvinden. Denk bijvoorbeeld aan Royal de Luxe, Tour de France, Tall Ships Race, Ten Miles & Antwerp Marathon, BK wielrennen, Sinksenfoor, Antwerpen Proeft en de Bollekesfeesten. Deze evenementen verdienen de aandacht van de brandweer: voor dit soort evenementen wordt een 'bijzonder nood- en interventieplan' opgesteld.

Wat ruimtelijke ingrepen in Antwerpen betreft, verwachten we gevolgen van het bouwen van verschillende tunnelcomplexen, waarbij de doorgang van vrachtwagens met gevaarlijke goederen mogelijk is. De overkapping van de Ring zal daarbij onze werking beïnvloeden. Ook de implementatie van autoluwe of autovrije stadsdelen zal van invloed zijn op de bereikbaarheid en aanrijtijden van de brandweer.

Verder volgen we de ontwikkeling van de luchthaven van Deurne op, evenals de uitbouw van de cruiseterminal wat een toename zal impliceren van het aantal schepen dat aanmeert.

Het is duidelijk dat BZA haar beleid en werking moet aanpassen en de nodige materialen moet voorzien om op de huidige en toekomstige ontwikkelingen te kunnen inspelen. Hierbij kunnen we **drie grote uitdagingen** onderscheiden:



- **van eenvoud naar complexiteit in onze interventies**
We zien enorme wijzigingen in het uitzicht van de stad. Zo worden veel hoge en diepe gebouwen neergezet. Er zijn maatschappelijke wijzigingen, klimaatwijzigingen en nieuwe technologie die de wereld zoals wij hem vandaag kennen, veranderen. Daardoor worden onze interventies complexer en moeten we meer rekening houden met al die elementen.
- **van mono- naar multidisciplinaire behandeling van incidenten**
Geen enkele dienst kan nog op zichzelf werken. We werken al samen met de klassieke hulpverleningspartners, maar zullen ook nieuwe organisaties moeten leren kennen zoals universiteiten, onderzoekscentra, studiebureaus. Daarnaast wordt bekeken hoe we met de burger zelf kunnen samenwerken.
- **van klein- naar grootschalige incidenten**
Er zullen minder incidenten plaatsvinden en we worden geconfronteerd met een evolutie van veel kleine incidenten naar weinig grote, maar complexere incidenten. Waar we vroeger georganiseerd waren om veel kleine incidenten tegelijk aan te kunnen, moeten we nu leren omgaan met grootschalige of massale incidenten, die lang duren en een grote maatschappelijke impact hebben.

Dit alles geeft aan dat de diverse rollen van Brandweer Zone Antwerpen in de toekomst zullen evolueren:

1.1 VAN KLASSIEKE BRANDENBLUSSER NAAR VEELZIJDIGE BEWAKER VAN DE CONTINUE VEILIGHEID

De brandweer is ook in de toekomst een hulpverlener in de maatschappij. Noodsituaties worden diverser en sommige noodsituaties worden ook complexer. Zeker in Antwerpen, een stad die ook nog eens verder zal verdichten. Onze samenleving wordt meer en meer uitgerust met complexe technologie, denk aan slimme woningen, vervoerssystemen, etc. Wat als deze systemen crashen? Dan zal ook de brandweer ingezet worden. Klimaatverandering leidt tot extremere natte- en droogteperiodes, met meer piekmomenten. Klimatologische noodsituaties vragen ook om hulp van de brandweer. Het gebruik van duurzame energie en circulaire gebouwen zal ook nieuwe brandgevaaren met zich meebrengen. De brandweer zelf is uitgerust met moderne up-to-date technologie en transportmodi, zodat ze deze noodsituaties succesvol kan trotseren. In geval van zeer gevaarlijke situaties kunnen we ook een beroep doen op robotica.

1.2 VAN CURATIEVE SPELER NAAR PREVENTIE & PROACTIEVE SPELER

Dankzij nieuwe technologie, denk aan sensoren, het verzamelen en analyseren van data, zullen in de toekomst bepaalde noodsituaties voorkomen of voorspeld kunnen worden. We kunnen als brandweer het anticiperend vermogen en de zelfredzaamheid van onze burgers, maar ook organisaties en bedrijven vergroten door ze beter te informeren en beter te equiperen met geschikte technologie. Dit stelt hoge eisen aan onze communicatie. De samenleving wordt georganiseerder van karakter. Denk aan burgerplatforms die bijvoorbeeld op buurtniveau ontstaan. Deze platforms en netwerken zijn gekend bij de brandweer en worden actief ingezet in het preventiebeleid van de brandweer. Tegelijkertijd weten we dat huishoudens die het minder hebben, juist een groter risico lopen op bijvoorbeeld brandgevaar. De brandweer zal er ook voor hen zijn en extra inspanningen leveren om de veiligheid van hun eigen leefomgeving te versterken.

1.3 VAN KLASSIEKE WERKGEVER NAAR ONDERSTEUNENDE EN UITDAGENDE COACH

Ook in de toekomst is de brandweer nog steeds fier op zijn vak. Werken bij de brandweer biedt uitdaging, ontwikkelingsmogelijkheden en afwisseling in werkzaamheden, gezien de vergrote diversiteit van noodsituaties. Wat dit laatste betreft, worden er naast heel wat opleidingsmogelijkheden ook andere aantrekkelijke activiteiten zoals het testen van nieuwe technologieën aangeboden. Het team van de brandweer is diverser en meer gebalanceerd geworden, niet enkel in termen van achtergronden van mensen en gender, maar ook wat betreft benodigde profielen: brandweerlieden, data-analisten, preventie-adviseurs, planologen en dergelijke, werken complementair samen. Vrijwilligers zijn er ook in diverse soorten en maten. De burger kan als vrijwilliger fungeren, bijvoorbeeld bij de opvang van mensen en slachtoffers in noodsituaties. De communicatie binnen de brandweer zelf en naar buiten toe is open en transparant. Er is bovendien speciale aandacht voor de fysieke en mentale gezondheid van de medewerkers en vrijwilligers. Er zijn voldoende specialisten en voorzieningen (waaronder sportfaciliteiten) aanwezig om mensen fit en gezond te houden.

1.4 VAN UITVOERDER NAAR BELEIDSPARTNER VAN DE OVERHEID

De brandweer is een volwaardige gesprekspartner van de overheid op verschillende niveaus, van lokaal tot Europees niveau. Ze fungeert niet meer 'end-of-pipe', maar zit aan de tekentafel met beleidsmakers. Bij het ontwerpen van nieuw beleid of nieuwe ruimtelijke

plannen denkt de brandweer mee op welke wijze de veiligheid en de continuïteit van de samenleving gewaarborgd blijft. Door deze positie in te kleden, wordt haar preventieve rol versterkt. De brandweer wil niet meer afwachten, maar wil pro-actief bijdragen aan een brandveiligere maatschappij en beleidsmakers ondersteunen. De brandweer denkt beleidsmatig en strategisch mee na over het aanpakken van breed-maatschappelijke vraagstukken die uiteindelijk ook haar werking beïnvloeden. Denk onder andere aan terrorismebestrijding, klimaatverandering en mobiliteit als een dienstverlening.

1.5 VAN REACTIEVE DIENSTVERLENER NAAR STRATEGISCHE PARTNER

De brandweer is niet alleen de burger en overheid van dienst. Ze ondersteunt ook bijvoorbeeld bedrijven en maatschappelijke organisaties (denk aan scholen en publieke organisaties zoals ziekenhuizen en rusthuizen). Ook bij hen zit de brandweer tijdig aan tafel om haar preventieve rol te vervullen: hoe voorkomen we noodsituaties door gedrag van mensen aan te passen, ruimtelijke ingrepen uit te voeren en/of gebruik te maken van big data? Tegelijkertijd zal de brandweer ook instaan voor het bestrijden van noodsituaties, mochten ze zich toch voordoen.

1.6 VAN BEDRIJFSVOERDER NAAR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORDE ONDERNEMER

De brandweerzones zijn bedrijven die bedrijfsmatig werken. Het zijn moderne, betrokken, efficiënt opererende, transparante en duurzame organisaties die niet als losse eilanden maar als een samenwerkend netwerk fungeren. Dat bereiken we niet alleen door een aantal processen te automatiseren, deze te optimaliseren en het kwaliteitsmanagement ervan te versterken. We bereiken het ook door een interne cultuur te laten ontwikkelen waar fierheid, passie, betrokkenheid, teamgevoel, verantwoordelijkheidszin en een leergierige kritische attitude waarneembaar is. We ondernemen maatschappelijk verantwoord: we durven onze eigen werking te toetsen op duurzaamheid en doorheen de hele keten te verduurzamen. Denk daarbij aan het verduurzamen van het wagenpark, efficiënt watergebruik en de circulariteit van onze gebouwen.

1.7 VAN DATABASEZITTER NAAR KENNISCREATOR



De omgeving waarin de brandweer opereert, wordt in de toekomst slimmer. Heel wat gegevens zijn beschikbaar. De brandweer zelf genereert ook data en dus kennis. Al deze data willen we verzilveren en dat kan in deze zes genoemde rollen. Door voorspellende data kunnen we bijvoorbeeld onze preventieve rol invullen, als bedrijfsvoerder onze processen optimaliseren en als hulpverlener veel accurater en veiliger optreden. Op basis van al deze data kunnen we een nieuw

kenniscentrum voeden waar zowel internen als externen experimenten opzetten en innovaties structureel worden getest. Op deze manier bouwen we systematisch aan de uitbreiding van de innovatiecapaciteit van de brandweer.



2 MISSIE EN VISIE



2 MISSIE EN VISIE

2.1 MISSIE

Brandweer Zone Antwerpen is een betrouwbare en veerkrachtige hulpverleningsorganisatie die als doel heeft om de continuïteit van de maatschappij in Antwerpen, Zwijndrecht, Wijnegem en de ruime omgeving te verbeteren, bewaken en indien nodig te herstellen.

2.2 VISIE

Brandweer Zone Antwerpen kiest voor een visie die bestaat uit **drie concrete lijnen**. Ten eerste wil BZA een organisatie zijn die naar buiten kijkt en in een netwerk met andere organisaties samenwerkt. Dat maakt dat er veel complexere doelen bereikt kunnen worden in een steeds complexer wordende maatschappij. Ze doet dit met de focus op informatiegestuurd werken. BZA wil een informatiegestuurde brandweer zijn die op basis van kwantitatieve en kwalitatieve data doordachte beslissingen neemt. Ten tweede wil BZA een sterke interne organisatie hebben, die volledig in het teken staat van de continuïteit van een hulpverleningsorganisatie. Ten derde wil BZA fiere medewerkers die hun kerntaken kwalitatief uitvoeren zodat de organisatie een grote impact heeft op het bewaken van en eventueel herstellen van de continuïteit in de maatschappij. BZA staat er, indien nodig, als laatste beschermingslijn en beschikt daartoe over de beste mensen, middelen en procedures.

2.2.1 GENETWERKTE, OPEN EN INFORMATIEGESTUURDE ORGANISATIE

De brandweer is een organisatie die in de maatschappij moet staan. Vandaag staat de brandweer nog te veel alleen. In de toekomst moeten we beter **samenwerken** in een netwerk met onze omgeving. De brandweer moet als het ware een platform worden waar verschillende hulpverleningspartners elkaar vinden om de beste zorg te bieden aan hulpvragers. Samenwerken is de basis van **geïntegreerde brandweezorg**. Dat geldt op vlak van interventie en preventie, voor het beheer van onze organisatie en voor onze taken met betrekking tot innovatie en op vlak van de verdere ontwikkeling van de geografische regio waarin we werken.

Samen met burgers, bedrijven en andere overheidsdiensten kunnen we zorgen voor een beter veiligheidsniveau. **Burgers** willen we betrekken in het snel melden van interventies en in bepaalde gevallen ook aanmoedigen om zelf te helpen. **Bedrijven** willen we betrekken in een coöperatief preventiebeleid, waardoor samen gezocht kan worden naar een preventiebeleid dat het juiste veiligheidsniveau nastreeft en dat toch kan bijdragen tot de economische ontwikkeling. De brandweer moet haar rol opnemen om constructief mee na te denken over nieuwe stadsontwikkelingen zoals de aanleg van de kaaïen, de nieuwe vastgoedontwikkelingen in het noorden en het zuiden van de stad, de overkapping van de ring en de mobiliteitsvraagstukken die ons de komende jaren zullen bezighouden.

We zijn ook niet de enige **overheidsdienst** die zich richt op veiligheid. Onze band met de klassieke partners, en dan vooral de politiezones en de (technische) diensten van de stad, de gemeenten en nutsbedrijven moet verder aangehaald worden. Een dagelijkse samenwerking op vlak van preventie, communicatie en beheer van de organisatie moet de drijfkracht vormen achter een natuurlijke samenwerking tijdens calamiteiten. Ook de minder klassieke partners zoals woningcoöperaties en milieudiensten moeten aangehaald worden om samen om te gaan met de complexere problemen in ons gebied.

Samen met al deze partners streven we naar **een brandweer die er staat in de maatschappij**, die haar verantwoordelijkheid opneemt en die zo efficiënt en effectief mogelijk georganiseerd is.

In 2019 wil Brandweer Zone Antwerpen aansluiten bij The Shift, hét netwerk voor **duurzaamheid** in België, waarbij zo'n 413 bedrijven, NGO's en andere organisaties aangesloten zijn. De doelstelling is om samen naar een betere samenleving en economie te evolueren. Dit kan door partnerships, engagement en verandering op vlak van o.a. mobiliteit, energie, voedsel, werk en diversiteit, kringlooeconomie, middelen/grondstoffen en ongelijkheid. De projecten die The Shift ondersteunt en faciliteert, sluiten aan bij de 17 SDG's (***Sustainable Development Goals***) ofwel de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen die de Verenigde Naties willen realiseren tegen 2030.



Om de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen en een rol van betekenis te kennen, moet de brandweer een krachtige informatiepositie hebben. De ontwikkeling van *business intelligence* is dan ook cruciaal. Duidelijk in beeld krijgen wat de samenleving van ons vraagt en samen met partners helder maken wat daarop ons antwoord is, daar gaat informatiegestuurd werken over.



Informatie moet van de preventie-dienst doorstromen naar de repressieve dienst en omgekeerd. Informatie moet ook stromen tussen verschillende diensten die bezig zijn met brandveiligheid of veiligheid in het algemeen. Fenomenen zijn vaak met elkaar verbonden en dat moeten we beter in kaart krijgen.

Preventiewerk kan efficiënter verlopen als het gepaard gaat met controles op het terrein door repressieve medewerkers en complexe preventiedossiers kunnen

beter worden aangepakt door een expertisemix te maken van repressieve en preventieve collega's.

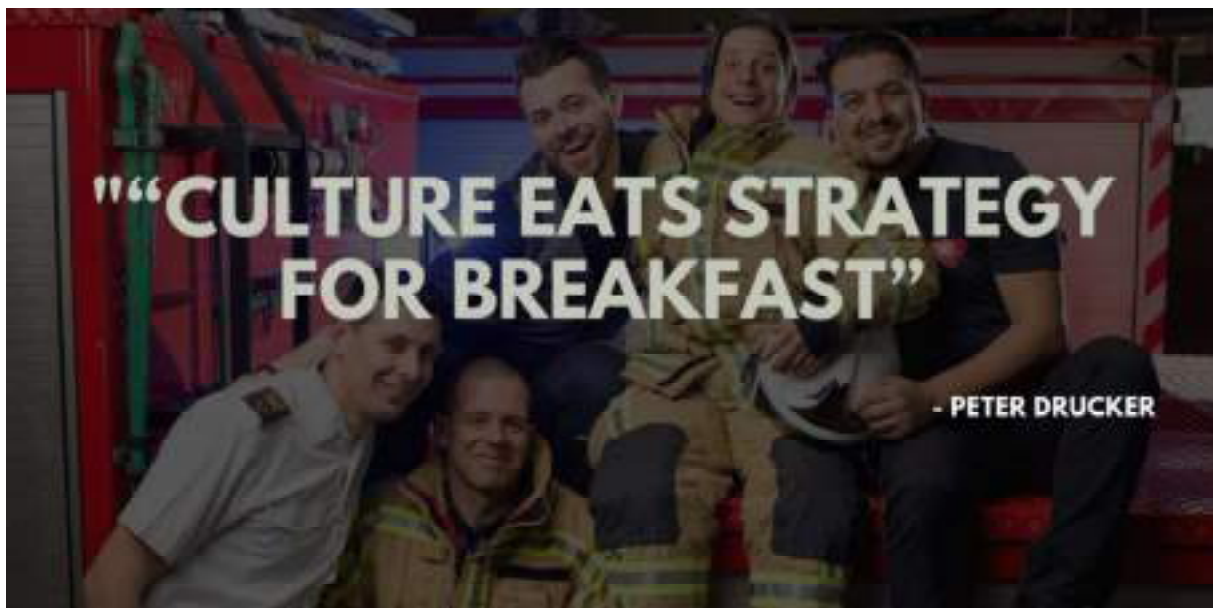
Daarnaast is er nood aan meer **hoogstaande expertise en specialisatie** op vlak van repressie en op vlak van preventie. Complexere urbanisatie en complexere interventies maken dat de brandweer deze expertise niet alleen kan opbouwen en dus een beroep moet doen op partners in de ruime omgeving, zowel bij private organisaties als bij overheidsdiensten.

2.2.2 STERKE INTERNE ORGANISATIE

De bestaansreden van Brandweer Zone Antwerpen is de rol die ze opneemt in de veiligheidsketen. Het uitvoeren van interventies en preventietaken staat centraal in de werking van het korps. Deze taken kunnen we natuurlijk slechts opnemen als ze ondersteund worden door een **sterke interne bedrijfsvoering**. Zonder sterke bedrijfsvoering is een goede werking op lange termijn onmogelijk. De uitdaging in elke operationele organisatie is om een goede verbinding en samenwerking te vinden tussen de operationele tak van de organisatie en de ondersteunende diensten.

De brandweer is een organisatie die inherent gericht is om problemen op te lossen. De cultuur in de operationele organisatie tijdens interventies is flexibel, dynamisch en wendbaar. Deze cultuur heeft uiteraard ook nadelen, bijvoorbeeld dat er te weinig aandacht is voor structuur en planning en dat te vaak op korte termijn wordt gedacht. “De problemen worden opgelost als ze zich stellen” is vaak het credo.

Aangezien de leidinggevenden vaak een rol hebben in beide takken van de organisatie, met name de operationele werking en de bedrijfsvoering, speelt deze cultuur in de hele organisatie en dus ook in de bedrijfsvoering op momenten dat er geen interventies zijn. Dit leidt vandaag vaak tot te veel ad hoc werk en zogenaamd “brandweermanagement”. Echter, deze cultuur hoeft niet per se te veranderen om dit op te lossen, maar dient juist versterkt en in een juist kader te worden gebracht. De oplossingsgerichtheid van de brandweer is net haar sterkte en meteen ook de reden dat de bevolking de brandweer zo vertrouwt. **Door de toepassing van juiste maatregelen kunnen de nadelen omgebogen worden naar voordelen.**



De quote van Peter Drucker duidt erop dat cultuur altijd eerst komt. Cultuur is onzichtbaar en moeilijk aanpasbaar. De cultuur van de brandweer is ingebakken in de organisatie. De structuur en strategie kunnen best de cultuur volgen en dus gericht zijn op het ondersteunen van de positieve elementen en het ondersteunen of ombuigen van de nadelen van de

cultuur. Door die weg te volgen kunnen we met **evolutie in plaats van revolutie** grote veranderingen doorvoeren met een stevig draagvlak.

Cultuur ontstaat echter ook door hoe de zaken worden uitgevoerd, want het werkt namelijk in twee richtingen. De concrete invulling van functies en keuzes over hoe de organisatie wordt geleid, bepalen tevens de cultuur. Daarom worden in dit deel drie elementen evenwaardig beschreven: het streven naar een **oplossingsgerichte en dynamische cultuur** in heel de organisatie, een aantal **structuuraanpassingen** en de concrete invulling van de **(onder)officierenfunctie** als cruciale leidinggevende functie binnen de organisatie.

2.2.3 FIERE MEDEWERKERS

Fierheid is een centraal concept bij de brandweer. Mensen die letterlijk en figuurlijk voor elkaar en voor anderen door het vuur gaan en die daarom door het grootste deel van de bevolking worden vertrouwd, mogen daar terecht fier op zijn. Het is die fierheid die gecultiveerd moet worden om de organisatie vlot stappen vooruit te doen zetten. Mensen die fier zijn op hun job omdat ze een waardevolle functie uitvoeren, met de juiste middelen en technologie en met de nodige zeggenschap over de uitvoering ervan, **zijn flexibel en willen groeien**. Fier zijn garandeert dat mensen meer doen dan van hen verwacht wordt en dat is net wat we verwachten van de brandweer. Fier zijn garandeert **persoonlijk leiderschap**.

VAN REACTIEF NAAR SLIM INZETTEN

De evolutie naar een complexere maatschappij en dus een complexere omgeving voor de brandweer maakt dat de rol van de brandweer verschuift van een hoofdzakelijk repressieve organisatie (gericht op het bestrijden van incidenten) naar een organisatie die veiligheid in de brede zin bekijkt en die daarbij veel partners verbindt.

In dit model van slim inzetten moet de brandweer meer flexibel en creatief kunnen omgaan met een nieuw scala aan problemen en snel kunnen schakelen van een reguliere werking met veel kleine incidenten, naar een organisatie die grootschaligheid aankan. De brandweer zal dus meer moeten kunnen dan wat vandaag verwacht wordt.

INZET VAN MENSEN EN MIDDELEN

Tot slot kan de efficiëntie omhoog door een betere inzet van mensen en middelen. Op vlak van repressie moet de efficiënte inzet van mensen en middelen omhoog om te kunnen omgaan met de **grootschaligheid** van interventies. We stellen namelijk vast dat Brandweer Zone Antwerpen een meer dan degelijke dekkingsgraad heeft, maar anderzijds heel weinig mogelijkheden heeft om op te schalen naar een hogere slagkracht in geval van een interventie die de eigen mogelijkheden overstijgt.

Op vlak van preventie moet meer aandacht kunnen gaan naar **complexe dossiers** en de nood aan snellere adviesverlening. Dat kan bijvoorbeeld door samen te werken met andere diensten en partners, maar ook door tijdswinst te halen op vlak van eenvoudige dossiers, die dan weer geïnvesteerd kan worden in de speciale en complexe dossiers waarbij de expertise van onze mensen echt tot zijn recht komt.

Slim inzetten op basis van informatie en expertise vereist een duidelijke visie. Samengevat zijn de volgende drie elementen bepalend voor de toekomst van de operationele organisatie van de brandweer:

- De uitvoering van de kerntaken moet meer **flexibel** worden. Enkel mensen die werken met passie en die fier zijn op hun job zijn bereid flexibel te werken en te denken.

- De uitvoering van de kerntaken moet gebeuren volgens de principes van **“frontlijnsturing”**. De macht geven aan de frontlijn om te beslissen over de zaken die zij als beste kunnen inschatten, geeft fierheid over de job en garandeert betere beslissingen in een complexe omgeving.
- De uitvoering van de kerntaken moet meer gebruik maken van beschikbare **technologie** om de efficiëntie op te drijven. Kunnen werken met middelen van hoog niveau geeft fierheid over de job.

3 WAARDEN EN CULTUUR



3 WAARDEN EN CULTUUR IN BZA

De brandweer is niet zoals elke andere organisatie. Zo is de brandweer continu bezig met *business continuity*. De focus op het voortbestaan van de maatschappij wanneer deze bedreigd wordt, maakt ons zeer alert en actiegericht. Het feit dat we te maken krijgen met een onverwachte en onvoorspelbare stroom van hulpvragen maakt ook dat een klassieke procesmodellering voor een brandweerdienst onmogelijk is. We zijn als het ware de witte bloedcellen van het lichaam. Op rustige momenten zijn we bezig met het bewaken, voorbereiden en organiseren. We zijn vaak heel onzichtbaar of op de achtergrond actief. Maar als het misloopt wordt de organisatie pas echt actief. We vangen dus de restrycties op, omdat ongevallen altijd kunnen plaatsvinden.

In de operationele werking is de brandweer dus zeer sterk gericht op problemen oplossen en deze is dan ook op zijn best bij een ongekend, onverwacht complex probleem dat ad hoc moet worden opgelost. De operationele werking steunt op de frontlijnmedewerkers en de beslissingen die zij nemen. Deze werking past echt goed in een moderne VUCA² wereld. In de klassieke bedrijfsvoering is dit echter niet steeds een voordeel.

Deze werking is erg cultuurgestuurd en het is heel moeilijk deze radicaal te veranderen zonder de kerntaken in het gedrang te brengen. Het is dan ook de vraag of we dat willen. Voor de operationele diensten zetten we net heel erg in op sturing via de missie, de waarden en fierheid. Een brandweerman of -vrouw doet op de frontlijn de juiste zaken als de missie en de waarden van de organisatie goed zitten, als er dus een goede cultuur is, en als deze fier is op de organisatie en het eigen werk. Dit principe wordt succesvol gehanteerd door verschillende “operationele” organisaties en is een gekend sturingsprincipe voor organisaties die erg actief zijn op de frontlijn. Voor de ondersteunende organisatie is het ook mogelijk om deze brandweercultuur te voeden en om erop verder te bouwen. Door de snelheid en flexibiliteit te cultiveren op organisatie- en individueel niveau kan een cultuur als die van de brandweer positief omgebogen worden om ook de omkaderende werking goed te laten aansluiten.

Op organisatieniveau moet de snelheid uitgebuit worden door ook in de bedrijfsvoering ambiguïteit, bottlenecks en angst voor verantwoordelijkheid weg te nemen. De taak van de organisatie is om obstakels te verwijderen voor de medewerkers. Dit kan door leidinggevenden op te leiden om probleemoplosser te worden voor hun team en door flexibiliteit in het werksysteem in te voeren.

De organisatie moet ook duidelijk zijn over de “hoe” van het werk zodat medewerkers hun eigen werk veel flexibeler kunnen indelen. Dit wil zeggen dat het kader van het werk voor de medewerkers duidelijk moet zijn, maar dat we ze eigen zeggenschap geven over de concrete invulling van hun werk. Er moeten prioriteiten worden gesteld, duidelijke beslissingen zijn noodzakelijk, maar ook een sterke communicatie daarover is van belang.

² Een VUCA wereld is een steeds sneller veranderende wereld waar er geen zekerheden meer zijn. VUCA staat voor “volatility”, “uncertainty”, “complexity” en “ambiguity”. Bron: <http://nl.wikisage.org/wiki/VUCA>, geraadpleegd op 27 februari 2019.

Organisatie	Obstakels verwijderen Ambiguiteit, bottlenecks en angst verwijderen	Duidelijk zijn over de "hoe" Prioriteiten stellen, duidelijke beslissingen nemen en communiceren
	Aansprakelijkheid verhogen "eigenaarschap", engagement, intrapreneurschap	Reflectie inbouwen Gewoonte van na te denken over de organisatie, experimenteren, wat moeten we veranderen?
Individueel	Snelheid	Flexibiliteit

Op individueel niveau is er nood aan het verbeteren van het eigenaarschap en engagement en moet eigenlijk 'intrapreneurschap' worden aangemoedigd. De taakafspraken moeten gericht worden op dit engagement en de medewerkers moeten kansen krijgen om ideeën naar boven te brengen en te laten uitvoeren. De hiërarchie mag hierbij geen rem zijn, maar moet net mensen stimuleren om meer uitdagingen aan te gaan.

Medewerkers moeten de kans krijgen om eigen keuzes te maken en zelf hun werk in handen te krijgen. Er moet een gewoonte komen om na te denken over de organisatie en te experimenteren met werkvormen. Innovatiebeleid moet opgestart worden, niet om zelf de innovatie uit te voeren of uit te vinden, maar wel om het experimenteren in de organisatie aan te moedigen.

Samengevat moet er niet gewerkt worden aan de cultuur van de brandweer, maar moet de cultuur gebruikt worden om betere resultaten te halen. Medewerkers moeten net de sterkte van onze cultuur uitbuiten en wij moeten ze daarin ondersteunen. Daarom zijn de volgende waarden enorm belangrijk in onze organisatie:

- **Hulpvaardigheid**
- **Oplossingsgerichtheid**
- **Samenwerken**
- **Betrouwbaarheid**
- **Veerkracht**

Deze waarden zullen doorheen het meerjarenbeleidsplan en de hele organisatie worden opgenomen. Door in te zetten op de duidelijke missie "we zijn er voor de continuïteit van de maatschappij" en op de waarden, willen we fiere brandweerlieden maken. Dat doen we door deze door te trekken in de opleiding, in de teams en in het leiderschap. Als al onze medewerkers fier zijn op hun werk en dit uitvoeren volgens de missie en waarden, is de kans veel groter dat zij op het terrein (operationeel of ondersteunend) de juiste keuzes maken en zullen blijven maken in de toekomst.

4 RISICOANALYSE VAN DE ZONE



4 RISICOANALYSE VAN DE ZONE

Deze risicoanalyse heeft tot doel om op een objectieve en transparante manier aan te tonen hoeveel middelen er noodzakelijk zijn binnen de operationele brandweerorganisatie van Brandweer Zone Antwerpen. Deze risicoanalyse werd opgesteld met als basis het Koninklijk Besluit van 14 oktober 2013 tot vaststelling van de inhoud en de minimale voorwaarden van risicoanalyse. Onderdelen uit dit KB die niet relevant zijn voor BZA werden weggelaten.

Dit hoofdstuk omvat een omschrijving van de zone, analyses aangaande recurrente en punctuele risico's, de dekkingsgraad van de zone en analyses naar gelijktijdigheid van interventies. De bijhorende risicoaanpak wordt besproken in hoofdstuk 2 onder de werking van de directie risicobeheer en de directie operaties.

4.1 OMSCHRIJVING VAN BRANDWEER ZONE ANTWERPEN

Brandweer Zone Antwerpen bestaat uit drie gemeenten: Antwerpen, Wijnegem en Zwijndrecht. Hieronder worden eerst de gemeenten apart besproken en daarna de zone als geheel.

4.1.1 ANTWERPEN

Antwerpen bestaat uit stedelijk gebied en havengebied. Het landoppervlak bedraagt 204,51 km². Het Antwerpse **stedelijke gebied** bestaat uit negen districten: Antwerpen, Hoboken, Wilrijk, Berchem, Borgerhout, Deurne, Merksem, Ekeren en Berendrecht-Zandvliet-Lillo. De stad telde op 1 januari 2018 in totaal 524.119 inwoners. Dit positioneert haar als een middelgrote Europese stad en de grootste stad van Vlaanderen. De stad heeft veel residentiële ruimte maar biedt ook heel wat diensten en aldus plaatsen waar veel mensen tegelijk samen kunnen zijn. Dit maakt dat een klein incident in het stedelijk gebied kan leiden tot een incident met een effect op veel mensen.

TOTAAL AANTAL INWONERS	
Antwerpen (district)	197 137
Berendrecht Zandvliet Lillo	9 919
Ekeren	23 057
Merksem	44 356
Hoboken	39 491
Wilrijk	40 986
Berchem	43 505
Borgerhout	46 172
Deurne	79 496
Totaal	524 119

Figuur 2 Aantal inwoners in de stad Antwerpen op 1 januari 2018³

Antwerpen beschikt eveneens over één van de meest uitgestrekte havengebieden ter wereld. In de loop der eeuwen is de oppervlakte hiervan gegroeid tot exact 12.068 hectare, ofwel zo'n 20.000 voetbalvelden⁴. Qua capaciteit is de **haven** van Antwerpen de tweede grootste in Europa en is daardoor economisch de belangrijkste regio van het land.

De mobiliteit en doorstroom in de haven is zeer belangrijk. Daarom is de haven goed voorzien van wegen en spoorwegen, maar ook onder de grond liggen tal van pijpleidingen,

³ Bron: <https://stadincijfers.antwerpen.be>, geraadpleegd op 14 juni 2018.

⁴ Bron: <http://www.portofantwerp.com>, geraadpleegd op 14 juni 2018.

vaak in bundels langs de grote wegen. Om de connectie te kunnen maken tussen het landverkeer en de scheepvaart, zijn er kades waar de schepen kunnen aanmeren.

De haven bestaat niet enkel omwille van het transport, maar is ook een zeer specifieke regio omwille van de grootschalige industriële activiteit. Zo zijn er in het beschermingsgebied 73 Sevesobedrijven actief, zowel hoge drempel als lage drempel (zie bijlage voor de volledige lijst). Ook de logistieke capaciteit van het havengebied is zeer groot.

De voornaamste uitingen van een industrieel risico in de haven zijn:



- de **brand** van vaste, vloeibare of gasvormige ontvlambare producten, waarvan de gevolgen van verbranding gecombineerd kunnen worden met risico's op verstikking verbonden aan de emissie van toxische producten;
- de **ontploffing** te wijten aan de vorming van bijzonder reactieve mengsels of aan een brand, waarvan de gevolgen tegelijkertijd thermisch (brandwonden), maar ook mechanisch (overdruk en raketeffect) zijn;
- de **emissie**, en vervolgens de **verspreiding** in de lucht, het water of de bodem van gevaarlijke toxische producten door inademing, inname of contact met de huid, waaruit een vervuiling van het milieu en een risico voor de mens kan voortvloeien.

De industriële sites in de stad zijn zeer dicht bij het stedelijke gebied gelegen. Veiligheidsproblemen in de haven kunnen dan ook zeer snel evolueren naar effecten op de bevolking. Daarnaast verplaatst de bevolking zich ook vaak naar de haven omwille van werkgelegenheid of voor het bijwonen van evenementen.

4.1.2 WIJNEGEM

Wijnegem⁵ ligt ongeveer 10 km ten oosten van Antwerpen en heeft een oppervlakte van 786 hectaren. Op 1 januari 2018 telt Wijnegem 9.705 inwoners en behoort tot het gerechtelijk en administratief arrondissement Antwerpen. Wijnegem grenst aan Wommelgem, Schilde, Antwerpen en Schoten. Wijnegem heeft een aanzienlijke tewerkstelling van meer dan 6.000 werknemers met als voornaamste sector 'handel, financiën en commerciële diensten'. De bouwnijverheid komt op de tweede plaats. De zorgsector met twee rusthuizen (Rustenburg van het OCMW en Molenheide als privé-initiatief) nemen ook een belangrijk deel van de werkgelegenheid voor zich. Het Wijnegem Shopping Center trekt met zijn 240 winkels en zijn winkeloppervlakte van 57.574 m² jaarlijks ongeveer 9.000.000 bezoekers.

4.1.3 ZWIJNDRECHT

De gemeente Zwijndrecht ligt ten westen van de stad Antwerpen en ligt als enige gemeente van de provincie Antwerpen aan de linker Scheldeoever. Zwijndrecht heeft een oppervlakte van 17,82 km² en telt ruim 18.991 inwoners⁶. Zwijndrecht ligt aan de Schelde, op de linkeroever van de rivier, tegen de provincie Oost-Vlaanderen. De gemeente is een

⁵ Bron: www.wijnegem.be, geraadpleegd op 14 juni 2018

⁶ Bron: <https://www.vlaanderen.be/nl/gemeenten-en-provincies/provincie-antwerpen/zwijndrecht>, geraadpleegd op 14 juni 2018.

belangrijk knooppunt op vlak van mobiliteit en wordt doorsneden door de snelwegen A14/E17 en A11/E34, die ten oosten van Zwijndrecht samenkomen in het begin van de Antwerpse ring R1. Door het noorden van de gemeente loopt de A11/E34, met een afrit naar het havengebied in het noorden van de gemeente.⁷ Zwijndrecht heeft een belangrijke industriële cluster in het noorden van de gemeente, met onder andere 13 Seveso-bedrijven. Verder heeft Zwijndrecht ook verschillende zorginstellingen en scholen. Het industriële gebied in Zwijndrecht is goed voor bijna 7000 rechtstreekse jobs en is een belangrijk uitbreidingsgebied voor de ontwikkeling van nieuwe bedrijven en bedrijfsactiviteiten.

4.1.4 BRANDWEER ZONE ANTWERPEN

Op 1 januari 2017 bedroeg de totale oppervlakte van Brandweer Zone Antwerpen 230,19 km². De zone grenst aan de brandweerzones Rand, Rivierenland en Waasland en beschermt de belangrijkste economische regio van het land. Het landschap van Brandweer Zone Antwerpen is volledig vlak en bestaat grotendeels uit stedelijk gebied, haven- en industriegebied. De totale oppervlakte van de bevaarbare waterlopen binnen onze zone bedraagt 36,62 km². Een klein deel van de zone is landelijk gebied.

De bevolkingsdichtheid van onze zone bedraagt 2.385 inwoners/km². We onderscheiden wel verschillen in bevolkingsdichtheid tussen de verschillende gemeenten onderling en ook tussen de districten van de stad Antwerpen zijn er significante verschillen.

Op het grondgebied van Brandweer Zone Antwerpen zijn extreem veel Seveso-bedrijven te vinden (zowel hoge als lage drempel). Dit vormt één van de grootste concentraties van dit soort bedrijven ter wereld. Deze zijn allemaal geconcentreerd in het havengebied en enkele industriële zones rond de stad en de gemeenten. Verder is de regio waar de zone actief is ook logistiek een zeer belangrijke regio met verschillende grote internationale en regionale uitvalswegen; spoorverkeer, scheepvaart en luchtvaart. Er bevinden zich dan ook verschillende transportnetwerken:

- een uitgebreid wegennetwerk met onder andere
 - 13 autosnelwegen (*Ringwegen, E-wegen bv E19 en A-wegen bv A12*)
 - 30 gewestwegen (*N-wegen*)
 - 14 autotunnels (*> 100 meter*)
 - 47 bruggen;
- een dicht spoorwegennetwerk met verschillende trein-, tram- en metrolijnen en een hogesnelheidslijn. Veel van deze lijnen zijn deels ondertunneld en een belangrijk netwerk voor goederenvervoer met een zeer hoge concentratie gevaarlijke stoffen;
- een uitgebreid netwerk van stations: stations voor passagiersvervoer en rangeerstations voor goederenvervoer
- een internationale luchthaven met voornamelijk passagiersvluchten (zakenluchthaven) maar ook ambulancevluchten, cargovluchten en oefenvluchten;
- een uitgebreid bevaarbaar rivierennetwerk bestaande uit de Schelde, het Albertkanaal, het Schelde-Rijnkanaal en de verschillende havendokken.

⁷ Bron: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Zwijndrecht_\(België\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Zwijndrecht_(België)), geraadpleegd op 14 juni 2018.



Figuur 3 Geografische setting van Brandweer Zone Antwerpen

De zone heeft in de Vlaamse context een zeer specifiek risicoprofiel dat geen enkele andere zone kent. Niet enkel de zeer hoge bevolkingsdichtheid en de verstedelijking zijn belangrijk, maar ook de economische context is uitzonderlijk. Dit geldt niet enkel voor Antwerpen, maar ook voor Zwijndrecht met het grootste aantal Seveso-bedrijven per inwoner en voor Wijnegem, waar op bepaalde piekmomenten de bevolking vijf keer zo groot wordt door de aanwezigheid van het Wijnegem Shoppingcenter.

De zone is gepositioneerd in de ruimere Europese context en maakt daar deel uit van de industriële regio die naast de haven van Antwerpen, ook de haven van Zeebrugge, Gent, Terneuzen, Vlissingen en Rotterdam omvat. Deze regio is één van de grootste industriële regio's in Europa en daarom is *business continuity management*⁸ of eerder *society continuity management* hier dan ook van extreem belang.

4.2 INVENTARIS EN ANALYSE VAN RECURRENTE EN PUNCTUELE RISICO'S

De federale overheid deelt voorkomende risico's op in *recurrente* en *punctuele* risico's. Punctuele risico's zijn risico's waarvoor het onmogelijk is om te schatten hoe vaak ze zich voordoen, maar waarvan de gevolgen ernstig kunnen zijn. De punctuele risico's vereisen specifieke interventiemiddelen of de inzet van belangrijke middelen inzake personeel of materieel. Recurrente risico's zijn dagelijks voorkomende risico's. Deze komen vaker voor of zijn statistisch in te schatten en de gevolgen zijn vaak minder ernstig.

⁸ *Business continuity management* is een holistisch managementproces dat potentiële gevaren voor een organisatie identificeert en tot welke gevolgen deze gevaren mogelijk kunnen leiden met betrekking tot de operationele activiteiten. Het schept een kader voor het opbouwen van organisatorische weerstand en veerkracht, leidend tot een effectieve reactie welke de belangen van betrokkenen, reputatie, merk en waarde creërende activiteiten veilig stelt. Bron: ISO 22301.

Bij een poging om deze definiëring toe te passen op de Brandweer Zone Antwerpen werd duidelijk dat punctuele risico's, zoals gedefinieerd door de federale overheid, in deze zone in dergelijke mate voorkomen, dat ze voor deze zone recurrent worden.

Volgende risico's worden hieronder besproken:

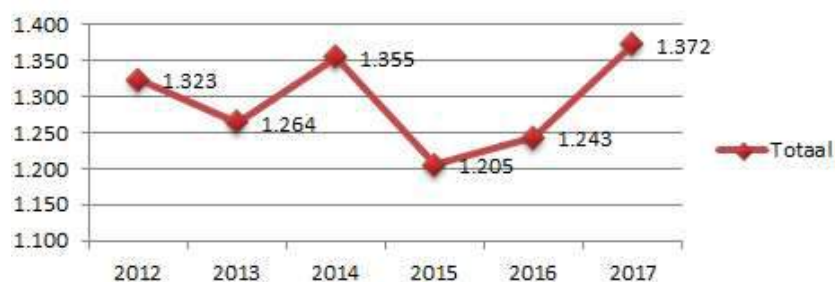
- Binnenbranden
- Buitenbranden
- Andere dringende interventies (waterincidenten en oppervlaktereddingen, RED-interventies, liften)
- Langdurige interventies
- Seveso-incidenten
- Niet-dringende interventies (wateroverlast 'niet door storm', oproepen gerelateerd aan het weer en wespen)

Met ingang van 1 januari 2017 wordt de dringende geneeskundige hulpverlening binnen Brandweer Zone Antwerpen verzorgd door privépartners. Hierover worden dus geen cijfers weergegeven in deze risicoanalyse. De brandweer ondersteunt nog wel steeds de verschillende ziekenwagens om patiënten horizontaal te evacueren. Hiervoor staat er in iedere post een ladderwagen beschikbaar.

4.2.1 BINNENBRANDEN

Brandweer Zone Antwerpen beschermt een gebied met een verscheidenheid aan bebouwing. Van het oude stadsgedeelte waar de bewoning zeer geconcentreerd is tot het residentieel gedeelte waar aan de noord- en zuidkant ook nog aan landbouw wordt gedaan.

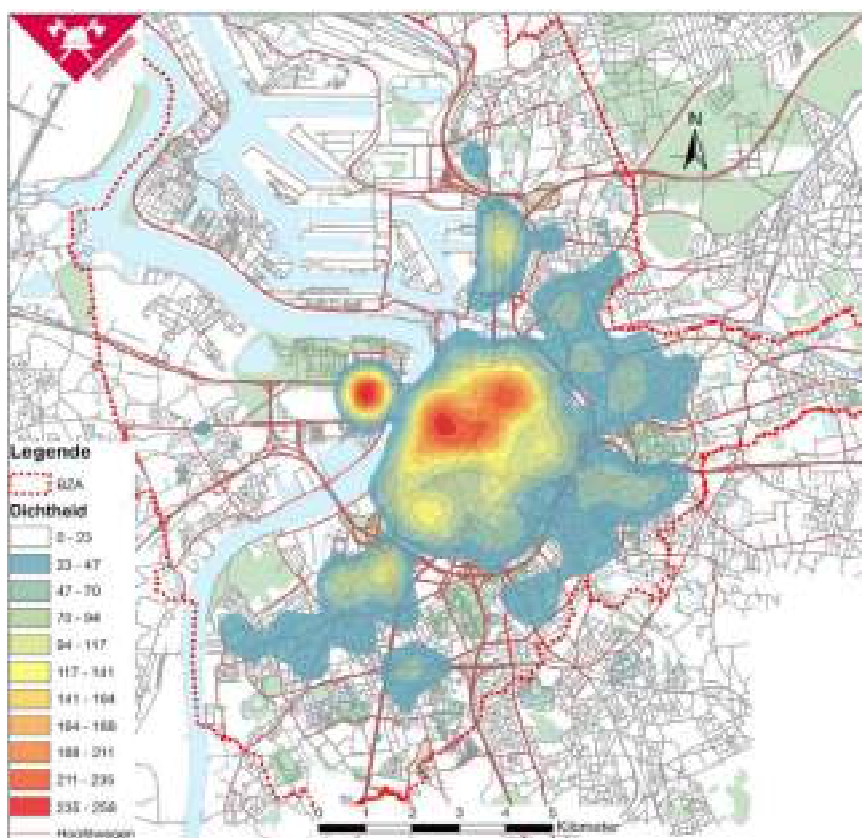
Deze risico's leiden tot binnenbrand-incidenten die voor de meeste brandweerposten het reguliere werk uitmaken. Het aantal binnenbranden kent een licht stijgende trend vanaf 2015 (zie onderstaande figuur). De cijfers voor de jaren 2012 tot 2014 zijn minder betrouwbaar en indicatief te beschouwen. Wat minder te merken is in de cijfers, is dat de binnenbranden ook steeds complexer worden door de veranderende infrastructuur en de wijzigende bouwmaterialen in woningen.



Grafiek 1 Trend van interventies voor binnenbranden sinds 2012

Uit de onderstaande kaart met hotspots⁹ kunnen we concluderen dat de drie zones met veruit de meeste binnenbranden zich bevinden op Linkeroever, in Antwerpen Centrum en in Antwerpen Dam.

⁹ Deze kaart werd opgemaakt met een zoekstraal van 750 meter. Dit wil zeggen dat voor elk punt op de kaart het aantal interventies binnen een straal van 750 meter bepaald wordt en afhankelijk van het resultaat (densiteit) een kleur toegekend krijgt.

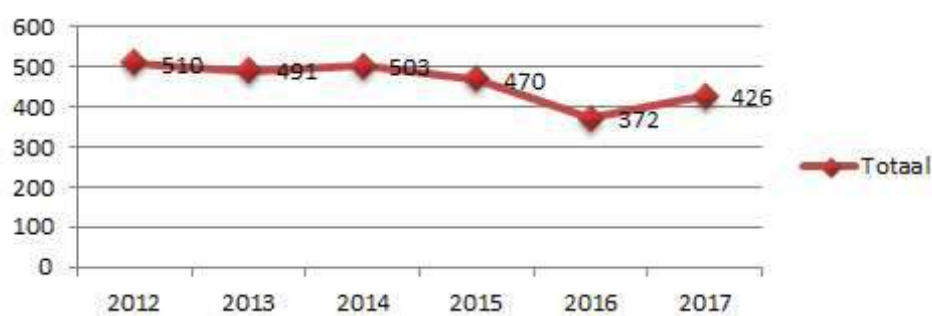


Figuur 4 Hot-spots binnenbranden (2015-2017)

4.2.2 BUITENBRANDEN

Het risico op buitenbranden verhoogt door de concentratie aan bevolking. Buitenbranden kunnen omwille van verschillende redenen ontstaan, bijvoorbeeld door het achteloos wegwerpen van een sigarettenpeuk of door het technisch falen van een voertuig. Verder moet ook rekening gehouden worden met de groeiende tendens van elektrische voertuigen en laat ook de impact van de klimaatwijziging zich voelen. De langere periodes van droogte die ook vaker voorkomen, zorgen voor meer risico op buitenbranden.

Deze risico's leiden tot buitenbrand-incidenten die voor de brandweerposten het reguliere werk uitmaken. Onderstaande figuur toont aan dat het aantal buitenbranden daalt, maar in de voorlopige cijfers voor 2018 wordt opnieuw een sterke stijging opgemerkt.



Grafiek 2 Trend interventies voor buitenbranden sinds 2012

ANDERE DRINGENDE INTERVENTIES

Alle medewerkers van Brandweer Zone Antwerpen zijn opgeleid voor het uitoefenen van de basis brandweertaken. Bovenop hun basisopleiding worden ze geschoold in een specialiteit om de verscheidenheid aan opdrachten te kunnen vervullen. De specialisatie opdrachten zoals duiken, klimmen, etc. behoren tot het reguliere werk van de betreffende brandweerposten. De verschillende specialisaties worden verder besproken onder directie operaties in hoofdstuk 2. 'Andere dringende interventies' omvatten interventies met gevaarlijke stoffen, logistieke interventies, speciale interventies zoals een bommelding of scheepvaartongeval en technische interventies en reddingen. In onderstaande grafiek wordt de evolutie van 'andere dringende interventies' tussen 2012 en 2017 weergegeven.



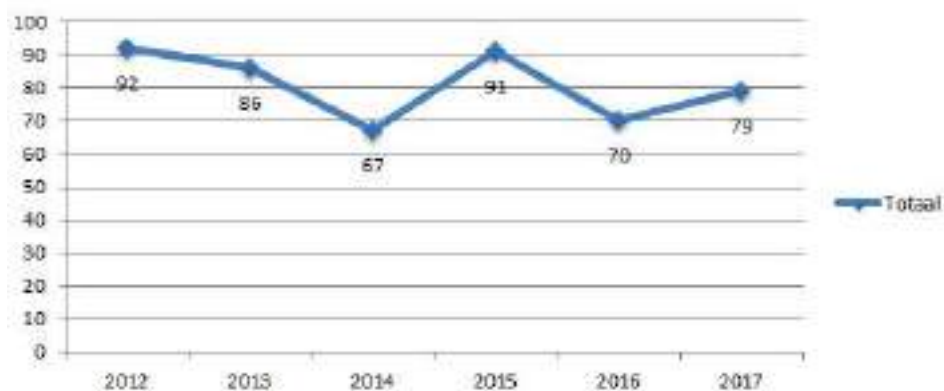
Grafiek 3 Trend in 'andere dringende interventies' sinds 2012

Er is vooral een sterke fluctuatie van technische interventies. Dit staat onder invloed van het aantal stormen.

WATERINCIDENTEN EN OPPERVLAKTEREDDINGEN

Waterincidenten en oppervlaktereddingen omvatten incidenten met personen en dieren te water, branden op vaartuigen, scheepvaartongevallen, etc. Hieronder wordt de evolutie in aantal waterincidenten en oppervlaktereddingen tussen 2012 en 2017 weergegeven. Het aantal waterincidenten in Antwerpen ligt relatief hoog, omwille van de nabijheid van veel open water en de meer dan 130 km waterlijn (kaaien). Er zijn ook heel veel intensieve activiteiten langs de waterkant, zoals industriële activiteiten en publieksevenementen.

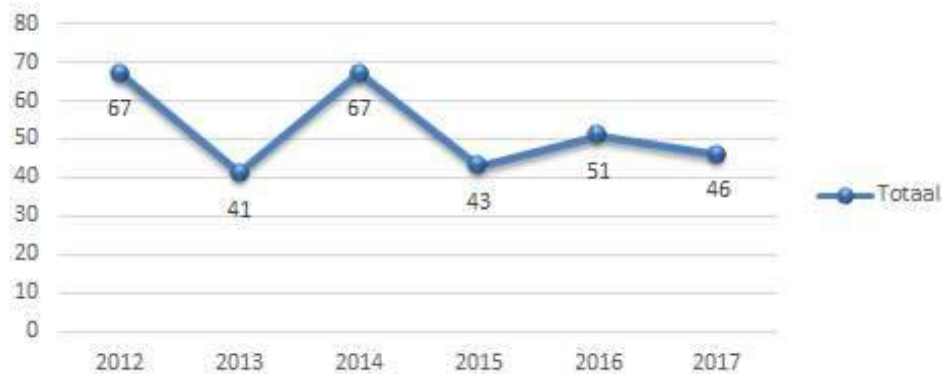
Het aantal interventies aangaande waterincidenten en oppervlaktereddingen blijft eerder constant doorheen de tijd.



Grafiek 4 Trend in waterincidenten en oppervlaktereddingen

RED-INTERVENTIES

RED-interventies omvatten interventies waarbij het RED-voertuig (klimteam) ingezet wordt voor bijvoorbeeld redden op hoogte. Deze specialisatie wordt vooral ingezet voor het evacueren van mensen uit hoge gebouwen en voor redding van mensen uit complexe omstandigheden. Het aantal interventies van het klimteam blijft ongeveer gelijk doorheen de tijd.



Grafiek 5 Trend in RED-interventies

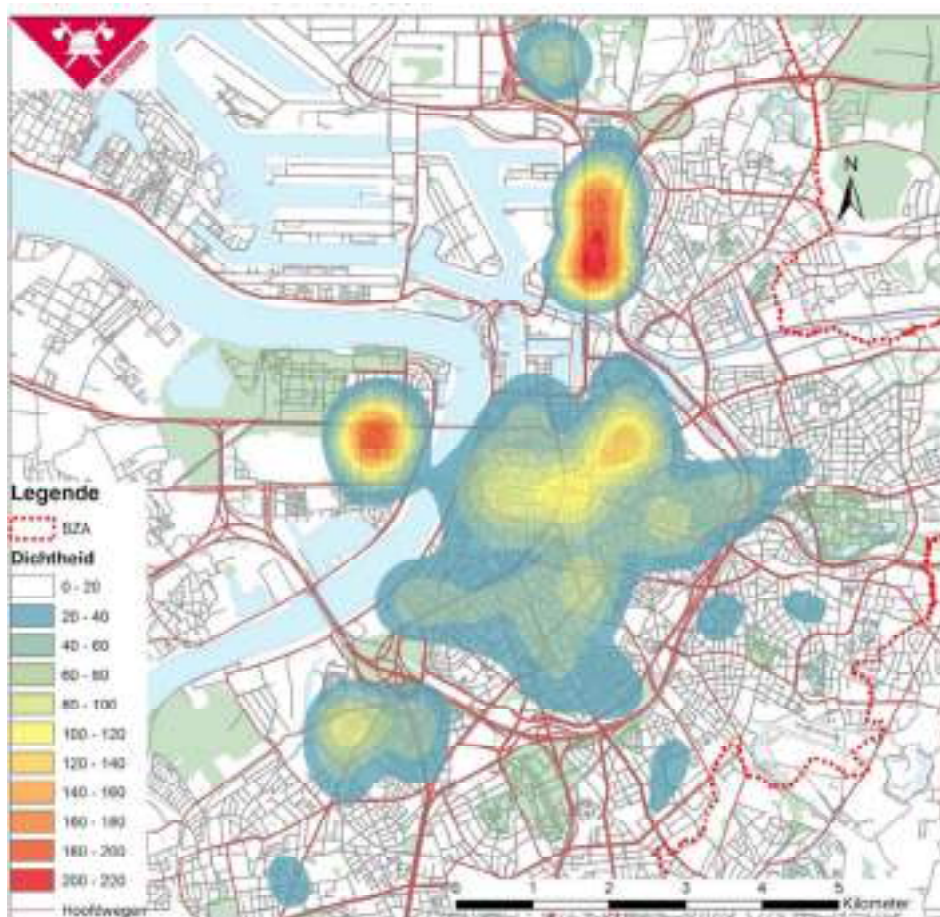
LIFTEN

De brandweer wordt vaak opgeroepen voor het bevrijden van mensen uit een vastgelopen lift. De brandweer richt zich hierbij enkel op de redding. Het herstellen en opnieuw in gebruik nemen van de lift is de taak voor de liftbeheerder.

Voor de periode 2015-2017 zien we een stijgende evolutie in aantal interventies voor bevrijding uit liften:

- 2015: 481
- 2016: 537
- 2017: 608

Dit betekent een verhoging van 21% t.o.v. 2015.



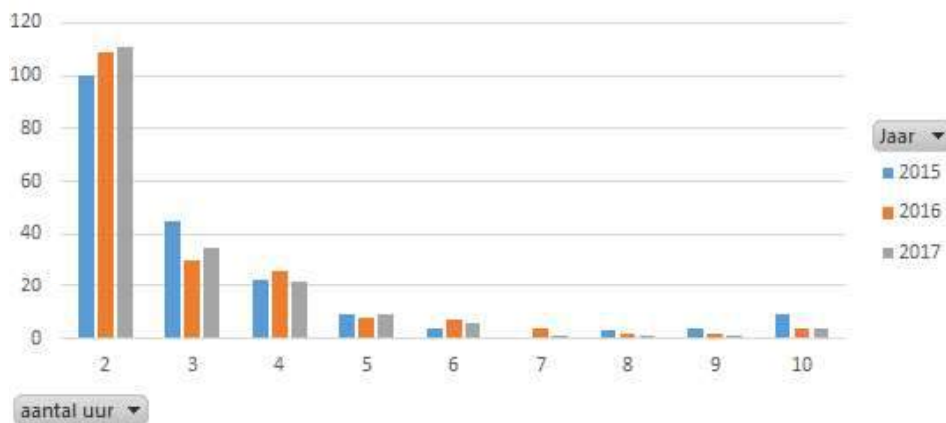
Grafiek 6 Hotspots interventies voor bevrijding uit liften (2015-2017)

Als we kijken naar de dichtheid per jaar (zie figuur hierboven) dan geven analyses steeds dezelfde kerngebieden aan die jaarlijks terugkomen. De rode zones zijn plaatsen waar 10 keer zoveel interventies met liften voorkomen dan de blauwe. Dit gaat over de omgeving Luchtbal en Linkeroever en in mindere mate Antwerpen Dam / Centrum en Kiel. Algemeen gesteld bevinden de hotspots voor interventies met liften zich, zoals verwacht, rond hoge gebouwen en dan vooral de oudere hoge gebouwen.

4.2.3 LANGDURIGE INTERVENTIES

De meeste interventies van de brandweer zijn eerder kortdurend. Een interventie wordt als langdurig beschouwd wanneer deze twee uur of langer duurt. Een langdurige interventie heeft een grote impact op het grondgebied. Wagens worden dan lang geblokkeerd voor andere interventies. Hierdoor kunnen andere simultane interventies in dezelfde sector te maken krijgen met langere aanrijtijden en een lagere servicegraad. De uitruk voor de simultane interventies komt van verder gelegen posten en in uitzonderlijke gevallen van posten buiten Brandweer Zone Antwerpen. Brandweer Zone Antwerpen voorziet voor dit soort incidenten in mechanismen om het risico dynamisch op te vangen.

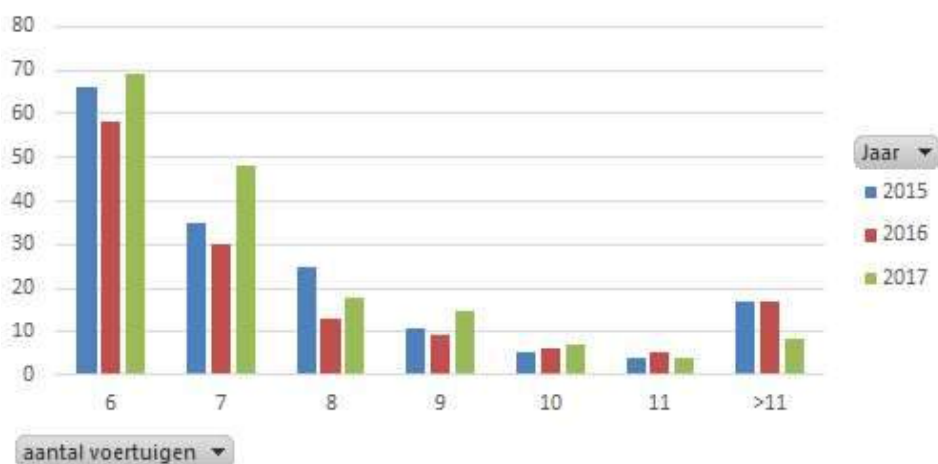
Hieronder wordt de trend weergegeven van langdurige interventies sinds 2015. Deze grafiek geeft aan dat het aantal interventies met een duurtijd tot twee uur in stijgende lijn zijn. Interventies langer dan drie uur komen eerder sporadisch voor en hun aantal lijkt constant te blijven.



Grafiek 7 Trend in langdurige interventies sinds 2015

4.2.4 GROOTSCHALIGE INTERVENTIES

Grootschalige interventies' zijn U1 interventies waarbij minstens zes voertuigen ingezet worden. Deze interventies hebben een zeer grote impact op de organisatie van de zone en vereisen standaard dat er opschaling gebeurt en dat er bijstand komt van andere zones. We zien dat deze grootschalige interventies relatief vaak voorkomen. Bijna 2% van alle interventies zijn grootschalig en/of langdurig. Dit komt ook overeen met het risicoprofiel van de zone.



Grafiek 8 Trend in grootschalige interventies sinds 2015

4.2.5 SEVESO-INCIDENTEN

Op het grondgebied van Brandweer Zone Antwerpen liggen 73 Seveso-bedrijven, waarvan 60 in Antwerpen en 13 in Zwijndrecht. Seveso-inrichtingen worden onderverdeeld in hogedrempelinrichtingen (HD) en lagedrempelinrichtingen (LD). De aanduiding als hogedrempelinrichting of lagedrempelinrichting (d.i. de zogenaamde Seveso-status van het bedrijf) gebeurt op basis van de aard en de hoeveelheden gevaarlijke stoffen die in die inrichting aanwezig zijn. De tabel hieronder geeft het aantal brandincidenten weer in Seveso-bedrijven sinds 2015.

Het aantal brandincidenten in Seveso-bedrijven blijft eerder beperkt en fluctueert per jaar. Echter, de impact van zulk incident is zeer groot en is vaak grootschalig en/of langdurig en moet mono- of multidisciplinair worden opgeschaald.

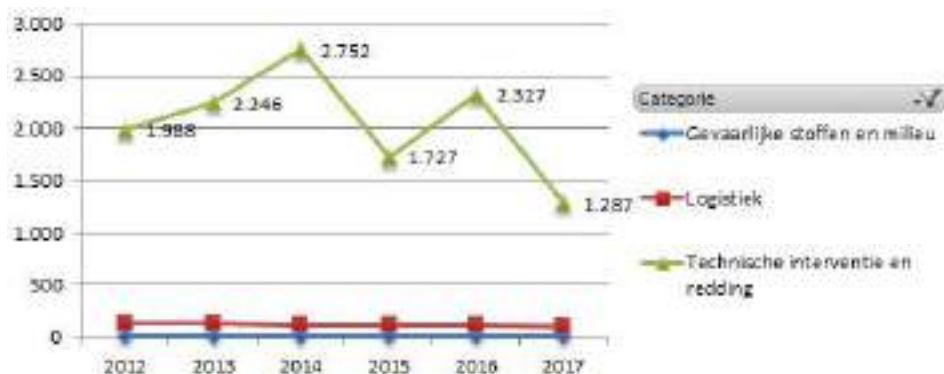
JAAR	AANTAL BRANDINCIDENTEN
2015	10
2016	8
2017	5

Tabel 1 Aantal brandincidenten in Seveso-bedrijven

4.2.6 NIET-DRINGENDE INTERVENTIES

Niet-dringende interventies zoals reinigen openbare weg, wateroverlast, technische ondersteuning en logistieke opdrachten worden door één van de brandweerposten opgelost. Deze opdrachten hebben geen impact op de risicoanalyse op voorwaarde dat zij kunnen verlaten worden voor dringende opdrachten.

Brandweer Zone Antwerpen werkt aan een meer dynamisch optreden, waarbij niet-dringende interventies vaker zullen worden verlaten indien een dringende interventie plaatsvindt en de betrokken wagen sneller aanwezig kan zijn.

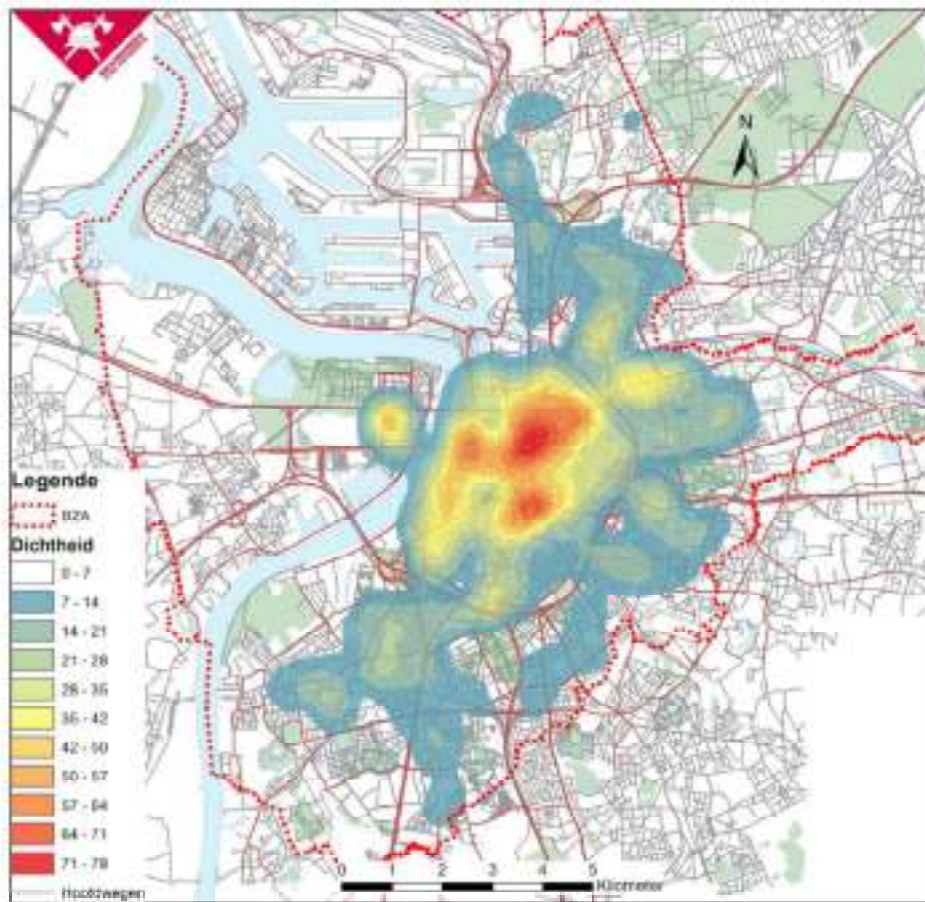


Grafiek 9 Trend in 'niet-dringende interventies' sinds 2012

WATEROVERLAST (NIET DOOR STORM)

Dit omvat alle incidenten te maken met wateroverlast, uitgezonderd weegerelateerde wateroverlast, bijvoorbeeld een breuk in de waterleiding. De niet weegerelateerde wateroverlast blijft constant.





Figuur 5 Hotspots voor wateroverlast, niet weer-gerelateerd (2015-2017)

OPROEPEN GERELATEERD AAN HET WEER

Wateroverlast bij storm is een fenomeen dat samengaat met de klimaatwijziging. Oproepen gerelateerd aan het weer (wateroverlast en windschade) maken een groot deel uit van de technische interventies. Brandweer Zone Antwerpen volgt deze oproepen vanaf 2012 systematisch op. Het valt op dat deze interventies sterk fluctueren, vaak is de fluctuatie onderhevig aan één of twee grote stormen waarbij soms tot 1 000 interventies op één dag voorkomen. Zowel in 2014 als in 2016 kwamen zulke dagen voor. De voorlopige cijfers voor 2018 tonen weer een belangrijke stijging van het aantal interventies aan.

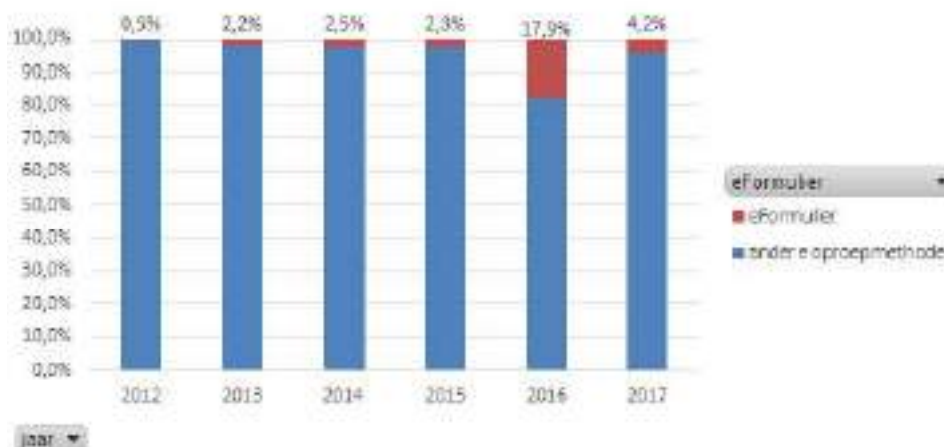
Om het noodnummer 112 vrij te houden voor levensbedreigende oproepen stimuleert de zone reeds sinds 2012 om niet-dringende wateroverlast en stormschade te melden via het speciale e-formulier. Meldingen via het e-formulier komen, net als de oproepen van de Noodcentrale 112 (NC112), rechtstreeks binnen in de seinkamertoepassing en kunnen onmiddellijk gescreend en behandeld worden. Hiermee was Brandweer Zone Antwerpen lang voor de invoering van het 1722 nummer reeds actief met het ontlasten van het noodnummer 112.



Grafiek 11 Trend in interventies voor storm en wateroverlast

De oproepen kunnen ook op het algemeen nummer van de zone binnenkomen, maar deze oproepen moeten manueel in de seinkamertoepassing worden ingebracht vooraleer ze behandeld kunnen worden. Hierdoor kan de wachttijd oplopen, zeker op piekmomenten.

Om de hulpverlening te verbeteren wordt vanaf 2016 sterk ingezet op het gebruik van het e-formulier waardoor het gebruik aanzienlijk steeg, vooral bij grootschalige weergerelateerde incidenten.

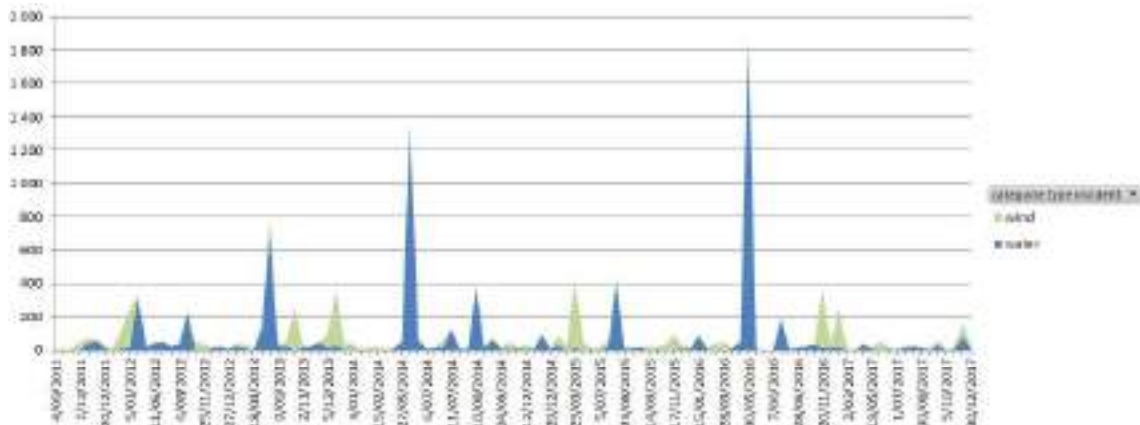


Grafiek 12 Trend in het gebruik van het e-formulier voor het melden van stormschade en wateroverlast

Op 30 mei 2016 waren er massaal veel oproepen voor wateroverlast (1 575 oproepen). De lijnen van de NC112 waren overbelast, waardoor veel mensen naar het algemeen nummer van BZA belden. Telefoons werden doorgeschakeld, zodat meerdere personeelsleden van het omkaderend personeel ingezet konden worden om deze oproepen te behandelen. Het omkaderend personeel kon, door gebruik te maken van het e-formulier, opdrachten aanmaken in het dispatchingsysteem. Dit verklaart de grote toename van e-formulieren in 2016. Ook een dag later werd dit systeem toegepast. Als we geen rekening houden met de oproepen van 30 en 31 mei 2016, dan gebeurde in 2016 8,8 % van de oproepen via een e-formulier. Sinds 2017 is er het 1722 nummer, wat opnieuw een daling betekende van het aantal oproepen via het e-formulier. We beschouwen dit als één van de nadelen van het 1722 nummer dat zonder inspraak van de brandweer werd ingevoerd.

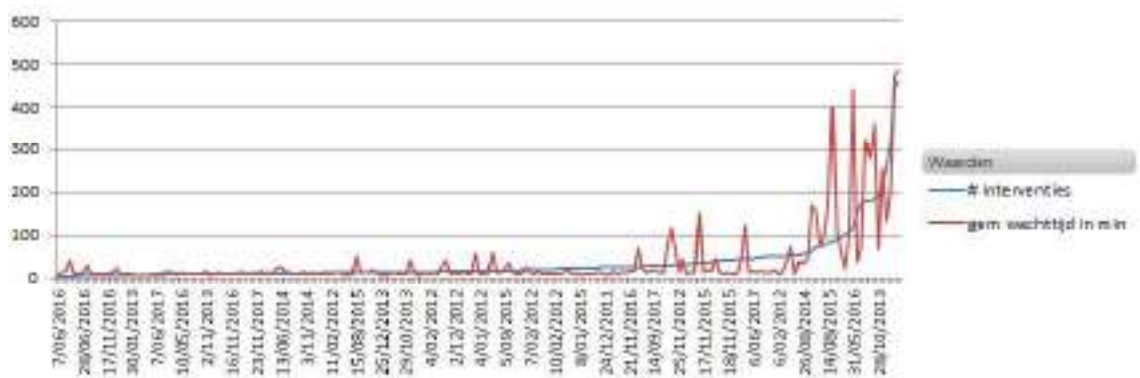
Uit onderzoek naar het verband tussen de neerslaghoeveelheid, de windsnelheid en het aantal oproepen blijkt dat als er op een dag meer dan tien oproepen voor wateroverlast of

windschade zijn, dat deze oproepen dan meestal een gevolg zijn van weerselementen (bv stortbui, langdurige regen, hevig onweer al dan niet met hagel, verhoogde windsnelheid, ...). Indien er op een dag tien of meer effectieve aan het weer gerelateerde oproepen zijn, wordt er gesproken van een 'piek'. In 2016 deden zich 15 van dergelijke pieken voor; in 2017 waren dit er 10. Er wordt wel opgemerkt dat de pieken in 2017 veel kleiner waren dan in 2016: in 2017 is het grondgebied van de zone gespaard gebleven van uitzonderlijk grote pieken, maar dit kwam doordat het noodweer regelmatig net langs de zone passeerde of de zone slechts 'scheerde'. In 2018 werden reeds verschillende pieken vastgesteld.



Grafiek 13 Overzicht van de 'pieken' van 2012 tot 2017

Er is een significante stijging van de gemiddelde wachttijd vanaf 60 oproepen per dag of vanaf 30 oproepen in een korte tijdspanne (bv. bij een wolkbreuk). Onderstaande grafiek geeft weer hoe de gemiddelde wachttijd voor de burger op de piekmomenten werd beïnvloed door het effectief aantal interventies.



Grafiek 14 Evolutie van de gemiddelde wachttijd voor de burger in functie van het aantal interventies

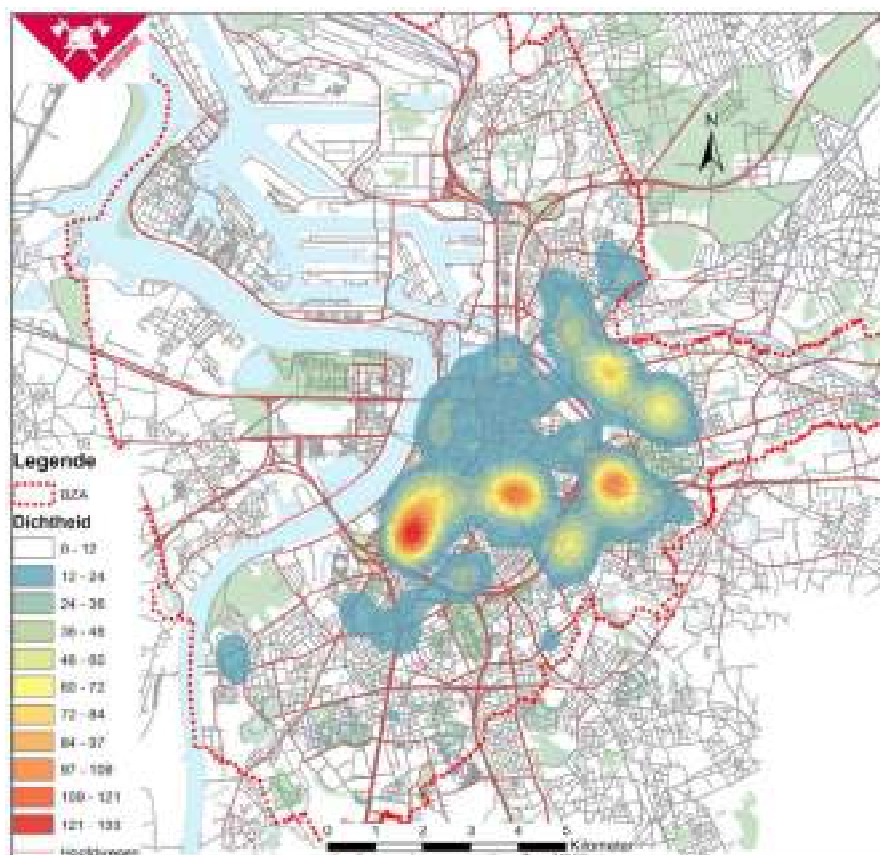
We stellen vast dat de wachttijd sterk toeneemt wanneer er meer dan 100 effectieve interventies zijn. Anderzijds daalt het aantal effectieve interventies in verhouding tot het aantal oproepen sterk. Dit laatste valt onder meer te verklaren doordat bij wateroverlast het water na enkele uren vaak al is weggetrokken waardoor de inzet niet meer nodig is of dat de burger ondertussen zelf de nodige maatregelen heeft genomen om het probleem op te lossen. Daarnaast wordt ook opgemerkt dat burgers vaak een tweede (of derde) keer bellen

als de wachttijd oploopt of dat burgers bellen om door te geven dat het probleem reeds is opgelost. Dat leidt tot extra oproepen maar slechts één interventie ter plaatse.

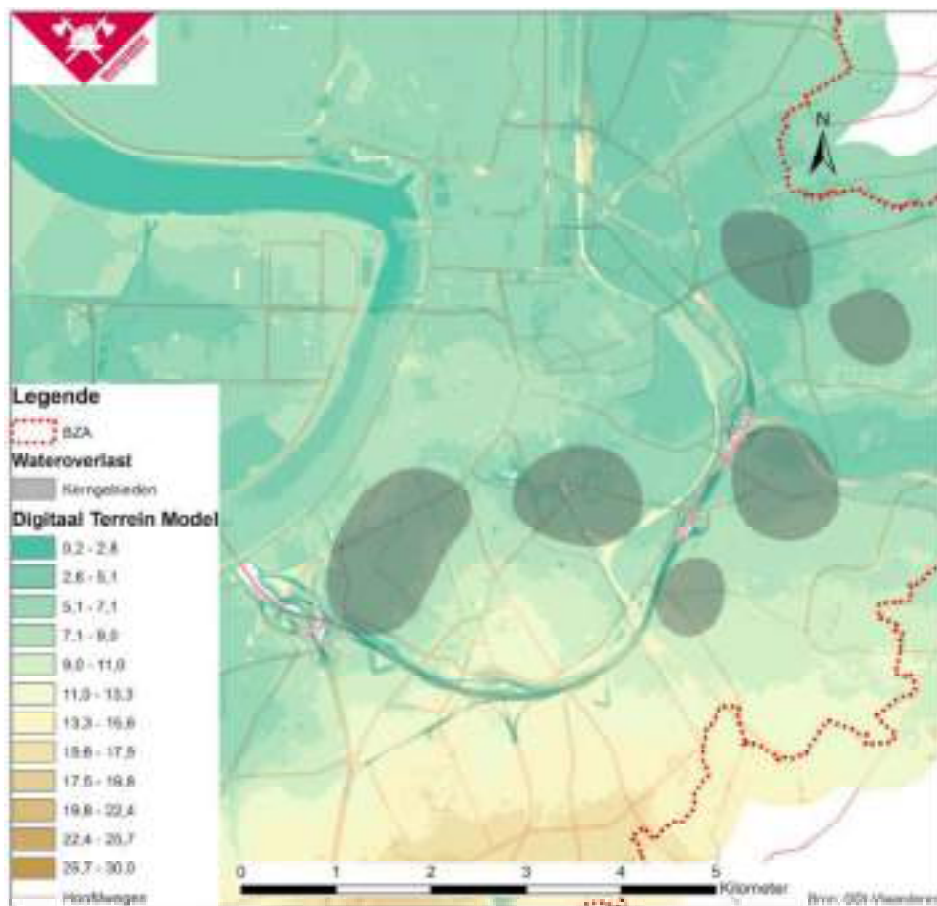


Grafiek 15 Trend in oproepen voor storm en wateroverlast

Analyses per jaar geven aan dat steeds dezelfde centra worden getroffen door weergeerelateerde wateroverlast. Gebaseerd op hoogteprofielen, zien we dat de kerngebieden zich over het algemeen situeren in lager gelegen gebieden.



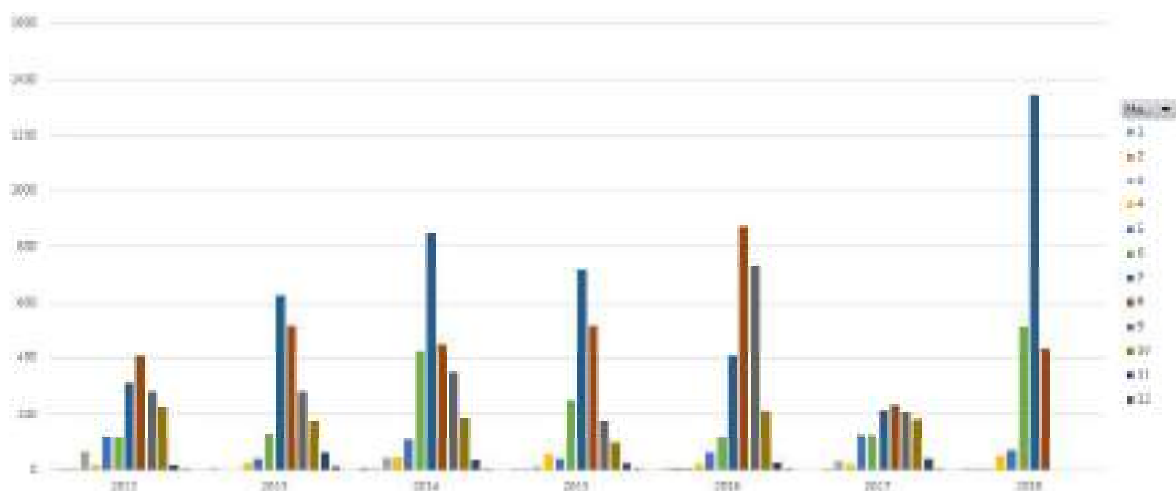
Figuur 6 Hotspots met weergeerelateerde wateroverlast



Figuur 7 Kerngebieden aangaande wateroverlast

WESPEN

Het bestrijden van een wespennest is niet altijd even makkelijk en vaak risicovol. Voor het verwijderen of verdelgen van een wespennest kan de burger een beroep doen op de brandweer. Een aanvraag voor wespennestbestrijding (niet-dringende interventie) gebeurt bij Brandweer Zone Antwerpen het best via een e-formulier. In 2018 was er in de maand juli een enorme piek oproepen voor wespennestbestrijding. Het aantal wespennesten piekt in 2018 door het uitzonderlijke zachte voorjaar en de hele warme zomer.



Grafiek 16 Evolutie in het aantal wespennesten verdelgd per maand sinds 2012 tot 9 augustus 2018

JAAR	TOTAAL AANTAL OPOEPEN VOOR WESPENBESTRIJDING
2012	1 582
2013	1 869
2014	2 521
2015	1 900
2016	2 483
2017	1 182
2018	3 305

Tabel 2 Totaal aantal wespenbestrijdingen tussen 2012 en 2018

4.3 DEKKINGSGRAAD EN GELIJKTIJDIGHEID VAN INTERVENTIES IN BZA

4.3.1 DEKKINGSGRAAD

De dekkingsgraad bekijkt de mate waarin de brandweer kan voldoen aan de *service level agreement*. Deze stelt dat de brandweer in 90% van de gevallen aanwezig moet zijn binnen de 12 minuten.

ONDERZOEKSVRAGEN I.V.M. DE DEKKINGSGRAAD

1. Wat is de huidige dekkingsgraad van Brandweer Zone Antwerpen?
2. Wat is de huidige dekkingsgraad per post?
3. Wat is de dekkingsgraad binnen de 12min bij de tweede basisuitruk?
4. Wat is de toekomstige dekkingsgraad met de verplaatsing van post Zuid in combinatie met post Wilrijk?
5. Wat betekent het nieuw operationeel model voor de uitrukzones TSE, RED, IGS?

METHODIEK

We vertrekken van de CRAB database van 2017. Alle adressen hierin worden als unieke objecten beschouwd. Resultaten werden berekend met behulp van de Falck 'Care' Tool. De resultaten worden dan ook weergegeven op objectenbasis. In totaal bevinden zich 161 235 objecten in zone Antwerpen. Het uitgangspunt van de analyse omvat hoeveel objecten er bereikbaar zijn binnen de 12 minuten. Hierin werd een alarmeringstijd van 2 minuten opgenomen. Elk object wordt als gelijkwaardig beschouwd. Dit is een nadeel voor de analyse, omdat dit betekent dat een Seveso site gelijkwaardig wordt beschouwd als een woonhuis. In de analyse rekening houden we hier rekening mee.

In de analyse staat vaak +1 minuut vermeld. Dit betekent dat we de dekkingsgraad ook berekenen voor een bereikbaarheid binnen de 13 minuten. Het blijkt namelijk dat het model waarmee we de berekeningen maken zeer conservatief is ingesteld. Vergelijkingen met de praktijk tonen dat we minstens één minuut sneller zijn in de praktijk.

RESULTATEN

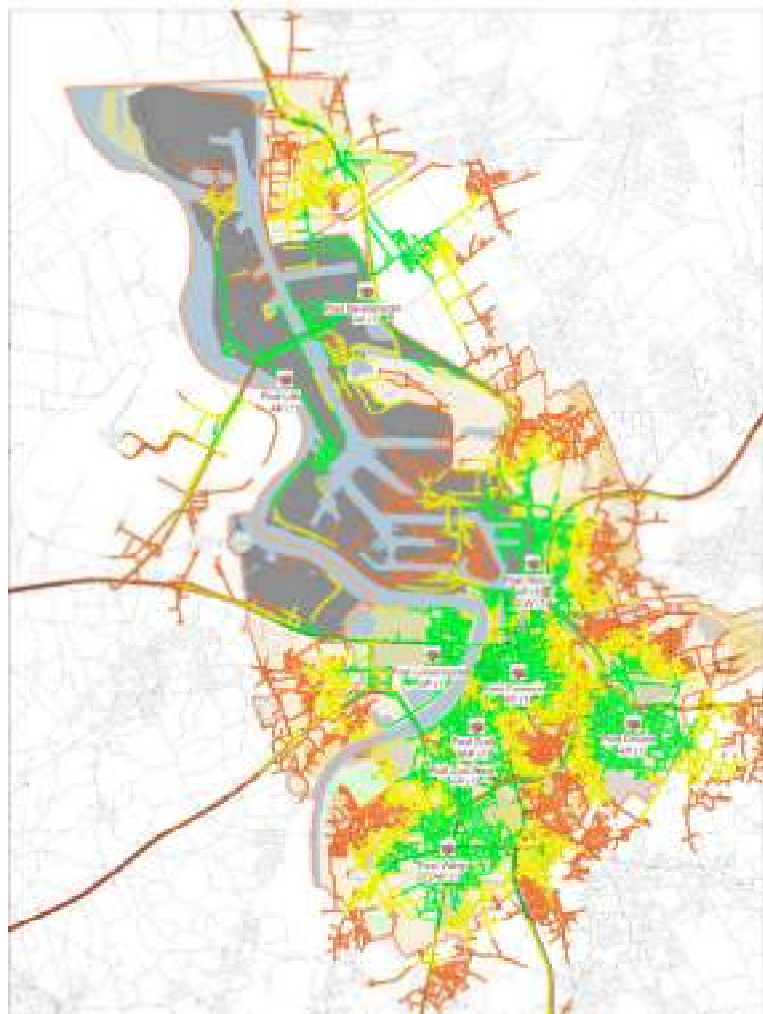
1. Dekkingsgraad BZA



Figuur 8 Dekkingsgraad BZA binnen en buiten de norm o.b.v. objecten

De dekking van Brandweer Zone Antwerpen (% binnen de 12 minuten bereikbaar) bedraagt 93,7%. Dat wil zeggen dat 10 000 op 161 235 objecten niet binnen 12 minuten bereikt worden.

De relocatie van een aantal kazernes leidt ertoe dat de brandweer een betere dekking kent dan vroeger. Vooral de verschuiving van posten van het stadscentrum naar eerder buiten het stadscentrum is in deze zin bevorderlijk. De impact van de nieuwe Post Wilrijk op de dekking is zeer groot.



Figuur 9 Dekkingsgraad BZA

2. Dekkingsgraad per post

POST	DEKKINGSGRAAD	+ 1MIN
PZ	33,9%	15,8%
PW	27,4%	6,9%
PD	26,8%	6,7%
PC	26,7%	4%
PN	21,7%	9,9%
PLo	15,9%	5,3%
PB	3,6%	0,5%
PLi	0,9%	0,6%

Tabel 3 Dekkingsgraad per post¹⁰

De dekkingsgraad vanuit post Zuid met 33,9%, betekent dat 33,9% van de objecten in de gehele zone binnen de norm bereikt kunnen worden. Als de norm met 1 minuut verhoogd wordt, dan heeft dit voor post Zuid een verhogend effect van +15,8%, wat zorgt voor een totaal van 49,7%. Lillo beschermt weinig objecten, maar wel allemaal met een hoog risicoprofiel. Dit kan niet worden weergegeven in deze analyse.

3. Dekkingsgraad bij tweede basisuitruk

Bovenstaande gegevens gaan uit van het feit dat alle wagens beschikbaar zijn in hun kazerne. De dekkingsgraad bij de tweede basisuitruk beschrijft de situatie wanneer twee autopompen samen al een uitruk verrichten (= eerste basisuitruk). Het cijfer is de resterende dekkingsgraad van de tweede basisuitruk. Enkel vaak voorkomende combinaties worden meegenomen.

Post Linkeroever laten we buiten beschouwing, omdat de verkeerssituatie in deze beleidsperiode van die aard is, dat de dekking van Linkeroever maximaal moet gegarandeerd worden. Inzetten van PLo vereisen dus steeds opvang.

¹⁰ Opmerking bij tabel: 1 min extra aanrijtijd is belangrijk omwille van het conservatief model. Realiteit versus model verschilt minstens één minuut. Er kan dus vanuit gegaan worden dat de reële tijden eerder aansluiten bij het model + 1 minuut.

	PW	PZ	PD	PC	PLO	PN	PLI	PB
PB								
PLI								92,2
PN							80,9	78
PLO								
PC						76,8		
PD				70,6				
PZ			74,7	84,4				
PW		69	69,6					

Tabel 4 Dekkingsgraad (in %) bij tweede basisuitruk (o.b.v. 12min opkomsttijd)

Deze analyses geven aan dat sectordekking belangrijk wordt wanneer volgende autopompen langdurig buiten zijn:

- PLo (omwille van verkeerssituatie)
- PWi en PZ samen
- PD (omwille van dekking van de oostrand)
- PN en PBe samen
- Pli en PBe samen (omwille van de dekking van de haven)

DISCUSSIE IN HET KADER VAN DE DEKKINGSGRAAD

De dekkingsgraad van PLi bedraagt 0,9%. De objecten in dit risicogebied staan echter voor een werkgelegenheid van 142.000 VTE's en een toegevoegde waarde aan de economie van België van 20 miljard euro (2015).

Het BBP van België in 2015 was 410 miljard euro. Het BBP van het arrondissement Antwerpen in 2015 was 48 miljard euro, d.w.z. meer dan 10% van het BBP van België. Financieel staat de haven in voor meer dan 40% van het BBP van het arrondissement Antwerpen en 25 % werkgelegenheid van het aantal eigen inwoners.¹¹

4. Dekkingsgraad in BZA na verplaatsing PZ

In de vorige legislatuur werd beslist om te starten met de bouw van een nieuwe Post Zuid. De huidige kazerne is erg verouderd en de nieuwe locatie zorgt ook voor een iets betere dekking van het grondgebied dankzij de meer gunstige ligging nabij grote uitvalswegen. In combinatie met post Wilrijk is de dekkingsgraad nóg beter.

	DEKKINGSGRAAD
PZ old	92,7% + 4,2% ¹²
PZ new	93,7% + 3,6% ¹³

Tabel 5 Weergave van de dekkingsgraad t.o.v. de positie van de nieuwe post Zuid.

¹¹ Bron: <https://stat.nbb.be/> (Nationale bank van België), geraadpleegd in juni 2018.

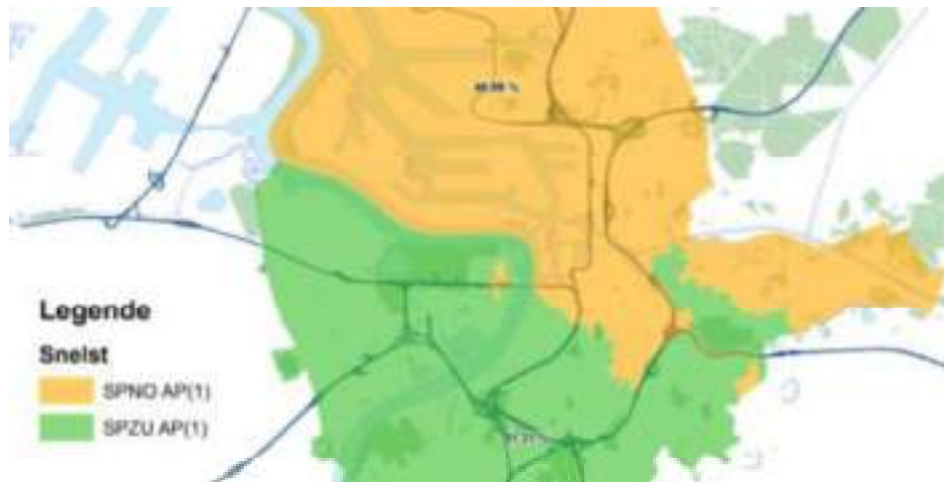
¹² In combinatie met post Wilrijk

¹³ In combinatie met post Wilrijk

5. Uitrukzones TSG, RED, IGS in nieuw operationeel model

Technische Steun Groep (TSG)

In het nieuw operationeel model (zie hoofdstuk 2 onder directie operaties) zetten we sterk in op specialisaties. De specialisatie 'technische steungroep' zal zich richten op complexe interventies. Er wordt een snelle technische interventiewagen voorzien op PN en PZ.



Figuur 10 Verdeling historische technische interventies PZ-PN

De kaart geeft de verdeling van de historische technische interventies weer indien er vanuit PZ en PN vertrokken zou worden met een wagen van de TSG. De cijfers geven een 51%-49% verdeling. Dit is een zo goed als perfecte plaatsing om de verspreide hulpen een gelijke taakbelasting te geven.

RED

Het RED-team (ofwel het klimteam) wordt ingezet voor redding van mensen op hoogte en in complexe situaties. Dit is een steuneenheid waarvoor een aanrijdtijd van 18 minuten geldt. Voor een vierde van het grondgebied haalt dit team de normtijd van 12 minuten.



Figuur 11 Aanrijtijden van RED team in het nieuwe operationele model

Industrie en gevaarlijke stoffen (IGS)

De eenheid voor industrie en gevaarlijke stoffen (IGS) is in 44% van de gevallen aanwezig binnen de norm. Dit team is vooral bedoeld voor het havengebied en wordt dan ook specifiek in die posten ingezet. De normtijd voor onze industriële zones wordt dus wel gehaald gezien de ligging van deze posten.



Figuur 12 Aanrijtijden van IGS team in het nieuwe operationele model

4.3.2 GELIJKTIJDIGHEID

Brandweerinterventies zijn niet mooi planbaar en komen vaak gelijktijdig voor. In de voorgaande analyse gingen we uit van de dekkinggraad bij de eerste en tweede basisuitruk. We moeten echter ook de analyse maken rond de gelijktijdigheid van interventies. Er kunnen namelijk gelijktijdig meerdere interventies plaatsvinden. De dimensie van het korps moet niet enkel de dekkinggraad garanderen, maar ook robuust genoeg zijn om een bepaalde mate van gelijktijdigheid aan te kunnen.

ONDERZOEKSVRAGEN OMTRENT DE GELIJKTIJDIGHEID VAN INTERVENTIES

1. Hoe vaak komen gelijktijdig interventies voor?
2. Hoe vaak komen gelijktijdig verkeersongevallen voor?
3. Hoe vaak komen gelijktijdige IGS-interventies voor?
4. Wat is de frequentie van twee gelijktijdige U1-interventies?
5. Wat is de duurtijd van interventies?
6. Welke acties kunnen ondernomen worden bij gelijktijdigheid?

METHODIEK

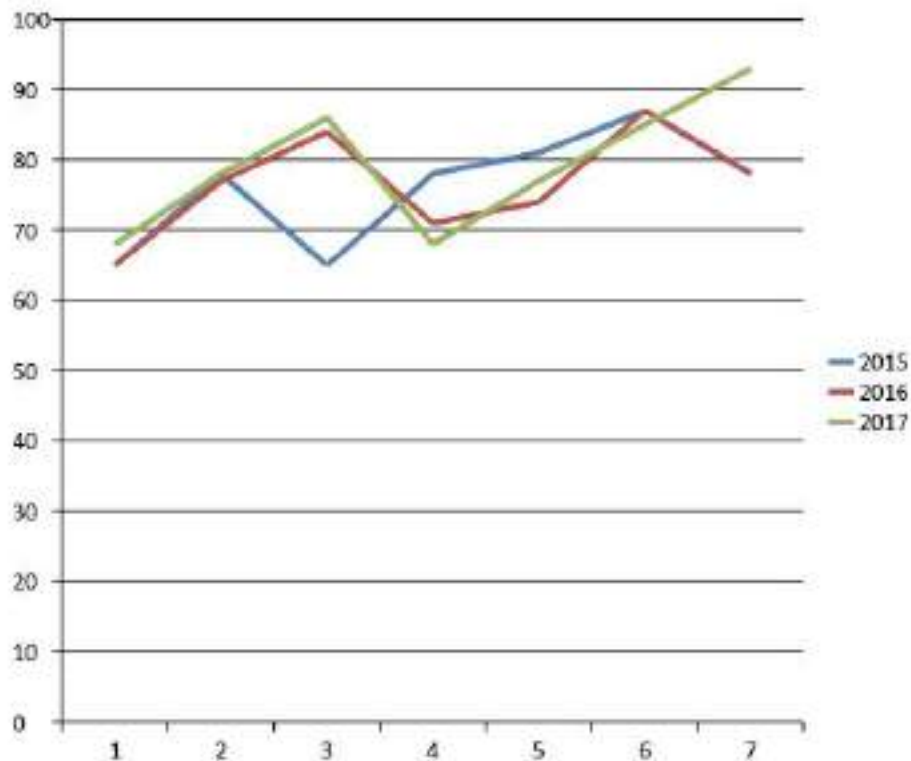
Voor de analyses over de gelijktijdigheid werden interventies met niet-levensbedreigend karakter geëxcludeerd. Deze interventies kunnen afgebroken worden voor levensbedreigende en dringende interventies. De analyses werden uitgevoerd met data verzameld tussen 2012 en 2017.

RESULTATEN

1. Gelijktijdigheid van brandinterventies

Analyses aangaande de gelijktijdigheid van interventies voor binnenbranden geven aan dat het aantal branden daalt in de vakanties, behalve met nieuwjaar. Gemiddeld zijn er tussen de 40 en 50 interventies type 'binnenbrand' per maand, dit wil zeggen bijna twee per dag. Per maand wordt er gemiddeld 24 tot 36 uur aan gebouwbranden gespendeerd. Branden duren tussen 1 uur en 5 uur 's nachts het langst. Om 7 uur en 19 uur is een opmerkelijke verhoging te zien. Gemiddeld duren branden 40 minuten.

Er zijn 2,5 keer meer branden in de namiddag dan 's nachts. De kans op een gelijktijdige brand is echter klein. **De kans op een gelijktijdige brand is in de namiddag het grootst.** Op woensdag en in het weekend komen de meeste branden voor.

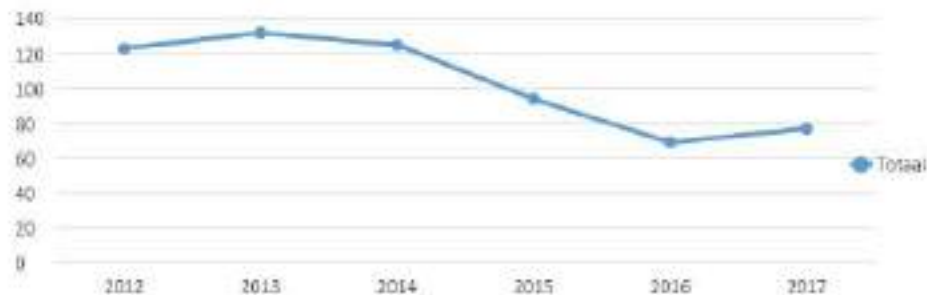


Grafiek 17 Weekspreiding interventies brand gebouw (1: maandag, 2: dinsdag, ...)

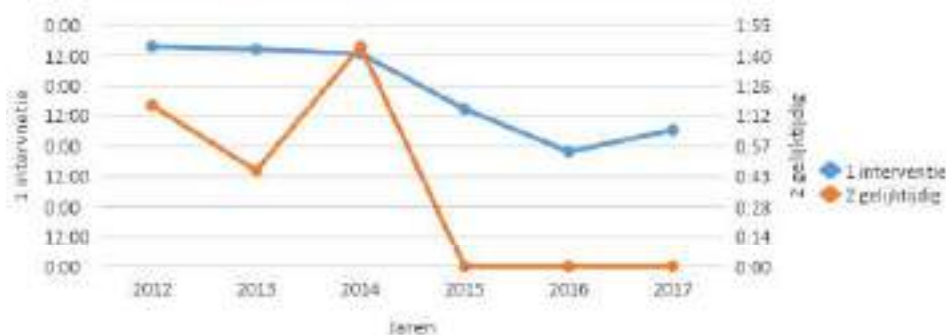
Ondanks alle inspanningen in preventie, is er een lichte stijging in het aantal brandinterventies. Een mogelijke verklaring kan gevonden worden in de bevolkingsgroei in de zone en in het socio-economisch profiel van de bevolking.

2. Gelijktijdigheid van verkeersongevallen

Ernstige verkeersongevallen komen steeds minder voor dankzij betere veiligheidsmaatregelen in voertuigen en dankzij sterke preventiemaatregelen. Er is dus een daling van het aantal ongevallen met een derde sinds 2012 en er komen ook bijna nooit gelijktijdig verkeersongevallen voor.



Grafiek 18 Aantal 'ongeval bevrijding bekneld' per jaar.



Grafiek 19 Duurtijd gelijktijdige interventies bevrijding ongeval

Na 2014 zijn er geen twee bevrijdingen uit voertuigen tegelijk voorgekomen.

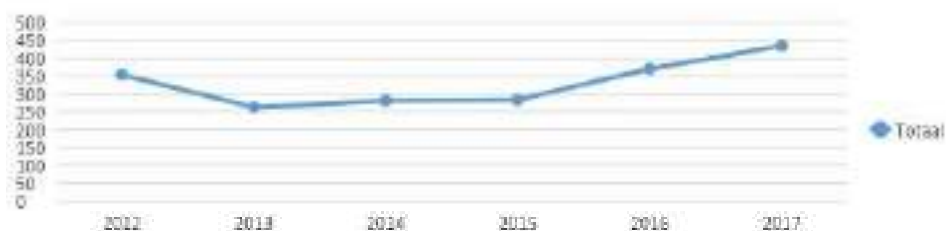
3. Gelijktijdigheid van IGS-interventies

Interventies met gevaarlijke stoffen komen beperkter voor dan branden, maar zijn in de zone eerder recurrent dan punctueel. Dit aantal uitrukken neemt toe. Gelijktijdigheid is hier minder een probleem, want dit komt niet vaak voor. Daarnaast heeft BZA een modulaire organisatie voor het aanpakken van IGS incidenten en kan ploegen opsplitsen.



Grafiek 20 Weergave van trend (2012-2017) in gelijktijdige IGS-interventies

De Y-as geeft de totale duurtijd van de gelijktijdigheid. Bv. in 2017 zijn er in totaal gedurende 9u36 twee IGS interventies bezig geweest.

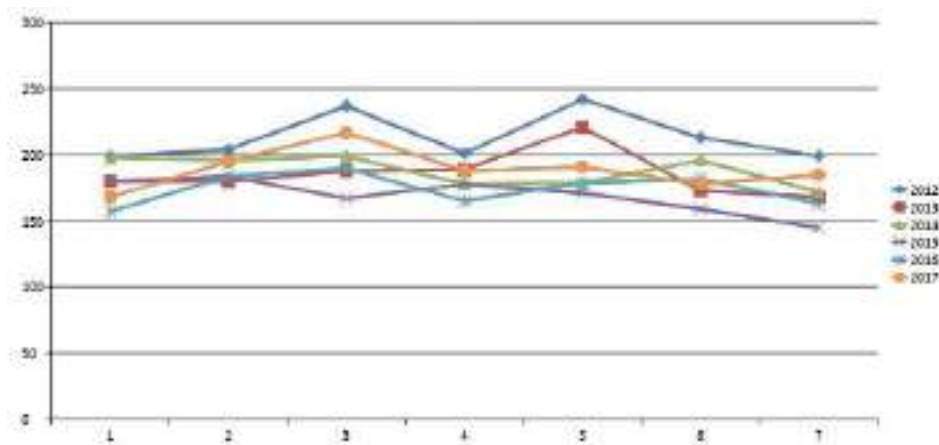


Grafiek 21 Trend van totale aantallen gevaarlijke stoffen interventies tussen 2012 en 2017

Deze interventies bevatten veel gasgeur en gasontsnappingsen. Het aantal IGS uitrukken neemt toe.

4. Frequentie van twee gelijktijdige U1-interventies

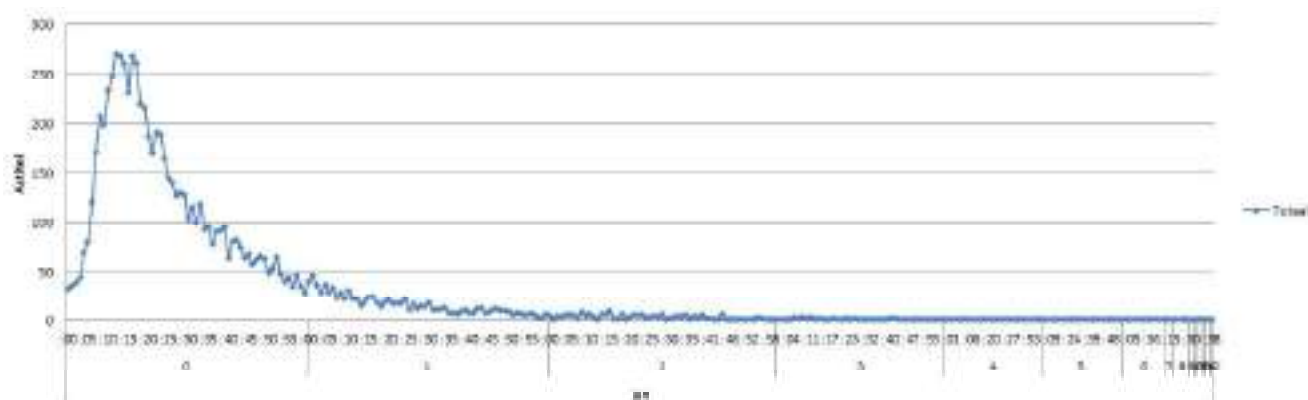
Gemiddeld komen meer dan een keer per twee dagen gelijktijdig U1-interventies voor. Dit betekent dat er op het grondgebied van Antwerpen twee of meer gelijktijdige dringende interventies plaatsvinden. Dit maakt het noodzakelijk om een regeling te treffen bij langdurige (>20 minuten) interventies om de dekking van het grondgebied te garanderen.



Grafiek 22 Weekspread van aantal U1-interventies (1: maandag, 2: dinsdag, ...)

Op woensdag en vrijdag zijn er meer U1-interventies, in het weekend zijn er minder.

5. Duurtijd interventies



Grafiek 23 Duurtijd interventies (data van 2012 tot 2017)

De horizontale as geeft de duurtijd van een interventie (incl. aanrijtijd) per minuut. De verticale as geeft aan hoeveel interventies dezelfde duurtijd hadden. Zo duren de meeste interventies ongeveer 15 minuten.

ACTIES BIJ GELIJKTIJDIGHEID

Bij gelijktijdige interventies is het aantal beschikbare autopompen lager. Er moeten dan acties ondernomen worden om het grondgebied te beschermen. Acties rond gelijktijdigheid worden opgestart wanneer bij aanvang van de interventie de ernst onmiddellijk duidelijk is of als na 20 minuten de inschatting is dat de interventie langdurig zal zijn.

Bij langdurige inzetten moeten we kiezen welke posten leeg worden gelaten.

Scenario 1: zes posten in werking (dus twee posten onbemand)

- PC en PW: 75% dekking
 - Gevolgen: Probleem in zuidrand en een stuk in het centrum. Gevoeligheid historische panden?
- PB en PC: 90% dekking
 - Gevolg: Enkel verlies in het noorden en een stuk in het centrum. PZ, PN en PD dekken grotendeels grondgebied van PC.
- PLi en PZ: 92% dekking

- Gevolgen: PB en PN dekken PLi bijna volledig. PC, PW, PLo en PD dekken PZ volledig af.

Gezien onze organisatie gebaseerd is op de Noord-Zuid as kiezen we in dit scenario voor het onbemand laten van PC en PB.

Scenario 2: vijf posten in werking (dus drie posten onbemand)

- PC en PW en PB: 73% dekking
 - Gevolgen: Probleem in zuidrand en een stuk in het centrum. Verlies in het noorden.

Bij verdere inzet van middelen wordt dus PW bijkomend onbemand gelaten.

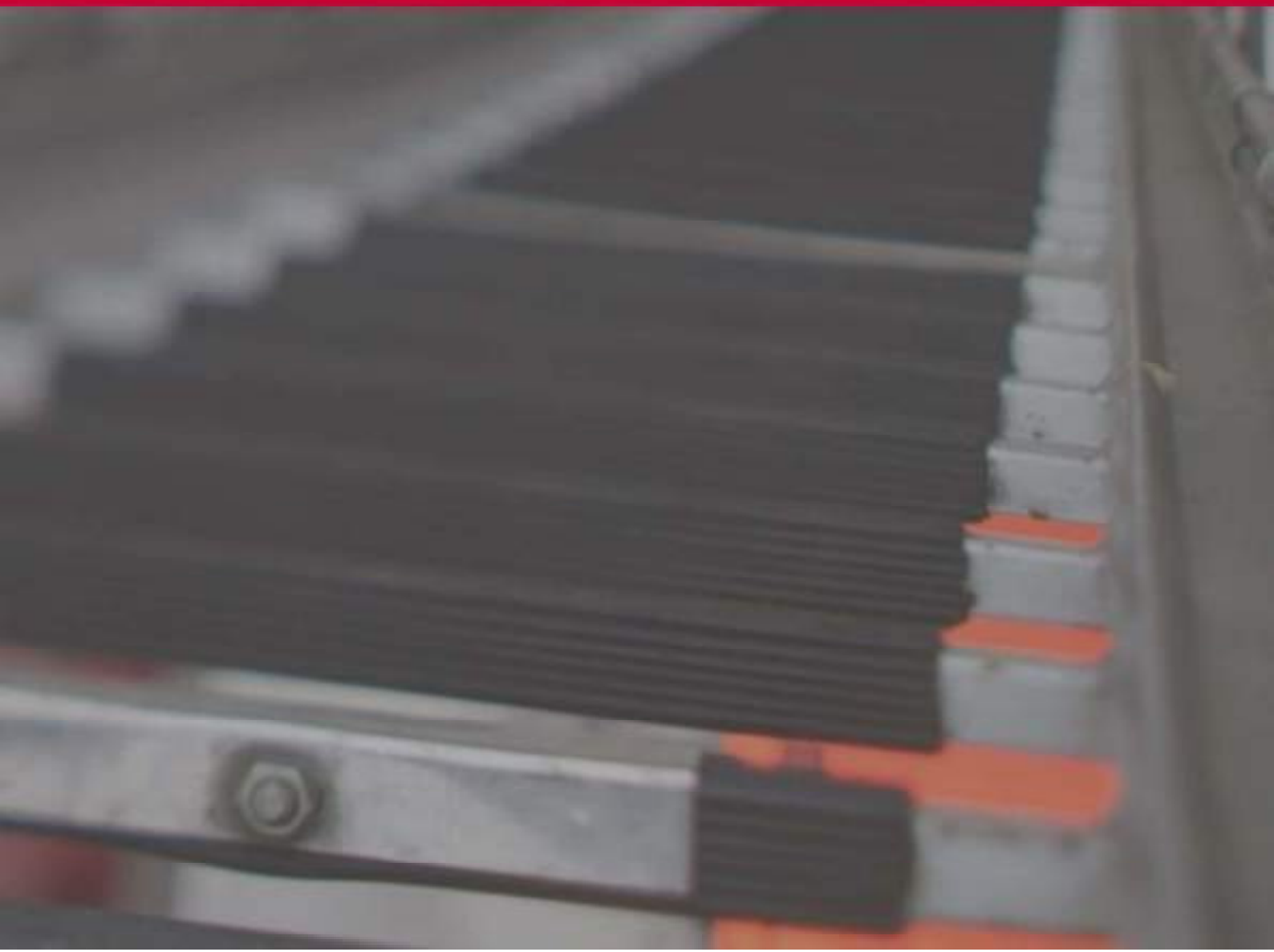
Scenario 3: drie posten in werking (dus vijf posten onbemand)

Dit scenario doet zich voor bij een zeer grootschalige inzet of bij wateroverlast. Op dat moment wordt de Noord-Zuid as in werking gehouden. Hierbij geldt dat er een hulp in de haven aanwezig moet zijn, dus de keuze tussen PLi en PBe wordt zo gemaakt dat er weinig moet worden verschoven.

- PLi, PN en PZ: 56,5% dekking
- PB, PN en PZ: 58,5% dekking

In dit geval is bijkomende ondersteuning van buitenaf (vb. Brandweer Zone Rand voor Oostrand en Hulpverleningszone Waasland voor Linkeroever) noodzakelijk. Dit is opgenomen in de overeenkomsten tussen de zones en wordt opgevangen door het Brandweer Interventie Plan, waarbij gestructureerd en snel bijstand wordt verkregen uit aanpalende zones.

2 HOW?



1 ZONEVORMING



1 ZONEVORMING

De overgang van de gemeentelijke brandweerdienst naar een zelfstandige hulpverleningszone vond officieel plaats op 1 januari 2015. Brandweer Antwerpen werd toen als dochter van Stad Antwerpen een zelfstandige organisatie met een eigen rechtspersoonlijkheid.

De zone kreeg een eigen zoneraad, zonecollege, voorzitter, zonecommandant en zonesecretaris. Verder werd er ook een waarnemend bijzondere rekenplichtige aangesteld en een nieuw op te richten Technische Commissie samengesteld.

Niet alle bedrijfsprocessen zijn per 1 januari 2015 verzelfstandigd. Bedrijfszekerheid werd als kernmotief weerhouden met betrekking tot alle beslissingen. Ook nu nog blijven een aantal processen en samenwerkingsverbanden tussen de zone en de stedelijke bedrijfseenheden aangehouden. Voor elk proces kijken we naar opportuniteiten, kostprijs en efficiëntie als doorslaggevende argumenten om te ontvlechten of niet. In een wereld van veranderingen verwachten we dat dit een blijvende evenwichtsoefening wordt.

Ter voorbereiding van de overgang naar de hulpverleningszone bestelde het college van burgemeester en schepenen van Antwerpen in 2014 een studie bij een extern bureau rond de personeelsbehoefte voor ondersteunende bedrijfsvoeringsprocessen en mogelijke samenwerkingsverbanden met de stad Antwerpen. Het is inmiddels duidelijk dat de externe studie wel de verminderde werklast van de stad Antwerpen in kaart heeft gebracht maar dat er een discrepantie is tussen dat resultaat en de verhoogde werklast bij de zone. Enkele verklaringen hiervoor zijn schaalverkleining, het verlies van expertise en het niveau van de beschikbare medewerkers. Vóór de zonevorming verrichtte de stad veel van het strategisch denkwerk (voor de ondersteunende diensten, niet voor de operaties) en de brandweer voerde het bepaald beleid uit. De beschikbare medewerkers die vroeger voornamelijk uitvoerende taken hadden, worden nu verwacht om op een hoger niveau te functioneren, wat niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Dit vereist een overgangsperiode en het nodige veranderingsmanagement.

2 LESSONS LEARNED



2 LESSONS LEARNED UIT HET VORIGE MEERJARENBELEIDSPLAN

Het eerste meerjarenbeleidsplan van Brandweer Zone Antwerpen (BZA) werd in 2015 gefinaliseerd en gaat over de periode 2015-2019. Volgens het meerjarenbeleidsplan zou de overgang van de zone verlopen in drie fases:

- 1 De eerste fase in 2015 en 2016 stond in het teken van de **bestuurlijke opstart** van de zone.
- 2 De tweede fase in 2017 en 2018 zou gaan over de **consolidatie van de zonevorming** waarbij een omkanteling wordt nagestreefd die vooral in het teken staat van de interne slagkracht en efficiëntie.
- 3 De derde fase in 2019 en 2020 gaat over de **afronding van de zonevorming** waarbij een soort nieuwe inkanteling zal plaatsvinden door samenwerking met andere brandweerzones.

Als we in 2019 naar Brandweer Zone Antwerpen kijken, dan lijkt de voorspelling over de opeenvolging en overgang van de fases te kloppen. Zoals het er nu uitziet, is de consolidatie van de zonevorming in volle gang en krijgen we binnenkort een nog intensievere samenwerking tussen de zones. De opstart van **Netwerk Brandweer**¹⁴ en de intensievere samenwerking tussen de vijf Antwerpse zones heeft in ieder geval de basis gelegd voor een nieuwe vorm van inkanteling tussen de zones.

Het crisisbeheer van de uitkanteling uit de stad is voorbij, maar heeft zwaar gewogen op de organisatie. Dit wil zeggen dat op de meeste domeinen de verhoudingen tussen de stad, de gemeenten en de brandweer zijn uitgeklaard. Op enkele domeinen liggen echter nog uitdagingen te wachten, maar het is ook tijd voor de organisatie om de uitdagingen van de tweede fase aan te gaan: de organisatie moet verder gekanteld worden naar een **efficiënte en slagkrachtige organisatie** in zeer nauwe connectie met de stad en de gemeenten.



Deze omkanteling zal zich opnieuw sterk laten voelen in het ondersteunend kader van de brandweer. In de domeinen HR, financiën en logistiek staan grote uitdagingen te wachten op vlak van **efficiëntie en effectiviteit**. Ook de uitdaging om de grotere administratieve organisatie op een vlotte wijze te laten samenwerken, speelt in de komende periode een prominente rol. Maar niet enkel de ondersteunende diensten van de

brandweer zullen deze druk ervaren. Op vlak van de operationele eenheden ondervinden we dat het personeelskader onder druk staat en dat zij gelijktijdig ook aan meer verwachtingen moet voldoen. Zo plaatsen bijvoorbeeld de **nieuwe opleidingsvereisten** ons voor de grote uitdaging om iedereen voldoende opleiding te geven zonder de operationele werking (te

¹⁴ Netwerk Brandweer werd opgericht in juli 2017. Dit netwerk omvat de 20 Vlaamse brandweerzones en de Vereniging voor Vlaamse Steden en Gemeenten (VMSG). Meer info in dit meerjarenbeleidsplan onder 'externe relaties en overeenkomsten'.

veel) in problemen te brengen. Het **nieuw operationeel model**, ingevoerd op 7 januari 2019 is dan ook cruciaal om dit mogelijk te maken.

In het meerjarenbeleidsplan 2015-2019 wordt gesproken over **vier uitgangspunten**. Als we hier vandaag naar kijken, dan zien we dat deze nog niet allemaal gerealiseerd zijn en dat we hierop zullen doorwerken in dit plan.

2.1 VOORTREKKER IN PROFESSIONELE EN BETROUWBARE HULPVERLENING

Het eerste uitgangspunt was om van Brandweer Zone Antwerpen een **voortrekker te maken in de professionele en betrouwbare hulpverlening**. Dit uitgangspunt staat vandaag onder druk door een aantal belangrijke evoluties in onze maatschappij. Zo worden de situaties waar de brandweer mee te maken krijgt steeds complexer en is meer samenwerking met andere diensten vereist. Het ontstaan van fenomenen zoals terrorisme of de impact van de klimaatverandering vereist een andere brandweer.

De brandweer zal in staat zijn om zich op operationeel vlak dynamischer en flexibeler op te stellen en meer multidisciplinair te werken met een goede technologische ondersteuning. Dit vereist ook een focus op de juiste slagkracht op het niveau van de frontlijn. De laatste jaren werd erg ingezet op het niveau van het officierenkader en het basiskader, maar in de toekomst zal er ook meer focus liggen op het middenkader (de leidinggevendenden op de frontlijn). Zij spelen immers een belangrijke rol in de herpositionering van de organisatie omdat ze een rechtstreekse impact hebben op de mensen die het werk op terrein uitvoeren.

2.2 FLEXIBELE EN DYNAMISCHE ORGANISATIE

Het tweede uitgangspunt was om van BZA een **flexibele en dynamische organisatie** te maken met **nadruk op sterk persoonlijk leiderschap**. Iedereen die werkt bij BZA moet de **fierheid** uitdragen om te werken voor een organisatie die er op elk moment staat voor haar stakeholders, zelfs in de meest penibele omstandigheden. Die fierheid zorgt voor **persoonlijk leiderschap** waarbij werken voor de organisatie niet alleen gestuurd wordt door hiërarchie en externe druk, maar vooral vanuit intrinsieke motivatie en gedrevenheid. Die fierheid geeft op een dusdanige manier voldoening en drive aan alle medewerkers. De brandweer zal nooit een klassieke administratie (kunnen) zijn en altijd een spannend buitenbeentje blijven. De organisatie moet op haar beurt wel tegemoet komen aan nieuwe tendensen en uitdagingen op vlak van omkadering en bedrijfsprocessen. We zien vandaag dat de omkadering van de brandweer sterker is uitgebouwd en dat er op bepaalde domeinen (bijvoorbeeld opleiding, werving, communicatie, ...) duidelijk een vooruitgang is op vlak van efficiëntie en effectiviteit. Maar de omkaderende organisatie als geheel mist vandaag nog **wendbaarheid**. Ook moet heel erg worden gewerkt aan het vertrouwen bij beleidsvoerders en stedelijke diensten in de brandweer.

2.3 PARTNER IN DE HULPVERLENING MET MAATSCHAPPELIJK BELANG

Het derde uitgangspunt stelt dat BZA zich opstelt als **partner in het brede landschap van de hulpverlening en de maatschappelijke zelfredzaamheid stimuleert**. Een te enge kijk op brandveiligheid staat soms diametraal tegenover het maatschappelijke belang bijvoorbeeld in cruciale investeringsdossiers in de haven of in de ontwikkeling van de stad en gemeenten. De brandweer zal hierin een flexibelere rol opnemen en zich - zonder het doel brandveiligheid te verliezen - opstellen als **partner in de ontwikkeling van onze regio**. Vandaag zien we dat brandveilig samenleven nog steeds een kleine nevenactiviteit is en zeker geen geïntegreerd deel van de organisatie. De organisatie heeft de voorbije jaren nog te weinig ingezet op een **netwerk van andere organisaties** waarmee samen aan de

brandveiligheid kan gewerkt worden. Ook de klassieke preventie blijft te veel werken op de strikte interpretatie van de wetgeving en het kijvende vingertje. Door dit om te buigen zal niet enkel het resultaat van de preventie, uitgedrukt in mensenlevens en materiële schade, verbeterd worden maar zal ook de relevantie van preventie door de brandweer stijgen.

2.4 INNOVATOR

Het laatste uitgangspunt was dat BZA actief inzet op **innovatieve projecten binnen de ganse veiligheidsketen**. Qua innovatie heeft BZA al enkele stappen in de goede richting gezet met projecten zoals “informatie op het terrein” (IOT). Het **innoverend vermogen** van de brandweer is echter nog laag en incidenteel en situeert zich voornamelijk op vlak van de **repressie**. Om de organisatie meer te laten volgen in de mogelijkheden van de steeds toenemende digitalisering is een **gestructureerd innovatietraject** nodig doorheen heel de organisatie. Een diepgaande oefening over het organisatiemodel van de brandweer en de manier waarop nieuwe mogelijkheden ook kunnen leiden tot een moderne organisatie moet verder onderzocht en uitgewerkt worden. Daarnaast kunnen strategische partnerships met bijvoorbeeld de universiteit of technologiepartners bijdragen aan de innovatiecapaciteit van de brandweer.



Het interventiegebied van Brandweer Zone Antwerpen is het **meest complexe gebied in België**. Onze regio kenmerkt zich door een grootstedelijk gebied, grote woonkernen en een heel uitgebreid industrieel en commercieel gebied. Zowel de grootste chemische cluster als het grootste shoppingcentrum ligt in onze regio en eigenlijk liggen ze in risicoperspectief maar op een boogscheut van elkaar. Dit is een unieke combinatie in België en zelfs in Europa. De risico's die deze combinatie met zich meebrengt evolueren ook duidelijk. Zo zien we belangrijke wijzigingen op vlak van mobiliteit (tunnels, ondergrondse parkeer-gelegenheden), wonen en werken (hoogbouw), industrie (nieuwe industrie, grotere opslag) en op vlak van onze maatschappij (terrorisme, klimaatverandering, bevolkingsgroei).

De verschuiving is er dus voornamelijk één van eenvoud naar complexiteit, van monodisciplinair naar multidisciplinair, van kleinschalig naar grootschalig. Het korps zal zich aanpassen aan nieuwe risico's en vooral niet de ogen sluiten voor de wijzigingen die zich voordoen. Dynamiek, flexibiliteit, grootschalig en multidisciplinair denken is het devies voor de komende jaren.

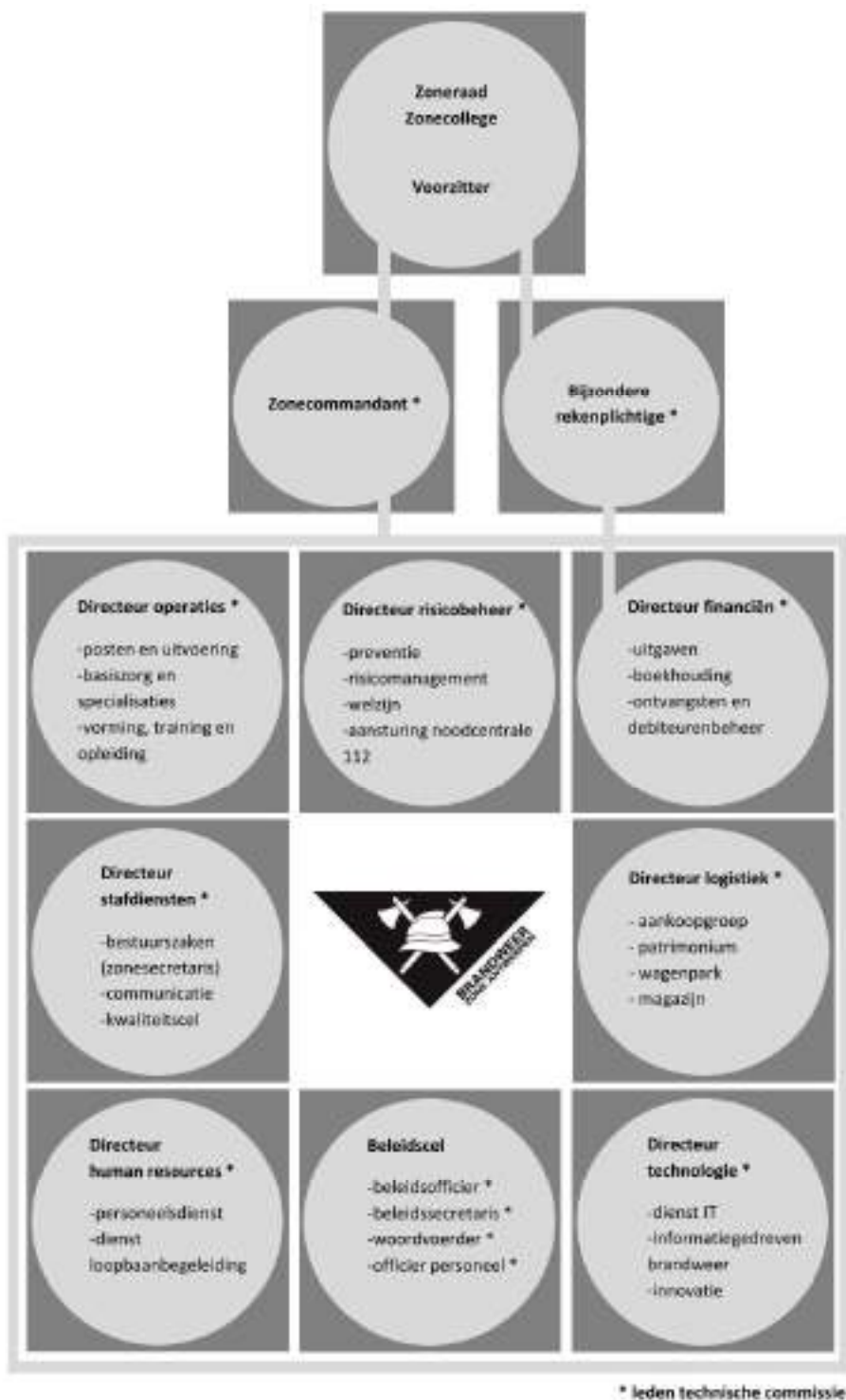
3 STRUCTUUR VAN BZA



3 STRUCTUUR VAN BZA

3.1 ORGANOGRAM

Het organogram van Brandweer Zone Antwerpen voorziet zeven directies en een beleidscel. De directeurs en de beleidscel werken onder de aansturing van de zonecommandant. De directeur financiën wordt eveneens aangestuurd door de bijzondere rekenplichtige.



Figuur 13 Organogram van Brandweer Zone Antwerpen

3.1.1 BELEIDSCEL

De zonecommandant wordt ondersteund door de beleidscel in al zijn taken die niet onder een directie vallen. De beleidscel zorgt voor dossiervoorbereiding in functie van beïnvloeding van interne en externe stakeholders en wordt ingeschakeld bij prioriteiten op zowel strategisch niveau als in ondersteunende rol.

3.1.2 DIRECTIE RISICOBEBEER

DIENT PREVENTIE

De dienst preventie geeft adviezen op plan in functie van omgevingsvergunningen, Seveso-dossiers, voorbesprekingen en evenementen. De dienst voert de in de wet voorziene periodieke controles uit in publieke toegankelijke instellingen, ziekenhuizen, rust- en verzorgingstehuizen, hotels, kinderdagverblijven, ... en wanneer de burgemeester dat vraagt. Daarnaast geeft de dienst advies inzake interventiemobiliteit en vaardigt ze leden af voor overleg in adviesorganen zoals de Hoge Raad voor beveiliging tegen Brand en Ontploffing, netwerk preventie,

De dienst preventie heeft ook een afdeling die projecten opstart en beheert in functie van preventie en sensibilisering rond brandveiligheid. Onder de noemer 'Brandveilig Samenleven' stuurt ze het Brandweer Informatie Centrum (BIC) aan en zoekt ze steeds nieuwe partners om samenwerkingsverbanden mee op te starten.

RISICOMANAGEMENT

Binnen de cluster risicomanagement worden noodplannen opgevolgd en worden noodplanoefeningen georganiseerd. Dit gebeurt in afstemming met de Gemeentelijke Veiligheidscellen van Antwerpen, Zwijndrecht en Wijnegem en de dienst noodplanning van de provincie. De cluster zorgt ook voor vervanging van de rampenambtenaar en zorgt voor evaluatie en nazorg na oefeningen en interventies.

WELZIJN

De cluster welzijn neemt het luik arbeidspreventie en arbeidsgeneeskunde op i.s.m. de gemeenschappelijke preventiedienst van de stad Antwerpen. Daarnaast organiseert ze ook de werking van het Steunteam dat zorgt voor groepsopvang of individuele opvang na een stressvolle en/of ingrijpende interventie of gebeurtenis.

NC112

De directeur risicobebuur wordt voor 40 procent gedetacheerd naar de Noodcentrale 112 (NC112) van de Provincie Antwerpen als verantwoordelijke van deze dienst. Hij wordt bijgestaan in deze taak door een dagelijks leidinggevende.

3.1.3 DIRECTIE OPERATIES

De opdracht van de directie operaties situeert zich hoofdzakelijk binnen de veiligheidsketen in de domeinen preparatie en interventie: tijdens de dagdagelijkse operationele werking bereidt iedere operationele medewerker zich voor door opleiding en oefening om veilig en snel tussen te komen wanneer de burger of een bedrijf hulp vraagt. Snel reageren veronderstelt een gestandaardiseerd uitruk-schema (basisuitruk – specialistische uitruk – commandovoering) dat volgens interventietype bepaalt welke hulp moet gestuurd worden. Brandweer Zone Antwerpen beschikt daarnaast over een uitgebreide logistieke organisatie om grootschalige en speciale interventies te kunnen afhandelen. De logistieke organisatie kan bij interventie een grote meerwaarde betekenen en wordt beheerd door de Technische Steun Groep.

De structuur van de directie wordt afgestemd op deze opdracht a.d.h.v.:

- Operationele procedures: Uitwerken van procedures onder de vorm van *Standard Operational Procedures* (SOPs).
- Opleiding en Oefening (VTO): Uitwerken van opleiding en oefening hetzij als permanente of voortgezette opleiding.
- Planning: Coördineren en beheren van de inzet van autopompen en personeel voor oefeningen op zonaal niveau
- Compagnie: Opvolgen van de dagelijkse werking en uitvoeren van interventies op niveau van de compagnies en posten.

De directie operaties beoogt in eerste instantie de continuïteit van de hulpverlening te waarborgen. Tegelijkertijd vertaalt zij het nieuwe reglementair kader, dat door de hervorming van de civiele veiligheid in het leven wordt geroepen, naar een solide en werkbare organisatie. In een tweede tijd kan de directie dan de operationele werking optimaliseren onder andere via samenwerking en door gebruik te maken van technologie.

3.1.4 DIRECTIE LOGISTIEK

AANKOOPDIENST

De aankoopdienst voert prijsvragen uit en start aankoopprocedures op. De dienst volgt ook bestaande en nieuwe raamcontracten op en zorgt voor de besluitvorming van de aankoopprocedures.

MAGAZIJN

Het magazijn heeft als doelstelling zo vlot en efficiënt mogelijk de meest noodzakelijke goederen, kledij en materialen te beheren, te herstellen, uit te leveren, tijdig te laten keuren en bij te bestellen om operationele en ondersteunende diensten te bevoorraden.

WAGENPARK EN ATELIERS

De cluster 'wagenpark en ateliers' staat in voor het beheer van het volledige rollend materieel en van het niet-rollend materieel (bijvoorbeeld gereedschappen, ventilatoren, hydraulisch materiaal, meetapparatuur). Binnen deze cluster worden ook de specialisaties autovoerder en THV (toekomstig TSG) georganiseerd.

PATRIMONIUM

De dienst patrimonium verzorgt het gebouwbeheer en fungeert als tussenpersoon bij defecten, onderhoud en reparaties. Verder zorgen ze voor de aankoop en het beheer van meubilair en volgen ze de (ver)bouw projecten op.

3.1.5 DIRECTIE HUMAN RESOURCES

PERSONEELSDIENST

De personeelsdienst verwerkt gegevens rond loonadministratie, verlofregelingen, ziektes en arbeidsongevallen.

LOOPBAANBEGELEIDING

De dienst loopbaanbegeleiding organiseert de wervingen en selecties, volgt de waarderingscyclus op en zorgt voor besluitvorming rond personeelszaken.

3.1.6 DIRECTIE INNOVATIE EN TECHNOLOGIE

DIENST ICT

Deze dienst zorgt voor eerstelijns ondersteuning van alle elektronische toestellen en neemt de lead in technologische projecten. De dienst werkt nauw samen met experts van Digipolis.

INFORMATIEGEDREVEN BRANDWEER

Binnen de cluster 'informatiegedreven brandweer' wordt o.a. de seinkamer (brandweerdyspatching) georganiseerd. Seinkamerwacht is een specialisatie binnen de zone. Daarnaast zorgt de datacel voor de kwantitatieve data-analyse en rapportage, en zorgt de tekenkamer voor de opvolging van de hydranten en het intekenen van de routekaarten als back-up van het digitale systeem.

INNOVATIE

Innovatie is geen exclusieve bevoegdheid van de directie technologie, maar deze cluster neemt hier duidelijk het voortouw.

3.1.7 DIRECTIE FINANCIËN

TEAM UITGAVEN

Het team uitgaven voert financieel technische controle uit op de uitgaven en verwerkt inkomende facturen.

TEAM ONTVANGSTEN

Het team ontvangsten maakt uitgaande facturen op van interventies, volgt terugvorderingen en bezwaren op.

TEAM BOEKHOUDING EN THESAURIE

Het team boekhouding en thesaurie beheert het vast actief, volgt de algemene boekhouding op, maakt de jaarrekening op en de thesaurieplanning en wijst binnenkomende fondsen toe.

STAFDIENST FINANCIËN

De stafdienst financiën ondersteunt de financiële directeur in haar beleidstaken, behoudt de helikopter blik tijdens de opmaak van de begroting(-swijziging).

3.1.8 DIRECTIE STAFDIENSTEN

DIENST BESTUURSZAKEN

De dienst bestuurszaken organiseert de diverse aspecten van de besluitvormingsprocessen, verleent juridisch advies, organiseert het onthaal en het algemene secretariaat.

COMMUNICATIEDIENST

De communicatiedienst organiseert en ondersteunt de interne en externe communicatie en de public relations. Deze dienst is ook verantwoordelijk voor het woordvoerderschap van de organisatie.

KWALITEITSCEL

De kwaliteitscel voert ad hoc managementondersteunende opdrachten uit en focust zich op verbetering van de kwaliteit van bedrijfsprocessen in het algemeen.

3.2 WETTELIJKE ORGANEN

3.2.1 DE ZONERAAD

De zoneraad bestaat uit alle burgemeesters van een zone. Voor onze zone zijn dit de burgemeesters van Antwerpen, Wijnegem en Zwijndrecht. De zonecommandant zetelt in de zoneraad met raadgevende stem. Verder is de zoneraad aangevuld met de secretaris van de zone, de bijzondere rekenplichtige en de adviseurs van de burgemeesters.

De zoneraad is het hoogste beleidsorgaan in de zone en heeft volheid van bevoegdheid. Zo duidt de zoneraad het zonecollege, de bijzondere rekenplichtige, de secretaris en de zonecommandant aan. De zoneraad bepaalt de gemeentelijke dotatie (na overleg met de gemeenten) en de begroting van de zone.

3.2.2 HET ZONECOLLEGE

Het zonecollege is proportioneel samengesteld uit leden die door de zoneraad onder zijn leden werden gekozen. Omdat de zoneraad van Brandweer Zone Antwerpen maar drie leden telt, is de samenstelling van het zonecollege identiek aan die van de zoneraad. De zitting van het zonecollege vindt wekelijks plaats.

Naast de door de raad toevertrouwde opdrachten is het zonecollege belast met:

- de bekendmaking en uitvoering van de besluiten van de zoneraad;
- het beheer van de gebouwen en eigendommen van de zone;
- het beheer van de inkomsten en de uitgaven van de zone;
- de controle op de boekhouding;
- de leiding van de werking binnen de zone;
- het toezicht op het administratieve en operationele personeel van de zone;
- de vertegenwoordiging van de zone bij het afsluiten van overeenkomsten waarbij de zone partij is (na goedkeuring door de zoneraad);
- de uitvoering van de verplichtingen die voortvloeien uit het werkgeversstatuut van de zone;
- de vertegenwoordiging van de zone bij rechtsgedingen (na goedkeuring door de zoneraad).

3.2.3 VOORZITTER ZONERAAD EN –COLLEGE

De voorzitter van de zoneraad en het zonecollege van Brandweer Zone Antwerpen zit de zoneraad en het zonecollege voor, neemt de eed af van de zonecommandant en de bijzondere rekenplichtige en ondertekent alle briefwisseling van de zone (samen met de zonecommandant).

3.2.4 ZONECOMMANDANT

De zonecommandant wordt aangesteld door de zoneraad en legt de eed af in handen van de voorzitter van de zoneraad.

Hij neemt de dagelijkse leiding van de zone op en is verantwoordelijk voor de leiding en organisatie van de zone, en de verdeling van de taken binnen de zone. Hij neemt als voorzitter van de Technische Commissie deel aan de zoneraad en het zonecollege, met raadgevende stem, maakt het operationeel organisatieschema op (d.w.z. het schema met de nadere regels van de organisatie en de middelen om de wettelijke opdrachten te vervullen) en bereidt de jaarlijkse actieplannen van de zone voor.

3.2.5 BIJZONDERE REKENPLICHTIGE

De bijzondere rekenplichtige is de financieel verantwoordelijke van de zone en werkt onafhankelijk onder aansturing van het zonecollege, maakt de eindrekening op en beheert de uitgaven en inkomsten van de zone. Hij heeft door zijn onafhankelijkheid een controlefunctie tegenover de zone.

3.2.6 ZONESECRETARIS

De secretaris van de zone bereidt de vergadering van de zoneraad en het zonecollege voor en zorgt voor de notulen, beheert in onze zone alle besluitvorming (zowel deze in het kader van de zoneraad en het zonecollege als voor de Technische Commissie) en is ook het diensthoofd van de dienst bestuurszaken.

3.2.7 TECHNISCHE COMMISSIE

De Technische Commissie is een wettelijk bepaald orgaan. Ze vervangt in onze zone ook het directiecomité en heeft daardoor een ruime bevoegdheid in de advisering van de zonecommandant en als overlegorgaan tussen de directies. De samenstelling van de Technische Commissie is als volgt: de zonecommandant, de bijzondere rekenplichtige, de directeurs en de leden van de beleidscel. Verder kunnen inhoudelijke verantwoordelijken worden uitgenodigd.

De Technische Commissie heeft naast de opdracht als directiecomité ook een aantal wettelijke bevoegdheden: bijstand verlenen aan de zonecommandant voor het opstellen van het beleidsplan en advies verlenen inzake de operationele organisatie van de zone op verzoek van de andere organen van de zone. De Technische Commissie komt tweewekelijks samen.



4 INTERNE ORGANISATIE





ZONECOMMANDANT EN BELEIDSCEL

4 INTERNE ORGANISATIE VAN BZA

4.1 ZONECOMMANDANT EN BELEIDSCEL

De zonecommandant is verantwoordelijk voor de leiding en organisatie van de zone en de verdeling van de taken binnen de zone. Verder neemt hij als voorzitter van de Technische Commissie deel aan de zoneraad en het zonecollege met raadgevende stem. Hij maakt het operationeel organisatieschema op (d.w.z. het schema met de nadere regels van de organisatie en de middelen om de wettelijke opdrachten te vervullen) en bereidt de jaarlijkse actieplannen van de zone voor.

Op 11 januari 2017 werd Bert Bruggemans zonecommandant van Brandweer Zone Antwerpen.

De zonecommandant is de hiërarchisch hoogste functie van de zone, ongeacht de operationele graad die de betrokkene behoudt. Het koninklijk besluit van 26 maart 2014 beschrijft de rollen van de zonecommandant zoals hierna weergegeven.

4.1.1 ROLLEN VAN DE ZONECOMMANDANT

ALS OPERATIONEEL COÖRDINATOR

Verzekeren van de strategische coördinatie in noodsituaties teneinde de noodsituatie zo snel en efficiënt mogelijk te bedwingen, door de menselijke en materiële schade maximaal te beperken.

Mogelijke taken (niet-limitatief):

- Het verzekeren van de beleidscoördinatie van discipline 1 in het coördinatiecomité.¹⁵
- Het inschatten van de gevolgen van een (grootschalig) incident voor de omgeving, het leefmilieu en de volksgezondheid evenals de impact van zowel het incident als de interventie op de werking van andere disciplines op het beleidsmatige vlak.
- Het adviseren van de bestuurlijke overheden met betrekking tot het optreden van discipline 1 (lange termijn problematiek en risico's voor de bevolking) en de strategische coördinatie. Het optreden als aanspreekpunt van de media, bestuurlijke/politieke verantwoordelijken en andere, externe betrokkenen.
- Bij delegatie kunnen opvorderen van middelen.

Hiertoe vervult de zonecommandant een operationele wachttol en is hij dus steeds terugroepbaar.

ALS OPERATIONEEL MEDEWERKER

Erop toezien permanent in staat te zijn om de operationele taken uit te voeren teneinde de permanente beschikbaarheid van de hulpdiensten, volgens de meest recente goede praktijken, te waarborgen.

Mogelijke taken (niet-limitatief):

- Het op peil houden van de fysieke conditie.

¹⁵ Iedere noodsituatie wordt bestreden door interventiediensten. Hun opdrachten zijn verspreid over vijf disciplines. Discipline 1 heeft de volgende taken: de noodsituatie beheren en de hieraan verbonden risico's uitschakelen; de personen opsporen, bevrijden, helpen, redden en in veiligheid brengen en hun goederen beschermen; personen en goederen opeisen. Bron: www.centredecrise.be, geraadpleegd op 13 augustus 2018.

- Het deelnemen aan oefeningen, simulaties, plaatsbezoeken en bijscholing, onder meer gericht op kennis van het grondgebied van de zone.
- Het volgen van de nodige bijscholingen en bijkomende vormingen.

ALS ADMINISTRATIEF LEIDINGGEVENDE

Het leiderschap opnemen over de zone teneinde de goede operationele, administratieve en technische werking van de zone te verzekeren.

Mogelijke taken (niet-limitatief):

- Het uitwerken en communiceren van een visie, een missie en het gemeenschappelijk waardenkader van de zone.
- Het opmaken van een managementplan (met de strategische doelstellingen van de zone) en het operationeel plan.
- Het opmaken van een organogram van de zone, en het verdelen van de taken (en de daartoe noodzakelijke materiële en personele middelen) over de verschillende diensten/posten.
- Het opmaken van de meerjarenplanning van de zone en voorstellen aan de bestuurlijke overheid.
- Ondertekenen van de raadverslagen, medeondertekenen van de briefwisseling van de zone en uitvoeren van de raadsbesluiten.
- Voorzitten van de Technische Commissie.
- Verzamelen van adviezen voor de operaties.

ALS CONTACTPERSOON

Verantwoording afleggen aan de bestuurlijke overheden over het gevoerde beleid en voorstellen doen over het te voeren beleid.

Mogelijke taken (niet-limitatief):

- Technische keuzes maken die samenhangen met de door de zonale overheid gedefinieerde strategische beleidslijnen.
- Zich verbinden tot het verbeteren van de veiligheid en de brandpreventie in de zone.
- Met raadgevende stem deelnemen aan de vergaderingen van de raad en het college.
- De raad en het college op regelmatige tijdstippen op de hoogte brengen van de werking van de zone.
- Het inhoudelijk voorbereiden van dossiers die ter beslissing worden voorgelegd aan de raad of het college.
- Het aankoopprogramma van materieel van de zone opmaken (na advies van de Technische Commissie) en ter goedkeuring aan de raad voorleggen.
- Advies vragen aan de gemeenten voor meerjarenplannen (luik gemeente) en de jaarlijkse actieplannen.
- Driemaandelijks rapporteren aan het college inclusief klachten (voorzien van klachtenmanagementsysteem).

ALS FACILITATOR

Good governance implementeren en faciliteren in de zone teneinde de basisbeginselen van behoorlijk bestuur op economisch vlak (zuinigheid, effectiviteit, efficiëntie) en op moreel vlak (legitimiteit, rechtszekerheid, rechtsgelijkheid) te laten doordringen in de dagelijkse praktijk van de werking van de zone.

Mogelijke taken (niet-limitatief):

- Ontwikkelen en ondersteunen van de rol, de autonomie en de controlestructuren van het management.
- Bewaken van de processen en eventuele belangenconflicten binnen de organisatie.
- Zich verbinden tot het verbeteren van de relaties inzake civiele veiligheid tussen de hulpverleningszones, op regionaal, nationaal en internationaal niveau.
- Het ontwikkelen en toepassen van *good governance* en het waken over de transparantie en de *accountability* van de zone.

De zonecommandant bij Brandweer Zone Antwerpen wordt in deze rollen ondersteund door een beleidscel. Deze bestaat uit een beleidsofficier, een beleidsconsulent en de woordvoerder. De stafofficier zorgt voor de begeleiding van de zonecommandant in zijn rollen als operationeel coördinator en operationeel medewerker. De stafconsulent zorgt voor de begeleiding van de zonecommandant in zijn rollen als administratief leidinggevende en contactpersoon. De woordvoerder zorgt voor de begeleiding van de zonecommandant in het beheren van de externe relaties. Samen begeleidt de beleidscel de zonecommandant bij zijn rol als facilitator en werken ze aan de onderstaande doelstellingen:

- Het opmaken van een organigram en het ondersteunen van de directies om beleid voor te bereiden.
- De zonecommandant ondersteunen in zijn functies van voorzitter van de Technische Commissie en zijn werk in het college en de raad.
- De zonecommandant ondersteunen in zijn werk als vertegenwoordiger van de organisatie op bovenlokaal niveau, zoals in Netwerk Brandweer, de begeleidingscommissie, het overleg met de minister of het provinciaal overleg.
- Het opmaken en opvolgen van de jaarlijkse actieplannen.
- De zonecommandant ondersteunen in het beheer van de organisatie, zoals het beheren van de relatie tussen de operationele dienst en de zonecommandant of de relatie tussen de omkaderende werking en de zonecommandant.
- Het beheren van de strategische woordvoering van de organisatie.
- Het opnemen van dossiers die niet onder een directie vallen of dossiers coördineren die onder meerdere directies vallen.
- Het coördineren van projecten die door de zonecommandant als prioritair worden aangeduid, in samenwerking met de betrokken directie.
- Het verbeteren van de cultuur en werken aan de waarden van Brandweer Zone Antwerpen.

Verder volgt de beleidscel de volgende concrete projecten op.

Implementatie van het nieuw operationeel model

Begin 2018 werd het nieuw operationeel model ingevoerd. De beleidscel volgt de implementatie en goede werking op tot het reguliere werking wordt.

Visie 2030

De beleidscel overkoepelt de toekomstgerichte werking van BZA. Meer specifiek wordt het onderzoekstraject in samenwerking met de Antwerp Management School gevolgd vanuit de beleidscel. Verder zorgt deze ook voor de organisatie van toekomstverkenning en voor een “*future academy*”.

Samenwerking met het havenbedrijf van Antwerpen

De samenwerking met de haven van Antwerpen is strategisch heel belangrijk voor ons korps. De relaties met het havenbedrijf worden dan ook beheerd op niveau van de beleidscel.

Representatie en invloed

Het overkoepelende beheer van en beleid rond representatie en invloed wordt opgevolgd vanuit de beleidscel.

4.1.2 EXTERNE RELATIES EN OVEREENKOMSTEN

De zonecommandant en de beleidscel zijn verantwoordelijk voor het beheer van de externe relaties en de bijzondere overeenkomsten.

BRANDWEERZONES

Brandweer Zone Antwerpen neemt uitdrukkelijk een positie in als **open en genetwerkte organisatie**. Dit is één van de strategische doelstellingen van de organisatie. De laatste jaren werken we steeds meer samen met de andere Vlaamse brandweerrzones. Hiertoe werden reeds enkele stappen gezet die de komende jaren meer vorm en draagkracht zullen krijgen:

- Formeel door de oprichting van het **Netwerk Brandweer**. Dit netwerk verbindt de Vlaamse voorzitters van het zonecollege en de zonecommandanten en heeft als doelstellingen: het bekomen van een groter politiek draagvlak, een uitgebreider expertisenetwerk, erkenning als gesprekspartner op Vlaams en federaal niveau, sterk politiek netwerk, linken tussen verschillende werelden, belangenbehartiging bij de Europese Commissie en grotere expertise rond brandveiligheid. Onder de koepel van het netwerk werden verschillende expertisecusters opgericht. Naast operationele clusters in functie van de veiligheidsketen werden een cluster bedrijfsvoering (met thema's personeelsbeheer, wetgeving, organisatieontwikkeling, financiën en IT) en externe relaties (met thema's communicatie, relatie partners en beleid & politiek) opgericht.
- Met de aangrenzende zone **Brandweer Zone Rand** werd een intentieverklaring getekend die zal leiden tot een samenwerkingsovereenkomst. Zowel operationele afspraken als vormen van samenwerking die voor beide organisaties tot meer efficiëntie en besparingen zullen leiden, worden opgenomen.
- Met de **Hulpverleningszone Waasland** (post Melsele) werd toenadering gezocht om operationele afspraken te maken rond de dekking van het grondgebied en het slim aankopen van middelen.
- Met **Brandweer Zone Centrum** worden actief opportuniteiten gezocht om samen te werken gezien de gelijkheid van bedrijfsprocessen en gelijklopende operationele uitdagingen.
- Algemeen streeft Brandweer Zone Antwerpen ernaar om op verschillende domeinen bovenzonale opdrachten te kunnen uitvoeren en sturen. Voorbeelden zijn de organisatie van de **adviseurs gevaarlijke stoffen (AGS)** binnen de provincie Antwerpen en de organisatie van een **gedeeld beleid rond incidenten in de industrie**.



ANDERE PARTNERS IN MAATSCHAPPELIJKE VEILIGHEID

Brandweer Zone Antwerpen kijkt niet enkel naar de andere hulpverleningszones maar expliciet naar **partners in maatschappelijke veiligheid in binnen- en buitenland**. We zoeken samenwerkingsverbanden met zowel privé-bedrijven, opleidingsinstituten als overheidsorganisaties. Bestaande samenwerkingsverbanden in dit kader die de komende legislatuur hun vruchten zullen afwerpen, zijn hieronder opgesomd.

Proactive Flooding Detection

Dit project wordt uitgewerkt in samenwerking met Interuniversitair Micro-Electronica Centrum, Imec, Waterlink en VITO. De klimaatsverandering is een van de grootste uitdagingen waar onze maatschappij voor staat. Dit project zal ervoor zorgen dat niet alleen de hulpverleningsdiensten, maar ook de nutsmaatschappijen en burgers beter gewapend zullen zijn tegen overstromingsgevaar.

Onderzoekprogramma Antwerp Management School

Brandweer Zone Antwerpen maakt zich klaar voor de uitdagingen van de toekomst en zal samen met Antwerp Management School een vierjarig onderzoek voeren om een praktijkgerichte en wetenschappelijk onderbouwde visie te ontwikkelen op de brandweer van de toekomst. De focus hierbij ligt sterk op het gewenste leiderschap binnen de context van een brandweerorganisatie.

Project 5guards i.s.m. Rombit

Steeds meer bedrijven, steden en eventorganisatoren kiezen voor nieuwe toepassingen die de veiligheid op afstand garanderen met behulp van sensoren, automatische gezichts- en nummerplaatherkenning en drones. Brandweer Zone Antwerpen zal als lid van de gebruikerscommissie voorstellen formuleren ter verbetering van de valorisatiekansen en feedback geven rond de mogelijkheden van industriële en/of maatschappelijke implementatie van de projectresultaten.

Brandpreventiebodschappen in Virtual Reality



De reeds bestaande app van Veiligheidsregio Zaanstreek (Brandweer Nederland) wordt uitgebreid met een module voor gebruik binnen de Vlaamse brandweerzones. In de app worden op een bevattelijke manier brandpreventiebodschappen overgebracht aan kinderen en hun ouders.

Operationele samenwerking Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond en de Gezamenlijke Brandweer Rotterdam

Deze samenwerking richt zich voornamelijk op de operationele uitdagingen van een havengebied en wordt in deze beleidsperiode verder uitgewerkt.

ANDERE SAMENWERKINGSVERBANDEN

De komende legislatuur wil Brandweer Zone Antwerpen ook nog werken rond onderstaande samenwerkingsverbanden.

Samenwerken met de politiek verantwoordelijken

De burgemeester is verantwoordelijk voor de veiligheid op zijn grondgebied. De brandweer moet ten opzichte van de burgemeester een prominente rol kunnen innemen als eerste adviseur op vlak van fysieke veiligheid. Deze adviesfunctie is reactief (na een vraag van de burgemeester), maar ook proactief in functie van een wijzigend risicoprofiel op het grondgebied. In deze beleidsperiode werkt de brandweer verder aan de relatie met de betrokken burgemeesters.

Een efficiënte brandweer kan enkel goed werken met een open vizier. Burgemeesters en de brandweer werken samen aan eenzelfde doel en kunnen elkaar dus eenvoudig vinden. Proactieve adviezen van de brandweer aan de betrokken burgemeesters of hun medewerkers, regelmatige strategische gesprekken over de fysieke veiligheid op het grondgebied en een constructieve inzet van experts van Brandweer Zone Antwerpen moeten leiden tot een bijdrage van de brandweer aan de rol die de burgemeester wettelijk te vervullen heeft en moet de brandweer een beleidsadviserende positie geven. Met andere woorden: de brandweer krijgt hierdoor een proactieve en reactieve beleidsadviserende positie.

Een ander aandachtspunt voor de komende jaren is de betrokkenheid van de verschillende gemeenteraden bij de brandweer. De gemeenteraad heeft in de zonevorming geen uitdrukkelijke rol gekregen en het is dan ook de uitdaging van het zonecollege samen met de zonecommandant om de gemeenteraden voldoende betrokken te houden.

Samenwerken met de stedelijke en gemeentelijke diensten

Brandweer Zone Antwerpen is samengesteld uit drie gemeenten: Antwerpen, Wijnegem en Zwijndrecht. Het is uitermate belangrijk dat deze lokale besturen voeling blijven houden met de werking van Brandweer Zone Antwerpen. De mate waarin de lokale besturen zich actief betrokken voelen bij het zoneverhaal, zal bepalend zijn voor een duurzame, bestuurlijke relatie met de hoofdaandeelhouders van de zone.

De zonevorming van de brandweer had in Antwerpen vooral impact op de samenwerking met de stedelijke diensten van Antwerpen. De verzelfstandiging van de brandweer ging gepaard met een grote drang om zich los te koppelen van de stad. De vraag is momenteel of dit in alle gevallen de beste keuze was. En zelfs als verzelfstandigde organisatie is een **intensieve samenwerking met de stedelijke diensten zeer belangrijk**.

Een goede relatie met de stedelijke diensten en ook tussen de leiding van de brandweer en de leiding van de stedelijke en gemeentelijke diensten is de komende periode noodzakelijk. Ook moeten we werken aan een nieuw model van samenwerking tussen de stadsdiensten en de brandweer, waarbij de brandweer wordt ingezet als centrale veiligheidspartner.

Zelfs wanneer de brandweer zich deels richt op samenwerking met andere zones is een goede samenwerking met de stedelijke diensten in het voordeel van beide diensten en dus ook van de belastingbetaler. Concrete samenwerkingen moeten opnieuw geëvalueerd worden, maar de eerste prioriteit is wel om het **vertrouwen tussen beide diensten opnieuw te versterken**. De werking van Brandweer Zone Antwerpen binnen de groep stad Antwerpen verder uitklaren en formaliseren is een doelstelling voor deze beleidsperiode.

Ook de samenwerking met de gemeentelijke diensten van Zwijndrecht en Wijnegem verdient aandacht. Brandweer Zone Antwerpen zal er inzetten op eerste lijn aanspreekpunten,

regelmatige communicatie met diensten en burgers en samenwerking met stedenbouwkundige diensten, milieudiensten,...

Samenwerken met de federale overheid en de provincie

Naast de lokale hoofdaandeelhouder, zowel qua financiering als qua verantwoordelijkheid, heeft de federale overheid een belangrijke rol in de werking van Brandweer Zone Antwerpen. Met name in de opmaak, de uitrol en de handhaving (inclusief de federale diensten van de gouverneur) van de regelgeving neemt de **Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken** een sleutelpositie in. Wat betreft de verhoudingen inzake financiering geldt echter het spiegelbeeld. Negentig procent van de werking van Brandweer Zone Antwerpen wordt immers gestuurd vanuit de federale overheid, daar waar ze slechts voor tien procent financieren. Brandweer Zone Antwerpen wil daarom duurzaam druk uitoefenen op de federale overheid zodat pragmatisch denken, werkbaar en oplossingsgericht handelen nagestreefd worden. Dit is één van de kritische succesfactoren. Maatwerk moet op lokaal niveau mogelijk blijven.

Ook de pragmatische en oplossingsgerichte werking van het **Federaal Kenniscentrum voor Civiele Veiligheid (KCCE)** dat in 2009 opgestart werd, wordt nauw opgevolgd. Deze instelling heeft als doelstelling om het brandweerexpertisecentrum van België te zijn. Tot op heden is het KCCE er niet in geslaagd om deze doelstelling te realiseren. Brandweer Zone Antwerpen onderschrijft echter ten volle de missie van deze instelling en zal zich constructief aanbieden om inhoud en expertise ter beschikking te stellen aan het KCCE, op voorwaarde dat de initiële structuur als autonoom centrum voor wetenschappelijk onderzoek en ervaringsanalyse geborgd wordt.

Op **niveau van de provincie** wordt er verder ingezet op een goede samenwerking met de gouverneur en haar diensten. Hierbij streven we vooral het belang van de multidisciplinaire samenwerking na, over de grenzen van de zone heen. BZA is een vaste partner in het veiligheidsoverleg van de gouverneur en heeft de ambitie haar eerste adviseur te zijn op vlak van civiele veiligheid.



De **samenwerking met Campus Vesta** rond opleiding wordt verder uitgerold en Campus Vesta behoudt de positie als belangrijke strategisch partner. Brandweer Zone Antwerpen zet verder in op een sterke samenwerking met de brandweerschool, zowel strategisch als operationeel, om een zo kwalitatief en efficiënt mogelijke opleiding van brandweerlieden te krijgen. De

zone-commandant van Antwerpen blijft deel uitmaken van de raad van bestuur van Campus Vesta. De opleidingscoördinator maakt deel uit van de opleidingsraad.

Samenwerken met andere zones

Brandweer Zone Antwerpen staat niet alleen op de wereld, ook niet op vlak van brandweezorg. De slagkracht van ons korps is groot, maar in bepaalde gevallen, zoals bij wateroverlast en grote industriële incidenten, lopen we ook tegen beperkingen aan. Dan wordt er vaak een beroep gedaan op versterking uit de omliggende zones. Het is heel belangrijk dat de samenwerking met de omliggende zones vlot verloopt. Omgekeerd doen omliggende zones ook vaak een beroep op onze organisatie en onze middelen, omdat ons

korps snel ter plaatse kan zijn en 24/7 ter beschikking is. Daarnaast beschikt BZA over specialisaties die andere zones niet hebben, bijvoorbeeld het klimteam. Er heerst vandaag nog wel een discussie over de doorrekening van deze kosten die een impact dreigt te hebben op operationele keuzes en mogelijke voordelen van samenwerking tussen de verschillende zones. Een oplossing waarbij beide zones elkaars sterktes gebruiken, zou mogelijk ook een gedeeltelijk antwoord kunnen bieden op een financiële discussie. Om deze samenwerking verder uit te bouwen werd **Netwerk Brandweer** opgestart. Deze organisatie overkoepelt de Vlaamse zones en heeft hiervoor een akkoord van alle 20 zoneraden. De doelstellingen van Netwerk Brandweer zijn om **de zones op politiek en administratief niveau te vertegenwoordigen met één stem, de zones te helpen in visievorming over de brandweer en om schaalvoordelen te creëren door samenwerking**. Brandweer Zone Antwerpen blijft een trekkende partner binnen Netwerk Brandweer en neemt deel aan het dagelijkse bestuur.

Samenwerken met de haven en ondernemers in Antwerpen

Antwerp is *open for business* en Wijnegem en Zwijndrecht zijn twee van de meest ondernemende gemeenten in Vlaanderen. De brandweer heeft een **onderschatte rol in het investeringsklimaat van een regio** en mist ook kansen om zich hier te profileren. Tot 15 procent van de investeringskost van een industriële installatie of van een nieuwe hoogbouw wordt bepaald door de beveiliging tegen brand. Dit is dus een belangrijke factor in de keuze om ergens te investeren. Ontwikkeling kan enkel in een veilige ruimte, maar de brandweer moet samen met burgers, politiek en met de bedrijven en de betrokken sectoren bepalen wat dan precies het gewenste veiligheidsniveau is. We moeten dit veiligheidsniveau ook toetsen aan internationale normen of vergelijkingen en we mogen zeker niet exuberant hoger inzetten dan in vergelijkbare steden of situaties.

De brandweer moet dus samen met de stakeholders een klimaat creëren waarin de veiligheidsdoelstelling duidelijk is en voldoende hoog, maar waarin bedrijven de kans hebben om via innovatie het verschil te maken. Een verschil van enkele procenten in de kost van brandveiligheid kan op die manier een investeringsbeslissing beïnvloeden in de positieve zin en toch voldoende veiligheid garanderen.

Dit veiligheidsbeleid verschilt vandaag tussen de linker- en rechterkant van de Scheldeoever. Een hechte samenwerking met het havenbedrijf en de Hulpverleningszone Waasland is nodig om hieraan te verhelpen. Samen met de haven en de aansluitende zones wordt gewerkt aan een geïntegreerd veiligheidsbeleid voor het veiligheidsgebied Schelde-Zeehaven.

Veiligheid als verkoopargument

Samen met de haven kunnen we een beleid ontwikkelen waarbij veiligheid een verkoopargument wordt. De haven van Antwerpen wordt beschermd door hoogstaande en kwalitatieve veiligheidsdiensten en de garanties die zij biedt, worden belangrijker en belangrijker in een internationaal toneel gekenmerkt door grote natuurrampen en terrorisme. Vandaag zijn er al kleine initiatieven om de bezoekers van de haven de veiligheidsdiensten te tonen, maar deze prille start moet verder uitgebouwd worden.

Centraal aanspreekpunt voor veiligheidsvragen

Grote bedrijven in onze regio hebben vaak zeer specifieke brandveiligheidsvragen, waarbij vooral een heel directe lijn moet bestaan tussen de brandweerdienst en het bedrijf in kwestie. Bedrijven in onze regio zijn vragende partij om te kunnen werken met een systeem van specifieke vertegenwoordigers, een uniek aanspreekpunt voor bedrijven. In het kader van de goede besteding van de Seveso middelen kan verder gewerkt worden aan unieke aanspreekpunten en een Seveso desk.

Samen uitdagingen van de toekomst aangaan

Tot slot moet de brandweer ook connectie zoeken met onderzoeksinstellingen, technologiebedrijven en start-ups. De problemen van de toekomst moeten ook aangepakt worden met technologie van de toekomst. Zo is het vandaag nog niet duidelijk wat de impact zal zijn van energie uit de zon, van zelfrijdende auto's en geconnecteerde huizen en zelfs slimme steden. Hoe zal de brandweer zijn plaats vinden in deze wereld en zal onze taak nog steeds dezelfde zijn? Samen met technologiepartners kan de brandweer zoeken naar een plaats in deze nieuwe wereld en naar innovatieve oplossingen voor de nieuwe uitdagingen.

De samenwerking kan daarbij heel breed gaan. Zo is de opkomst van private veiligheidsbedrijven met een focus op brandweezorg in de haven een aandachtspunt voor de brandweer. We zullen actief moeten zoeken naar samenwerking met deze diensten.

Samenwerken met politiediensten

De politie van Antwerpen is een belangrijke partner voor Brandweer Zone Antwerpen. Het grondgebied van beide diensten overlapt voor 90 procent. Op bijna alle interventies wordt samengewerkt en in de complexere interventies is een interdisciplinaire samenwerking tussen beide diensten cruciaal.

Op vlak van samenwerking tussen beide operationele diensten werd de voorbije jaren, uit wil en uit noodzaak, al intens geïnvesteerd. Zo is bijvoorbeeld de samenwerking op vlak van terrorismegevolgbestrijding en openbare orde al zeer intensief. In 2015 en 2016, zelfs voor de aanslagen in Parijs en Brussel, waren er al kennismakingssessies en zijn er oefeningen op leidinggevend niveau geweest. In 2017 werd de brandweer mee ingeschakeld in het oefenprogramma van de politie om samen te leren omgaan met AMOK situaties¹⁶.



In de organisatorische processen zijn er echter naast enkele minieme experimenten nog maar weinig mogelijkheden onderzocht. In de toekomst zouden beide diensten schaalvoordelen kunnen halen door in een aantal backoffice processen samen te werken. Zo denken we aan het uitwisselen van expertise op vlak van voertuigenbeheer of aan het gezamenlijk beheer van gebouwen waardoor belangrijke schaalvoordelen gegenereerd kunnen worden. Op vlak van opleiding zijn er verschillende mogelijkheden om samen te werken. Ook op andere domeinen zoals HR en communicatie kan de samenwerking verder onderzocht worden. Zowel voor Brandweer Zone Antwerpen als voor de Antwerpse

¹⁶ De AMOK-procedure is erop gericht om zo snel mogelijk een gewapend persoon te neutraliseren en slachtoffers te voorkomen. Bron: <https://mens-en-samenleving.infonu.nl>, geraadpleegd op 17 september 2018.

politiezone zou zulke verregaande samenwerking uniek zijn in hun sector, maar wel logisch in functie van de vergelijkbare uitdagingen.

Samenwerken met syndicale organisaties

Brandweer Zone Antwerpen zal blijvend belang hechten aan een open en transparante communicatie met de representatieve vakorganisaties. Brandweer Zone Antwerpen draagt het belang van een goede overlegstructuur, waarbij alle partijen elkaar respecteren, hoog in het vaandel.

Samenwerken met een brede groep maatschappelijke partners

Naast de wettelijke preventie zal Brandweer Zone Antwerpen steeds nadrukkelijker inzetten op maatschappelijk geïntegreerde en doelgroepgerichte brandpreventie (brandveiligheid voor de burger). De nadruk wordt hierbij gelegd op de bewustmaking, de voorlichting en de responsabilisering van alle burgers en ook doelgroepen. Hierbij zoeken we samenwerkingen met een ruim veld van spelers die als intermediair kunnen dienen voor onze boodschappen.

Enkele grote successen werden de voorbije jaren gehaald in samenwerking met diensten die buiten het reguliere netwerk vallen. Zo heeft Brandweer Zone Antwerpen samen met Familiehulp 12 000 zorgverleners opgeleid die samen impact hebben op 64 000 gezinnen. Met de stedelijke scholen werd een samenwerking opgezet waarbij jaarlijks 2 500 leerlingen opleiding krijgen in brandveiligheid.



4.1.3 BIJZONDERE OVEREENKOMSTEN

Brandweer Zone Antwerpen heeft verschillende samenwerkingsovereenkomsten gesloten met partners. We geven hier een niet-limitatieve opsomming. De overeenkomsten zijn op te vragen bij de zone:

- Intentieverklaring Brandweer Zone Rand
- Samenwerking voor onderzoek met Antwerp Management School
- Samenwerkingsovereenkomst met Campus Vesta
- Samenwerking met KCCE rond het detacheren van medewerkers
- Samenwerking met Stad Antwerpen (verschillende SLA's (*service level agreements*) en groepscharter)
- Samenwerking Veiligheidsregio Midden-West Brabant rond de hulpverlening in het grensgebied
- Overeenkomst Netwerk Brandweer
- Samenwerking Hatzoloh Antwerpen



DIRECTIE RISICOBEBEHEER

4.2 DIRECTIE RISICOBEBEER

De directie risicobeheer houdt zich bezig met vier beleidsdomeinen:

1. Preventie
2. Risicomanagement
3. Welzijn
4. Noodcentrale 112 (NC 112)

4.2.1 PREVENTIE

De preventiedienst heeft als hoofddoel er mee voor te zorgen dat er minder tot geen slachtoffers meer vallen bij brand en/of grote evenementen. De zone wil proactief meewerken aan een maatschappij en stad waarin het veilig wonen en leven is. De zone wil hiervoor nauw samenwerken met al haar partners in de ruime zin, met onder meer burgers, bedrijven, ontwikkelaars, andere overheidsdiensten en besturen.

Uit de risicoanalyse van de zone blijkt een aanzienlijke complexiteit voor de preventiedienst. De stad is ook groeiend, wat betekent dat de preventiedienst de komende jaren te maken krijgt met meer dossiers en complexere dossiers.

Het is van groot maatschappelijk belang op alle domeinen te voorzien in preventie. Zo ook voor het luik brandpreventie. Het Koninklijk Besluit brandpreventie¹⁷ beschrijft de vijf hoofdelementen waaraan de hulpverleningszone dient te werken:

- 1 het opstellen van een actieplan brandpreventie
- 2 het sensibiliseren
- 3 het verlenen van advies
- 4 het opstellen van een brandpreventieverslag na het uitvoeren van een controle op de stukken van een dossier of na het uitvoeren van een inspectie ter plaatse
- 5 meewerken aan het opstellen van voorafgaandelijke interventieplannen

Brandweer Zone Antwerpen heeft haar preventiedienst onderverdeeld in twee entiteiten: 'preventie' en 'Brandveilig Samenleven'.

PREVENTIE

De dienst preventie is erop gericht om onderstaande aspecten te organiseren en heeft hiervoor een uitgebouwde dienst. Volgende belangrijke aspecten worden beheerd door de preventiedienst:

Adviezen op plan

Het verlenen van advies op plan

Het betreft het verlenen van brandpreventieadvies in functie van de aanvraag omgevingsvergunning (stedenbouwkundige vergunning, milieuvergunning, verkavelingsvergunning). De behandeling verloopt via het omgevingsloket en dit volledig digitaal waardoor de doorlooptijd kort opgevolgd kan worden. De invoering van het omgevingsloket heeft een ernstige impact gehad op de verwerking van de preventieopdrachten. De opstart van het platform om alle omgevingsvergunningsaanvragen volledig digitaal te verwerken kende vele moeilijkheden. Voornamelijk de performantie en snelheid van het platform liet te wensen over, waardoor aanzienlijke vertragingen in behandeling optraden. Voor zowel de klant (bouwheer/architect) als voor de diensten

¹⁷ KB van 19 december 2014 tot vastlegging van de organisatie van de brandpreventie in de hulpverleningszones.

stedenbouw, milieu en brandweer was het moeilijk werken. Brandweer Zone Antwerpen verwezenlijkte intern de nodige omschakelingen om voorbereid te zijn op een digitale verwerking. Zo werd de hardware aangepast, opleidingen werden gegeven voor gebruik van de nieuwe software, en nieuwe afspraken en richtlijnen –zowel intern als extern – zorgden voor een vlotte doorstroming en verwerking van de opdrachten. Sinds maart 2018 is er een aanzienlijke verbetering merkbaar in het platform omgevingsloket. Het volledig digitaal verwerken van de opdracht was een hele uitdaging, maar begint zijn vruchten af te werpen.

De dienst preventie stelt vast dat de doorlooptermijnen door de invoering van de omgevingsvergunning scherper gesteld worden. Op bepaalde momenten was het voor de brandweer moeilijk om de wettelijk voorziene doorlooptijden te respecteren. Dit omwille van pieken in de aanvragen, o.a. door het ingaan van een nieuwe regelgeving omtrent isolatienormen, door het bouwverlof en door nieuwe mogelijkheden in het omgevingsloket om wijzigingen gedurende de vergunningsaanvraag door te voeren... Bijkomend wordt de brandweer frequenter geconfronteerd met deadlines die bouwheren dienen te halen. Hierdoor wordt de uitnodiging tot controle door de brandweer voor exploitatie tot het uiterste punt naar achter verschoven. Het is geen eigenaardigheid dat de brandweer verzocht wordt een controle ter plaatse uit te voeren een week of nog korter voor opening (Elisabethzaal, stadion Royal Antwerp, Comics Station Antwerp, kinderdagverblijven, rusthuizen, ...).

Het verlenen van advies aangaande de Seveso-dossiers

Dit gaat om het verlenen van brandpreventieadvies in functie van een omgevingsvergunningsaanvraag en/of het Samenwerkingsakkoord-veiligheidsrapport (SWA-VR), waarbij de zone kiest om een beoordeling uit te voeren rekening houdende met de elementen van de veiligheidsketen, maar bovenal vanuit een praktische brandweerbeleving.

Voorbesprekingen

De zone voorziet in de mogelijkheid aan burgers, bedrijven, architecten, ... om op 'voorbespreking' te komen bij de brandweer. Een voorbespreking laat toe voor de effectieve aanvraag van een omgevingsvergunning het plan conceptueel te toetsen aan de vereisten inzake brandveiligheid. Mogelijke aandachtspunten en/of problemen kunnen besproken worden, opdat bij indiening van de aanvraag het bouwconcept voldoet aan de geldende richtlijnen en wetgeving. Dit is eveneens mogelijk voor evenementen.

Evenementen

De brandweer zorgt voor een opvolging en begeleiding van de grote evenementen. Het concept van het evenement wordt vooraf door de organisator doorgenomen met de Adviesgroep Evenementen (AGEV - stad Antwerpen).

Controles ter plaatse

De brandweer krijgt via wettelijke bepalingen de opdracht om over te gaan tot periodieke controles ter plaatse, dit voor onder andere volgende type gebouwen en/of instellingen:

- hotels
- rust- en verzorgingstehuizen / kinderdagverblijven / ziekenhuizen
- stadions
- andere (cellen politie, publiek toegankelijke instellingen, ...)

Daarnaast kan de burgemeester in het kader van de openbare veiligheid steeds een specifieke controleopdracht bevelen aan de brandweer.

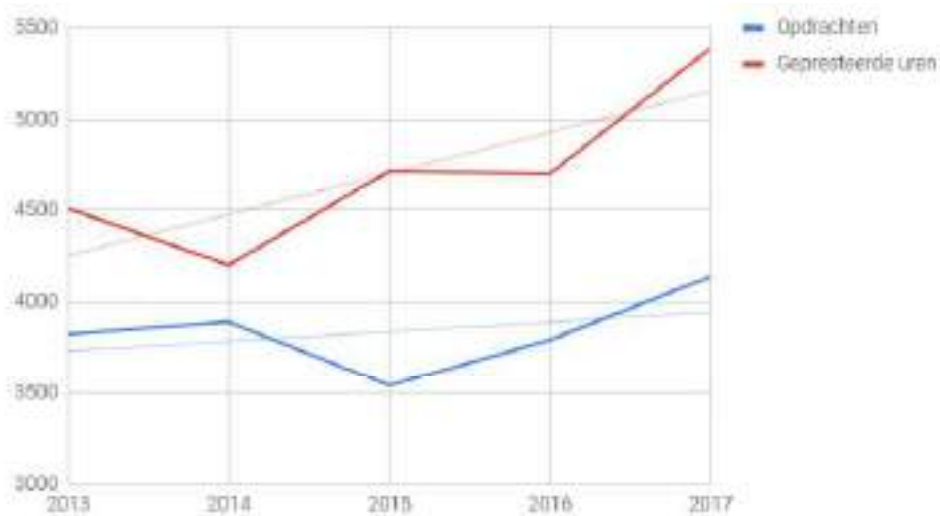
Interventiemobiliteit

De preventiedienst besteedt veel aandacht aan de 'interventiemobiliteit'. Hiermee bedoelen we de mobiliteit van de hulpverleningsvoertuigen in het verkeer. Het is immers van primordiaal belang dat de hulpdiensten zich te allen tijde op een vlotte wijze naar de plaats van een incident kunnen begeven. De aanleg en heraanleg van straten en pleinen, het aanplanten van bomen, het voorzien van verkeersremmende maatregelen, ... worden onder de loep genomen. De grote projecten die de mobiliteit in de Antwerpse regio aanbelangen, krijgen een structurele opvolging (o.a.: werken Leien, Oosterweelverbinding, autostrades, ...)

Clusters

Om bovenvermelde opdrachten te verwerken heeft Brandweer Zone Antwerpen een team van preventionisten, officieren en omkaderende medewerkers in dienst. Deze werden in clusters onderverdeeld om zo te komen tot een optimalisatie in eenvormigheid van adviezen en een zekere specialisatie om de klanten snel en correct te bedienen. De clusters en het preventiesecretariaat staan tevens in voor de backoffice opvolging (opmaken tekstblokken, screening nieuwe wetgeving en wetenschappelijke publicaties, planning voorbesprekingen, ...).

Algemeen stellen we vast dat het **aantal opdrachten stijgt** en dat de **gepresteerde uren nog sneller stijgen**. Dit toont dat de stad groeiende is en dat de complexiteit van de dossiers stijgt. Er wordt namelijk meer tijd besteed per dossier. Daarnaast zijn er een aantal wijzigingen gebeurd sinds 2015 die de behandeling van een dossier verlengen en meer backoffice werk veroorzaken.



Grafiek 24 Aantal verwerkte preventie opdrachten 2015-2017

Adviesorganen

Aangezien Brandweer Zone Antwerpen met haar te beschermen verzorgingsgebied veel en zeer diverse opdrachten te verwerken krijgt, zijn zij ook een belangrijke partner in alle adviesorganen die verbonden zijn aan brandpreventie. Het is de taak van de zone in deze overlegorganen onze expertise aan te reiken om zo mee nieuwe stromingen in wetgeving en richtlijnen te kunnen vatten (o.a. Hoge Raad voor beveiliging tegen brand en ontploffing, werkgroepen brandpreventie Netwerk Brandweer,...). De zone detacheert tevens een officier (20 procent) naar het kenniscentrum van de brandweer (KCCE) ter ontwikkeling van cursusmateriaal preventie om nieuwe medewerkers adequaat te kunnen opleiden en permanente vorming te voorzien.

Toekomstvisie en doelstellingen preventiedienst

De brandweer wil stevast blijven inzetten op de verdere uitbouw van een professionele brandpreventiedienst. De zone zal op zoek gaan naar oplossingen om de klant (burger, bedrijven, andere overheden) zo efficiënt mogelijk te bedienen.

Dit houdt in dat de preventiedienst de **opgelegde doorlooptermijnen respecteert, maximaal faciliteert in het houden van voorbesprekingen om de eigenlijke vergunningsaanvraag vlot te laten doorlopen en nieuwe vormen van consultatiemogelijkheden zal verkennen**. Daarnaast zal de brandweer onderzoeken of bepaalde adviesverlening meer gestandaardiseerd kan verlopen.

De mobiliteit zal de eerstkomende jaren in de regio Antwerpen niet optimaal zijn met de geplande grootschalige Oosterweelwerken. In deze optiek lijkt het onontbeerlijk om na te gaan hoe de brandweer en klant voorbesprekingen kunnen organiseren zonder daadwerkelijk fysiek samen te zitten. We zetten met andere woorden maximaal in om verplaatsingen voor korte overlegmomenten te vermijden.

Er werd reeds aangehaald dat de opdrachten complexer worden en dat bijkomend de afhandeling op een kortere tijdsperiode gerealiseerd moet worden. De brandweer acht het hierdoor noodzakelijk om **voorafgaandelijk betrokken te worden bij de opstart van nieuwe grootschalige projecten**. Alleen zo verkrijgt de brandweer tijdig inzicht in de complexe dossiers, kan er tijdig bijgestuurd worden in functie van brandveiligheid en kan de omgevingsvergunning ingediend worden met een oplossing die conceptueel gedragen is door betrokken partijen.

De contacten en netwerking tussen belangrijke partners dient aangehaald en versterkt te worden. De zone wil klaar zijn voor de toekomst en nieuwe ontwikkelingen. Inzicht in elkaars noden, kennis van nieuwe tendensen en mee zoeken naar haalbare oplossingen, kan alleen als we elkaar leren kennen en begrijpen.

De **dienst Maatschappelijke Veiligheid** wordt een belangrijke partner voor de brandweer. Er zijn synergiën en opportuniteiten mogelijk tussen beide diensten om de veiligheid binnen de zone te optimaliseren. In de eerste plaats moeten we bepaalde processen naar de aanvrager duidelijker en eenvoudiger maken. Vervolgens moeten we het eigenaarschap van bepaalde dossiers structureel scherpstellen, zodat de aanvrager maar één partij dient te contacteren om de zaken te regelen. Het uitgangspunt in deze materie dient te zijn dat hoog opgeleide experts zich richten op complexe dossiers en dat eenvoudige opdrachten uitbesteed worden (cfr. kleine toeristische logies die gecontroleerd worden door erkende keuringsorganismen).

Het **omgevingsloket** dient verder te groeien, wat zal leiden tot een verdere digitalisering van de behandeling van de opdrachten. Dit is een aan te moedigen stroming die zowel voor klant als verwerker (stedenbouw, milieu, brandweer) voordelen inhoudt. De zone zal deze digitalisering ondersteunen en steeds mee evolueren met de nieuwste technologieën.

De preventiedienst wil graag onderzoeken of de ontwikkeling van een eigen **'controle-app'** die toelaat de brandpreventiecontroles ter plaatse efficiënter te laten verlopen, mogelijk is. De controles van kleinere, minder complexe entiteiten zoals bijvoorbeeld 'kinderdagverblijven' zouden via de 'controle-app' leiden tot een quasi afgewerkt verslag ter plaatse. Indien dit project ingang vindt, kan dit verder ontwikkeld worden om ook de controles van evenementen, markten en foren te faciliteren.

De zone rolt het **Digitaal Interventieplatform (DIP)** uit. Dit platform laat toe 'voorafgaandelijke interventieplannen' op te stellen, waarbij de eigenaar van het

gebouw/instelling een softwareapplicatie aangeboden krijgt vanuit de zone om de nodige gegevens voor de hulpdiensten te vatten. Ook politie, medische diensten, Maatschappelijke Veiligheid en andere diensten zouden op termijn over de beschikbare informatie kunnen beschikken. DIP wordt de verbinding tussen klant en brandweer, tussen preventie en operaties. Het zorgt er wederom voor dat de brandweer via technologie een stap sneller vitale informatie ter beschikking krijgt wanneer het toch mocht mislopen. Zonder DIP wordt het onmogelijk voor de operationele diensten de complexe bouwwerken 'te lezen': hoe zit de structuur in elkaar, waar zijn ingangen, welke technische installaties zijn aanwezig en ondersteunen de hulpdiensten,...

Rechtstreeks aan het DIP gekoppeld, zal de brandweer **meer operationele controles** uitvoeren. Zij bezoeken de afgewerkte gebouwen, verifiëren de aangereikte informatie door de klant in DIP en voegen na controle relevantie aandachtspunten toe aan DIP die bij een operationele tussenkomst noodzakelijk zijn. Hierdoor zal de brandweer **actiever aanwezig en zichtbaar zijn in de maatschappij** en niet alleen wanneer 'de nood het hoogst is'.

De **interventiemobiliteit** blijft een zeer belangrijk thema in de periode 2020-2025. De zone zal de interventiemobiliteit met hand en tand moeten verdedigen om binnen aanvaardbare



aanrijdtijden de burger te kunnen dienen. De aanwezigheid van de brandweer op overlegmomenten met andere diensten en aannemers wordt onvermijdelijk. De brandweer dient samen met politie en medische diensten de vereisten op tafel te leggen, opdat de interventiemobiliteit een vaste waarde wordt waar rekening mee gehouden wordt.

Om aan bovenvermelde elementen een oplossing te bieden dient de

preventiedienst haar medewerkers meer te laten **specialiseren**. Het wordt immers onmogelijk alle facetten, wetgeving en richtlijnen te blijven kennen.

Om de dienstverlening aan de klant te verzekeren met realistische doorlooptijden van voorbesprekingen, om ad hoc controles spoedig te kunnen uitvoeren en om een tweede adviesverlening binnen de lopende vergunningsaanvraag mogelijk te maken, dient de **preventiedienst uitgebreid** te worden. Het gaat hier om **eerstelijnsdienstverlening** waar de zone een verschil kan maken door het optimaliseren van de service naar de klant met het oog op meer klantentevredenheid. In samenwerking met Maatschappelijke Veiligheid moeten we in functie van de afspraken en overeenkomsten nagaan welke profielen op welke dienst nodig zijn om tot adequate dossierbehandeling te komen.

BRANDVEILIG SAMENLEVEN

Naast de preventietaak heeft de brandweer een belangrijke opdracht in het 'sensibiliseren' van de burger.

We merken immers dat we aan de **repressieve kant het maximum van ons kunnen bereikt** hebben en dat er toch nog steeds dodelijke slachtoffers bij brand te betreuren vallen. Het is onmogelijk de operationele brandweer nog verder uit te bouwen, wat zou inhouden: nog meer posten bouwen, nog meer brandweermensen aanwerven om zo nog sneller bij de burger in nood te geraken. Met andere woorden: een post bouwen op elke hoek van de straat. Dit is helaas maatschappelijk/economisch niet te verantwoorden, laat staan budgettair

haalbaar. Uit deze beperking groeit de noodzaak om **via andere wegen ons doel '0 slachtoffers bij brand' te bereiken.**

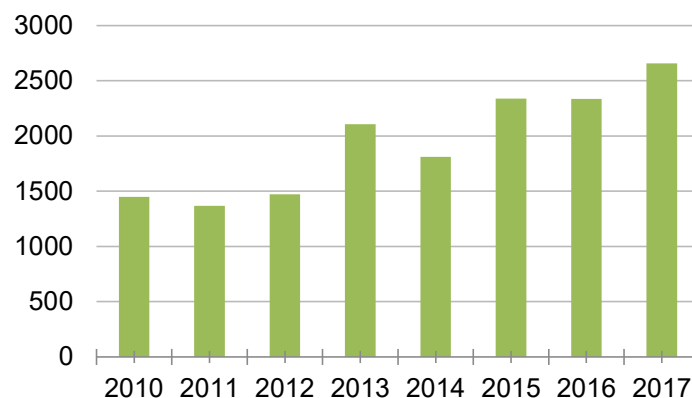
Sensibiliseren houdt het voorlichten van bepaalde doelgroepen in. Onder andere door het organiseren van preventiecampagnes, infosessies en het aanzetten tot zelfredzaamheid van de burger. Hierdoor verbetert de eigen veiligheid alsook die van zijn/haar onmiddellijke omgeving. Tevens leert de brandweer de burger omgaan met brandrisico's en hoe te reageren bij brand.

Brandweer Zone Antwerpen tracht de burgers zoveel als mogelijk te bereiken via het aanspreken van doelgroepen:

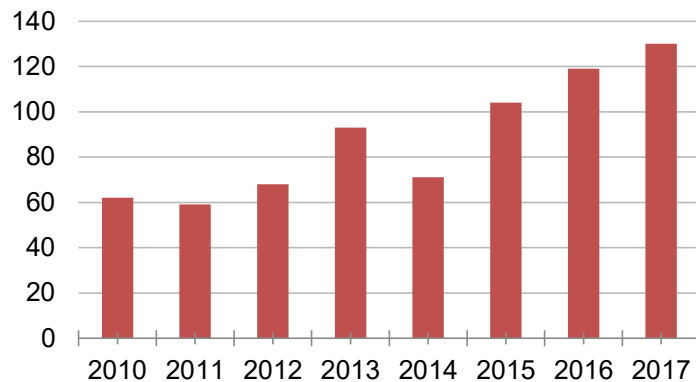
- kleuters in samenwerking met Brandwondenstichting, Oscare, ...
- ouderen in samenwerking met Familiehulp
- bewoners van grote woonentiteiten in samenwerking met Woonhaven, de Ideale Woning, ...
- studenten in samenwerking met Antwerpen Studentenstad
- lagere scholen derde graad in samenwerking met de scholen
- ...

De dienst 'Brandveilig Samenleven' is er op gericht het gedeelte sensibilisering inzake brandveiligheid te behartigen. **Maatschappelijk kwetsbare doelgroepen** zijn vaker slachtoffer van brand, maar zijn niet makkelijk te bereiken. De zone tracht specifiek in te zetten via een laagdrempelige aanpak om grote doelgroepen te bereiken om maximaal uitdragend effect van de boodschap te verkrijgen.

Onder Brandveilig Samenleven werd het **Brandweer Informatie Centrum (BIC)** opgericht dat een centrale rol opneemt om verschillende van onze doelgroepen te bereiken.



Grafiek 25 Aantal bezoekers voor BIC 2010-2017



Grafiek 26 Aantal BIC-bezoeken tussen 2010 en 2017

Toekomstvisie en doelstellingen Brandveilig Samenleven

Ook voor de komende beleidsperiode dient de brandweer uitermate veel aandacht te besteden aan blijvende en nieuwe initiatieven in het kader van Brandveilig Samenleven. Het is enkel via deze ingeslagen weg dat de brandweer samen met alle burgers erin kan slagen het aantal slachtoffers bij brand terug te dringen.



Het **Brandweer Informatie**

Centrum (BIC) is nu georganiseerd in Post Noord. Hier ontvangt de brandweer jaarlijks 2 350 kinderen van het 5de en 6de leerjaar die zelf de verplaatsing maken naar de brandweer. De brandweer stelt echter vast dat bepaalde scholen niet tot in het BIC geraken. Om hieraan tegemoet te komen, wil de dienst Brandveilig Samenleven ook inzetten op een mobiele vorm van het BIC. **Als de kinderen niet tot**

bij de brandweer geraken, zal de brandweer naar de kinderen gaan. Zo kan de zone haar actieradius tot het bereiken van onze doelgroepen vergroten en kan de boodschap breder uitgedragen worden, ook tot de maatschappelijk meest kwetsbare doelgroepen (kinderen, ouderen,...).

Dit initiatief zorgt er wederom (zie operationele controles - DIP) voor dat de brandweer naar buiten treedt en zichtbaar onder de bevolking komt. In combinatie met het 'mobiele BIC' wil de zone verder inzetten op **nieuwe vooruitstrevende technologie om de boodschap te verspreiden**. Via VR-experience¹⁸ wil de zone nog meer burgers bereiken en zelfredzaamheid bijbrengen om onze samenleving veiliger en veerkrachtig op te bouwen. De VR-technologie werd een eerste maal op de opendeurdag aangewend en was een groot succes. Het medium laat toe op een eenvoudige speelse en leerrijke wijze verschillende doelgroepen aan te spreken. Graag investeert de brandweer verder in de verdere

¹⁸ Project waarin het brandveiligheidsbewustzijn wordt vergroot aan de hand van een 'VR-experience'. In een levensechte virtuele 360° omgeving leert men hoe men brand voorkomt, wat er nodig is om veilig te kunnen vluchten én wat je moet doen bij vlam in de pan. Bron: <https://www.brandweer.nl/brandweernederland/nieuws/2017/vr-experience>, geraadpleegd op 17 september 2018.

ontwikkeling van de VR, dit in samenwerking met verschillende partners waaronder ook de Nederlandse Brandweer.

De brandweer wil ertoe komen dat een **maximaal aantal gezinnen binnen het verzorgingsgebied rookdetectoren** in de woning/appartementen heeft. Een rookmelder is één van de belangrijkste levensreddende toestellen die kunnen bijdragen tot minder dodelijke slachtoffers bij branden. Om de verspreiding en werking van de rookdetector nog optimaler te promoten wil de zone verder gaan dan alleen maar registreren waar er vandaag wel of geen detectoren voorzien zijn. De zone wil actief de detector in huis brengen. Dit door gebruik te maken van elk contact tussen burger en brandweer om effectief een rookdetector te plaatsen. Dit zal ertoe leiden dat:

- meer woningen/appartementen effectief voorzien worden van een detector;
- de burgers zelf bijkomende detectoren zullen aanschaffen (één detector volstaat immers niet, ouders zullen zelf beseffen dat ze niet één kinderkamer willen beveiligen maar alle kinderkamers, inclusief de eigen slaapkamer);
- de brandweer opnieuw rechtstreeks in contact komt met de burger om aan preventie te doen;
- er minder dodelijke slachtoffers bij brand zullen zijn;
- de brandweer sneller verwittigd wordt;
- de schade beperkter zal zijn.

In de eerste plaats zal de brandweer het **contactmoment dat ontstaat bij wespverdelging** aanwenden om dit project vorm te geven. Na een analyse van de spreiding van de wespverdelging blijkt dat wespennesten globaal over het verzorgingsgebied aanwezig zijn.



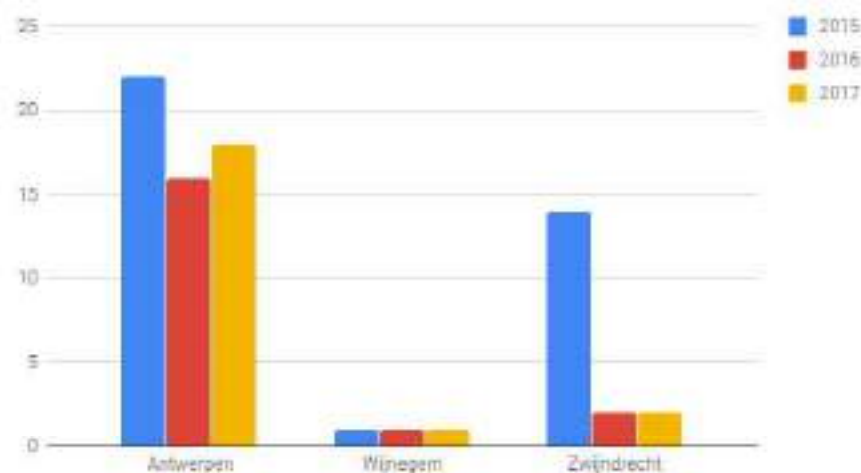
4.2.2 RISICOMANAGEMENT

Risicomanagement houdt in dat men voorbereid is op een potentiële noodsituatie. Dit is noodzakelijk voor alle organisaties alsook voor de lokale overheden en besturen. De brandweer wenst goed voorbereid te zijn om het hoofd te kunnen bieden aan onvoorziene calamiteiten die leiden tot noodsituaties. De wetgever heeft een structuur opgelegd die voorziet in de oprichting van een veiligheidscel en de aanduiding van een ambtenaar noodplanning. Het Koninklijk Besluit noodplanning¹⁹ beschrijft de taken van de verschillende deelnemers en de werking van de op te richten cellen bij afkondiging van een noodplan.

De brandweer neemt **actief een trekkende rol in de voorbereiding van de noodplannen** en dit voor zowel een interne als externe noodsituatie. Voorbereid zijn vraagt ook oefening. De zone neemt deel aan de voorziene rampoefeningen die binnen ons verzorgingsgebied georganiseerd worden. De brandweer vaardigt steeds een officier af bij overlegmomenten van de verschillende gemeentelijke en provinciale veiligheidscellen. De brandweer zorgt voor een **officier als vervanger van de rampenambtenaar** bij verlof en/of ziekte zodat de continuïteit van deze wettelijk voorziene functie gewaarborgd is.

TERUGBLIK OP HET OEFENBELEID IN HET KADER VAN RISICOMANAGEMENT

In de verschillende gemeenten werden grootschalige oefeningen georganiseerd. Het merendeel van de oefeningen zijn inzet oefeningen die tot op het niveau van operationele coördinatie (multidisciplinaire inzet met oprichting van een commandopost) worden gespeeld.



Grafiek 27 Gemeentelijke inzet oefeningen 2015-2017

Het grootste aantal oefeningen situeert zich in de stad Antwerpen. Dat is te verklaren door de wettelijk voorziene oefenverplichting voor SEVESO-bedrijven. De stad Antwerpen heeft 73 SEVESO-bedrijven op haar grondgebied.

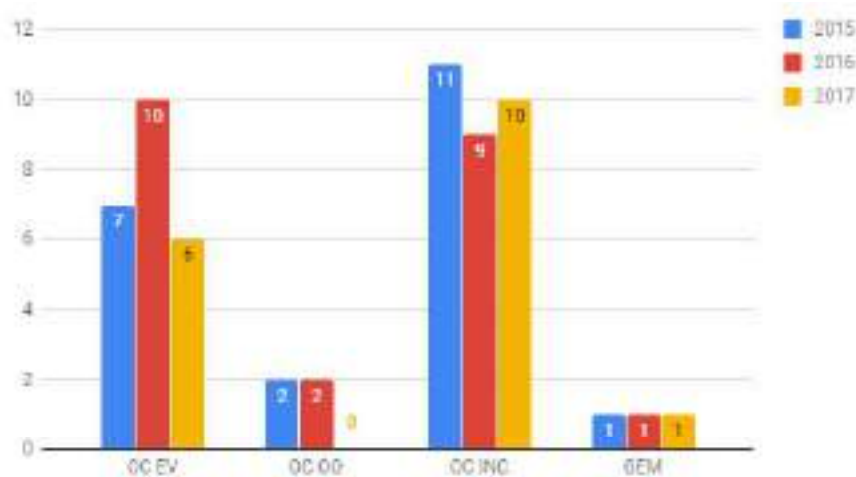
TERUGBLIK OP REËLE INCIDENTEN

De afgelopen jaren is er regelmatig opgeschaald om een incident gecoördineerd te managen, zoals vb. ontploffing bij Indaver, incidenten op de Ring die de mobiliteit ernstig verstoorden, wateroverlast en/of stormweer, enkele scheepsbranden, ...

¹⁹ Het Koninklijk Besluit van 16 februari 2006 betreffende de nood- en interventieplannen.

Volgende types van opschaling werden opgetekend:

- Evenementen (OC EV)
- Openbare Orde (OC OO)
- Incidenten operationele coördinatie (OC INC)
- Incidenten gemeentelijke fase (GEM)



Grafiek 28 Aantal keer opschaling van inzet bij incidenten in 2015-2017

TOEKOMSTVISIE EN DOELSTELLINGEN RISICOMANAGEMENT

De stedelijke dienst noodplanning, gehuisvest bij BZA op Post Noord, wil zich de komende jaren blijven inspannen om, samen met verschillende partners, te blijven samenwerken aan een **kwaliteitsvolle aanpak van incidenten**. Onze huidige vertegenwoordiging in de veiligheidscellen van de beschermde gemeenten, het oefenbeleid, de kwaliteitsvolle crisiscommunicatie en de deelname aan wachttol van de rampencoördinator blijven belangrijk om op te nemen. De manier waarop de afvaardiging voor noodplanning zich verder wil blijven inzetten om een kwalitatieve en professionele crisisbeheersing aan te bieden, wordt geformuleerd aan de hand van volgende doelstellingen.

Brandweer Interventie Plan (BIP)

Eén van de belangrijke noodplannen die vorm dienen te krijgen, is het brandweerinterventieplan (BIP). Dit monodisciplinair plan moet de brandweer in staat stellen **om op een georganiseerde wijze op te schalen** in functie van materiële middelen (specifiek materieel en logistieke eenheden), inzetbare manschappen (aantal, aflos en restdekking) en organisatorische operationele structuur (commandostructuur, liaison naar partners, intake specialisten in specifieke materie).

Naast het BIP dient er werk gemaakt te worden van enkele **provinciale noodplannen**, waar de dienst noodplanning van de gouverneur het initiatief neemt, maar de brandweer een belangrijke partner zal zijn om input aan te leveren. Hiertoe zal de zone haar medewerking verlenen aan de dienst noodplanning van de provincie om mee vorm te geven aan specifieke noodplannen die ons verzorgingsgebied aanbelangen (haven, Schelde, Luchthaven Deurne, ...) en de opmaak van een provinciaal BIP.

Ten slotte zal de zone een **zonaal interventieplan** ontwikkelen waarin zowel aandacht geschonken wordt aan externe als interne crisissen (bv. mediastorm over bepaald item, overlijden eigen medewerkers bij interventie, groot aantal zieken, ...). De zone moet immers zelf voorbereid zijn op calamiteiten die de zonale werking mogelijk even uit balans zouden

brengen. Een voorbereid plan laat toe op een efficiënte wijze terug te keren naar de reguliere werking.

Behouden van expertise

Er is een goede verstandhouding opgebouwd tussen de vertegenwoordigers van verschillende diensten en disciplines die deelnemen aan de gemeentelijke veiligheidscellen. Brandweer Zone Antwerpen neemt de rol op van een open organisatie en zal zich blijven inzetten **om kennis te delen met andere partners om de bestaande werking in crisismanagement te optimaliseren**. In het huidige oefenbeleid neemt BZA de rol van deelnemer of adviesverlenende organisatie reeds op. Deze rollen blijven we opnemen als een constructieve en toegankelijke organisatie.

Netwerken uitbouwen

Een goede samenwerking tussen verschillende partijen is noodzakelijk om efficiënt te kunnen werken. Het is van cruciaal belang om alle betrokken partners te leren kennen. Daarom gaat BZA **met verschillende doelgroepen in dialoog om de werking toe te lichten**. In de eerste plaats wordt de organisatie geschetst en wordt aangegeven welke meerwaarde de zone voor hen kan betekenen. Deze doelgroepen kunnen geïntegreerd en opgeleid worden in methodieken om incidenten te beheren. Brandweer Zone Antwerpen wil samen met de andere noodplanningspartners op basis van kennis en expertise vertrouwen schenken aan de betrokkenen.

Evaluëren en bijsturen

Incidenten en oefeningen worden reeds geëvalueerd. Vaak worden de pijnpunten benoemd, maar is het bijsturen van de huidige werking en procedures minder evident. Een **eenduidige en uniforme evaluatiemethode** dringt zich op en moet voorzien worden. Analyse leert de 'lessons identified' te bepalen. Vanuit de organisatie zullen de benoemde lessen omgezet worden naar het effectief bijsturen van de huidige processen en procedures.

Crisismanagement 2.0

Door de samenwerking met o.a. Antwerp Management School (AMS), Imec,... begeeft Brandweer Zone Antwerpen zich in de wereld van het wetenschappelijk onderzoek en development. Dit engagement draagt bij tot het verzamelen van bestaande inzichten en het opzetten van onderzoeken. **Onderzoeken dragen bij tot een innovatieve brandweer op vlak van crisisbeheersing.**

Snelle crisiscommunicatie

Snel en efficiënt communiceren is van cruciaal belang om een crisis, en bij uitbreiding de perceptie bij de burgers, richting te geven. Een woordvoerder van de brandweer die snel ter plaatse kan zijn, neemt daarbij een belangrijk deel van de operationele werklast op zich. De leidinggevende van de brandweer kan zich zo exclusief op de interventie blijven richten en dat verhoogt de veiligheid van de interventie voor zowel onze manschappen als de omgeving.



Daarnaast geeft het de mogelijkheid om zich ook tijdens incidenten als hulpdienst te positioneren als empathisch en vertrouwenswaardig. De samenwerking met Politiezone Antwerpen en Stad Antwerpen wordt in het kader hiervan als zeer positief ervaren. **Globaal gezien is de crisiscommunicatie reeds sterk georganiseerd, maar een verdere professionalisering en operationalisering dringt zich op.**

Inventarisatie oefeningen

Vandaag wordt nog te vaak aangelopen tegen een verspreid oefenbeleid. Er zijn verschillende type oefeningen, oefenmethodieken en doelgroepen die deelnemen aan de oefeningen. **Het afstemmen van de oefenmodaliteiten is noodzakelijk om de operationele slagkracht te bewaren.** Toch merken we dat niet alle oefeningen het gewenste nazorgtraject (evaluatie, aandachtspunten en implementatie van verbetertraject,...) krijgen. Inventarisatie van oefeningen is de eerste stap van een kwalitatieve verbetercyclus als proces.

4.2.3 WELZIJN

Brandweer Zone Antwerpen wil een voorbeeld zijn op vlak van welzijn, gezondheid en veiligheid op het werk. Het specifieke werk van de brandweer is niet zonder gevaar en vraagt speciale aandacht. De wetgever heeft een duidelijk kader²⁰ gecreëerd hoe het welzijn van de werknemers dient gerealiseerd te worden: elke werkgever moet een welzijnsbeleid voeren gesteund op algemene principes: risico's voorkomen, bij de bron uitschakelen of verminderen; voorkeur aan collectieve beschermingsmiddelen boven individuele; zorgen voor opleiding en informatie van de werknemers. Dit beleid moet worden geïntegreerd in het volledig management van de onderneming.

Welzijn op het werk definieert men als het geheel van factoren met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden waarin het werk wordt uitgevoerd: veiligheid op het werk, de bescherming van de gezondheid van de werknemer, de psychosociale risico's, de ergonomie, de arbeidshygiëne en de verfraaiing van de werkplaatsen.

De zone werkt in kader hiervan nauw samen met de Gemeenschappelijke preventiedienst (GPD) van de stad Antwerpen. Er wordt samengewerkt aan de wettelijke vereisten van het welzijn:

- opmaak jaaractieplan
- opmaak globaal preventieplan
- risicoanalyses
- indienststellingsverslagen
- opvolging en analyse arbeidsongevallen
- ...

Steunteam ("Steam")

De zone richtte in 2015 een 'steunteam' op om brandweermannen en andere medewerkers een **individuele of groepsopvang aan te reiken na traumatische gebeurtenissen**. De belangrijkste doelstelling in de voorbije jaren was de weerstand te verlagen om bijstand te vragen van het Steunteam ("Steam"). Dit gebeurde door de Steam-leden te blijven opleiden, ondersteunen en supervisie te geven over de voorbije interventies en deze feedback te delen met de andere leden. In 2017 en 2018 werd 10 nieuwe leden opgeleid en voor 2019 wordt een nieuwe rekruteringsronde en opleiding gepland.

²⁰ Wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk.

Intussen is de taak van het Steam ook uitgebreid van enkel bijstand verlenen aan collega's na een schokkende gebeurtenis tijdens een interventie naar psychosociale bijstand in het algemeen. Er hoeft geen link meer te zijn met een brandweerinterventie en ook de omkaderende diensten kunnen een beroep doen op het Steam. De leden worden opgeleid tot vertrouwenspersonen volgens het KB van 10 april 2014²¹.

In 2017 zijn er drie interventies geweest waar er een effectieve opvang is gebeurd door het Steam en in 2018 vonden er een drietal groepsopvangen plaats (tot juli). Buiten deze groepsopvangen gebeuren er ook regelmatig individuele opvangen. Omwille van de vertrouwelijkheid van deze gesprekken worden deze niet geregistreerd.

Arbeidshygiëne

In de periode 2015 tot 2018 is er een procedure uitgewerkt die op een pragmatische manier een oplossing biedt voor de blootstelling van de manschappen aan mogelijk kankerverwekkende stoffen die vrijkomen tijdens en na een brand. Aan de bron kan weinig gedaan worden en aan de hoeveelheid en aard van producten die vrijkomen ook niet. Het dragen van adembescherming is goed ingeburgerd bij de brandweer, dus de blootstelling via de ademhaling is redelijk beperkt. Sensibilisatie is en blijft echter noodzakelijk.

Via de huid kunnen eveneens kankerverwekkende stoffen opgenomen worden. De zone zal daarom blijven inzetten op persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM). Daarnaast zijn procedures uitgewerkt om vervuild materiaal maximaal op de plaats van interventie achter te laten om zo het spoor van vervuiling zo kort mogelijk te houden. Dit wil zeggen dat vervuilde kledij niet in de wagens uitdampst op terugweg naar de kazerne. Het materiaal wordt op een adequate manier verpakt als het dient meegenomen te worden naar de kazerne om het daar op de best mogelijke manier te reinigen. PBM's en in het bijzonder interventiekledij worden op de 'plaats interventie' afgelegd en in plastic zakken verpakt om af te voeren naar de wasserij. De wagen blijft buiten dienst tot de manschappen terug in de kazerne een douche hebben kunnen nemen en al het vervuild materiaal hebben kunnen vervangen. Om deze procedure vlot te laten verlopen werd in 2018 voor ieder operationeel lid van de zone een nieuw interventiepak aangekocht. Ieder operationeel lid heeft nu 2 pakken ter beschikking en er werd een reservestock van 350 pakken verdeeld over de verschillende kazernes. Ook zal in 2018 nog een container in dienst genomen worden die de kledijwissel en afvoer van vervuild materiaal eenvoudiger maakt.

Toekomstvisie en doelstellingen in het kader van welzijn

De zone wil blijven inzetten op een veilige werkomgeving voor haar operationele en



omkaderende medewerkers. Een belangrijk aspect hierbij is een gemotiveerde en geëngageerde medewerker, want enkel zo bereikt de zone een gezonde mentaliteit waaruit het algemeen welzijn spontaan voortvloeit.

De 'fiere brandweerman' in de ruime zin heeft veel met dit welzijn te maken. De zone wil de operationele medewerkers zelf actief laten participeren in het bereiken van dit welzijn. Daarom voorzien we

²¹ Koninklijk besluit van 10 april 2014 betreffende de preventie van psychosociale risico's op het werk.

overlegmomenten over verschillende thema's waaraan men kan deelnemen, zelf voorstellen doen en keuzes maken... 'De brandweerman' dient echter in een brede context bekeken te worden. De omkaderende diensten maken immers ook deel uit van dit geheel. Zonder de administratieve back office is er geen brandweer. Wanneer de zone inzet op 'de fiere brandweerman' worden alle medewerkers mee in het bad getrokken.

De komende periode zullen we werken aan **meer structuur** binnen de administratieve opvolging van de wettelijk op te leveren bescheiden. De zone moet in staat zijn op vrij eenvoudige wijze overzichten/rapporten te genereren waaruit aangetoond kan worden dat zij haar verplichtingen nakomt. Dit in de eerste plaats om inzicht te krijgen in waar de zone qua preventiebeleid staat, in de tweede plaats om objectief te kunnen onderbouwen dat de verantwoordelijkheden omtrent welzijn voldoende opgenomen worden.

De **samenwerking met de GPD** blijft een belangrijk facet in de werking welzijn. De zone wil verder gaan en onderzoeken of het in dienst nemen van een **eigen preventieadviseur** een stap vooruit kan zijn in het preventiebeleid. In deze context kan de zone op zoek gaan naar synergiën met andere zones om samen een preventieadviseur aan te werven. Immers, de opdrachten en taken die uitgeoefend worden door de medewerkers komen binnen de zones overeen.

Het "Steam" wordt verder ontwikkeld waarbij **vertrouwenspersonen opgeleid** zullen worden de komende jaren. Zo voldoet de zone aan de wettelijke verplichtingen en kunnen we volledig klaar staan voor onze medewerkers indien er zich problemen voordoen.

Inzake **persoonlijke beschermingsmiddelen** zal de komende jaren een aanzienlijk aantal middelen **vervangen en vernieuwd** moeten worden (kledij, helm, laarzen, handschoenen, ...). Het is belangrijk dat onze brandweermensen met moderne en comfortabele werkmiddelen uitgerust kunnen worden om zich te beschermen tegen de risico's waaraan ze bij uitoefening van hun opdrachten blootgesteld kunnen worden.

De zone gaat op zoek naar partners om een proces rond **biomonitoring** op te starten. Hierbij wordt aan een samenwerking met één van de Antwerpse ziekenhuizen gedacht. Deze biomonitoring moet de brandweer **meer wetenschappelijk inzicht** geven in de mate waarin onze medewerkers worden blootgesteld aan gevaarlijke stoffen, om zo de mogelijke risico's in kaart te brengen en optimale beschermingsmethodes verder uit te werken.

Verder gaat de zone op zoek naar nieuwe werkvormen, plaatsonafhankelijk werken, telewerken, ... om de meest **optimale werkomstandigheden** te verkrijgen voor de medewerkers en de organisatie. Via deze weg wil de zone medewerkers engageren, motiveren en vertrouwen geven om het welzijn op hoog niveau te houden.

De zone zal specifieke aandacht besteden aan het respect voor de brandweelieden en omkaderende medewerkers gedurende de uitvoering van hun taken. Er is een absolute nultolerantie voor geweld tegen de hulpverleners en frontlijnmedewerkers.

4.2.4 NOODCENTRALE 112 ANTWERPEN

De Noodcentrale 112 Antwerpen behandelt alle noodoproepen 112 voor de Provincie Antwerpen. Deze dienst capteert de melding van de burger, alarmeert de brandweerdiensten, de politiediensten en dispatcht de medische diensten. Brandweer Zone Antwerpen neemt actief deel aan de aansturing op beleidsniveau via een deeltijdse detachering van een officier naar de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken - dienst 112. Het is van strategisch belang sturend mee te kunnen werken in de 112-centrale om de belangen van de brandweer te bewaken om zo een vlot hulpverleningsproces te verkrijgen. De Noodcentrale 112 Antwerpen is sinds maart 2019 gehuisvest in het AMCA-gebouw.

Toekomstvisie en doelstellingen NC 112

De zone heeft een aanzienlijk aandeel gehad in de herwerking van een aantal wetteksten die rechtstreeks gerelateerd zijn aan de operationele werking van de brandweerdiensten. Dit leidde tot een **uniforme interventietypelijst** ter alarmering die in gans België aangewend zal worden. Door deze uniforme lijst wordt het vervolgens mogelijk nationale rapportering en statistieken op te stellen die van belang zijn om de verdere optimalisatie van de zones te bereiken.

De noodcentrales 112 hebben de afgelopen jaren regelmatig met **personeelstekorten** gekampt. Dit heeft zonder meer een weerslag op de dienstverlening naar de burger. Ook de **technologische omkadering** om de opdrachten uit te voeren kende de nodige problemen. Deze twee hoofdelementen blijven een aandachtspunt voor de komende jaren.

Verschillende projecten liggen op de plank om gerealiseerd te worden:

- proefproject met IVR²²-module: bij oproep 112 keuzemodule om zo rechtstreeks bij de gevraagde discipline terecht te komen: brandweer; medisch of politie
- verdere ontwikkelingen rond 1722 (overlastnummer) en 1733 (dokter van wacht)
- overschakeling naar nieuw telefoniesysteem
- overschakeling naar nieuw CAD²³-systeem
- optimalere informatie-uitwisseling tussen 112-centrales en 101-centrales
- uitbouw bovenprovinciale werking van de 112-centrales
- mogelijkheid om bij drukke momenten wanneer er in een bepaalde centrale capaciteit te weinig is wegens een piekmoment aan noodoproepen, de oproepen te laten doorlopen naar een centrale waar beschikbare capaciteit vrij is - hiervoor dienen technologische ontwikkelingen en procedures voorzien te worden

In verschillende andere provincies haakt de brandweer momenteel af omwille van de stroeve samenwerking met de FOD Binnenlandse Zaken. Brandweer Zone Antwerpen acht het van primordiaal belang de huidige detachering verder te handhaven om zo rechtstreeks impact te houden op de werking van de 112-centrale. Het hulpverleningsproces aan de burger start met de noodoproep 112. De aanwezigheid van de brandweer in dit proces is belangrijk om de volgende stappen in het proces in functie van de tussenkomsten van de brandweer te bewaken.

Door de leiding van de Noodcentrale 112 Antwerpen op te nemen, zorgt de zone er tevens voor aanwezig te kunnen zijn op meerdere cruciale overlegorganen waar ook via deze weg onze visie kan worden uitgedragen (Nationale Raad Dringende Geneeskundige Hulpverlening, Provinciale Commissie Dringende Geneeskundige hulpverlening, Provinciale Veiligheidscel Antwerpen, opleidingsraad Campus Vesta, ...).

²² IVR= Interactive Voice Response

²³ CAD = Computer Aided Design



DIRECTIE OPERATIES

4.3 DIRECTIE OPERATIES

Binnen de veiligheidsketen focust de directie operaties zich hoofdzakelijk op de domeinen preparatie en interventie: tijdens de dagdagelijkse operationele werking bereidt iedere operationele medewerker zich voor om veilig en snel tussen te komen wanneer de burger of een bedrijf hulp vraagt.

Snel reageren veronderstelt dat het operationeel model op basis van **interventietypes voorafgaandelijk wordt afgestemd op de risicoanalyse**. Aan de hand van een gestandaardiseerd uitrukschema wordt bepaald welke hulp moet gestuurd worden volgens het interventietype. Standaard Operationele Procedures (SOP) vormen voor de feitelijke uitvoering van de interventie een referentie en creëren de mogelijkheid om snel te reageren.

Een gestandaardiseerde reactie moet echter steeds in de praktijk getoetst worden aan de reële omstandigheden: volstaat de standaard respons, moeten er bijkomende (specialistische) middelen ingezet worden of vereist de interventie een specifieke aanpak? Dit veronderstelt dat de **leidinggevendenden op elk niveau een belangrijke rol spelen** en in belangrijke mate een persoonlijk leiderschap moeten/kunnen opnemen.

Dit **persoonlijk leiderschap** - wat cruciaal is in de operationele werking - moet dan ook gecultiveerd en ontwikkeld worden in de dagdagelijkse organisatie. Naast het operationeel model dient in het organisatiemodel persoonlijk leiderschap en frontlijnsturing een prominente plaats te krijgen.

Het organisatiemodel moet zich bovendien niet alleen richten op de dagdagelijkse training en oefening maar moet ook toelaten dat :

- enerzijds ervaring die wordt opgedaan tijdens oefening en interventies geborgd worden binnen de organisatie;
- anderzijds dat de organisatie expertise opbouwt om toekomstige evoluties in de civiele maatschappij en de bedrijfswereld op te vangen.

4.3.1 OPERATIONEEL MODEL

Het operationeel model van Brandweer Zone Antwerpen werd in 2018 sterk gewijzigd en het nieuwe model gaat in van 1 januari 2019. We beschrijven hier het nieuw operationeel model.

Brandweer Zone Antwerpen beschikt sinds 2019 over 8 kazernes. In elk van deze kazernes wordt minimaal één autopomp (AP) en één ladderwagen (LW) of hoogtewerker (HW; post Lillo en post Linkeroever) gestald. In functie van specifieke risico's worden in een aantal posten bijkomende voertuigtypes toegevoegd. In onderstaande tabel zijn voor elke post het minimaal aantal personen op dienst, de specialisaties en de belangrijkste voertuigen opgenomen.

POST	PERSONEELS-BEZETTING	SPECIALISATIES	VOORNAAMSTE VOERTUIGEN
Berendrecht	0/1/8	IGS+, ATV	AP, LW, IGS
Centrum	0/1/8	IGS, ATV	AP, LW
Deurne	0/1/10	RED, ATV	AP, LW, RED
Lillo	0/1/9	IGS+, ATV	AP, HW, IAP, WTW, IGS
Linkeroever	0/1/9	IGS+, ATV	AP, HW, IAP, WTW, IGS
Zuid	0/2/10	IGS, ATV, TSG	AP, LW, SIW
Wilrijk	0/1/8	IGS, ATV	AP, LW
Noord	2/4/34	DUI, SKW, TSG, ABW, IGS, ATV	AP, AP, LW, HW50, SIW, GIW, WTW, SIGN, PW, COM, COM, GWT, ITR, DUI

Legende:

Personeelsbezetting operationeel kader in 12-uur bezetting : hoger kader/middenkader/basiskader.

Specialisaties:

- IGS: industrie en gevaarlijke stoffen;
- ATV: autovoerder;
- RED: redding op hoogte en diepte;
- TSG: Technische Steun Groep;
- DUI: duikers;
- ABW: adembescherming;
- SKW: seinkamer.

Voornaamste voertuigen:

- AP (autopomp)
- LW (ladderwagen)
- HW (hoogwerker)
- RED (voertuig RED-team)
- IAP (industriële autopomp)
- WTW (watertankwagen)
- IGS (voertuig industrie en gevaarlijke stoffen)
- SIW (voertuig technische hulpverlening, snelle hulpverleningswagen)
- GIW (voertuig technische hulpverlening, grote interventiewagen)
- HW50 (hoogwerker 50m)
- SIGN (signalisatievoertuig)
- COM (commandowagen)
- GWT (voertuigen groot water transport)
- ITR (voertuigen industrie uitruk)
- DUI (duikwagen).

BASISUITRUK

Basisinzet

Brandweer Zone Antwerpen heeft een standaard uitruk voor verschillende interventietypes. Zo is er een standaard uitruk voor brand, technische interventies, industriebrand en gevaarlijke stoffen. Er zijn een beperkt aantal interventietypes waarbij slechts 1 enkele

autopomp wordt gestuurd als interventiemiddel, maar bij de meeste interventietypes wordt een uitruk gestuurd met meerdere voertuigen die uitgaat van een middelgrote interventie.

- De **standaard uitruk voor brand** bestaat uit twee autopompen, een ladder, een technische steuneenheid en een commandowagen. Er wordt steeds aangereden met de snelste autopompen vanuit minimaal twee posten.
- De **standaard uitruk voor technische interventies** bestaat uit één autopomp, een (versterkte) technische steuneenheid en een commandowagen.
- De **standaard uitruk voor industriebrand** bestaat uit drie autopompen, twee hoogtewerkers, een schuimautopomp, een slangencontainer, een container met industriële (blus)middelen (type waterkanon), een IGS-wagen), een technische steuneenheid en een commandowagen.
- De **standaard uitruk voor gevaarlijke stoffen** bestaat uit: twee autopompen, een IGS-wagen en een commandowagen.

De uitruk vanuit een netwerk van posten is noodzakelijk gezien de toenemende verkeersdruk en de steeds frequenter aanwezige verkeersremmende maatregelen. Zowel het industriële profiel van de zone, een mogelijke escalatie in de oude binnenstad als de kans op snelle branduitbreiding in hoge gebouwen maken voldoende sterke standaarduitruk noodzakelijk.

Operationele opschaling

Bij een tweede, derde of vierde gelijktijdige interventie kan een uitruk met twee autopompen autonoom voorzien worden. In het geval van meerdere simultane interventies wordt er ook een herschikking georganiseerd op het grondgebied, zoals voorzien in de risicoanalyse.

In geval van een grootschalige en/of complexe interventie wordt de standaard uitruk aangevuld met extra eenheden en middelen. Bij brand gebeurt de opschaling naar pelotonsniveau (dubbele uitruk - 2 extra autopompen). Brandweer Zone Antwerpen kan op elk moment twee pelotons (2x4 autopompen) inzetten.

SPECIALISTISCHE UITRUK

Niet alle interventies kunnen opgelost worden met basismiddelen en basiskennis. Elke operationele medewerker van Brandweer Zone Antwerpen moet over een **specialisatie** beschikken. Elke specialisatie beschikt ook over specifieke middelen om de opdracht te kunnen vervullen.

Industrie- en gevaarlijke stoffen (IGS)

“Industriële brandbestrijding en gevaarlijke stoffen” is de basisspecialisatie voor Brandweer Zone Antwerpen. Gezien het grondgebied en de risicoanalyse willen we voldoende mensen met een achtergrond van IGS in het korps beschikbaar hebben. In elke post beschikken de operationele personeelsleden, naast de basisopleiding brandbestrijding en hulpverlening, over een basiskennis industriële brandbestrijding en interventies bij incidenten met gevaarlijke stoffen (IGS).

Drie “industriële” posten (Berendrecht, Lillo, Linkeroever) hebben de beschikking over personeel met een meer doorgedreven specialisatie industriële brandbestrijding en interventies bij incidenten met gevaarlijke stoffen (IGS). Tot deze teams behoren onder andere de gecertificeerde gaspakdragers. Deze posten beschikken ook over een speciaal IGS-voertuig. Deze voertuigen zijn modulair opgebouwd en kunnen gezamenlijk worden ingezet.

Autovoerder (ATV)

In elke post bevinden zich **diverse voertuigen** die op gepaste wijze moeten ingezet worden. Het aantal autovoerders per post is functie van het aantal aanwezige voertuigen.

Redding op hoogte en diepte (RED)

Het RED-team wordt ingezet bij **interventies op moeilijk bereikbare plaatsen**, zowel op hoogte als ondergronds (besloten ruimtes). Ook voor interventies “bijstand ziekenwagen” vanuit hoge gebouwen dient het RED-team regelmatig tussen te komen. Het RED-team bestaat uit vijf personen op dienst met een specifieke opleiding. Twee leden van het RED-team bemannen het RED-voertuig. De andere leden van het RED-team zitten mee op de autopomp van post Deurne.



Duikers (DUI)

Het duikteam rukt uit bij **personen en dieren te water, vaartuigen in nood**. Er zijn steeds vier duikers op dienst in Post Noord. Twee op de duikwagen en twee op andere interventievoertuigen. Deze vervoegen de duikinzet bij eventuele interventies.

Seinkamerwacht (SKW)

De **seinkamerwachten nemen de oproepen van NC112 aan en dispatchen de voertuigen van de zone voor alle interventies**. In de seinkamer van Post Noord zijn steeds twee seinkamerwachten aanwezig. Bijkomend zijn er nog twee seinkamerwachten op dienst. Deze zitten op de interventievoertuigen, maar kunnen bij grote werkdruk (storm, wateroverlast, grootschalig incident) als extra seinkamerwacht ingezet worden. De extra seinkamerwachten worden ook ingezet om de commandowagen te bemannen en om de ondersteuning te organiseren in de commandobus bij een grootschalig incident.

Technische Steun Groep (TSG)

De TSG is een **gespecialiseerd technisch team** dat uitrukt voor brand, specifieke technische interventies of om de andere ploegen op het terrein bij te staan met specialistisch en logistiek materieel. Er zijn twee teams beschikbaar op het grondgebied (Post Noord en Post Zuid) die uitrukken met een ‘snelle interventiewagen’ (SIW; bemanning 0/1/2). Deze teams kunnen aanvullend versterkt worden met bijkomend technisch en logistiek materiaal.

Adembescherming (ABW)

De medewerkers van de adembeschermingswerkplaats **onderhouden en testen alle adembeschermingsapparatuur** van de zone. Bij grote branden, branden in ondergrondse installaties of interventies in besloten ruimten kan de adembeschermingswagen ter plaatse gaan. Zo zijn er onmiddellijk extra adembeschermingstoestellen ter beschikking. Er zijn vier medewerkers op dienst, waarvan twee bij een uitruk de adembeschermingswagen bemannen. De twee andere nemen een plaats in op andere interventievoertuigen, maar kunnen bij grote werkdruk in de adembeschermingswerkplaats ingezet worden.

COMMANDOVOERING

Reguliere werking

De commandovoering van een incident wordt opgebouwd vanaf het niveau autopomp. Elke autopomp wordt aangestuurd door een onderofficier :

- De onderofficieren van de autopompen richten zich op het organiseren van de offensieve en/of de defensieve inzet.
- De onderofficier van de TSG stuurt de ladderwagen en de bijkomende middelen aan.

Bij een basisuitruk wordt de interventie geleid door één wachtofficier. Bij opschaling naar dubbele uitruk wordt een bijkomende wachtofficier ingezet.

Grootschalige inzet / noodplanning

Bij grootschalige inzetten, verdere opschaling en noodplanning wordt de volgende verdeling aangehouden (cfr. KB van 16 februari 2006):

- Eerste wachtofficier: interventieleider / terreinofficier
- Tweede wachtofficier: DIR BW
- Derde wachtofficier: DIR CP-OPS
- Zonecommandant: DIR D1 op niveau Coördinatiecomité gemeente (CC-GEM)

Om snel op grootschalige incidenten te kunnen reageren heeft Brandweer Zone Antwerpen nood aan een **wachtdienst op 2 niveaus**:

- Er is een **permanentie** van 2 officieren (1ste en 2de wachtofficier) die 24/24 aanwezig zijn in Post Noord. Dit in functie van het aantal interventies en de risico's aanwezig in het beschermingsgebied. Bij simultane interventies worden deze officieren afzonderlijk ingezet. Bij complexe en/of grootschalige interventies treden ze samen op.
- Verder zijn er twee officieren met **weekwacht** die bij fasering van een incident ter plaatse komen en de functies van Directeur Commandopost Operaties (DIR CP-OPS) en vertegenwoordiging van D1 in het crisiscentrum opnemen.

In het kader van de opvolging bij grootschalige en/of complexe interventies (hoogbouw, tunnels, gevaarlijke stoffen, brand industrie, ...) en de aansturing van eventuele bijkomende eenheden zal de operationele opdracht van de 2de wachtofficier duidelijker beschreven worden. Hierdoor krijgt de 1ste wachtofficier op de plaats van de interventie de mogelijkheid zich volledig te focussen op het incident. De wachtrol van de DIR CP-OPS wordt in deze periode ook herbekeken om aan te sluiten bij het hoger aantal opschalingen en de nood aan voldoende inzet van officieren bij dit soort incidenten.

LOGISTIEKE ORGANISATIE

Brandweer Zone Antwerpen beschikt over een uitgebreide logistieke organisatie om grootschalige en speciale interventies te kunnen afhandelen. De **logistieke organisatie maakt bij veel operaties het verschil**. De slagkracht hangt hier grotendeels van af. Het grootste deel van de logistieke organisatie wordt beheerd door de Technische Steun Groep en bevindt zich op Post Noord. Er is personeel voorzien in "pool" om de logistieke middelen in te kunnen zetten volgens de noden van het moment.

De logistieke organisatie is gebaseerd op drie niveaus :

- **Rolkarren**: een aantal kleinere ondersteunende middelen zijn te groot of te uitzonderlijk om op de voertuigen te voorzien, maar toch regelmatig nodig op interventies. Daarom werden deze op specifieke rolkarren geplaatst, die ter plaatse kunnen worden gebracht met voertuigen met een laadbrug. Het gaat dan bijvoorbeeld om bijkomende verlichting, elektriciteit, drank en voeding, brandstof, ...
- **Containers**: een aantal middelen ter ondersteuning zijn voorzien als containers die met een containervoertuig (type haakarm) kunnen ter plaatse komen. Dit gaat vaak om specialistische ondersteuning om langdurige interventies aan te kunnen. Voorbeelden zijn de duikcontainer voor langdurige duikinterventies, de adembeschermingscontainer, de technische container, de ventilatiecontainer, ...
- **Treinen/eenheden**: voor een aantal interventietypes is een grootschalige inzet nodig en zijn combinaties van containers en voertuigen nodig om een eenheid te vormen

die een specifiek doel kan bereiken. Zo kan de 'watertrein' 12.000 liter water per minuut oppompen, over een grote afstand transporteren en op de brand brengen met een groot waterkanon.

PROJECTEN OM DE OPERATIONELE ORGANISATIE AAN TE PASSEN AAN DE NODEN EN UITDAGINGEN VAN DE ZONE

1. De operationele noden aanpassen aan de nieuwe uitdagingen

Zekerheid bieden in een technologische samenleving

Onze maatschappij wordt steeds meer technologisch en afhankelijk van de continuïteit van nutsvoorzieningen. Technologie heeft grote voordelen, ook voor de werking van de brandweer. Onderstaand zal in verschillende projecten gebruik worden gemaakt van technologische middelen.

Technologie heeft echter ook risico's. Een maatschappij die zich steeds meer afhankelijk maakt van technologie is ook kwetsbaar wanneer de technologie wegvalt. **De brandweer is de partij bij uitstek die zich op deze situatie moet voorbereiden en die paraat staat als nutsvoorzieningen en technologie uitvallen.**

De brandweer bereidt zich de komende jaren voor op een uitval van nutsvoorzieningen en technologie en doet dit zowel door de eigen organisatie robuust te maken als door de bevolking te informeren van de risico's en handelingsadvies te geven.

Een organisatie die in zijn geheel is gericht op hulp verlenen

De zone vindt het belangrijk dat de gehele organisatie in staat is om eerste hulp te bieden. Daarom wordt ook opleiding voorzien voor het omkaderend personeel op volgende vlakken:

- Kleine blusmiddelen
- EHBO (CPR en AED)
- Helpen bij (grote) incidenten
 - Op vlak van interne communicatie
 - Op vlak van logistieke ondersteuning
- Call center in geval van storm, wespen, wateroverlast,...

Tunnels en ondergrondse installaties

In het beschermingsgebied van Brandweer Zone Antwerpen bevinden zich een aanzienlijk aantal tunnels die niet allemaal over aangepaste veiligheidsvoorzieningen beschikken.

Verder is er ook de geplande Oosterweelverbinding met belangrijke infrastructuurwerken, naast de gehele of gedeeltelijke overkapping van de Ring.

Wat incidentbestrijding in autotunnels betreft, heeft BZA een **standaardprocedure uitgewerkt die gebaseerd is op internationale richtlijnen en werkmethodeken**. Deze inzetstrategie wordt verder uitgewerkt en geïmplementeerd doorheen alle geledingen in de zone en in samenwerking met de andere disciplines. Een aantal van de tunnels overschrijden de grenzen van Brandweer Zone Antwerpen. Samenwerken en samen oefenen met de aangrenzende zones is dus zeker noodzakelijk. Hierbij hoort een duidelijke afstemming en gelijkschakeling van de te volgen inzetprocedures. Tijdens de bouwfase van ondergrondse tunnels kunnen zich specifieke incidenten voordoen. Vandaar dat Brandweer Zone Antwerpen procedures zal opstellen om bij dergelijke incidenten optimaal hulp te kunnen bieden.

Voor de bestaande spoortunnels voor goederenvervoer zal de inzetstrategie verder verfijnd worden. Er wordt eveneens gewerkt aan de inzetprocedure voor tunnels met personenvervoer (inclusief de pre-metro tunnels). Op basis van de opgedane ervaringen tijdens opleidingen tunnelbrandbestrijding in het buitenland worden de inzetprocedures verder uitgediept en de opleidingen en oefeningen intensiever georganiseerd. Vanuit de

procedures en werkwijzen in het kader van tunnelbrandbestrijding, kan de inzetstrategie voor brandbestrijding in ondergrondse installaties verder aangepast worden. Dit is noodzakelijk gezien de toename van het aantal en de grootte van onder andere ondergrondse parkeerruimtes.

Hoogbouw

In een omgeving waar ruimte steeds schaarser wordt, bouwt men meer en meer in de hoogte. Het aantal hoge en middelhoge gebouwen in het beschermingsgebied van Brandweer Zone Antwerpen neemt dan ook sterk toe. Daarnaast dient vastgesteld dat de oudere hoge gebouwen niet langer aan de huidige moderne normen inzake brandveiligheid voldoen. Brandweer Zone Antwerpen zet verder in op opleidingen en oefeningen brandbestrijding in dergelijke gebouwen.

Op basis van de evaluatie van recente branden in het buitenland wordt de **bestaande inzetstrategie geëvalueerd en waar nodig aangepast**. Deze strategie zal aansluitend ingeoefend worden door alle niveaus in de organisatie in samenwerking met de andere disciplines. Gezien het aanzienlijk aantal in te zetten eenheden bij dergelijke oefeningen, dient gezocht naar aangepaste oefenlocaties in het beschermingsgebied van Brandweer Zone Antwerpen.

Terrorismegevolgbestrijding

In de huidige tijdsgeest van aanslagen en terrorisme wil Brandweer Zone Antwerpen zich voorbereiden op dergelijke incidenten. Hierbij wordt gewerkt op twee terreinen: enerzijds het **opleiden van alle medewerkers in het correct behandelen van personen** die bij een aanslag gewond raken en anderzijds de **coördinatie van de hulpverlening na terroristische acties**. Op beide vlakken wordt gewerkt vanuit een opschaling van de reguliere werking. De hulpdiensten dienen zich bij dergelijke complexe, grootschalige of multi-site incidenten zo te organiseren dat ze verder bouwen op de dagelijkse werking. De zone zet verder in op de bewustmaking en opleiding van het personeel, het faciliteren van een goede coördinatie tussen de teams op het terrein en de andere hulpdiensten en, in voorkomend geval, een goede verbindingsslijn met de politionele eenheden.

Alternatieve energieën

Meer en meer wordt bij de energieopwekking gebruik gemaakt van hernieuwbare energiebronnen (wind, waterkracht, zon, bodem, buitenluchtwarmte, biomassa, ...). De klassieke energiebronnen (fossiele brandstoffen, kernenergie) hebben als voordeel dat de energieopwekking geregeld kan worden en dus afgestemd op de behoefte. Hernieuwbare energieën hebben dit vaak niet. Er gebeurt zeer veel experimenteel onderzoek naar mogelijkheden om de op hernieuwbare wijze geproduceerde energie tijdelijk op te slaan. Zoals uit recente incidenten is gebleken (Linkebeek, Drogenbos) creëren deze nieuwe opslagsystemen **specifieke risico's bij brand**. We zien ook meer toepassing van batterijen in voertuigen, woningen en zelfs in buurten om de geproduceerde energie op te slaan. Batterijen hebben bepaalde risico's en brand in een batterij is moeilijk te bestrijden. Zowel op preventief als op repressief vlak bereidt Brandweer Zone Antwerpen zich voor op deze nieuwe uitdaging. Dit in samenwerking met producenten van de opslagmedia, het Kenniscentrum van de Civiele Veiligheid en energieproducenten. Brandweer Zone Antwerpen onderzoekt ook nieuwe inzetstrategieën voor voertuigen en woningen die met batterijen zijn uitgerust.

Industriële brandbestrijding

In de haven van Antwerpen bevindt zich de tweede grootste petrochemische cluster van de wereld. Niet minder dan 73 hoge drempel SEVESO bedrijven vormen samen met de lage drempel bedrijven de meest opvallende risico's in de risicoanalyse van de Brandweer Zone Antwerpen. Qua containervervoer, waaronder containers met gevaarlijke stoffen, neemt de haven van Antwerpen de tweede plaats in Europa in. Verder vraagt het transport over land,

water, spoor- en pijpleiding en de verhandeling van de gevaarlijke goederen gepaste waakzaamheid van Brandweer Zone Antwerpen.



Deze aspecten en de aanwezigheid van dichte bewoning in de buurt van deze bedrijven tonen aan dat de bestrijding van industriële en chemische incidenten een belangrijke taak betekent voor Brandweer Zone Antwerpen. In dit kader wordt werk gemaakt van een **hechte samenwerking met de haven en de bedrijven zowel op vlak van preventie als repressie bij incidenten**. Ook wordt gedacht aan wederzijdse ondersteuning met mensen en middelen van gelijkaardige zones (Waasland, Centrum) en brandweerorganisaties in het buitenland (Gezamenlijke Brandweer Rotterdam, Moerdijk, Calais...). De zone zet er ook op in om de inzetmiddelen te optimaliseren in samenwerking met de bedrijven, de Civiele Bescherming en de omliggende zones. Op die manier kan de brandweer complementair werken en kunnen grotere risico's aangepakt worden.

Interventies gevaarlijke stoffen

De voorbije jaren werden reeds heel wat inspanningen geleverd om de vakbekwaamheid voor interventies met gevaarlijke stoffen op het voor de zone gewenste niveau te brengen. Komende jaren zal op het bestaande concept verder gewerkt worden. In het kader van efficiënt inzetten van mensen en middelen zal er een onderscheid gemaakt worden tussen een **basis-inzet bij incidenten met gevaarlijke stoffen en een niveau voor gevorderde inzetten**. In deze laatste groep worden de gaspakdragers opgenomen. Voor beide niveaus worden aangepaste opleidingstrajecten voorzien in de industriële posten.

Daarnaast dient de inzetstrategie van de **meetploegen** opnieuw gedefinieerd te worden. Hierbij dient ook rekening gehouden met de aan de Civiele Bescherming toegewezen taken inzake het uitvoeren van metingen naar gevaarlijke stoffen.

Gezien de aanwezige risico's in het werkgebied van Brandweer Zone Antwerpen, is het vanzelfsprekend dat de zone een **voortrekkersrol** opneemt in de aanpak betreffende opleidingen, trainingen en het opstellen van procedures inzake incidenten met gevaarlijke stoffen. De zone vormt verder een stuwende kracht in de finale implementatie van de werking van de Adviseur Gevaarlijke Stoffen in Vlaanderen en bij uitbreiding in gans België. Er dient, in een nauw overleg met andere gelijkaardige zones en de bedrijven, werk gemaakt van een meer optimaal gebruik van de **Seveso-middelen**. Er dient ook gedacht aan een intensief overleg met de private interventiediensten van de bedrijven in de haven. Uiteindelijk werken deze diensten complementair aan de openbare hulpdiensten en is een intensievere samenwerking noodzakelijk.

Wateroverlast - stormschade

Jaarlijks stijgt het aantal interventies voor wateroverlast en stormschade, zie hiervoor ook de risicoanalyse in hoofdstuk 1. Er wordt voorspeld dat deze trend zich de komende jaren zal verder zetten ten gevolge van de klimaatwijzigingen. Brandweer Zone Antwerpen heeft de voorbije jaren ingezet op de efficiënte afhandeling van wateroverlast en stormschade. De operationele respons van de ploegen op het terrein wordt verder onderzocht om na te gaan op welke wijze deze nog beter kan worden. In dit kader wordt er intensief samengewerkt met **technologieparters om de voorspelbaarheid van wateroverlast of storm te verbeteren**. Dit soort incidenten heeft namelijk een zeer grote logistieke impact en door betere voorbereiding en voorspelling kan Brandweer Zone Antwerpen betere dienstverlening bieden.

Massa-redding op water

In kader van de mobiliteitsproblemen in en rond Antwerpen wordt meer en meer ingezet op alternatieve vervoerswijzen. Brandweer Zone Antwerpen volgt deze trends op om zich voor te bereiden op gepast ingrijpen indien zich incidenten voordoen. Eén van deze alternatieven is transport over water van personen en goederen. Daarnaast profileert Antwerpen zich steeds meer als een aanlegplaats voor cruiseschepen. Beide acties veroorzaken een groter aantal passagiers die zich op het water bevinden.

De zone voert de nodige analyses en onderzoeken uit om de gepaste procedures bij het **redden van grote aantallen mensen te water** op te stellen en deze in te oefenen samen met de andere hulpdiensten. Er worden desgevallend ook aankopen voorzien om massa-reddingen beter te kunnen uitvoeren.

2. Vakbekwaamheid bij de leidinggevenden

Vakbekwaamheid officieren en onderofficieren - competentieopbouw

De voorbije jaren werden gekenmerkt door een sterke uitstroom van brandweerlieden ten gevolge van pensioneringen op elk niveau. Deze trend zal zich ook de volgende 3 jaren verderzetten. De hiermee gepaard gaande **ervaringsuitstroom** toont zich ook bij de onderofficieren. Het aantal ernstige incidenten is de voorbije jaren merkkelijk afgenomen zodat ervaringsopbouw in incidentbestrijding en commandovoering slechts langzaam geschiedt bij de nieuwe onderofficieren en officieren. Het is noodzakelijk te voorzien in een **degelijk en ruim aanbod aan opleidingsmomenten en ervaringsuitwisseling voor beide groepen**. Dit bij voorkeur in samenwerking met de zones die een vergelijkbaar risicoprofiel hebben en met experts vanuit de bedrijven. Belangrijk hierbij is dat deze opleidingen erkend kunnen worden als voortgezette opleiding²⁴ voor de officieren en onderofficieren.

²⁴ "Voortgezette opleiding is opleiding bedoeld in artikel 150, § 1, van het koninklijk besluit van 19 april 2014 voor het aanvullen, behouden of verbeteren van reeds verworven competenties, overeenkomstig de catalogus voortgezette opleiding goedgekeurd door de Minister, na advies van het Kenniscentrum." Bron: KB van 18 november 2015 betreffende de opleiding van de leden van de openbare hulpdiensten en tot wijziging van diverse koninklijke besluiten.

Command support op het terrein

Een interventieterrein noodzaakt zich tot een gestructureerde en overzichtelijke opbouw. Bij complexe en/of grootschalige incidenten is een degelijk uitgebouwde commandostructuur noodzakelijk. In een beginfase zullen de eenheden op basis van procedures en gekende inzichten zelfsturend optreden in het hen toebedeeld deel van het interventieterrein. Het is evenwel noodzakelijk de

commandostructuur mee op te schalen in functie van de opschaling van de operationele eenheden.

Brandweer Zone Antwerpen wil daarom inzetten op de uitbouw van gepaste Command Support op het terrein die de leidinggevende bijstaan in de aansturing van de eenheden.



Standaard operatie procedures (SOP's)

Door gebruik te maken van standaard operatieprocedures verhoogt de kwaliteit en de eenvormigheid van de incidentbestrijding. Ze dienen ook bij te dragen tot een **meer doordachte en veiligere aanpak van de interventies**. Aangezien een SOP dynamisch is en regelmatig herzien moet worden, zullen procedures uitgewerkt worden voor de validatie van nieuwe SOP's en de periodieke herziening ervan. Een uniforme en uitgesproken pragmatische aanpak is hierbij vanzelfsprekend.

3. Operationele samenwerkingsinitiatieven

Taakverdeling Civiele Bescherming - Brandweerzones

Door de hervorming van de Civiele Bescherming vanaf 1 januari 2019 en de wijziging van het koninklijk besluit van 10 juni 2014 tot bepaling van de opdrachten en taken uitgevoerd door de hulpverleningszones en de operationele eenheden van de Civiele Bescherming zal, voor een aantal interventietypes (zoals bijvoorbeeld reinigen wegdek), **geen beroep meer gedaan kunnen worden op versterking door eenheden van de Civiele Bescherming**. Brandweer Zone Antwerpen wil zich voorbereiden om deze taken, al dan niet zone-overschrijdend, zelf en in samenwerking met andere zones uit te voeren. Hiervoor zullen bijkomende middelen moeten voorzien worden.

Digitale interventieplannen

Na een eerste fase waarin het concept, de structuur en de werkwijze voor digitale interventieplannen werden uitgewerkt, volgt de komende jaren de verdere implementatie. De opgerichte werkgroepen blijven de motor van de verdere implementatie.

Op basis van de informatie in de digitale interventieplannen kan **gericht opgetreden worden bij incidenten in bedrijven en installaties**. Ze verhogen de kwaliteit van en de veiligheid bij interventies.

4.3.2 ORGANISATIEMODEL

Het operationeel model gebaseerd op basiszorg, specialistische procedures en commandovoering, moet verankerd worden in een organisatiemodel.

De directie operaties bouwt het organisatiemodel uit op basis van een functionele benadering.

EEN FUNCTIONELE ORGANISATIE...

Zowel in de dagdagelijkse werking als in de interventie-werking blijven functies zoals bevelvoerder, interventieleider, postoverste,... het uitgangspunt.

... GEBASEERD OP EEN VERTICALE STRUCTUUR

Om een functionele organisatie vorm te geven kan de bedrijfsstructuur ofwel verticaal ofwel horizontaal uitgebouwd worden. Een verticale structuur sluit het best aan bij de bedrijfscultuur van de brandweer en de operationele werking op het terrein tijdens een interventie.

De **verticale structuur** wordt opgebouwd rond 3 niveaus :

- zone
- compagnie
- post

De concepten 'persoonlijk leiderschap' en 'frontlijnsturing' vertalen naar de praktijk brengt met zich mee dat een beslissing wordt genomen op het juiste niveau binnen de organisatie. Dit veronderstelt dat :

- de finaliteit op elk niveau binnen het kader van de operationele werking duidelijk is;
- elke medewerker die een functie bekleedt, weet binnen welke marge hij autonoom beslissingen kan nemen.

Op deze wijze **draagt gerichte autonomie bij tot de intrinsieke motivatie van elke individuele medewerker** zonder de finaliteit van de organisatie in het gedrang te brengen. Frontlijnsturing in het kader van een verticale en functionele organisatie impliceert dat de zone een minimaal kader definieert binnen het welk een compagnie of post eigen invulling kan geven. Alles zal dan per definitie niet meer uniform geregeld worden maar gedeeltelijk afwijkend/anders op niveau compagnie of post.

EXPERTISE ALS DENK-STRUCTUUR

Het organisatiemodel blijft in hoofdzaak een structuur om de dagdagelijkse werking in elke post en op het terrein te kaderen: het vormt in hoofdzaak een doe-structuur. Om goed te werken heeft de doe-structuur een zekere stabiliteit en coherentie nodig.

Maar zoals elke organisatie moeten **geldende technieken en procedures afgetoetst worden aan de praktijk op het terrein en eventueel bijgestuurd worden**. Bovendien moet een organisatie vooruitkijken en anticiperen op evoluties in de maatschappij en ontwikkelingen op het vlak van techniek en technologie.

Naast een doe-structuur bouwt de zone daarom ook een denk-structuur uit onder vorm van een expertisenetwerk.

Dit expertisenetwerk heeft een drieledige functie :

1. bestaande competenties en procedures borgen en bijsturen;
2. evoluties en nieuwe technieken evalueren en omzetten in operationele procedures en opleiding;
3. connecteren met andere expertgroepen op Vlaams (Netwerk Brandweer) of federaal niveau (Federaal Kenniscentrum Civiele Veiligheid)

Het expertisenetwerk wordt noodzakelijkerwijs opgebouwd rond medewerkers die ook in de functionele doe-structuur een rol spelen. Opleiding binnen het expertisenetwerk heeft niet zozeer als doelstelling om bestaande competenties op peil te houden maar eerder om kennis te maken met nieuwe technologie om in een later stadium te implementeren binnen de doe-structuur.

4.3.3 VORMING, TRAINING, OPLEIDING (VTO)

OPDRACHT VTO

Opleiden en oefenen neemt een specifieke plaats in binnen de brandweerorganisatie. Opleiden en oefenen moet :

- (operationele) medewerkers toelaten om de opdracht binnen het kader van hun functie goed – d.w.z. veilig en snel – uit te voeren;
- medewerkers toelaten hun loopbaan uit te bouwen;
- ambassadeurs vormen die de ideeën van preventie (vb. plaatsing rookmelders) uitdragen en interventies (vb. hoe een brandblusser correct gebruiken) beheersen;
- expertise binnen de organisatie brengen.

COMPETENTIEPROFIEL ALS BEHEERSTOOL

De organisatie van opleidingen gebeurt steeds binnen het kader van een **competentieprofiel**:

- een competentieprofiel beschrijft over welke kennis, kunde en attitudes een medewerker voor een bepaalde functie moet beschikken, m.a.w. het competentieprofiel sluit aan bij de functiebeschrijvingen;
- samen met de fysieke paraatheid en medische geschiktheid bepaalt het competentieprofiel de inzetbaarheid van een operationele medewerker voor de betrokken functie;
- een competentieprofiel herneemt de principes van het KB Statuut Operationeel Personeel²⁵ en van het KB Opleiding²⁶.

Dit betekent dat een competentieprofiel bestaat uit:

- een **basisopleiding** waar competenties worden aangeleerd → De medewerker bouwt vakbekwaamheid op.
- een **permanente opleiding en voortgezette opleiding**: de competenties die tijdens de basisopleiding worden aangeleerd worden op peil gehouden door opleiding en oefening binnen de zone (permanente opleiding) en door opleiding en oefening georganiseerd door de provinciale brandweerschool (voortgezette opleiding) → De medewerker onderhoudt de competenties door permanente en voortgezette opleiding.

Kerntaak VTO (Vorming, Training & Opleiding): organisatie van opleidingstrajecten

De organisatie van opleidingstrajecten moet afgestemd worden binnen de globale werking van de organisatie. Deze afstemming moet gebeuren op inhoudelijk, organisatorisch, budgettair en structureel vlak.

Inhoudelijke afstemming

De opleidingstrajecten moeten aansluiten bij de behoeften van de organisatie. Deze behoeften wordt in eerste plaats bepaald door de risicoanalyse van de zone. Daarnaast wordt de opdracht geconcretiseerd onder de vorm van speerpunten :

- **Speerpunt 1: KB Opleiding implementeren**
De zone dient de bepalingen van het KB Opleiding te implementeren en indien nodig aan te vullen met eigen opleidingen in functie van de lokale risicoanalyse.

²⁵ Koninklijk besluit van 19 april 2014 tot bepaling van het administratief statuut van het operationeel personeel van de hulpverleningszones.

²⁶ Koninklijk besluit van 18 november 2015 betreffende de opleiding van de leden van de openbare hulpdiensten en tot wijziging van diverse koninklijke besluiten.

- ***Speerpunt 2: een brandweer met 2 snelheden vermijden***
Door de organisatie van opleidingstrajecten dient iedere medewerker op hetzelfde competentieniveau gebracht te worden. Een brandweerorganisatie met twee verschillende competentieniveaus (vb. brevet brandweerman en brevet B01 op niveau van het basiskader) dient vermeden te worden aangezien dit verschil in competentie een negatieve invloed op de operationele werking/veiligheid kan hebben.
- ***Speerpunt 3: organisatiewijzigingen opvangen***
De medewerkers moeten opgeleid worden om wijzigingen in de operationele werking correct te kunnen toepassen.
- ***Speerpunt 4: aandacht voor leidinggevers***
In het verleden werd te weinig aandacht besteed aan de vakbekwaamheid van leidinggevers van zowel midden- als hoger kader. Hier dient dan ook een inhaalbeweging te gebeuren.
- ***Speerpunt 5: geen opleiding zonder onderrichter***
De kwaliteit van onderricht in het kader van permanente of voortgezette opleiding hangt niet alleen af van de mate waarin een onderrichter over voldoende vakkennis beschikt maar tevens van de mate waarin hij die kennis op een methodologisch correcte wijze kan overbrengen.
- ***Speerpunt 6: bevelvoerders voorbereiden***
Bevelvoerders nemen een cruciale positie in binnen een brandweerorganisatie. Binnen BZA vormt 'bevelvoerder' zijn een knelpuntberoep. De zone dient een actieve wervingspolitiek te voeren gekoppeld aan een voorbereidende opleiding ten einde medewerkers met voldoende potentieel van het basiskader voor te bereiden op bevorderingsexamens.

Organisatorische afstemming

De opleidingstrajecten moeten passen binnen de andere taken van de posten en mogen de operationele werking niet in het gedrang brengen. De afgelopen jaren heeft (voortgezette) opleiding een steeds groter beslag gelegd op de operationele werking; zelfs in die mate dat de opleidingscapaciteit binnen BZA een maximum heeft bereikt zonder dat alle reglementaire verplichtingen kunnen worden nagekomen. De **uitrol van een nieuw operationeel model werd ten dele ingegeven om de operationele werking niet in het gedrang te brengen en 'alarmvrij oefenen' mogelijk te maken.**

Budgettaire afstemming

De rekruteringsstop van de jaren '80 en '90 heeft geleid tot een aanzienlijke uitstroom van medewerkers door pensionering: op enkele jaren tijd werd ongeveer de helft van de organisatie vernieuwd. Los van de kwantitatieve uitstroom betekent deze uitstroom ook dat ervaring binnen de organisatie verdwijnt. De afgelopen jaren heeft de zone een belangrijke inspanning geleverd om de nieuwe medewerkers op te leiden. De volgende jaren zal de **rekruteringsinspanning verminderen maar verschuift de budgettaire inspanning naar de organisatie van de voortgezette opleiding.** Binnen de zone bestaat vooral de behoefte aan praktijkgerichte (koude en warme) opleidingen. Vooral de warme opleidingen vragen een aanzienlijke budgettaire inspanning. Binnen het jaarlijks budget van ongeveer 1 Mio euro verschuift de financiële inspanning van rekrutering naar voortgezette opleiding. De wetgever geeft de provinciale brandweerschool de facto een monopoliepositie voor de organisatie van brandweero opleidingen. Deze situatie vraagt echter tevens dat er een grote financiële transparantie bestaat in de prijszetting. Het streven naar budgettaire transparantie vormt één van de belangrijke aandachtspunten in de discussies met het federaal Kenniscentrum en de provinciale brandweerschool in het algemeen, Campus Vesta in het bijzonder. In het geval deze budgettaire transparantie niet beter gehaald wordt, zal het noodzakelijk zijn de budgetten te verschuiven naar de brandweerzones om zo een betere besteding van de

budgetten voor opleiding te garanderen. Op die manier verbetert ook de onderlinge concurrentie tussen de scholen en is het ook mogelijk voor zones om de markt te bevragen voor specifieke opleidingen.

Structurele afstemming

Elke opleiding dient binnen een bepaalde structuur geplaatst te worden:

- **permanente opleiding** vindt plaats binnen de operationele werking van de organisatie;
- **voortgezette opleiding** wordt georganiseerd volgens het model van alarmvrij oefenen;
- **kennisopbouw** om nieuwe toepassingen en ontwikkelingen te kunnen opvangen gebeurt bij voorkeur binnen een expertisestructuur.



Randvoorwaarden voor optimale VTO-werking

De opdracht van VTO binnen BZA situeert zich in hoofdzaak in het **organiseren van opleidingstrajecten en het creëren van een kader om opleiding mogelijk te maken**. De risicoanalyse vormt hierbij een uitgangspunt maar de zone dient hierbij rekening te houden met een aantal randvoorwaarden:

- Op **federaal vlak** wordt de wetgeving bepaald voortbouwend op de principes die vooropgesteld werden door de Commissie Paulus. De manier waarop de principes werden vertaald naar de praktijk op de zonale werkvloer laat echter te wensen over: het ontbreken van doelstellingen en syllabi voor verschillende opleidingen zorgt voor een verschil in interpretatie en onduidelijkheid die de uniformiteit van de opleidingen niet ten goede komt. Het gebrek aan uniformiteit in opleidingen brengt een veiligheidsrisico met zich mee wanneer over de zones heen moet samengewerkt worden.
- Op **provinciaal vlak** bekleedt de provinciale brandweerschool een centrale rol bij de organisatie van opleidingen voor de hulpverleningszones. Het ontbreken van duidelijkheid omtrent de inhoudelijke uitwerking van brevet-, getuigschrift- en attestopleidingen hypothekeert de kwaliteit van de opleidingen.

De provinciale scholen zijn onvoldoende voorbereid op het vlak van:

- onderrichters zowel kwalitatief (kennis/kunde) als kwantitatief (aantal);
- infrastructuur voor warme opleidingen;
- interne organisatie;

om aan de behoeften van de zones te voldoen.

Ten einde de opleidingen op kwalitatief en kwantitatief vlak beter te laten aansluiten bij de behoeften van de zone, dient de zone ook op federaal vlak en provinciaal vlak inspanningen te leveren om de tekortkomingen in opleidingen weg te werken.

VTO als afdeling

VTO bekleedt als afdeling een centrale rol als organisator van opleidingen of omdat zij de lead heeft bij de uitwerking. De afgelopen jaren werden gekenmerkt door een groot verloop van personeel, vooral op het vlak van deskundigen, en afwezigheden. De zone heeft geïnvesteerd in de uitbouw van VTO om te kunnen beantwoorden aan de nieuwe uitdagingen en opdrachten:

- door toevoeging van officieren met als hoofdtaak de inhoudelijke uitwerking van competentieprofielen;

- door aanvulling op het vlak van deskundigen om de nieuwe opleidingen ook op organisatorisch en administratief vlak vorm te geven.

De volgende jaren betekenen voor VTO naast de lopende opdrachten vooral een periode van kennisopbouw en uitwerken van een nieuw opleidingssysteem. Het accent verschuift vooral naar het zoeken van stabiliteit.



DIRECTIE LOGISTIEK

4.4 DIRECTIE LOGISTIEK

De directie logistiek vormt één van de belangrijkste schakels binnen Brandweer Zone Antwerpen. In deze schakelfunctie biedt zij ondersteuning aan en faciliteert zij zowel de operationele diensten als de omkaderende diensten van BZA, opdat die hun werk naar behoren en met voldoende middelen kunnen uitvoeren.

De directie bestaat uit drie hoofdpijlers:



1. Expertenteam
2. Facilitycenter
 - Team Wagenpark
 - Team Patrimonium
 - Team Magazijn
 - Team Bestellers
3. Technische Steun Groep (TSG)

Sinds de start van de brandweerzone in 2015 heeft de directie logistiek moeten leren op eigen benen te staan. Weliswaar maakt de dienst momenteel nog in belangrijke mate gebruik van de expertise van de Gemeenschappelijke Aankoopcentrale (GAC) en de stedelijke onderhoudsdiensten van de stad Antwerpen, maar het is snel duidelijk geworden dat de organisatie van de directie logistiek zich moet heroriënteren om meer taken zelfstandig te kunnen aanpakken. Dit kan ook gebeuren door duidelijke overeenkomsten af te sluiten met partners die niet noodzakelijk tot de groep “Stad” behoren.

In 2017 en 2018 werd een project met een externe consultant gestart om de aankoopprocessen, de structuur van de logistieke en de financiële dienst en de wisselwerking tussen beide, kritisch door te lichten. Hoofddoel was om aan de hand van een inventarisatie van de processen en opdrachten een werklasmeting uit te voeren die resulteert in een mogelijk aangepaste organisatiestructuur en personeelsbestand dat beter aansluit aan de noden van BZA. De implementatie van deze verbetervoorstellen (o.a. het stapsgewijs realiseren van het aangepast organogram) zal in de loop van 2018 starten en zal ongetwijfeld verder gezet worden in de daarop volgende jaren. De verwevenheid met de continue werking van de operationele dienst en het werkweekregime van de buitenwereld en

de omkaderende diensten blijven hierbij de grootste uitdaging. Deze samenwerking zal maximaal ondersteund worden door aangepaste bedrijfsprocessen.

4.4.1 EXPERTENTEAM

Het expertenteam neemt volgende taken op:

- Aankopen uitvoeren conform de (interne) voorschriften en procedures volgens de wetgeving op de overheidsopdrachten;
- Begeleiding van de vakofficieren in het opstellen van aankoopdossiers;
- Opvolgen van bestaande raamcontracten;
- Initiëren van nieuwe raamcontracten.

Brandweer Zone Antwerpen wil maximaal gebruik blijven maken van de **opportuniteiten die de zonevorming met zich meebrengt**. Aangezien de stakeholders van BZA zowel de lokale overheden (Antwerpen, Wijnegem en Zwijndrecht) als de federale overheid betreffen, zal de zone zich in eerste orde richten op de op deze niveaus georganiseerde marktbevragingen via hun opdrachtcentrales.

De brandweerzone zal bijgevolg een beroep doen op alle mogelijke centrales en formules waartoe zij toegang heeft:

- de federale opdrachtcentrale: FOR-CMS;
- de opdrachtcentrale van de FOD IBZ Directie “Materieel en Nieuwe Technologieën”;
- de stedelijke gemeenschappelijke aankoopcentrale: GAC;
- interzonale samenwerkingsverbanden.

Hierbij is er geen geprefereerde partner. Uit deze 4 centrales zal per item een keuze gemaakt worden op **basis van de beste prijs/kwaliteit**.

Tot de markten van de Vlaamse Gemeenschap hebben de Belgische brandweerzones tot nu toe geen toegang. Wij zullen trachten via “Netwerk Brandweer” de nodige voorzieningen te treffen die ons toegang verschaffen tot de markten van het facilitair management van de Vlaamse Gemeenschap. Met betrekking tot de brandweer-specifieke markten die door de FOD IBZ Directie Materieel en Technologieën worden geopend, zal de brandweerzone haar technische expertise ter beschikking stellen om de bestekken technisch sluitend en doelgericht op de noden van de brandweerzone op te stellen. Voor zeer specifieke markten zal de brandweerzone, indien de interne organisatiestructuur het toelaat, samenwerkingsverbanden zoeken met andere zones. In dit opzicht zal de dienst logistiek van BZA actief meewerken aan de werkgroepen van “Netwerk Brandweer”. Residueel zal de brandweerzone uiteindelijk een aantal eigen markten moeten openen die op haar maat geschreven worden. Tot hertoe maakten we daarvoor gebruik van de diensten van de Gemeenschappelijke Aankoopcentrale van de Stad Antwerpen. Vanaf 2018 en 2019 zal een gefaseerde stopzetting van de samenwerking met de GAC een nieuwe uitdaging zijn. Op dat moment zal de eigen aankoopdienst de verschillende aanbestedingsprocedures in al haar facetten zelf moeten kunnen organiseren en doorlopen.

Wij formuleren derhalve volgende **ontwikkelingsdoelstellingen** voor het luik expertenteam:

- uitbouw van een goed gestructureerde aankoopdienst met medewerkers met de noodzakelijke competenties, volgens het opgestelde organogram uit de doorlichting van 2018;
- ontwikkelen van interne kennis en expertise voor het zelf voeren van aanbestedingsprocedures voor niet courante brandweer-specifieke materialen;
- optimalisatie van de procesflow en het algemeen beheer van het deel aankopen: dit omvat gans het pakket van start van een aanvraag/aankoopdossier t.e.m. de uitvoering van de opdracht/levering en opvolging van de verschillende contracten;

- maximalisatie van de samenwerking met externe aankoopcentrales voor niet-brandweer-specifieke materialen, producten en diensten, alsook voor de courante brandweer-specifieke materialen;
- ontwikkelen en ondersteunen van interzonale aankoopinitiatieven teneinde een netwerk uit te bouwen voor brandweer-specifieke niet-courante materialen;
- selectie en implementatie van een software applicatie ter ondersteuning van het beheer overheidsopdrachten.

4.4.2 FACILITY CENTER

Het Facility center is onderverdeeld in volgende teams:

- Team Bestellers;
- Team Patrimonium;
- Team Magazijn;
- Team Wagenpark.

TEAM BESTELLERS

Het Team Bestellers neemt volgende taken op:

- Contactcenter voor externe en interne leveranciers;
- Contactcenter voor interne klanten (operationele diensten, omkaderende diensten);
- Opstellen van bestelbonnen op basis van ingediende aanvragen;
- Prijsvragen doen onder bepaalde grensbedragen.

In 2018 werden de processen grondig doorgelicht door een externe consultant en werden een aantal verbetervoorstellen neergeschreven voor zowel de organisatie als voor de bestaande processen en flows. Deze voorstellen zouden de werking moeten vereenvoudigen en versnellen, rekening houdend met de voorschriften die door de hogere regelgeving worden opgelegd.

TEAM PATRIMONIUM

De dienst patrimonium als onderdeel van de directie logistiek neemt volgende taken op:

- Opvolgen van het gebouwbeheer van de acht posten;
- Fungeren als contact voor de operationele medewerkers bij defecten, onderhoud en herstellingen van het patrimonium;
- Fungeren als contact voor externe diensten bij het projectbeheer van lopende en nieuwe (ver)bouwprojecten en onderhoudswerken;
- Begeleiding van de aankoop en het beheer van het meubilair en de verhuisbewegingen binnen de kazernes;
- Beheren van de sleutelplannen en de toegangsrechten in de verschillende lokalen van de kazernes;
- Monitoren van budget van de haar toegewezen budgetcodes.

Patrimoniumbeheer is niet de *core business* van Brandweer Zone Antwerpen. Het scherpstellen van de status van het patrimonium (grond en gebouw), alsook het uitsplitsen van de budgetten en de geldende contractuele bepalingen dienen te gebeuren. Niet alleen omdat hier belangrijke bedragen mee gemoeid zijn die een aanzienlijke weerslag hebben op de dotatie en inbreng van de deelnemende gemeenten, maar vooral omdat een aantal lopende processen dreigen stil te vallen en derhalve niet tijdig gerealiseerd worden.

Door de overgang naar de hulpverleningszone zijn een aantal onduidelijkheden ontstaan in verband met de relaties tussen BZA, Stad/vastgoed en AG Vespa. Zo zijn er bijvoorbeeld nooit huurovereenkomsten afgesloten tussen de stad en de hulpverleningszone, werd het huurcontract van Post Noord nooit overgezet naar de hulpverleningszone, is AG Vespa

eigenaar geworden van Post Zuid en is gestart met de bouw van post Wilrijk, waarbij BZA de bouwheer is van de kazerne. Een duidelijke rechtspositie van het onroerend patrimonium is noodzakelijk om het onderhoud, zowel het eigenaars- als het huurdersonderhoud, af te lijnen.



In 2018 gaf de Stad Antwerpen aan AG Vespa de opdracht om een project op te starten met de verschillende bedrijven van de groep “Stad” (met uitzondering van het havenbedrijf, Zorgbedrijf en ZNA) om een geïntegreerd vastgoedbeheer van het patrimonium van de groep “Stad” uit te werken. Dit project geeft aan BZA de opportuniteit om het gebouwbeheer en de verschillende overeenkomsten te (laten) herbekijken of te laten afsluiten via AG Vespa om zodoende alles eenvormig en duidelijk vast te leggen. Dit gaat van het afsluiten van SLA's (Service Level Agreement) tot het duidelijk opzetten van financiële en juridische constructies om te kunnen instaan voor een duurzaam en gestructureerd onderhoud en beheer van de kazernes. Het beheer van de kazernes zal als het ware uitbesteed worden aan AG Vespa.

Momenteel zitten de financiële middelen verspreid bij de Stad (SB) en AG Vespa. Deze werkwijze is onvoldoende transparant. Slechts een klein deel, om zelf enkele onderhoudswerken (huurdersonderhoud of kleine aanpassingen) uit te voeren, is voorzien op de brandweerbegroting. Dit is echter momenteel niet voldoende om een structureel periodiek huurdersonderhoud uit te voeren voor de acht kazernes. Hierdoor dreigt verloederung.

Brandweer Zone Antwerpen heeft de intentie om haar patrimonium verder te vernieuwen, te beginnen met de posten Linkeroever, Deurne en Lillo. De behoeften zullen duidelijk in kaart gebracht worden, rekening houdend met het nieuwe operationele model. Bovendien zal onderzocht worden in welke mate de mogelijkheid bestaat om post Lillo verder uit te breiden met oefenfaciliteiten (oefenplaat, blindloopparcours, leslokalen, ...) om te kunnen instaan voor de nodige permanente en voortgezette opleidingen die door de hogere overheid aan de brandweerzone worden opgelegd.

Energie

Gezien de hoge energiefacturen wil de zone enkele investeringen doen in energiebesparende maatregelen, zoals het plaatsen van zonnepanelen, het vervangen van klassieke verlichting door LED-verlichting, het plaatsen van bijkomende isolatie en de herprogrammering van de verluchtingssystemen in de verschillende kazernes. BZA wil deze investeringen vanaf 2019 gespreid doorvoeren à rato van 500 000 EUR/jaar. Deze investeringen brengen een eenmalige kost met zich mee, maar zullen een significante

besparing op de energiefacturen opleveren. Hierdoor zullen deze kosten op termijn terugverdiend worden.

Ergonomie

Eén van de taken van de groep “patrimonium” is de opvolging van het meubilair dat in gebruik is in de verschillende brandweerkazernes. Zo worden regelmatig defecte stoelen, tafels en burelen vervangen. In 2019 zal een budget voorzien worden om een prijsvraag te organiseren voor het meubilair dat nodig is om de nieuwe Post Zuid te bemeubelen. Hiervoor wordt een budget van ± 170 000 EUR voorzien.

Huidige vastgoedsituatie

Brandweer Zone Antwerpen beschikt over acht posten:

- vier posten (Post Berendrecht, Post Deurne, Post Linkeroever en Post Centrum) zijn eigendom van de stad Antwerpen en worden gehuurd door de zone.
- één post (Post Lillo) is eigendom van de Stad, gebouwd op een grond in erfpacht gegeven door het Havenbedrijf Antwerpen NV.
- één post (Post Zuid) zit in het financieel patrimonium van AG VESPA, het autonoom vastgoedbedrijf van de stad Antwerpen.
- één post (Post Noord) is eigendom van een externe partner en wordt gehuurd door de Stad en onderverhuurd aan BZA tot 2045.
- de laatste post (Post Wilrijk) is eigendom van de brandweerzone.

Post Noord



Bouwjaar: 2006 – 2008; ingebruikname: 2009

Eigenaar: Bolivar Properties nv

Huidige toestand: nood aan structureel periodiek onderhoud en verduidelijkingen qua huurders- en eigenaarsonderhoud

Recente investeringen: geen – 10 jaar in gebruik

Toekomstvisie: de stad Antwerpen (erfpachter) heeft de site (grond + doorgang naar de Vosseschijnstraat) in erfpacht van de nv Bosuil met recht van opstal tot 30 juni 2046. Zij stelde een bouwpromotor aan (Bolivar Properties nv)

voor het bouwen van Post Noord. De stad huurt tot 6 november 2045 de gebouwen van de promotor, waarmee ook een onderhoudscontract werd afgesloten. Dit contract omvat grotendeels alle onderhoud en herstellingen, maar dient verduidelijkt te worden om discussies met eigenaar (Cofinimmo), huurder (Stad) en onderhuurder (BZA) zo veel mogelijk te vermijden. Na afloop van de huurperiode wordt de stad volledig eigenaar van de gebouwen. Bij het einde van de erfpacht komen de opgerichte gebouwen in volle eigendom aan de grondeigenaar toe. De stad beschikt na het verstrijken van de termijn van erfpacht over een voorkeurrecht om het complex verder te huren. De grond waarop de bezoekersparking aan de Vosseschijnstraat ligt behoort toe aan het Havenbedrijf. Deze concessie is momenteel zonder einddatum (onbepaald) en jaarlijks opzegbaar.

Post Lillo



Bouwjaar: 1969; uitbreiding 1982

Eigenaar: Het gebouw is eigendom van de Stad, gebouwd op een grond in erfpacht gegeven door het Havenbedrijf Antwerpen NV tot 31 december 2030.

Huidige toestand: Het gebouw bestaat uit geschakelde prefab-units welke eind de jaren 60 ter bescherming van de Antwerpse haven (na de cyclohexaan-ontploffing bij BAYER) als tijdelijke

constructie zijn neergezet. De kazerne kampt met chronisch bouwtechnische problemen zoals rioleringsgebreken, regenwaterinsijpeling, onvoldoende isolatie, noodzakelijke milieusanering ten gevolge van een lekkende stookolietank,...

Recente investeringen: In 2017 werden het sanitair en het dak gerenoveerd.

Toekomstvisie: Gezien de staat en de ouderdom van de kazerne is een volledige nieuwbouw aangewezen die aangepast is aan de bezetting zoals beschreven in het nieuwe operationele model. Bovendien is BZA vragende partij om deze post uit te breiden met een aantal oefenfaciliteiten. De ligging in het industriële havengebied biedt de uitgelezen kans om een deel van de kazerne uit te rusten met infrastructuur waar het brandweerpersoneel ongestoord kan oefenen. Het nodige budget (te voorzien in 2022) voor deze nieuwbouw zal moeten voorzien worden in de budgetten van de eigenaar van het gebouw.

Post Zuid (Paleisstraat)



Bouwjaar: 1910

Eigenaar: AG VESPA. Het gebouw werd in december 2014 overgedragen van de stad naar de portefeuille van het Autonoom Gemeentebedrijf VESPA.

Huidige toestand: in verval. Het gebouw zal niet meer gerenoveerd worden.

Recente investeringen: geen

Toekomstvisie: eind 2017 nam de zoneraad de beslissing om een nieuwe Post Zuid te laten

bouwen door AG Vespa langs de Kielse Vest. Deze kazerne zal deel uitmaken van een vastgoedproject waarvan de plannen en lastenboeken in de loop van 2018 worden samengesteld door AG Vespa en BZA. Voor de oude Post Zuid (Paleisstraat) worden enkel nog instandhoudingswerken voorzien om het gebouw leefbaar te houden in afwachting van de ingebruikname van de nieuwe kazerne. De oude kazerne (Paleisstraat) zal volledig verlaten worden door BZA en geëxploiteerd worden door AG Vespa.

Post Centrum



Bouwjaar: 2012; ingebruikname: 2013

Eigenaar: stadseigendom

Huidige toestand: nieuwbouw / renovatie

Recente investeringen: geen, twee jaar in gebruik.

Toekomstvisie: De post werd recent uitermate grondig gerenoveerd, waarbij enkel de structuur grotendeels bewaard bleef, zodat eerder sprake is van een nieuwbouw.

Post Deurne



Bouwjaar: 1930; uitbreiding 2008: uitbreiding met aanpalend politiekantoor dat verlaten werd.

Eigenaar: stadseigendom

Huidige toestand: uitgeleefd en onaangepast

Recente investeringen: geen

Toekomstvisie: gezien de garages niet meer aangepast zijn aan de grootte van de huidige brandweervoertuigen (garages te laag en te smal),

dringt een vervanging zich op. De nieuwe post kan dan aangepast worden aan de bezetting volgens het nieuwe operationele model. Bij voorkeur wordt met dit project gestart in 2020. Het nodige budget voor deze nieuwbouw zal moeten voorzien worden in de budgetten van de eigenaar van het gebouw.

Post Linkeroever



Bouwjaar: 1965

Eigenaar: stadseigendom

Huidige toestand: nood aan een structurele renovatie

Recente investeringen: geen

Toekomstvisie: In 2018 en 2019 zijn reeds enkele renovatiewerkzaamheden gepland, zoals de herinrichting van de verblijfsruimtes

brandweerpersoneel. AG Vespa is ondertussen begonnen met het afbreken van het naastgelegen politiekantoor wat enkele dringende werkzaamheden met zich meebrengt aan de brandweerkazerne zoals de vervanging van de centrale verwarmingsketel. Om deze grondige renovatie- en verbouwingswerken (gedeeltelijke nieuwbouw achtergarage) verder te laten uitvoeren, zal de eigenaar van het gebouw de nodige budgetten moeten voorzien. Aangewezen is om deze werken te laten aansluiten aan de reeds aangevangen renovatiewerkzaamheden in 2019.

Post Berendrecht



Bouwjaar: 2012; ingebruikname 2014:

Eigenaar: Stadseigendom, gebouwd op een grond in erfpacht gegeven door het Havenbedrijf Antwerpen NV.

Huidige toestand: nieuwbouw

Recente investeringen: geen

Toekomstvisie: De post werd recent gebouwd.

Post Wilrijk



Bouwjaar: 2017 - 2018

Eigenaar: Het gebouw wordt gebouwd door AG Vespa in opdracht en met budget van BZA met subsidies van de FOD Binnenlandse Zaken.

Huidige toestand: bouw gestart in 2017 door AG Vespa – ingebruikname sinds 1/1/2019

Recente investeringen: niet van toepassing

Toekomstvisie: niet van toepassing

TEAM MAGAZIJN

De dienst magazijn als onderdeel van de directie logistiek neemt volgende taken op:

- Beheren van de stock artikelen in relatie tot noodzakelijke of gewenste hoeveelheden;
- Organiseren van de bedeling van de magazijnartikelen naar de interne klanten op een efficiënte wijze;
- Organiseren van de controles en keuringen van materieel, onderhevig aan periodieke controles en keuringen (helmen, elektrisch materieel, ladders, ...);
- Organiseren van openbare verkopen in samenwerking met een externe partner;
- Monitoren van het budget van de haar toegewezen budgetcodes;
- Opvolgen van de reservekledij en de binnengekomen was om deze zo terug op de respectievelijke kazernes te krijgen.

Door middel van het verder uitrollen van een intranet-based software zal, in samenwerking met de dienst IT, getracht worden om een web-based bestelportaal te ontwikkelen. Hierdoor kunnen bestellingen vanuit de verschillende diensten en posten en de uitlevering naar de interne klanten vlotter gebeuren.

Volgende ontwikkelingsdoelstellingen worden naar voren geschoven:

- **cycle count systeem** ontwikkelen om systematische trends, afwijkingen, ... in voorraden te onderkennen, te verhelpen en stockbreuken te vermijden;
- het inlassen van **periodieke optimalisaties** om bestaande voorraden (fast, slow en non-movers) meer accuraat af te stemmen op de operationele noden;

- het **ontwikkelen van een tool** om via intranet **bestellingen te initiëren en op te volgen**. Dit zou zowel voor de besteller als de aankoper een overzicht geven in welke status de bestelling zich bevindt. Idealiter wordt er gekeken naar een systeem waar zowel de magazijnbestellingen, de aankopen via de aankoopdienst en eventueel het kledijbudgetsysteem kunnen worden ingegeven en opgevolgd.

Deze doelstellingen worden in de eerste plaats gerealiseerd voor wat genoemd wordt het “groot magazijn” en het “klein magazijn” op Post Noord. In een latere fase, wellicht na 2019, zal in samenwerking met de betrokken partijen ook het beheer van de verschillende deelmagazijnen zoals adembescherming, materieel technische hulp, radiocommunicatie, voertuigenatelier en ook de postmagazijnen in de diverse posten onder het magazijnbeheer getrokken worden.

TEAM WAGENPARKBEHEER / ATELIERS

De dienst wagenparkbeheer en de ateliers als onderdeel van de directie logistiek nemen volgende taken op:

- Opvolgen van het periodieke onderhoud van al de voertuigen en containers volgens de vooraf bepaalde onderhoudsintervallen via raamcontracten;
- Diagnosticeren van schadegevallen (ongevallen, ...) en defecten en zorgt voor het herstellen van beschadigde voertuigen en containers via de gepaste raamcontracten;
- Uitvoeren van bestellingen (magazijnartikelen, voertuigonderdelen, gereedschappen) om in de ateliers in eigen beheer kleine herstellingen te kunnen uitvoeren;
- Opvolgen van het wagenparkbeheer door nauwkeurige ingave in de beheerssoftware “Abifire” om zo een goed gedocumenteerde historiek en kostenanalyse per voertuig/container te kunnen samenstellen;
- Beheren van de tankkaarten per voertuig en de tankcodes van ieder personeelslid;
- Organiseren van de driemaandelijke wettelijke keuringen van kranen, laadbruggen, ladderwagens en hoogwerkers in samenwerking met een extern keuringsorganisme;
- Begeleiden van de operationele medewerkers, werkzaam in de verschillende ateliers (onderhoud pompgroepen, stroomaggregaten, kettingzagen, reddingsgereedschap, slangenwas, ...) en ondersteunt in het aanvragen van bestelbons en prijsvragen;
- Monitoren van het budget van de haar toegewezen budgetcodes.

Rollend materieel

Aan de hand van afschrijftermijnen en een bepaald aantal reservevoertuigen werd de afgelopen jaren een **wagenplan** opgesteld waarover BZA dient te beschikken. De afgelopen jaren is het wagenpark op peil geraakt en aangepast aan de behoeften om steeds met modern en degelijk rollend materieel te kunnen voldoen aan de uitrukken, zoals beschreven in de respectievelijke dienstnota's.

De opdracht bestaat er in dit wagenplan verder te verfijnen en te consolideren, m.a.w. aan de hand van het nieuw operationeel model, technische ontwikkelingen en nieuwe inzetprocedures zullen wij beoordelen of een aanpassing zal gebeuren aan het aantal of type voertuigen dat bij BZA in gebruik is. Naar aanleiding van de heroriëntering van de Civiele Bescherming en het daarbij behorende veranderende takenpakket dient onderzocht te worden of BZA moet investeren in bepaald gespecialiseerd (zwaar) materieel zoals bijvoorbeeld voor reinigen van het wegdek.



Basiszorg

Het rollend materieel voor de basiszorg houdt rechtstreeks verband met de basisuitruk zoals beschreven in respectievelijke dienstnota's en met het aantal posten momenteel in dienst. Op 1 januari 2019 zal met de ingebruikname van Post Wilrijk ook het nieuw operationeel model in voege treden. Dit houdt onder meer in dat op elke post een multifunctionele autopomp en een reddingsvoertuig (autoladder of hoogwerker 30 meter) zal gestationeerd zijn. Enkel op Post Noord zal nog een tweede hulp bemand worden.

Naast de snelle interventiewagen op Post Noord, zal er een tweede snelle interventiewagen op post Zuid in dienst genomen worden. Zo komt het aantal te voorziene materieel voor basisbrandweezorg uit op volgende verdeling:

MULTIFUNCTIONELE AUTO POMP	9
AUTOLADDER	6
HOOGWERKER	2
SNELLE INTERVENTIEWAGEN	2

Tabel 6 Aantal te voorziene materieel voor basisbrandweezorg

Gespecialiseerd zonaal materieel

Gezien de specifieke risico's in onze zone (autostrades en ringwegen, havengebied met de petrochemische industrie en grote logistieke bedrijven, luchthaven Deurne, verschillende tunnels, hoogbouw, ...) werd brandweermaterieel aangekocht om ter ondersteuning te komen aan de basisuitruk.

Afhankelijk van de specialisatie van de verschillende posten, werden gespecialiseerde voertuigen aangekocht. Zo zijn zowel post Linkeroever als Lillo identiek uitgerust met **industriële middelen**. Omwille van het havengebied dat ze in eerste instantie beschermen, beschikken ze beide over een watertankwagen, schuimautopomp, poederwagen en IGS-voertuig.

Met de aankoop in 2017 van een nieuwe "**poederschuimautopomp**" voor de post Lillo, zal één van de poederwagens afgeschreven worden en niet meer vervangen worden nadat de nieuwe "poederschuimautopomp" is geleverd (oplevering vermoedelijk eind 2018).

Post Deurne huisvest de specialiteit "RED-team" waarvoor ze uitgerust werden met een **RED-teamvoertuig**.

Post Noord huisvest als logistiek centrum van de zone niet enkel het reservematerieel maar eveneens de **technische ondersteuningsgroep** met al de overige specifieke voertuigen en containers.

Reservematerieel

Om de basiszorg niet in het gedrang te brengen, dient men te voorzien in voldoende reservevoertuigen die, indien de reguliere voertuigen in herstelling of onderhoud zijn, in de plaats in dienst gesteld kunnen worden. Uit ervaring is gebleken dat een minimum van acht multifunctionele reserve-autopompen en vier reserveladders van toepassing is.

Momenteel beschikt Brandweer Zone Antwerpen over 18 autopompen. Door de invoering van het nieuw operationeel model, zal er een autopomp minder in dienst zijn, maar een snelle interventiewagen extra. Het aantal autopompen (incl. reserve-autopompen) zal dan dalen naar 17. Het aantal snelle interventiewagens zal stijgen naar drie. Daarnaast beschikt de zone over tien 30-meter autoladders. Ter vervanging van een hoogwerker wordt eveneens een autoladder gebruikt.

De hoeveelheden van het beschikbaar materieel bij Brandweer Zone Antwerpen, is zodanig dat **nagenoeg al het materieel ontdubbeld is, zodat de hulpverlening niet in het**

gedrang komt in geval van herstelling of onderhoud. De reservevoertuigen worden eveneens gebruikt voor de rekrutenopleidingen en opdrachten van representatieve aard (filmopnames, schoolbezoeken, ...).

Meerjarenplanning

Afgezien van enkele specifieke projecten naar aanleiding van bepaalde nieuwe technologieën, nieuwe taken van Civiele Bescherming of een gewijzigde inzet van materieel, moet enkel voorzien worden in het tijdig vervangen van ons rollend materieel.

Rekening houdende met de algemene toestand van ons rollend materieel, werd er gekozen om de **afschrijftermijnen** van 7, 15 à 20 jaar, respectievelijk voor de kleinere voertuigen (< 3,5 ton), de grotere voertuigen (> 3,5 ton) en containers **licht te verhogen** tot respectievelijk 10, 15, 20 en 25 jaar voor respectievelijk de kleinere voertuigen (< 5 ton), de eerstelijnsvoertuigen (autopompen, autoladders, ...), de tweede lijnvoertuigen (schuimautopompen, adembeschermingswagens, duikwagens, haakarmvoertuigen, ...) en de containers. Uiteraard kan van deze termijnen afgeweken worden naargelang de algemene toestand van het voertuig.

Bij de planning van deze aankopen tracht de brandweer er rekening mee te houden de **aankopen zoveel mogelijk te groeperen**, zodat er identieke voertuigen kunnen worden aangekocht. Dit geeft voordelen qua standaardisatie, mogelijke groepskortingen en gegroepeerde opleveringen. Zo voorziet de brandweer in 2019 twee autoladders aan te kopen via de markt van de FOD Binnenlandse Zaken die op dat moment nog lopende is.

In de periode 2020 – 2021 voorzien we de vervanging van acht multifunctionele autopompen, al dan niet aan te kopen via een markt van de FOD Binnenlandse Zaken of via een eigen raamcontract. Naar aanleiding van deze gegroepeerde aankoop van autopompen zullen wij van de gelegenheid gebruik maken om de karakteristieken en de belading af te toetsen met de behoeften van het moment.

Onderhoud rollend materieel

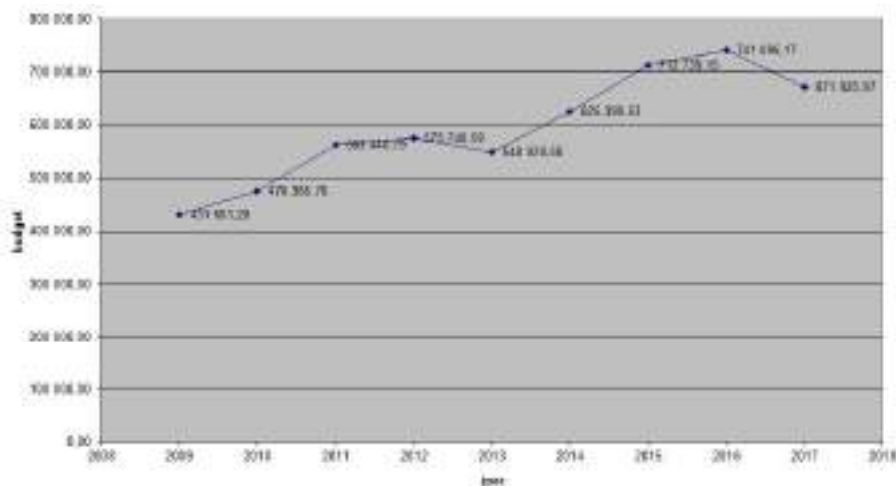
Huidige situatie

JAAR	UITGAVEN
2013	548 931,-
2014	625 400,-
2015	712 739,-
2016	741 096,-
2017	671 925,-

Tabel 7 Jaarlijkse uitgaven voor onderhoud en herstellingen aan het wagenpark van de zone

Deze tabel en grafiek geven een beeld van de totale uitgaven voor het uitvoeren van onderhoud en herstellingen aan het wagenpark van de zone. Merk op dat het bedrag zowel herstellingen door derden betreft als het aanleveren van onderdelen voor herstellingen die

de brandweer zelf uitvoerde. De afgelopen jaren werd een inhaalbeweging ingezet om het algemene niveau van het wagenpark te verbeteren. De piek van 2016 was vooral te wijten aan een aantal tegenslagen bij enkele herstellingen (ten gevolge van ongevallen) van ladderwagens en koetswerkherstellingen. Het is echter de bedoeling deze wagens in de komende jaren af te schrijven en te vervangen door nieuwe wagens.



Grafiek 29 Jaarlijkse uitgaven voor onderhoud en herstellingen aan het wagenpark van de zone

Meerjarenplan

De bedragen tonen aan dat het onderhoud jaarlijks ongeveer een 700 000 euro kost. Het blijft echter een aandachtspunt dat wij de onderhoud- en herstellingswerken nauw kunnen blijven opvolgen door een permanente bestaffing van de dienst wagenparkbeheer. De ingezette inhaalbeweging kan immers zeer vlug terug verloren gaan, indien we het over- en toezicht op de defecten, beschadigingen, herstellingen en onderhoudsbeurten niet kunnen behouden, verbeteren en in de hand houden. Verder zou een betere opleiding van de autovoerders een daling van defecten en schadegevallen met zich mee kunnen brengen. Het benodigde budget wordt daarom terug geraamd op ± 700 000 euro.

De begroting wordt opgesplitst in twee delen:

- onderdelen: 15% = 110 000 euro;
- herstellingen door derden: 85% = 594 000 euro.

Om te voldoen aan stijgende grondstofprijzen, indexverschuivingen e.d. wordt per jaar een verhoging voorzien van 3%.

Planning raamcontracten

Momenteel zijn raamcontracten afgesloten die Brandweer Zone Antwerpen nodig heeft om vlot te kunnen inspelen op onderhouds- en herstellingswerken. Wij willen op tijd en stond deze contracten hernieuwen en een financieel gezonde wisselwerking vinden met de raamcontracten van de Stad Antwerpen.

BRANDSTOF

In 2016 bedroegen de brandstofkosten ± 330 000 EUR. De zone verwacht niet onmiddellijk een verhoogd verbruik, mede dankzij enkele brandstof besparende maatregelen (begrenzing voertuigen, zuinigere motoren, ...). Wij moeten echter rekening houden met de significante stijging van de dieselprijs. Verder is het nog onzeker of de kwaliteit van de huidige benzine (euro 95 met ethanol) gezond is voor de oudere benzinemotoren

(pompgroepen, reddingsgroepen, ventilatoren, ...). Wij onderzoeken of we zullen overstappen op de hoogwaardigere “ASPEN”-benzine die ook merkelijk duurder is.

Verzekeringen

Afgaande op de facturen van de verzekering van 2016 en 2017, stellen we vast dat de kosten voor het verzekeren van onze voertuigen ± 120 000 euro bedragen. De zone verwacht niet onmiddellijk een verhoging in dit opzicht en raamt de uitgaven op 130 000 euro.

Niet rollend materieel

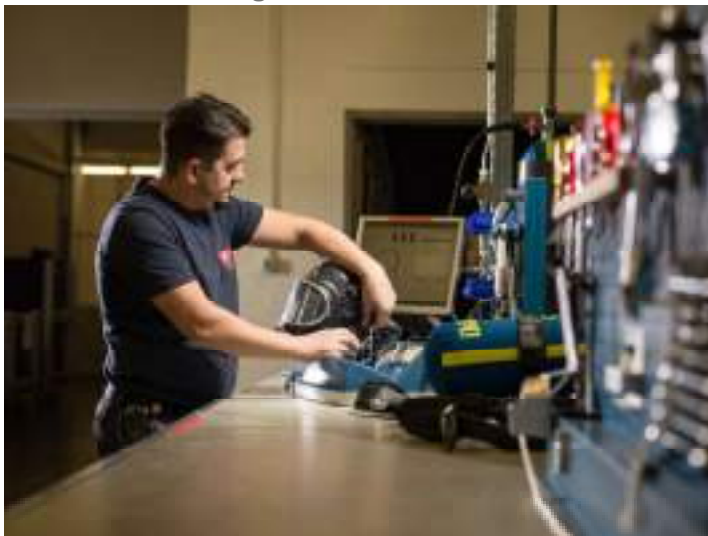
Draagbare ledigingspompen

De afgelopen jaren werd Antwerpen en omstreken regelmatig getroffen door hevige wateroverlast en noodweer. Om een antwoord te bieden aan de ermee gepaard gaande wateroverlast, werden doorheen de jaren verschillende types ledigingspompen aangekocht, zowel met elektrische aandrijving als met verbrandingsmotor. Verschillende van deze pompen zijn nu ongeveer 20 jaar oud en zullen in de loop van de volgende jaren vervangen worden.

Watervoerende armaturen

De watervoerende armaturen (straalpijpen, monitoren, slangen, verdeelstukken, ...) worden gebruikt om het bluswater te transporteren van de bluswatervoorraad tot aan het brandende object. Ieder blusvoertuig is hiermee uitgerust. Om te voorzien in voldoende van dit materieel en om herstellingen te kunnen laten uitvoeren, voorzien we jaarlijks een bepaald budget.

Adembeschermingstoestellen



Om zich te beschermen tegen de schadelijke rookgassen die bij iedere brand vrijkomen en de eventuele aanwezigheid van toxische gassen bij inzetten met gevaarlijke producten, gebruikt BZA een 450-tal adembeschermingstoestellen.

Gezien het belang van deze toestellen en het rechtstreeks verband met de gezondheid van de gebruikers, is er binnen BZA een goed uitgebouwde ploeg van specialisten opgeleid om deze

toestellen te reinigen na gebruik, te onderhouden, te controleren en te reviseren. Zij beschikken over een daarvoor speciaal ingericht laboratorium en voertuig om hun werkzaamheden in de meest gunstige omstandigheden te kunnen uitvoeren.

Wij stelden een meerjarenplanning voor de investeringen op waarin we de vervanging van de meest belangrijke toestellen opnamen. In het oog springt de vervanging van alle adembeschermingstoestellen in 2020. De kost wordt geraamd op 1 215 000 euro. Voor de exploitatie schuiven wij een budget van ongeveer 61 000 euro naar voren dat jaarlijks geïndexeerd wordt.

Gaspakken

Gezien het belang van de (petrochemische) industrie in en rond de haven, en de daarmee gepaarde transportbewegingen via spoor, water en weg, is IGS één van de voornaamste specialiteiten binnen BZA. Binnen deze specialiteit wordt het brandweerpersoneel getraind in industriële brandbestrijding en het omgaan met incidenten waarmee gevaarlijke stoffen gemoeid zijn.

Wij stelden een meerjarenplanning voor de investeringen op rekening houdende met de noodzaak om een 25-tal gaspakken te vervangen in 2019, gezien deze hun vervaldatum bereikt hebben. Dit komt overeen met ongeveer 200 000 euro. Verder verwachten wij, afgezien van enkele vervangingen van defecte toestellen of meters, geen investeringen.

Kledij

Iedere brandweerman krijgt jaarlijks naargelang zijn graad een bedrag ter beschikking voor de aankoop van werk-, sport- of dienstkledij. De uitgaven voor dit kledijbudgetsysteem worden jaarlijks geraamd op ± 270 000 euro.

Om zichzelf te beschermen tijdens de interventies stelt de brandweerzone aan ieder operationeel personeelslid persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) ter beschikking zoals interventiekledij, interventieaarzen, helmen, ... In het kader van het project interventiehygiëne kreeg in 2017 en 2018 ieder operationeel personeelslid **twee volledige interventiepakken**. In de daaropvolgende jaren voorzien wij in de **vervanging van de interventiehelmen, in interventiekledij voor rekruten en vervanging van beschadigde PBM's**. Hiervoor voorzien we jaarlijks een raming.



Duikapparatuur

De haven van Antwerpen is één van de belangrijkste havens van Europa. Dit brengt met zich mee dat er heel wat activiteit op en rond het water is. Daarom werd jaren geleden een duikteam opgericht om ook hier de nodige hulpverlening te kunnen garanderen. BZA is uitgerust met een duikploeg van ongeveer **tien duikers per compagnie**. Deze kunnen tussenkomen in de haven en in de kanalen die gesitueerd zijn in het beschermgebied van BZA. Wij stelden een meerjarenplanning voor de investeringen op waarin de vervanging van de meest belangrijke toestellen is opgenomen. In het oog springt de **vervanging van een duikwagen en een reddingsboot**, maar deze wordt in de meerjarenplanning van het rollend materieel voorzien. Verder zijn de vervanging van **enkele duiktoestellen en droogpakken** de grootste investeringen. Voor de exploitatie voorzien wij een budget van ongeveer 58 000 euro dat jaarlijks geïndexeerd wordt.

THV-gereedschappen

De uitgebreidheid van het wegennet in en om Antwerpen brengt een drukke verkeersstroom met zich mee. Om een antwoord te bieden aan de talrijke technische interventies, zoals verkeersongelukken, zijn nagenoeg alle eerstelijnsvoertuigen uitgerust met **hydraulisch reddingsgereedschap**. Gezien de evolutie in de automobielwereld (voertuigen worden alsmaar sterker, alternatieve aandrijvingen, enz...) moeten de gereedschappen op geregelde basis vernieuwd worden. In de meerjarenplanning voor de investeringen namen wij de

vervanging van de meest belangrijke toestellen op. Voor de exploitatie reserveren wij een budget van ongeveer 60 000 euro dat jaarlijks geïndexeerd wordt.

4.4.3 TECHNISCHE STEUN GROEP (TSG)

Doelstellingen

De directie logistiek is ook verantwoordelijk voor het opzetten en organiseren van de Technische Steun Groep (TSG) van Brandweer Zone Antwerpen. Deze technische groep zorgt voor de ondersteuning van de operationele werking met gespecialiseerde middelen en grootschalige logistiek en streeft de volgende doelstellingen na:

- organisatie van de opdrachten, toegewezen in het nieuw operationeel model door de werkgroep “operationele procedures”, meer in het bijzonder:
 - technische opdrachten;
 - ondersteuning van de brandploegen met gespecialiseerde voertuigen;
 - ondersteuning van de brandploegen met gespecialiseerd materieel;
 - organiseren van de logistieke ondersteuning bij grootschalige incidenten.
- organisatie van de opdrachten in het kader van de operationele preparatie, meer in het bijzonder:
 - controle en nazicht van de toegewezen voertuigen;
 - organiseren en volgen van permanente opleidingen;
 - volgen van voortgezette opleidingen;
 - organiseren en volgen van de gespecialiseerde opleidingen.
- organisatie van opdrachten in het kader van ondersteuning van de logistieke dienst - wagenparkbeheer/magazijn/patrimonium en de toegewezen specialiteiten aangaande niet-rollend materieel (kettingzagen, pompen, stroomgroepen, reddingsgereedschappen, ...).
- optimaliseren van de geplande opdrachten
 - optimaliseren van het uitvoeren van wespennesten, hydrantenbeheer,...;
 - optimaliseren van acties rond wateroverlast en stormschade;

Materieel

Het materieel toegewezen aan de TSG is:

- grote interventiewagen;
- tunnelvoertuig / snelle interventiewagen;
- signalisatievoertuig;
- watertankwagen;
- haakarmvoertuigen met kraan;
- haakarmvoertuigen zonder kraan;
- reddingsboot (RIB 147);
- tractor met toebehoren;
- commandobus;
- poederwagen;
- hoogwerker 50 meter;
- personeelsvoertuigen;
- vrachtwagens;
- alle containers waaronder:

- milieucontainer;
- schuimtankcontainer;
- logistieke container;
- slangencontainer industrie;
- slangencontainer Watertrein;
- boosterpomp;
- monitorencontainer;
- waterschuimmonitor;
- hygiënecontainer;
- watertankcontainer;
- THV-container;
- ventilatiecontainer;
- wateroverlastcontainer;
- zandzakkencontainer;



DIRECTIE HUMAN RESOURCES

4.5 DIRECTIE HUMAN RESOURCES

De bevolking verwacht van de brandweer een professionele hulpverlening in alle omstandigheden. Door nieuwe technologieën wijzigt de aard van de hulpverlening en het werk. De medewerkers van Brandweer Zone Antwerpen moeten daarom over de nodige competenties beschikken om in wijzigende omstandigheden kwalitatief werk te blijven leveren. Dit geldt zowel voor het operationele als het omkaderende personeel.

Naast de verwachting van de burger is er ook de maatschappelijke realiteit:

- Een 'war for talent' die losbarst rond de technische geschoolde profielen.
- Medewerkers blijven niet meer levenslang bij dezelfde werkgever.
- Mensen werken langer, waardoor sommigen fysiek de limiet bereiken om bepaalde operationele functies uit te oefenen.
- Door de digitalisering veranderen de competenties die van administratieve en operationele personeelsleden verwacht worden.

Het is daarom noodzakelijk dat Brandweer Zone Antwerpen een personeelsbeleid voert waarbij medewerkers voortdurend competenties kunnen opbouwen. Niet alleen vaktechnische, maar ook relationele, persoonsgebonden, taakgerichte en managementcompetenties. Dit moet leiden tot een competentie-opbouw van medewerkers om hen optimaal in te kunnen zetten in de organisatie. Zo raken medewerkers meer betrokken bij en geïnspireerd door hun werk, en kunnen zij als fiere én bekwame medewerkers van Brandweer Zone Antwerpen naar buiten treden.

Brandweer Zone Antwerpen gelooft in een competentiegebaseerd personeelsbeleid gedragen door leiderschap. Dit laat toe om snel en adequaat te reageren op wijzigingen in de omgeving en organisatie met een minimale omkadering.

4.5.1 WERKING

De directie HR heeft sinds mei 2017 een administratief directeur HR, maar wordt nog steeds ondersteund door een officier personeel die lid is van de beleidscel. Deze duobaan zorgt voor zowel continuïteit naar de ondersteunende diensten als voldoende operationele kennis om de zeer specifieke werkomstandigheden van het operationeel personeel correct te kunnen inschatten.

Onder de directie HR vallen drie diensten, hierna opgesomd.

PERSONEELSDIENST

Deze dienst is verantwoordelijk voor de uitbetaling van de lonen, de correcte verwerking van de verschillende types verlof, ziekte, arbeidsongevallen en pensioenaanvragen.

Zij zijn ook een essentieel onderdeel van de planning van de operationele diensten. Zij bereiden de algemene planning voor in de planningstool waarna de sergeanten van elke ploeg de dagelijkse planning kunnen invoeren. Nadien zorgen zij ervoor dat alle wijzigingen, veroorzaakt door ziekte, verlof of andere correct verwerkt worden.

STAP

De STAP-dienst (Stad Antwerpen Personeelswaarderingen) is verantwoordelijk voor de persoonlijke dossiers, de kwaliteitscontrole op het evaluatiesysteem en besluitvorming in het kader van benoeming, tucht en ontslag.

WERVING EN SELECTIE

De dienst Werving en Selectie werd opgericht in 2015 en is verantwoordelijk voor de praktische organisatie van aanwervings- en bevorderingsexamens, inclusief feedback voor kandidaten, inhoudelijke en administratieve ondersteuning van de jury tijdens de examens en besluitvorming over aanstellingen.

De twee laatste diensten zullen worden samengevoegd tot een **dienst 'Loopbaanontwikkeling'**. Naast de drie bovenstaande diensten wordt de directie HR bijgestaan door een jurist HR.

Deze diensten begeleiden een kader met een minimumbezetting van 664 operationele personeelsleden, een dubbelloopkader van gemiddeld 12 rekruten en een 80-tal administratieve personeelsleden.

#01/07/2018	KOP = VTE		#30/06/2018	KOP	VTE
Brandweerman	471		A1-3	22	19,6
Korporaal	108		A4	4	3
Sergeant	51		A5	1	1
Adjudant	19		B1-3	20	18,2
Officier	29		B4-5	1	1
EINDTOTAAL	678		C1-3	27	23,8
			C4-5	2	1,5
			D1-3	7	5,3
			EINDTOTAAL	84	73,4

Tabel 8 Personeelstoestand BZA op 1 september 2018

Loopbaanontwikkeling op basis van competenties wordt dan ook de rode draad in het personeelsbeleid. Dit vraagt een versterking van het **competentiebeleid**, maar ook een grotere **verantwoordelijkheid van de individuele medewerkers en hun leidinggevenden**. De directie HR zal zich organiseren om een kwalitatieve ondersteuning van de medewerkers in dit domein mogelijk te maken. Er is voor de leidinggevenden een zeer belangrijke rol weggelegd in het competentiebeleid. Leiderschap dient hiervoor binnen de brandweer verder ontwikkeld te worden.

Om de nadruk te kunnen leggen op competentie-ontwikkeling, is het noodzakelijk dat de competenties van elk personeelslid objectief bepaald zijn en door de leidinggevenden gekend. Dit moet op een eenvoudige manier kunnen gebeuren. Software moet een hulp zijn om personeelsleden in functie van hun competenties in te zetten. Om aan competentie-ontwikkeling te werken, moeten daarnaast voor de medewerkers bepaalde primaire voorwaarden vervuld zijn: duidelijkheid van planning en taakhoud, zekerheid van hun rechten, en vlotte bereikbaarheid van de personeelsdienst in geval van problemen. De personeelsdienst stelt zich garant om dit correct, transparant en vlot uit te voeren.

Naast een vlot bereikbare personeelsdienst die praktische problemen helpt aan te pakken, moeten wij ook werken aan een individueel plan op lange termijn. Wij moeten competenties

en potentieel detecteren zowel in het begin als tijdens de loopbaan. Deze moeten de kans krijgen om te ontwikkelen.

Het personeelsbeleid moet gekaderd worden binnen de federale wetgeving. Brandweer Zone Antwerpen zal in het domein van HR een trekkende rol opnemen in het Netwerk Brandweer. Bij de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken zullen wij maximale invloed uitoefenen om de regelgeving te richten op doelstellingen, in plaats van het opleggen van methodes.

4.5.2 TERUGBLIK OP VORIG MEERJARENBELEIDSPLAN

Competentiebeheer was in het vorige meerjarenbeleidsplan reeds een aandachtspunt. Het was echter vooral gericht op het onderhouden van vakbekwaamheid door opleidingen en oefeningen. De invoering van het KB opleiding was hier een motor in de ontwikkeling van een opleidingscyclus.

Met het KB betreffende de evaluatie van het operationeel personeel werd ook aandacht geschonken aan andere competenties. Dit KB en bijbehorende MB's vertonen nog hiaten, waardoor creatieve oplossingen nodig waren om de volledige taakomschrijving van elke brandweerman te vatten in een competentie- en functieprofiel. Gezien de korte tijdspanne tussen het verschijnen van het KB, bijbehorende MB's, de opleiding en de startdatum van de eerste evaluatiecyclus, zijn de **functiebeschrijvingen minimaal uitgewerkt**. Ondanks de opleiding merken we dat we bij het kader nog veel aandacht zullen moeten besteden aan de leidinggevendenden, om hen een kwalitatieve rol te laten spelen in competentiebeleid.

De strikte vorm van het evaluatiesysteem vraagt veel manueel werk van STAP. Het is noodzakelijk dat dit systeem door software ondersteund wordt om vanuit de directie HR meer aandacht te kunnen geven aan de inhoud.

Om het operationeel en omkaderend personeelsplan in te vullen, werd een dienst 'Werving en Selectie' opgericht. Deze dienst heeft haar meerwaarde in de voorbije periode bewezen. Getuige daarvan zijn de kwaliteit van de medewerkers die worden aangeworven of bevorderen en het heel beperkte verloop van nieuwe medewerkers. Vanuit deze vaststelling willen we deze dienst ook inzetten om gedurende de loopbaan aan alle personeelsleden advies te geven voor verdere ontwikkeling.

De wijziging van het geldelijke en administratieve statuut betekende een grote uitdaging voor de personeelsdienst. De personeelsdienst werd intern gereorganiseerd, waarbij voor elke compagnie en het omkaderende personeel telkens één administratief assistente als aanspreekpunt werd aangeduid. Elke assistente is bekwaam om alle basistaken uit te voeren. Deze **organisatie, op maat van een operationele dienst in vier ploegen**, leidde tot een **groter vertrouwen** van de operationele medewerkers in de personeelsdienst. Door de invoering van een planningstool met tijdsregistratie, gecombineerd met de nieuwe wijze van uitbetaling van operationaliteitsvergoeding, is de verwerking van werkuren, verlof en verloning **transparanter** dan ooit voorheen, met een lagere foutenmarge. De invoering van adequate software voor competentiebeheer moet ook in de andere diensten van de directie HR tot eenzelfde transparantie leiden, met verhoging van de kwaliteit.

Bij het opstellen van het huidige personeelsreglement werd uitgegaan van het personeelsreglement als basis, binnen de lijnen van het administratief en geldelijk statuut. Dit leidt tot een overdaad aan regels en documenten die de rechten en plichten van het personeel beschrijven. Nochtans zijn er ook dan situaties die niet beschreven zijn.

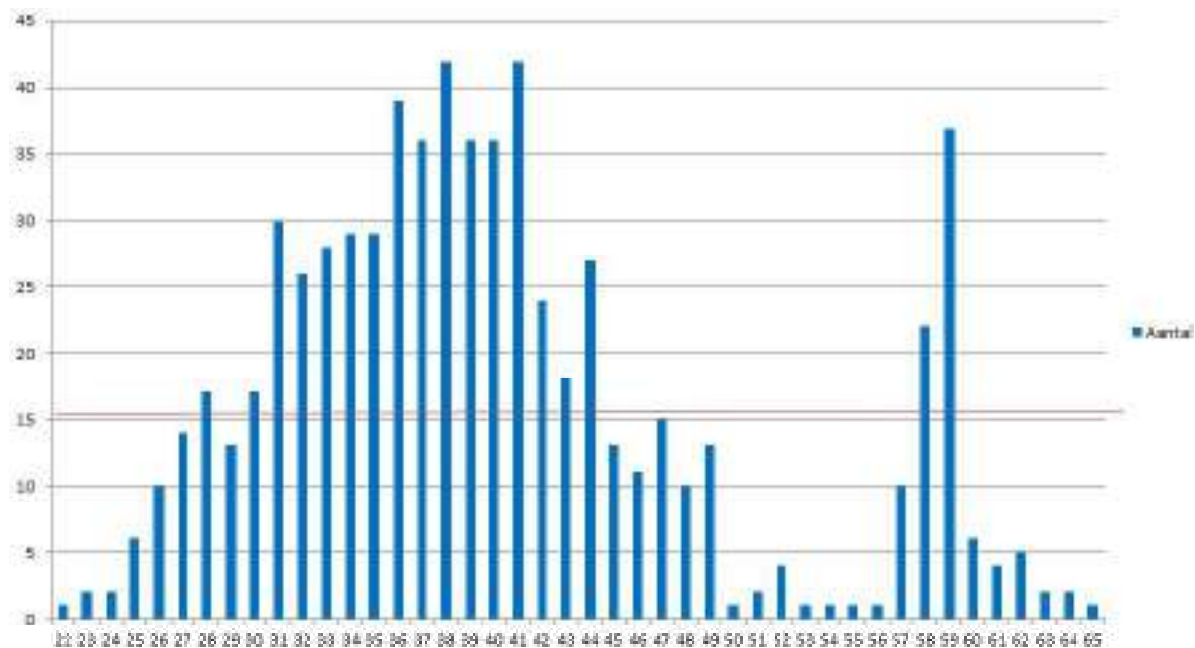
De zone zal inzetten op een **nieuw personeelsreglement** dat het statuut aanvult, daar waar het statuut aan de zone de keuze laat om te beslissen, of geen methode, maar een doelstelling oplegt.

In het vorige meerjarenbeleidsplan werd een dynamisch operationeel personeelsbehoefteplan opgesteld. De verplichting om 24 uren voortgezette opleiding te volgen, zet dit model onder druk, binnen het huidige personeelskader. Het nieuwe operationele model, ingevoerd op 1 januari 2019, maakt bij volledige invulling van het kader de combinatie van een volledig operationele dienst en 24 uren alarmvrije opleiding mogelijk.

Dit operationeel personeelsbehoefteplan resulteerde in een **minimumkader van 664**. Om dit kader ten allen tijde te kunnen garanderen is er een **dubbelloop-kader** nodig. De opleiding van een nieuwe brandweerman/vrouw duurt immers anderhalf jaar, waarvan zes maanden opleiding en één jaar stage. Deze aanwerving wordt steeds in 'lichtingen' van 24, 18 of 12 rekruten georganiseerd.

Van 1983 tot 1998 is er in het toenmalige Antwerpse korps een **aanwervingsstop** geweest. Die gehele periode zijn er geen nieuwe rekruten opgestart. In 1998 kwam er zo een pensioneringsgolf op gang kwam die het noodzakelijk maakte om elk jaar twee lichten van 24 personen aan te werven. Dit gaf als resultaat dat twee keer per jaar de het aantal operationele personeelsleden piekte, om daartussen steeds af te nemen door pensioneringen.

Het gevolg van de aanwervingsstop vandaag is dat ook deze pensioneringsgolf drastisch vertraagt en in 2022 zelfs volledig zal stilvallen. Onderstaande leeftijds piramide van het operationeel personeel geeft dit ook heel duidelijk aan.



Figuur 14 Leeftijds piramide OPS

De aanwerving van nieuwe lichten zal dus niet meer twee maal per jaar kunnen gebeuren, maar moet gepland worden naargelang het aantal verwachte pensioneringen. Hierbij zijn er twee knelpunten:

- Het duurt ongeveer twee jaar om van een **beslissing van aanwerving tot een volledig inzetbaar personeelslid** te komen. Naast de duurtijd van de opleiding is er ook nog eens zes maanden nodig om de werving van een brandweerman/vrouw rond te krijgen. Naast de verschillende proeven (sportproef, schriftelijk examen, groepsproef en interview) moet er immers ook rekening gehouden worden met een opzegtermijn van drie maanden.

- De **pensioenleeftijd** is door de pensioenhervorming onvoorspelbaarder geworden. Waar vroeger (voor 2009) de pensioenleeftijd op 58 jaar lag, wordt die nu stelselmatig verhoogd. Tegen 2025 wordt verwacht dat operationeel personeel ten vroegste op 63 jaar met pensioen zal gaan.

Door de digitalisering van een aantal processen binnen de organisatie maar ook in de samenleving, veranderen ook de competenties die verwacht worden van de administratieve medewerkers. Vroeger was er vooral nood aan puur uitvoerend werk om de nodige formulieren op een juiste manier te verwerken. Nu evolueert de zone meer naar een omgeving waar er meer nood is aan het begeleiden van mensen doorheen een proces en het bewaken van de kwaliteit van die processen. De focus moet dan ook liggen op het verwerven van deze competenties, door ze bij de huidige personeelsleden verder te ontwikkelen en hier ook specifiek op te rekruteren.

4.5.3 TOEKOMSTVISIE EN DOELSTELLINGEN

VERSTERKING VAN DE HR-DIENSTEN

De personeelsdienst is historisch gezien, bekeken vanuit het personeel, de belangrijkste HR-dienst in de zone. Zij is het eerste aanspreekpunt voor het personeel bij om het even welk personeelsprobleem. Hierdoor voerden zij taken uit die niet tot hun kerntakengebied horen. Deze taken worden door de dienst loopbaanontwikkeling overgenomen.

De personeelsdienst zet nog meer in op het gebruik van HR-software, om de nodige data up to date te houden en zo beschikbaar te stellen aan de bevoegde diensten. Dit zorgt voor minder manueel werk, en snellere verwerking van gewijzigde persoonsgegevens.

De diensten Werving en Selectie en STAP zijn samengevoegd tot een dienst 'Loopbaanontwikkeling'. Doorheen hun loopbaan, van bij de aanwerving tot uitdiensttreding, kunnen medewerkers bij deze dienst terecht met vragen over functies en competenties. Deze dienst zorgt ervoor dat de zone prioriteiten kan stellen in opleidingen en dat de kwaliteit van functioneringsgesprekken en evaluaties verhoogt. Ze werkt ook als een interne loopbaanbegeleiding, die er mee voor zorgt dat personeelsleden in functie van hun competenties worden ingezet. De nieuwe dienst Loopbaanontwikkeling neemt hiervoor een aantal taken van de personeelsdienst op zich.

Om eenzelfde niveau van transparantie, snelheid en kwaliteit te behalen bij de dienst loopbaanontwikkeling als bij de personeelsdienst, is een adequate software geïmplementeerd.

LEIDERSCHAP

Brandweer Zone Antwerpen zet in op frontlijnsturing. De overdaad aan regels uit het verleden is beperkt tot het statuut en enkele zonale verduidelijkingen en aanvullingen.

Binnen zijn bevoegdheidsgrenzen neemt elke leidinggevende beslissingen die de operationele werking van de organisatie ten goede komen. Kennis en ervaringen worden actief gedeeld in een geest van transparantie en samenwerken. De leidinggevende is daarbij een voorbeeld voor zijn medewerkers en toont moed in moeilijke beslissingen.

PLANNING IN NIEUW OPERATIONEEL MODEL

In het nieuw operationeel model is planning cruciaal. Er is zekerheid ingebouwd in de planning, zowel voor de organisatie, de burgers als voor de personeelsleden. Een minimumbezetting van 93 manschappen is gegarandeerd, opdat alle hulpwagens bemand zijn en de operationele logistiek en alle specialisaties volledig ingezet kunnen worden. Met

een volledige invulling van het kader is het mogelijk om, bij optimale planning, bijna 40 uren alarmvrije activiteiten te organiseren voor elke brandweerman. Deze uren worden voor een groot deel ingenomen door de verplichte 24 uren voortgezette opleiding. Een onverwachte afwezigheid (ziekte, sociaal verlof) in de ploeg wordt onmiddellijk opgevangen vanuit Post Noord, opdat de minimumbezetting in alle posten behaald wordt.

Bij de indeling van het operationeel personeel in ploegen, en van het omkaderend personeel in de verschillende directies, spelen competenties een cruciale rol. Competenties, zowel vaktechnische als persoonsgebonden, relationele en taakgerichte competenties, worden beschouwd als een troef om aanspraak te kunnen maken op een bepaalde functie.

PLANNING VAN DE REKRUTERING

De rekrutering gebeurt op basis van cijfers die nauwkeurig gemonitord worden. We gebruiken het model waarin de grote trends verwerkt zijn en zetten dit af tegenover de werkelijke cijfers die we maandelijks bijhouden. Hierdoor kunnen we noodzakelijke aanpassingen in de rekrutering op tijd doen, zodat we nooit met een tekort aan manschappen zitten. Gezien de beperkte uitstroom moet de beperkte instroom voldoende hoog zijn, maar die mag ook het budget niet te lang bezwaren.



Figuur 15 'Zaagband' BZA

DYNAMISCH KADER

Door dynamisch om te gaan met het administratief kader zijn we erin geslaagd de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen. We hebben het personeelsbudget op een dynamische manier aangewend, zodat we bij elke opportuniteit konden bekijken waar de nieuwe noden zaten. Omdat we niet vast zaten aan een vooraf vastgezet kader, moesten we niet steeds één op één vervangen, maar konden we binnen het budget strategische keuzes maken.

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

- Oprichten van de dienst loopbaanontwikkeling om:
 - Bij instroom ambities in kaart te brengen;
 - Bij doorstroom ambities op te volgen en medewerkers te begeleiden door middel van loopbaangesprekken;

- Bij uitstroom uitdienst-gesprekken te houden om het personeelsbeleid te verfijnen;
- In functie van de noden van de zone en omgevingsfactoren de rekrutering aan te passen om in een *war for talent* kwalitatieve profielen te kunnen blijven aantrekken.
- Verbetering van **processen** in de directie HR door:
 - Registratie van persoonsdata en competenties in adequate software;
 - Efficiënte en geconnecteerde dataverzameling;
 - Rapportage van cijfers.
- Ontwikkeling van **competentiebeleid** door:
 - Opname van nieuwe functieprofielen in functie van MB's over functiebeschrijvingen;
 - Kwaliteitsverhoging van functiegesprekken, functioneringsgesprekken en evaluaties;
 - Analyse van functiegesprekken (persoonlijke ontwikkelingsplannen) om als input te gebruiken voor personeelsbeleid en opleidingsbeleid;
 - Cultuur ontwikkelen van permanente opleiding en zelfontwikkeling;
 - Indeling van medewerkers gebaseerd op een combinatie van medische geschiktheid, fysieke paraatheid, operationele paraatheid (vaktechnische competenties) en persoonsgebonden, relationele, taakgerichte en management-competenties.
- Versterken van **leiderschap**, zowel van operationeel als omkaderend personeel op alle niveaus. Dit bevordert een 'lean' HR-beleid, gedragen door leiderschap in plaats van regels, wat leidt tot een dynamische organisatie.
- Een eenvoudige en wendbare manier van **planning** in het nieuw operationeel model implementeren om de minimumbezetting te allen tijde te garanderen en de alarmvrije opleiding mogelijk te maken.
- Brandweer Zone Antwerpen weegt in het **Netwerk Brandweer** en bij de **FOD Binnenlandse Zaken** op het HR-beleid.
- Dynamisch omgaan met het **personeelsbudget** zodat vernieuwing zich kan doorzetten.



**DIRECTIE
INNOVATIE EN TECHNOLOGIE**

4.6 DIRECTIE INNOVATIE EN TECHNOLOGIE

Technologie is vandaag alomtegenwoordig in onze omgeving, zowel privé als werkgerelateerd. IT neemt, net als in alle andere organisaties, ook bij Brandweer Zone Antwerpen een belangrijke ondersteunende plaats in bij alle bedrijfsprocessen. Digitaal is het nieuwe normaal en dat niet alleen in de ondersteunende processen, maar evenzeer in de operationele werking. Van de eerste computers een twintigtal jaar geleden, is de zone nu in een fase beland van doorgedreven digitalisering. Zo is de hele alarmeringsketen sterk gedigitaliseerd. Zo komt een melding aan de noodcentrale 112 (NC112) nu binnen in de seinkamer van Brandweer Zone Antwerpen via een datastring (een pakketje data). Vanaf het moment dat een datastring wordt ontvangen, start een heel proces. De locatie wordt weergegeven op een kaart, gebouwd op zelf-getekende of beheerde GIS-lagen en een uitrukvoorstel wordt berekend. Na een laatste manuele controle worden de pagers aangestuurd, de GPS van de voertuigen ingesteld, het programma Informatie Op het Terrein geactiveerd, op de infoschermen komt een alarmeringsboodschap en een automatisch voorstel tot een interventieverslag wordt aangemaakt in het programma “brandweerverslag”. Het lezen van de vorige zinnen duurde langer dan het effectief uitvoeren van de acties. In slechts enkele seconden worden bovenstaande zaken uitgevoerd.

Niet alleen tijdens interventies is het belangrijk om te kunnen vertrouwen op de juiste technologische ondersteuning en kwalitatieve data, ook voor de andere administratieve taken is het belangrijk dat alle medewerkers beschikken over de nieuwste en best aangepaste middelen om de job uit te voeren.

De directie Technologie werd in 2017 opgericht om alle aspecten die te maken hebben met technologie, IT en innovatie bij elkaar samen te brengen. Zo kan er gewerkt worden aan één overkoepelende visie en ontstaat er kruisbestuiving tussen de verschillende teams van deze directie. Ook voor de andere directies is het eenvoudiger om één duidelijk aanspreekpunt te hebben voor hun technologische vragen. De directeur technologie zetelt in het directiecomité, wat tevens zorgt voor een technologische stem op het hoogste niveau.

De directie technologie en innovatie bestaat uit enkele onderdelen, hieronder opgesomd.

1. IT-dienst

Brandweer Zone Antwerpen beschikt over een eigen IT dienst. Deze heeft twee grote taken: eerstelijns-ondersteuning (de zogenaamde service desk) en applicatiebeheer (uitwerken of ondersteunen van IT projecten).

2. Seinkamer

De seinkamer is het digitale hart van de interventies. Zij zorgen voor een optimale dispatching van de voertuigen, zijn een vast contactpunt en verzorgen de nodige ondersteuning (gaande van bijkomende hulpen tot gedetailleerde informatievragen).

3. Tekenkamer

De tekenkamer staat in voor het accuraat houden van de GIS-kaartlagen die gebruikt worden binnen BZA. Daarnaast zorgen zij voor het operationeel houden van het hydrantennetwerk op het grondgebied i.s.m. Waterlink en de manschappen die controles uitvoeren.

4. Radiocommunicatie

Binnen BZA wordt voornamelijk gewerkt met Astrid radiocommunicatie. Als back-up werd nog één analoge zender per brandweerwagen voorzien. Ook de pagers vallen onder de radiocommunicatie. Het uitrollen van radio's, het werkende houden van het radionetwerk,

de contacten met Astrid en het Belgisch Instituut voor Postdiensten en Telecommunicatie zijn allen gelinkt aan de personen die instaan voor de radiocommunicatie.

5. Data-analyse

Goede betrouwbare data krijgt stilaan een grote impact op het handelen als brandweer. We proberen onze grote hoeveelheid data te ontsluiten naar de personen en diensten die er nood aan hebben.

6. Innovatie

De directie technologie beschikt eveneens over een team innovatie, dat innovatieve ideeën ondersteunt, zowel budget-, project- als persoonsgewijs.

7. Samenwerking Digipolis

Digipolis is de vaste IT-partner van BZA. Zij werken op projectbasis mee om nieuwe ideeën om te zetten naar echte toepassingen. Daarnaast beheren ze onze servers, het netwerk, doen ze de technologische aankopen, etc...

4.6.1 WERKING

Omwille van het feit dat vele operationele opdrachten levensbedreigend en derhalve snel en adequaat uitgevoerd moeten worden, is de IT-infrastructuur als hoog kritisch te beoordelen. Enkel een real-time, redundant en performant IT-beleid kan hierop antwoord bieden. Brandweer Zone Antwerpen kiest hierbij nadrukkelijk om haar IT-toepassingen intern stevig te verankeren en dit in samenwerking met Digipolis.

De aanpak van IT-projecten gebeurt standaard vanuit een **generiek visiedocument** waarbij de vraag naar nieuwe projectnaden permanent afgestemd worden op de IT-middelen, de prioriteiten en de menselijke capaciteit van Brandweer Zone Antwerpen. Deze oefening wordt **semestrieel** uitgevoerd. Omdat er een breed IT-landschap te bewaken is, heeft de directie technologie de opdracht om de data-architectuur en het applicatielandschap strak in lijn te houden.

Intern zorgt een overlegstructuur ervoor dat de werking van de directie technologie en de besteding van de middelen in lijn is met de doelstellingen van Brandweer Zone Antwerpen. In deze overlegstructuur is Digipolis via haar klantverantwoordelijke rechtstreeks betrokken, zodat de werkrelatie zeer open en transparant is voor beide partijen.

Vóór het officiële ontstaan van de directie technologie werden uiteraard ook wijzigingen in de zone doorgevoerd. Zo werd sinds 2015 een uitgebreide service desk opgezet. Daarnaast is het team sinds september 2018 versterkt tot 6 VTE intern en 3.5 VTE extern (Digipolis). Er wordt nu nog gekeken naar een ½ VTE voor ondersteuning voor doorgedreven data-analyse (Business Intelligence).

De functionaliteit en de betrouwbaarheid van de kritische infrastructuur zijn gevoelig verhoogd door nieuwe toepassingen en een redundant netwerk. Daarom kijken we nu verder naar de toekomst hoe dit nog meer verbeterd kan worden.

IT-PROJECTEN 2015-2019

- **Dimb@ 2.0:** Digitaal Management Brandweer Zone Antwerpen
 - Dit project is met succes afgerond.
- **Info op het terrein (IOT)**
 - Momenteel werken we met versie 3.3. De blauwdruk voor 3.4 wordt voorbereid alsook de visie op versie 4.0. Hierbij onderzoeken we de

opportuniteiten van mogelijke samenwerking met Politiezone Antwerpen en de dienst Maatschappelijke Veiligheid.

- **Digitale interventie plannen (DIP)**
 - In Q3/Q4 2018 verwachten we de nieuwe uitgewerkte dossiers in de DIP-toepassing.
- **IT infrastructuur van de posten**
 - Post Wilrijk werd in gebruik genomen in januari 2019.
 - Daarnaast werken we aan een stapsgewijze verbetering van de posten. Zo zijn er reeds flexplekken²⁷ voorzien op sommige posten. Overal wordt er gewerkt aan nieuwe datalokalen, telefooncentrales, wifiverbindingen,... Alle posten zijn ook uitgerust met nieuwe infoschermen.

4.6.2 TOEKOMSTVISIE EN DOELSTELLINGEN

Brandweer Zone Antwerpen moet een **voortrekkersrol** opnemen binnen het brandweerlandschap als het gaat om technologie. De zone heeft de middelen en de mogelijkheden om technologische vernieuwingen te omarmen en om te zetten naar werkbare toepassingen. Ze dient niet enkel digitaal te werken, maar ook de werking te optimaliseren door de kracht van innovatie. Brandweer Zone Antwerpen moet overgaan van een gewone IT-infrastructuur naar een **informatiegestuurde “brandweer van morgen”** door innovatie en informatietechnologie.

BZA moet optreden als **kenniscentrum** als het gaat om uitgedachte toepassingen en de mogelijkheden openhouden, zodat zones met minder middelen gebruik kunnen maken van onze projecten. Daarnaast is de zone ook perfect geplaatst om samen te werken met andere veiligheidsdiensten, zowel andere brandweerzones, politie als medische disciplines.

De komende zes jaar zullen zeer veeleisend worden voor de directie technologie. Er zijn **disruptieve technologieën** die zich momenteel ontwikkelen. Het is echter niet voorspelbaar welke technologie er als eerste in zal slagen een brede inzetbaarheid te geven. Wat komt er zoal op ons af? 5G met ongekende datastreamingsnelheden, waardoor de hele communicatie zal veranderen, artificiële intelligentie, Virtual of Augmented Reality, quantum computing, zelfrijdende voertuigen (met alternatieve brandstoffen), smart devices, Internet of Things, big data, robotisering van bepaalde opdrachten,...

Wil de directie technologie echt een verschil maken, dan zal het neerkomen op de **kwaliteit van data en data-analyse**. Wij streven naar een informatiegestuurde brandweer en daarvoor zijn kwalitatieve data en de mogelijkheid om deze te gebruiken cruciaal. Ook innovatie wordt vanuit de directie technologie actief ondersteund. Dit kan op verschillende manieren: medewerkers de middelen geven om zelf aan de slag te gaan (bv. cloud omgeving), projecten mee te nemen van verschillende afdelingen, out-of-the-box leren denken. Om innovatie tot een succes te maken, luisteren we actief naar de mensen op het terrein en trachten hun noden om te zetten naar praktische toepassingen. Data komt natuurlijk ook samen met de verantwoordelijkheid van het bezit en het gebruik ervan. De directie Technologie werkt actief om te voldoen aan de GDPR-richtlijn.

Momenteel beschikt de directie technologie over budget om te opereren en innoveren. Ook voor de volgende jaren wordt eenzelfde geïndexeerde budget gevraagd. Doordat een andere strategie werd toegepast voor de IT-toepassingen van de seinkamer, werd extra budgetruimte gecreëerd.

²⁷ Een flexibele werkplek ('flexplek') is een plaats in je bedrijf waarop iedere medewerker kan inloggen en kan beschikken over de benodigde informatie.

OPEN ORGANISATIE

Multidisciplinaire samenwerking op IT-vlak zal aan belang winnen. Momenteel starten wij een samenwerkingsinitiatief op met de Politiezone Antwerpen en de dienst Maatschappelijke Veiligheid, het “**multiveiligheidsplatform**” zoals dit wordt genoemd. Maar ook de samenwerking met de andere brandweerzones moet beter. Hierin dient BZA telkens een leidende rol te op te nemen. Ook zetten we via innovatie volop in op een nieuwe benadering van wateroverlast i.s.m. o.a. Imec.

BZA is actief binnen verschillende netwerken (o.a. Netwerk Brandweer, netwerk ICT, netwerk OPSCOM, projectgroep Privacy en Informatieveiligheid). Dit moet worden behouden en versterkt. BZA dient op te treden als **referentie voor andere diensten en zones**. Ook voor andere zones moet het mogelijk zijn om bepaalde toepassingen van BZA te kunnen overnemen.

Drie jaar geleden heeft BZA de volledige **seinkamertoepassing** en het randapparatuur vervangen. In 2019 starten we met een nieuwe oefening om te bekijken hoe dit extreem cruciaal onderdeel van de IT-structuur van BZA kan worden verbeterd. Hierbij zoeken we naar een actieve samenwerking met andere zones, aangezien schaalvergroting van de seinkamerwerking aan de orde is. De vernieuwde seinkamertoepassing moet alvast klaar zijn om een effectieve samenwerking met een andere zone (of zones) vlot te faciliteren.

Niet alleen op operationeel vlak moeten we excelleren, ook voor de administratieve medewerkers moeten we het verschil maken zodat ze hun werk zo vlot mogelijk kunnen uitvoeren met de beste en juiste informatie en toepassingen.

STERKE INTERNE ORGANISATIE

De bottleneck waar BZA tegenaan loopt, is de inzetbaarheid van **kwalitatief personeel**. Er zijn meer aanvragen voor projecten dan mensen om ze te kunnen uitvoeren. Daarnaast wordt er meer gestreefd naar frontlijnleiderschap. In dit opzicht wil de directie technologie focussen op vertrouwen en verantwoordelijkheid opnemen.

Concreet zal de directie technologie moeten inzetten op twee fronten:

1. De huidige mensen verder laten groeien en meer “output” genereren in projecten.
2. Gemotiveerde en bekwame mensen in het team

Uitbreiding van de datacel met een profiel op A-niveau is aangewezen. Daarnaast zal een samenwerking met een gespecialiseerd bedrijf in datatechnieken worden opgezet. Ook binnen de IT- dienst is een extra A-profiel aangewezen om een antwoord te kunnen bieden op de vele aanvragen voor IT-projecten.

FIERE MEDEWERKERS

Mensen die fier zijn op hun job, omdat ze een waardevolle functie uitvoeren, met de juiste middelen en technologie en met de nodige zeggenschap over de uitvoering ervan, zijn flexibel en willen groeien. De medewerkers van de directie technologie en bij uitbreiding medewerkers van de zone dienen verder te groeien door hen de gepaste middelen en technologie te verschaffen en hierdoor zelfleiderschap, verantwoordelijkheid en mogelijke groei te faciliteren. Om dit te bereiken wordt er o.a. gekeken naar *gamification* en *virtual/augmented reality* om digitaal te leren.

DIRECTIE TECHNOLOGIE VAN DE TOEKOMST

De directie technologie van de toekomst zal bestaan uit vier grote delen:

1. IT
 - 1.1. Begeleiding IT-projecten
 - 1.2. Bewaken landschap
 - 1.3. Begeleiding innovatie
 - 1.4. Processen uitwerken
2. Informatiegedreven brandweer
 - 2.1. Datacel
 - 2.2. Seinkamer
 - 2.3. Tekenkamer
3. Innovatie en projecten
 - 3.1. Ad hoc samenstelling
4. Communicatie (horen én zien)
 - 4.1. Voice
 - 4.2. Video
 - 4.3. Visuals

INNOVATIEPROGRAMMA'S

BZA heeft twee grote operationele innovatieprogramma's die verschillende projecten omvatten die tonen waar we de komende jaren op wil inzetten:

Informatiegestuurde brandweer

BZA zet in op het omzetten van haar data en die van andere diensten naar intelligentie waarmee interventies, maar ook de gehele organisatie kunnen gestuurd worden. Het multiveiligheidsplatform is één concreet project in dit programma. Andere projecten worden verder uitgewerkt op basis van een studieopdracht die wordt toegewezen aan een organisatie die actief bezig is met data en informatie.

Fire Truck of the future

BZA werkt samen met verschillende technologiepartners aan de brandweerwagens en het brandweermateriaal van de toekomst. We doen dit onder andere door projecten te doen rond het gebruik van (automatische) drones en andere beeldvormingstechnieken. Verder wordt ook ingezet op innovatieve blus- en communicatiemethodieken. De integratie resulteert o.a. in een nieuw voertuig waarbij samenwerking wordt gezocht met autoconstructeurs van elektrische voertuigen en trucks.



DIRECTIE FINANCIËN

4.7 DIRECTIE FINANCIËN

De werking van de zone wordt hoofdzakelijk (97 procent) gefinancierd met middelen van de zoneleden (Antwerpen, Zwijndrecht en Wijnegem) en de federale overheid. Het is belangrijk voor deze externe partners om te kunnen vertrouwen op een overkoepelend, gezond, open, transparant gerapporteerd en duurzaam uitgebouwd zonaal financieel beleid. Om die reden besliste de zone in juni 2017 om de coördinatie van haar volledige financiële beheer, in nauwe samenwerking met de zonecommandant, bij de bijzondere rekenplichtige te plaatsen.

De bijzondere rekenplichtige stuurt de hele financiële organisatie aan en fungeert, naast de uitvoering van zijn wettelijk opgelegde taken, ook als strategisch, zonaal, financieel adviseur. Daarnaast ondersteunt hij de zonecommandant bij de opmaak van het financieel meerjarenplan. De bijzonder rekenplichtige wordt hiervoor bijgestaan door de financieel directeur van Brandweer Zone Antwerpen, die het dagelijks financieel beheer van de zone verzorgt. De financieel directeur op haar beurt beschikt over een financiële staf (begroting/rapportering/beleidsadvies) en vier verschillende teams. De financiële staf is verantwoordelijk voor begroting, rapportering en beleidsadvies.

De vier teams houden zich respectievelijk bezig met:

- Uitgaven (bestel- en betaalproces)
- Ontvangsten (uitgaande facturatie)
- Debiteuren (klantenbeheer)
- Boekhouding/thesaurie

Samen staan ze met hun probleemoplossende, hands-on, participatieve aanpak garant voor de creatie van een stabiel zonaal financieel landschap.

4.7.1 WERKING EN TOEKOMSTVISIE

De financiële dienst vervult binnen de zone vijf belangrijke taken of rollen.

VERTROUWENSROL

De zonale financiële dienstverlening wordt zo georganiseerd dat al de wettelijk opgelegde verplichtingen kunnen worden uitgevoerd. De financiële dienst vervult een vertrouwensrol, ze is verantwoordelijk voor de **kwaliteit van financiële informatie** naar zowel interne (o.a. zonale leden, management, collega's) als externe partners (o.a. hogere overheid, peer-organisaties) toe.

In de volgende bestuursperiode zal hiervoor de focus op volgende zaken worden gelegd :

- Opstellen van een draaiboek/timing sjabloon om de wettelijke termijnen voor opmaak begroting/rekening te respecteren;
- Ontwikkelen van decentrale begrotingstool en automatiseren rapportering;
- Volledig uitrollen van debiteurenbeheer (incl. rapportering op regelmatige basis aan beleidsorganen);
- Actualiseren op maat van de zone van tools die het einde van hun levenscyclus bereiken (o.a. boekhoudtoepassing en debiteurenpakket);
- Ontwikkelen en cyclisch aanmaken van financiële opvolgingsrapporten (o.a. Ageing rapportering betalingen / ontvangsten).

TOEZICHTHOUDER

In nauwe samenwerking met de bijzondere rekenplichtige en de zonecommandant treedt de financiële dienst op als **toezichthouder binnen de zonale financiële processen**: ze gaat

na of de leden van de eigen organisatie zich houden aan de geldende financiële wet- en regelgeving, maar ook aan zonaal opgestelde reglementen, regels en gebruiken van financiële aard. De financiële dienst werkt samen met andere interne diensten (o.a. dienst bestuurszaken en directie logistiek) als actieve partner mee aan het opstellen van financieel-administratieve afspraken op maat van de zone en helpt bij het opmaken van een transparante begrijpbare vertaalslag van geldende wet- en regelgeving.

De toekomstige focus zal bijgevolg liggen op:

- Opstellen/bijsturen bestel-, betaal- en controleprocedures (incl. organisatie-eigen noden);
- Onderzoeken/implementeren van innovatieve bestel- en betaaltechnieken (i.s.m. dienst logistiek);
- Actualiseren retributiereglementen voor o.a. interventie en preventie (in het kader van een betere aansluiting bij wijzigende realiteit).

ONDERSTEUNER

De financiële dienst biedt **ondersteuning aan het management** bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen door op regelmatige tijdstippen en ad-hoc inzicht te bieden in financiële zonale kencijfers. Zo worden alle directies van de zone, ook de financiële, in staat gesteld hun beleid op de meest efficiënte manier uit te voeren. De dienst ondersteunt de organisatie bij het beantwoorden van financieel-administratieve vragen en problemen.

Om die rol ten volle waar te maken wordt de volgende zes jaar gewerkt op:

- Ontwikkelen van financieel dashboard met zonale kencijfers voor beleid/management;
- Ontwikkelen high-level financiële rapportering gekoppeld aan het budget-meerjarenbeleidsplan;
- Inventariseren en ontwikkelen van de nodige sturingsrapportage per directie.

FINANCIEEL ADVISEUR

Bij het uitstippelen van nieuwe, of het actualiseren van bestaande, zonale beleidsbeslissingen zal de financiële dienst binnen het netwerk van zonale adviseurs de rol van **financieel adviseur** vervullen. Ze baseren zich hiervoor op actueel, historisch (zonaal) cijfermateriaal, prognoserapportering, eigen kennis/ervaring, goede praktijken bij gelijkaardige organisaties, afstemming met interne/externe partners, participatie als adviseur in zoneraad en als manager/adviseur in de Technische Commissie.

Onderwerpen die de volgende bestuursperiode onder de loep genomen worden:

- Definitieve ontvlechting zonaal vastgoedbeheer: afspraken en financiële impact op korte en lange termijn;
- Monitoring en bijsturing van advies over evolutie financiering zonale werking en haar financiële meerjarenplanning: analyse impact beleidsbeslissingen op korte en lange termijn, evolutie looncomponenten, evolutie federale dotaties, evoluties ontvangsten zonale partners..

NETWERKER

En tot slot, zal de financiële dienst verplicht zijn om **voeling te houden met de wijzigende maatschappij** om zich heen en zal ze haar **inbreng actueel houden** door actieve deelname aan Netwerk Brandweer, onderhoudt ze professionele contacten met de zonale financiers en

peer-organisaties, en wordt verwacht van haar medewerkers dat ze oog hebben voor innovatieve opportuniteiten opgepikt tijdens **job gerelateerde opleidingen/infomomenten**.

Om dit doel te bereiken vragen we hiervoor van onze teams ook de bereidheid om taakoverschrijdende ervaring op te doen. De volledige zonale financiële organisatie houdt **binnen de zone de vinger aan de pols** door actieve participatie aan interne overlegstructuren (Technische Commissie, teamdag kader, afdelingsoverleg, bilateraal directie-overleg, ad hoc afstemming) en voorziet ze binnen haar eigen structuur een directe link met de operationeel technische brandweeropdracht door de aanwezigheid van een officier als adviseur in haar financiële staf.

Om al deze doelstellingen te kunnen realiseren, wordt de focus de volgende jaren gelegd op:

- Opstellen en implementeren van een efficiënt organisatiemodel financiën op maat van de zone;
- Afnemen van een efficiëntietoets van eigen (bestaande) dienstprocessen, en ze maximaal automatiseren en digitaliseren;
- Documenteren van organisatiebrede en teamgebonden financiële processen;
- Actief participeren aan de realisatie van alle zonale doelstellingen door de opportuniteiten van de ambigue rol van de financiële dienst (uitvoering, coöperatie, controle, advies, ondersteuning) slim in te zetten in de organisatie.



DIRECTIE STAFDIENSTEN

4.8 DIRECTIE STAFDIENSTEN

In de loop van 2017 werd de directie stafdiensten opgericht. Deze bestond oorspronkelijk uit vier omkaderende diensten die rechtstreeks aan de zonecommandant rapporteerden, namelijk de juridische dienst, de communicatiedienst, de strategische cel en het secretariaat en onthaal.

De stafdiensten ondersteunen de directie en de andere afdelingen in de organisatie van hun specifieke domeinen. De directie stafdiensten werd begin 2018 geherstructureerd tot drie omkaderende diensten omwille van interne verschuivingen en om tegemoet te komen aan de strategische doelstellingen van de organisatie.

De directie stafdiensten bestaat vandaag uit drie diensten:

- Dienst bestuurszaken (incl. zonesecretaris)
- Communicatiedienst
- Kwaliteitscel

Met de directie stafdiensten willen we inzetten op een sterke interne werking van BZA door middel van de integratie van een algemeen en transparant proces-, project- en kwaliteitsmanagementsysteem.

4.8.1 DIENST BESTUURSZAKEN

De dienst bestuurszaken **organiseert het onthaal en het directiesecretariaat en verleent juridisch advies**. Daarnaast organiseert deze dienst de diverse aspecten van de **besluitvormingsprocessen**. Om deze kerntaken te kunnen uitvoeren, is de dienst bestuurszaken samengesteld uit **vier teams**: onthaal, secretariaat, besluitvorming en legal. Deze dienst zet de komende jaren in op hechte en multidisciplinaire samenwerking, zodat zowel intern tussen de teams als extern met de andere diensten sterke prestaties worden geleverd. Inzake de besluitvorming werken team legal, team besluitvorming en team secretariaat mee aan een transparante organisatie en coördinatie en een gedegen kwaliteitscontrole van de besluitvorming. De teams onthaal en secretariaat staan in voor een professionele en klantvriendelijke benadering van interne en externe stakeholders. Team legal staat eveneens in voor de coördinatie van de verzekeringsportefeuille, zodat per directie de nodige risico's worden afgedekt door een verzekering.



Waarvoor kan je bij BZ terecht?

Team onthaal

- Onthaal bezoekers
- Inkomende telefoons
- Algemene mailbox BZA
- Inkomende post
- Verkeersboetes
- Planning BIC en kazernesbezoeken

Team secretariaat

- Ondersteuning directie
- Archiefbeheer
- Openbaarheid van bestuur
- Uitgaande post
- Verspreiding dienstnota's, MED en BER
- Agenda en verslagen structureel overleg

Team besluitvorming

- Organisatie besluitvorming ZR/ZC
- Kwaliteitscontrole besluiten ZR/ZC
- Ondersteuning directie en collega's inzake besluitvorming
- Informatiebeheer (afgesloten overeenkomsten, gemaakte afspraken, communicatie iktv besluitvorming)

Team legal

- Vakgebieden: privacy, openbaarheid van bestuur, verzekeringen en aansprakelijkheid, logistiek, preventie, samenwerkings-overeenkomsten
- Coördinatie geschillen en rechtszaken
- Ad hoc projecten en vragen

Figuur 16 Voorstelling dienst bestuurszaken. Bron: slide uit presentatie op de 'teamdag kader' voor voorstelling nieuwe dienst bestuurszaken (20/04/2018)

De dienst bestuurszaken wil via *enterprise risk management* verder inzetten op een risicobenadering in lijn met de strategische doelstellingen en de "risicoappetijt" van de zone. Zo zal het team legal nauwgezet de regelgeving opvolgen zodat proactief risico's en kansen worden gedetecteerd. Team besluitvorming en legal trachten zowel in projecten als individuele dossiers proactief de risico's te beheersen om niet naderhand geconfronteerd te worden met problemen of een vertraging.

Binnen de dienst bestuurszaken wordt een cel voor proces- en projectmanagement opgericht met als doel de **kwaliteit van interne processen in de organisatie en de realisatie van projecten te optimaliseren**. Deze doelstelling zal worden nagestreefd door het aanbieden van ondersteuning op vlak van algemene procesoptimalisatie, door vereenvoudigde en innovatieve juridische en administratieve processen uit te werken binnen het wettelijk kader en door duiding te geven bij het te volgen traject of ondersteuning te bieden bij de realisatie van concrete projecten binnen de organisatie. De kwaliteitscel en communicatiedienst zullen ad hoc betrokken worden bij de cel voor proces- en projectmanagement. De cel voor proces- en projectmanagement vormt bij technologische innovatieprojecten samen met de communicatiedienst en de directie Technologie (de kern van) het team innovatie.

TOEKOMSTVISIE EN DOELSTELLINGEN DIENST BESTUURSZAKEN

- Verdere professionalisering in het kader van interne en externe gastvrijheid en klantvriendelijkheid;
- Toegangsbeleid optimaliseren (i.s.m. met de dienst patrimonium);
- Doorgedreven ondersteuning bieden voor directieleden;
- Vereenvoudiging en verduidelijking van (overkoepelende) administratieve processen;
- Nastreven van pragmatiek in besluitvormingsprocessen en 'bewegingsvrijheid' binnen de grenzen van het wettelijke.
- Optimaliseren van de verzekering burgerlijke aansprakelijkheid van de zone;
- Debiteurenbeheer ondersteunen (i.s.m. de directie financiën);

- Verder uitbouwen van expertise- en adviesrol op vlak van overheidsopdrachten, patrimonium, IT, privacy, GDPR, verzekeringen, preventie, overeenkomsten
- Uitbouw van een cel voor proces- en projectwerking, zodat optimalisatie van processen en innovatie gestimuleerd en ondersteund wordt

4.8.2 COMMUNICATIEDIENST

Om openheid, transparantie, begrip en samenwerking in onze organisatie en met de externe stakeholders en burgers te bewerkstelligen, is het van belang een goede interne en externe communicatie uit te bouwen. De communicatiedienst heeft als kerntaak de **interne en externe communicatie te ondersteunen en te faciliteren**. Ze is verantwoordelijk voor de interne en externe public relations en is bovendien gespecialiseerd in sociale mediagebruik, woordvoerderschap en crisiscommunicatie (discipline 5 binnen noodplanning). Tijdens crisissituaties is er een sterke samenwerking met de communicatievoering van de stad Antwerpen en Politiezone Antwerpen. Stadsbreed kan men dus momenteel rekenen op vier permanentiefuncties (24/7) in het kader van crisiscommunicatie.

Om deze taken uit te voeren beschikt de communicatiedienst van BZA over een uitgebreid scala aan communicatiemiddelen, die afgestemd worden op het beoogde doel en doelgroep. De communicatiedienst zorgt met andere woorden voor een juiste inzet van de communicatiemiddelen. De externe dagelijkse communicatie wordt gevoerd via verschillende socialemediakanalen zoals Facebook, Twitter, Instagram. Eveneens zet de communicatiedienst tijdens crisissituaties specifiek sterk in op de sociale mediakanalen Facebook en Twitter. BZA is momenteel dé referentie in de sector aangaande gebruik van sociale media om de burgers te informeren.

Gezien goede communicatie van strategisch belang is, wordt de communicatiedienst in BZA betrokken tot op het beleidsniveau. Daarnaast streeft de communicatiedienst naar een nauw contact en verbinding met alle andere omkaderende en operationele diensten in de organisatie om een efficiënte communicatiewerking te vrijwaren.



TOEKOMSTVISIE EN DOELSTELLINGEN COMMUNICATIEDIENST

- Verdere uitbouw en optimalisatie van **interne communicatie**, met de uitdaging van een volcontinu arbeidsregime:
 - Open, transparante en snelle interne communicatie bewerkstelligen;
 - Voorbeeld worden op vlak van interne communicatie (=cultuur-gerelateerd);
 - Ondersteuning bieden bij het waarderen van medewerkers via de PR-functie;
 - Faciliteren van de samenwerking tussen diensten en afdelingen, waarbij de samenwerking tussen operationele en ondersteunende medewerkers verhoogt;

- Interne adviesverlening rond communicatie verder uitbouwen;
- Verdere uitbouw van **externe communicatie**:
 - Verdere uitbouw van “community en conversation management”: digitale dienstverlening, laagdrempelig contact met burger faciliteren en initiëren, burger zelfredzaam maken met aandacht voor de diversiteit van doelgroepen binnen het beschermgebied;
 - Crisiscommunicatie verder professionaliseren in samenwerking met de andere hulpdiensten en partners (discipline 5);
 - Voortrekker blijven op vlak van externe communicatie met aandacht voor innovatieve mogelijkheden (facebook Live, inzet op video,...);
 - Verdere professionalisering van woordvoering en proactieve communicatie naar de pers;
 - Verdere uitbouw van preventiecommunicatie;
 - Verder uitbouwen van PR: marketing, ‘naar buiten komen’,... opening van kazernes, eventgericht communicatiebeleid, sportevenementen... met focus op realistisch en aantrekkelijk beeld van BZA als dienstverlenende, hulpverlenende organisatie maar ook als werkgever.
- Delen van expertise en ervaringen op het vlak van communicatie met andere partners binnen de hulpverlening, maar ook daarbuiten.

4.8.3 KWALITEITSCEL

De kwaliteitscel heeft als doel de **kwaliteit van interne processen te optimaliseren in de organisatie**. Dit betreft het nastreven van optimale kwaliteit zowel binnen operationele processen als administratieve processen. Deze doelstelling zal worden nagestreefd door het invoeren van een **kwaliteitsmanagementsysteem** in de zone, om beleid en doelstellingen vast te stellen en af te stemmen. Kwaliteitsmanagement is een structureel onderdeel van een optimale bedrijfsvoering. Daarbinnen zijn interne audits het middel om de goede werking van het kwaliteitssysteem te toetsen. Met interne audits wordt de organisatie een spiegel voorgehouden, waarmee medewerkers zelf tekortkomingen constateren én gerichte verbeteracties initiëren. De kwaliteitscel zal ad hoc betrokken worden bij de cel voor proces- en projectmanagement. De kwaliteitscel geeft daarnaast ook nog ad hoc advies in kader van managementvraagstukken en kan op vraag fungeren als auditcel.

Er wordt door de kwaliteitscel zwaar ingezet op de optimalisatie en intensifiëring van **kwalitatieve data**. Dit omvat in grote mate kwaliteitscontrole van, en ondersteuning bij invullen en opvolging van interventieverslagen, wat fungeert als de brondata voor o.a. kwalitatieve en kwantitatieve data-analyse, de doelstellingenrapportage, risicoanalyse, openbaarheid van bestuur, financiële brondata en juridische gegevens. In kader van deze doorgedreven data-analyse wordt eveneens een nauwe samenwerking opgestart met de datacel van BZA, evenals de studiedienst van de Stad Antwerpen.

De kwaliteitscel rapporteert periodiek aan het bestuur over de aspecten van de veiligheidsketen en de bedrijfsvoering.

RAPPORTAGE	AAN	FREQUENTIE
rapportage over de interventieverslagen	KCCE	maandelijks
uitgebreide stand van zaken door zonecommandant	zonecollege	elke zes maanden
begroting in samenwerking met de directie FIN	zoneraad	jaarlijks
statistieken	zonecollege	jaarlijks
activiteitenrapport	minister	jaarlijks
risicoanalyse	civiele veiligheid	om de zes jaar (maar kan jaarlijks aangepast worden)
meerjarenbeleidsplan	zoneraad	om de zes jaar

Tabel 9 Periodieke rapportage door de kwaliteitscel

TOEKOMSTVISIE EN DOELSTELLINGEN KWALITEITSCEL

- Nastreven van optimale datakwaliteit van de interventieverslagen i.h.k.v. een informatiegestuurde brandweer (o.a. door middel van opleiding en coaching).
- Kwaliteitsmanagementsysteem uitbouwen a.d.h.v. een organisatiebrede opleiding aangaande procesmanagement in 2019, zowel een basis als gevorderden opleiding. In dit kader wil de zone ook inzetten op pragmatiek, m.a.w. het proces en de uitvoering is belangrijker dan dat het proces op papier wordt gedocumenteerd.
 - Procesopvolgingssysteem invoeren;
 - Analyse kwaliteitsmanagementsysteem in samenwerking met het Netwerk Bedrijfsvoering van het Netwerk Brandweer.
- Auditfunctie uitbouwen.



BRANDWEER
Zuid-Nederland

3 WHAT?



1 DOELSTELLINGENBOOM 2020-2025

De doelstellingenboom 2020-2025 van Brandweer Zone Antwerpen hieronder weergegeven, is onderverdeeld in de kern- en wettelijke taken en de strategische doelstellingen van BZA.²⁸

De na te streven doelstellingen worden weergegeven tot op het niveau van 'actie' met eveneens de regisserende directie, doelstellingnummer en de betreffende 'sustainable development goal' (indien van toepassing).

Niveau	Doelstelling	Regis seren de direct ie	Doelstelling nummer	Sustainable Development Goal (SDG)
Kern- en wettelijke taken				
Beleidsdoel- stelling	De brandweer zorgt voor een veilige maatschappij waarin de continuïteit van activiteiten maximaal gegarandeerd of hersteld wordt, wanneer deze bedreigd wordt op vlak van civiele veiligheid	ZC	2BZA01	
Actieplan	BZA zorgt voor een snel en adequaat antwoord op interventievragen, en indien nodig ook voor het nodige crisismanagement en continuïteitsmanagement	OPS	2BZA0101	
Actieplan	BZA voert op proactieve en klantgerichte wijze wettelijke preventieopdrachten en opdrachten inzake brandveilig samenleven uit	RB	2BZA0102	

²⁸ De doelstellingenboom 2020-2025 werd opgemaakt onder voorwaarde dat de nodige budgetten voorzien kunnen worden.

Actieplan	BZA heeft voldoende en gekwalificeerd personeel om de kern- en wettelijke taken uit te voeren	HR	2BZA0103	
Strategische doelstellingen				
Beleidsdoelstelling	BZA is een genetwerkte, informatiegestuurde, open en duurzame organisatie en staat zo in de maatschappij	ZC	2BZA02	
Actieplan	BZA heeft een toekomstvisie om zich voor te bereiden op de lange termijn (visie 2030)	BC	2BZA0201	
Actie	BZA onderzoekt samen met Antwerp Management School de relatie tussen Emergency Management en Public Management, Crisis Leadership en Technological Enabled High Performing Organizations.	BC	2BZA020101	
Actie	BZA zet actief in op innovatie door innovatieve ideeën te ondersteunen en uit te werken.	TECH	2BZA020102	
Actieplan	BZA wil aan de hand van een expertisestructuur vooruitkijken en anticiperen op evoluties in de maatschappij en ontwikkelingen op het vlak van techniek en technologie.	OPS	2BZA0202	

Actie	BZA werkt een leidraad uit voor een expertisestructuur binnen de organisatie	OPS	2BZA020201	
Actie	BZA start verschillende expertisegroepen op	OPS	2BZA020202	
Actieplan	BZA bouwt een samenwerking uit met de havengemeenschap	BC	2BZA0203	
Actie	BZA streeft, samen met de andere betrokken zones, naar één veiligheidsgebied Schelde-Zeehaven	OPS	2BZA020301	
Actieplan	BZA zorgt voor vertegenwoordiging op verschillende beleidsniveaus om zo een invloed te hebben die de goede werking van de Zone bevordert	BC	2BZA0204	
Actie	BZA neemt een actieve rol op in het Netwerk Brandweer	BC	2BZA020401	
Actie	BZA werkt samen met de stad Antwerpen en maakt deel uit van de groep stad Antwerpen	BC	2BZA020402	
Actie	BZA neemt de leiding van de Noodcentrale 112 Antwerpen op	RB	2BZA020403	

Actieplan	BZA streeft diverse samenwerkingsverbanden na die de goede werking van de zone bevorderen	ZC	2BZA0205	
Actieplan	BZA is een informatiegestuurde brandweer	TECH	2BZA0206	
Actie	De bevelvoerders beschikken reeds tijdens het aanrijden over de nodige informatie om hun inzet voor te bereiden.	TECH	2BZA020601	
Actie	De administratieve medewerkers van BZA kunnen op een vlotte manier beschikken over de meest relevante informatie om hun werk efficiënt uit te voeren.	TECH	2BZA020602	
Actieplan	BZA verweeft de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals - SDG's) in haar operationele doelstellingen.	STAF	2BZA0207	
Actie	BZA neemt deel aan de activiteiten en netwerkmomenten van The Shift om de sustainable development goals in de organisatie te verweven.	STAF	2BZA020701	

Beleidsdoelstelling	BZA heeft een sterke interne organisatie	ZC	2BZA03	
Actieplan	BZA beschikt over een operationele werking die is aangepast aan de noden en uitdagingen van de zone	OPS	2BZA0301	
Actie	BZA beschikt over een operationeel model dat is aangepast aan de (nieuwe) uitdagingen die zich op het gebied van veiligheid voordoen in onze zone	OPS	2BZA030101	
Actie	BZA beschikt over operationele procedures die een snelle en adequate hulp garanderen	OPS	2BZA030102	
Actie	De Digitale InterventiePlannen worden verder geïmplementeerd zodanig dat BZA gericht kan optreden bij incidenten in bedrijven en installaties	OPS	2BZA030103	
Actie	BZA integreert planning op zonaal niveau, in de compagnie en in de ploegen	OPS	2BZA030104	
Actie	BZA beschikt over een opgemaakt en actueel Brandweer Interventie Plan en operationaliseert de werking van de crisiscommunicatie	RB	2BZA030105	

Actie	BZA zorgt, samen met politie en medische diensten, dat de interventiemobiliteit een vaste waarde wordt waarmee rekening wordt gehouden bij het plannen en uitvoeren van werkzaamheden	RB	2BZA030106	
Actie	BZA zet in op industriële preventie, een belangrijke doelgroep op haar grondgebied.	RB	2BZA030107	
Actieplan	BZA beschikt over een competentiegebaseerd personeelsbeleid, gedragen door leiderschap	HR	2BZA0303	
Actie	BZA beschikt over een 'lean HR beleid' dat het leiderschap versterkt en een dynamische organisatie creëert	HR	2BZA030301	
Actie	Het veiligheidsdenken en de veiligheid van de personeelsleden wordt verhoogd	HR	2BZA030302	
Actieplan	BZA beschikt over een efficiënte en duurzame logistieke werking die de operationele en bedrijfsmatige werking ondersteunt	LOG	2BZA0303	

Actie	BZA beschikt over een efficiënte en effectieve aankoopgroep	LOG	2BZA030301	
Actie	De brandweerinfrastructuur wordt efficiënt, kostenbewust en duurzaam beheerd en vormt een aangepast werk- en leefomgeving voor het personeel	LOG	2BZA030302	
Actie	BZA beschikt over een efficiënt en effectief magazijnbeheer	LOG	2BZA030303	
Actie	Het wagenpark is afgestemd op de risicobeoordeling en bijhorend dekkingsplan en wordt duurzaam beheerd	LOG	2BZA030304	
Actieplan	BZA beschikt over een Technische Steun Groep die zich toespitst op de specifiek aan haar toegewezen opdrachten	LOG	2BZA0304	
Actie	BZA richt een Technische Steun Groep op die geplande operationele activiteiten optimaliseert	LOG	2BZA030401	

Actie	De medewerkers van de Technische Steun Groep worden opgeleid tot gespecialiseerde brandweerlieden	LOG	2BZA030402	
Actieplan	BZA streeft naar een transparant financieel beheer voor zichzelf en haar stakeholders	FIN	2BZA0305	
Actie	BZA beschikt over een efficiënte financiële dienst die is aangepast aan de operationele werking en continuïteit	FIN	2BZA030501	
Actie	BZA beschikt over een correcte begroting	FIN	2BZA030502	
Actie	De dienst financiën houdt toezicht binnen de zonale financiële processen	FIN	2BZA030503	
Actie	Het management van BZA geniet de nodige financiële ondersteuning om hun beleid op de meest efficiënte manier uit te kunnen voeren	FIN	2BZA030504	
Actie	De financiële dienst neemt de rol op van financieel adviseur in de organisatie, op de zoneraad en in de technische commissie.	FIN	2BZA030505	
Beleidsdoelstelling	BZA zet in op een fiere operationele werking om persoonlijk leiderschap aan de basis te garanderen.	ZC	2BZA04	
Actieplan	BZA zorgt ervoor dat haar personeelsleden een opleiding krijgen volgens de norm	OPS	2BZA0401	

Actie	BZA voert een competentieprofiel in als beheerstool	OPS	2BZA040101	
Actie	BZA werkt elk competentieprofiel inhoudelijk uit, rekening houdend met de risicoanalyse en de federale wetgeving	OPS	2BZA040102	
Actie	BZA onderzoekt en test alternatieve onderwijsmethoden	OPS	2BZA040103	
Actie	BZA organiseert de nodige opleiding	OPS	2BZA040104	
Actieplan	BZA zorgt dat haar operationele medewerkers fysiek paraat zijn	OPS	2BZA0402	
Actie	BZA begeleidt haar operationele medewerkers zodat hun fysieke conditie op peil blijft en geëvalueerd op het niveau van hun inzetbaarheid	OPS	2BZA040201	

Actieplan	BZA zet in op frontlijnsturing en persoonlijk leiderschap	OPS	2BZA0403	
Actie	BZA organiseert coaching van medewerkers om de beslissingen als leidinggevende op niveau midden of hoger kader in lijn te brengen met de doelstellingen van de organisatie	OPS	2BZA040301	
Actieplan	BZA beschikt over een moderne en klantgerichte preventiedienst	RB	2BZA0404	
Actie	BZA verleent, binnen de deadlines, oplossingsgericht en eenvormig advies over de bouwtechnische en exploitatiemaatregelen	RB	2BZA040401	
Actie	BZA ondersteunt, ontwikkelt en implementeert doelgroepgerichte acties in functie van brandveilig samenleven	RB	2BZA040402	
Actieplan	BZA beschikt over professionele en klantvriendelijke stafdiensten die de organisatie ondersteunen	STAF	2BZA0405	
Actie	BZA zet via enterprise risk management verder in op een risicobenadering in lijn met de strategische doelstellingen en het "risicoappetijt" van de zone	STAF	2BZA040501	
Actie	BZA zorgt ervoor dat bezoekers professioneel ontvangen worden.	STAF	2BZA040502	
Actie	BZA beschikt over een kwaliteitscel die de interne processen, zowel	STAF	2BZA040503	

	operationele als administratieve, optimaliseert			
Actieplan	BZA voert een open communicatie over haar beleid en werking, zowel extern als intern	STAF	2BZA0406	
Actie	BZA streeft naar een open, transparantie en snelle interne communicatie	STAF	2BZA040601	
Actie	BZA streeft naar een professionele en proactieve externe communicatie	STAF	2BZA040602	

Tabel 10 Doelstellingenboom BZA 2020-2025

Voor toegang tot de volledige doelstellingenboom met alle details, kan u contact opnemen met het algemene secretariaat van BZA via bza.secretariaat@brandweerzone.antwerpen.be.

2 DOELSTELLINGEN OP GEMEENTELIJK NIVEAU

2.1 VOORSTEL VOOR OPNAME IN BELEIDSPANNEN ROND BRANDWEER

De brandweer blijft ook na de verzelfstandiging als Brandweer Zone Antwerpen een belangrijke en bekwame partner in het veiligheidsbeleid van de stad en de gemeenten. De lokale besturen blijven immers de grootste “aandeelhouder” van de hulpverleningszone. Het meerjarenbeleidsplan van BZA houdt daarom rekening met de gemeentelijke doelstellingen voor Antwerpen, Zwijndrecht en Wijnegem, nl.:

- De brandweer wapent zich voor de toekomstige uitdagingen die het louter blussen van branden overstijgen: de verdichting van stedelijk gebied met hoogbouw, bijkomende tunnelbouw en overkappingen, de technologische ontwikkelingen in de maatschappij en industrie en een toenemend aantal weersgebonden calamiteiten.
- De brandweer werkt volgens het principe van “frontlijnsturing”. De verantwoordelijkheid geven aan de frontlijn om te beslissen over de zaken die zij als beste kunnen inschatten, geeft fierheid over de job en garandeert betere beslissingen in een complexe omgeving.
- De brandweer moet meer gebruik maken van beschikbare technologie om de efficiëntie op te drijven. Er wordt verder ingezet op de technologisering van de brandweer waarbij data- en fenomeengericht gewerkt wordt.
- De brandweerzone Antwerpens is een partner voor de haven en industrie en wordt als sterke troef uitgespeeld als argument om te investeren in Antwerpen.
- De preventiedienst van de brandweer maakt werk van een versnelde, proactieve en klantgerichte dienstverlening in functie van stad en haven.

- Hulpverleningsdiensten worden betrokken bij bijzondere bouwprojecten, zoals hoogbouw, tunnels en de overkapping van de ring. Bij werven en de heraanleg van straten dient rekening gehouden te worden met een vlotte bereikbaarheid voor brandweer, politie en medische diensten zonder hierbij de verkeersveiligheid uit het oog te verliezen.
- De brandweer zet via Brandveilig Samenleven in op brandveiligheid voor alle burgers en in het bijzonder voor risicovolle plaatsen en kwetsbare groepen.
- De vernieuwing van het brandweerpatrimonium wordt verdergezet.

2.2 VOORSTEL VOOR OPNAME IN BELEIDSPANNEN POLITIEZONES

- Hulpverleningsdiensten en in het bijzonder de brandweer worden betrokken bij preventie van agressie tegen hulpverleners. Wij voeren een intensieve communicatie tussen de diensten, zodat agressie tegen hulpverleners snel wordt aangepakt.
- Brandweer en politie werken verder aan de samenwerking op vlak van terrorismegevolgbestrijding, technologie en mobiliteit.

2.3 VOORSTEL VOOR OPNAME IN BELEIDSPANNEN ROND RUIMTELIJKE ORDERING EN PUBLIEK DOMEIN

- Hulpverleningsdiensten worden nauw betrokken bij bijzondere bouwprojecten. Onder andere hoogbouw, tunnels en overkappingen en de ontwikkeling van beleid hieromtrent verdienen bijzondere aandacht. Slimme maatregelen moeten maximaal voorzien worden om deze uitdagingen van de nabije toekomst optimaal veilig te laten verlopen en om mogelijke interventies te faciliteren en bij voorkeur te voorkomen. Heel specifiek betrekken we de brandweer vroeg bij de plannen rond de overkapping van de ring om de operationele werking tijdig te kunnen bijsturen.
- Bij de heraanleg van straten en ontwikkeling van nieuwe stadsdelen, dient rekening gehouden te worden met een vlotte bereikbaarheid voor brandweer, politie en medische diensten zonder hierbij verkeersveiligheid uit het oog te verliezen. Hoofdaanrijroutes blijven maximaal gevrijwaard van hindernissen en blijven voldoende breed om uitwijken mogelijk te maken. Nieuwe technologieën om conflictvrij prioritaire doorgang te verkrijgen worden verder onderzocht (aansturing verkeerslichten, waarschuwing andere weggebruikers via boordsystemen, smartphone,... van aankomende hulpverleningsvoertuigen).

3 MEERJARENBEGROTING 2020-2025

Binnen het wettelijk opgelegde kader organiseert Brandweer Zone Antwerpen haar financieel beheer aangepast aan de omvang en de noden van de organisatie. Het voorliggend ontwerp van financieel meerjarenplan 2020-2025 voor Brandweer Zone Antwerpen is opgebouwd conform het algemeen reglement op de boekhouding van de hulpverleningszones, zoals omschreven in het koninklijk besluit van 19 april 2014.

De financiële meerjarenplanning bestaat uit de meerjarenplanning gewone dienst en meerjarenplanning buitengewone dienst.

3.1 MEERJARENPLANNING GEWONE DIENST

LIJNWIJZINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Prestaties						
Randbates preventiedelenwegen/intermedia	900 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00
Tenuevoering SAH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Integratie	547 800,00	547 800,00	547 800,00	547 800,00	547 800,00	547 800,00
Tenuevoering insatijtoelagen	185 200,00	185 200,00	185 200,00	185 200,00	185 200,00	185 200,00
Overige prestaties	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Totaal prestaties	1.633.000,00	1.633.100,00	1.633.900,00	1.633.100,00	1.633.100,00	1.633.100,00
Overdrachten						
Federale overdrachten	11 117 547,36	11 117 547,36	11 117 547,36	11 117 547,36	11 117 547,36	11 117 547,36
Gemeentelijke overdrachten	66 579 900,48	66 579 478,32	70 236 876,31	71 811 606,75	74 127 356,40	77 830 543,83
- Stad Antwerpen	64 287 220,57	65 935 366,47	67 436 783,79	69 066 106,75	71 947 230,12	75 049 046,69
- Gemeente Zuidschote	1 594 157,51	1 788 491,68	1 876 343,74	2 142 805,88	2 349 838,49	2 572 835,18
- Gemeente Wijegem	234 478,39	557 620,47	719 750,78	789 454,18	830 286,93	908 363,49
Overige overdrachten	224 900,00	224 000,00	224 000,00	787 581,22	663 903,53	940 363,49
Totaal overdrachten	77 912 447,82	78 712 026,80	81 918 426,87	83 817 135,36	86 068 904,78	89 288 746,88
Schuld						
Credietinstelling	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Totaal schuld	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Totaal ontvangsten	79 545 947,82	81 345 626,80	83 212 826,87	85 450 135,36	87 132 504,78	89 722 544,88

LIJNWIJZINGEN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Personeel						
Operationeel	57 389 000,00	59 282 700,00	61 238 800,00	63 222 000,00	65 417 100,00	68 538 100,00
- gemeentelijke bekostigd	49 628 196,80	51 277 842,88	52 983 263,34	54 758 835,69	56 824 090,71	59 244 476,25
- federaal bekostigd	7 760 803,20	8 004 857,12	8 255 536,66	8 463 164,31	8 709 690,29	9 183 623,75
Administratief	5 902 000,00	6 073 000,00	6 201 000,00	6 301 700,00	6 351 200,00	6 402 000,00
- gemeentelijke bekostigd	4 943 800,00	5 108 800,00	5 276 000,00	5 401 800,00	5 520 600,00	5 630 000,00
- federaal bekostigd	1 412 700,00	1 457 000,00	1 515 000,00	1 586 200,00	1 618 000,00	1 672 000,00
Andere vergoedingen	2 805 233,00	2 873 318,00	2 879 300,00	2 882 000,00	2 716 200,00	2 840 000,00
Verspreiding AD	680 000,00	680 000,00	680 000,00	680 000,00	680 000,00	680 000,00
Totaal personeel	66 886 033,00	68 511 018,00	71 308 900,00	73 745 100,00	75 984 900,00	79 284 574,00
Werkingskosten						
Materieelverbruik	700 000,00	783 000,00	808 000,00	820 000,00	888 000,00	875 000,00
Bekostigingen en lozen	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Verhuur en opleiding personeel	1 240 000,00	1 294 000,00	1 294 000,00	1 272 000,00	1 251 000,00	1 200 000,00
Tenuevoering gedeputeerden	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Miscelane	547 800,00	547 800,00	547 800,00	547 800,00	547 800,00	547 800,00
Huur gebouwen	3 159 100,00	3 201 000,00	3 308 000,00	3 430 000,00	3 560 000,00	3 600 000,00
Kosten gebruik van grondverzekering	302 000,00	388 000,00	399 000,00	486 000,00	578 000,00	684 000,00
- gemeentelijk bekostigd	214 000,00	320 000,00	321 000,00	418 000,00	510 000,00	616 000,00
- federaal bekostigd	88 000,00	68 000,00	68 000,00	68 000,00	68 000,00	68 000,00
Kantoorbedrijven	57 500,00	57 500,00	57 500,00	57 500,00	57 500,00	57 500,00
Huur vesting	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Kosten voertuigen (ind. belastingen, verzekering)	1 380 000,00	1 310 000,00	1 310 000,00	1 355 000,00	1 380 000,00	1 400 000,00
Werkloosheid	717 775,00	688 475,00	688 475,00	697 025,00	699 525,00	699 525,00
Overige werkingskosten	2 199 487,16	1 932 996,28	1 775 700,00	1 771 200,00	1 789 800,00	1 797 480,00
- gemeentelijk bekostigd	1 280 306,00	1 149 486,28	1 071 606,00	1 069 106,00	1 079 306,00	1 079 306,00
- federaal bekostigd	899 148,16	783 500,00	704 090,00	702 090,00	708 490,00	718 170,00
Totaal werkingskosten	11 307 675,16	10 697 476,28	9 868 270,00	10 270 025,00	10 579 825,00	11 476 180,00

Overdrachten						
Tussentijdse vakantiediensten	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00
Bijdragen werkingskosten door andere overheidsinstellingen - projectlijn Digiopolis	230 000,00	280 100,00	285 300,00	279 800,00	279 800,00	281 500,00
Bijdragen werkingskosten door andere overheidsinstellingen - Digiopolis overheid i	1 783 178,16	1 616 039,71	1 685 216,50	1 662 320,63	1 638 167,24	1 668 770,56
Aankoop	103 600,00	184 100,00	54 100,00	54 100,00	54 100,00	54 100,00
Overige overdrachten	48 900,00	50 100,00	50 100,00	50 100,00	50 100,00	50 100,00
- gemeentelijk bekostigd	54 000,00	54 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Totaal overdrachten	2 191 778,16	2 220 339,71	2 214 616,50	2 227 020,63	2 308 267,24	2 344 370,56
Schuld						
Financiële kosten	0 000,00	0 000,00	0 000,00	0 000,00	0 000,00	0 000,00
- gemeentelijk bekostigd	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
- federaal bekostigd	0 000,00	0 000,00	0 000,00	0 000,00	0 000,00	0 000,00
Totaal schuld	0 000,00	0 000,00	0 000,00	0 000,00	0 000,00	0 000,00
Totaal uitgaven	79 554 061,34	81 816 216,84	83 716 686,50	85 279 225,63	88 378 600,24	92 104 114,56
Resultaat eigen dienstjaar	-8 043,80	-272 689,27	-607 686,63	-694 689,47	-1 147 295,46	-1 401 619,68

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Resultaat eigen dienstjaar	-8.943,52	-212.853,21	-507.635,83	-425.963,47	-1.147.295,46	-1.801.878,87
Vorige jaren						
- ontvangsten art. 62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- uitgaven art. 62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- schenkingen schuldeverleningsaan (art. 61)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totaal vorige jaren	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultaat voor overboekingen	-8.943,52	-212.853,21	-507.635,83	-425.963,47	-1.147.295,46	-1.801.878,87
Overboekingen naar buitengewone begroting						
Totaal overboekingen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultaat van het dienstjaar	-8.943,52	-212.853,21	-507.635,83	-425.963,47	-1.147.295,46	-1.801.878,87
Geraamd algemeen begrotingsresultaat vorig dienstjaar	11.589.449,57	11.901.486,05	11.028.753,76	9.921.116,95	9.095.034,48	8.949.201,00
Algemeen begrotingsresultaat	11.580.506,05	11.688.632,84	10.521.117,93	9.495.153,48	8.548.201,02	7.548.441,13

3.2 MEERJARENPLANNING BUITENGEWONE DIENST

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ONTANGSTEN						
Inkomsten						
Verkoop roland materiaal	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Totaal verkoop	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Overdrachten						
Gemeentelijke donatie Antwerpen	3.327.915,00	2.975.635,16	1.736.507,85	2.139.675,89	3.338.594,70	1.475.452,44
Gemeentelijke donatie Zwijndrecht	81.189,00	73.572,30	51.870,71	66.459,86	129.586,00	51.613,62
Gemeentelijke donatie Wijnegem	30.266,00	28.981,48	18.551,45	23.883,14	38.715,60	16.234,54
Totaal overdrachten	3.439.369,00	3.078.188,94	1.806.930,01	2.230.018,89	3.497.900,00	1.543.300,60
Totaal inkomsten	3.459.369,00	3.098.188,94	1.826.930,01	2.250.018,89	3.477.900,00	1.563.300,60

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
UITGAVEN						
Investeringen						
Oprijding gebouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bouwproject Linterdreef	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bouwproject Hinder	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bouwproject Sint-Jac. Beendrecht op kazeme	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zuivel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aankoop grond	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Studeerstoelen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Buitengewone onderhoudswerken gebouwen	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Buitengewoon onderhoud verschromelde transformatorhuis - kazemebudget (afrusting gebouwen)	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Buitengewoon onderhoud gebouwen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aankoop divers materiaal	150.000,00	150.000,00	340.000,00	150.000,00	40.000,00	40.000,00
Aankoop materiaal nieuwe voorposten	0,00	0,00	150.000,00	150.000,00	0,00	0,00
Aankoop materiaal bestaande posten	150.000,00	150.000,00	150.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Aankoop roland materiaal	2.320.000,00	2.090.000,00	880.000,00	1.318.000,00	1.945.000,00	288.000,00
Veranschuurde voorwerpen (brandweer)	2.320.000,00	2.090.000,00	880.000,00	1.318.000,00	1.945.000,00	288.000,00
Aankoop materiaal (niet roland)	673.386,00	438.200,00	279.450,00	325.200,00	1.400.000,00	325.200,00
Divers materiaal (brandweer (o.a. Antwerpen))	873.386,00	438.200,00	279.450,00	325.200,00	1.400.000,00	325.200,00
Totaal investeringen	3.112.386,00	2.758.200,00	1.510.450,00	1.873.200,00	3.405.000,00	1.118.200,00
Overdrachten						
Stoude informatie - investeringsuitgaven	367.000,00	368.000,00	376.000,00	380.000,00	388.000,00	386.000,00
Totaal overdrachten	367.000,00	368.000,00	376.000,00	380.000,00	388.000,00	386.000,00
Totaal uitgaven	3.479.386,00	3.126.200,00	1.886.450,00	2.253.200,00	3.793.000,00	1.504.200,00
Resultaat eigen dienstjaar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Resultaat eigen dienstjaar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vanige dienstjaren						
ontvangsten art. 62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
uitgaven art. 62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
schrapingen schuldverdringsstaat (art. 91)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totaal vanige jaren	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultaat voor overboekingen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Overboekingen van gewone begroting	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totaal overboekingen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultaat van het dienstjaar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gesam. algemeen begrotingsresultaat vorig dienstjaar	38 624,17	38 624,17	38 624,17	38 624,17	38 624,17	38 624,17
Weggeven begrotingsresultaat	38 624,17	38 624,17	38 624,17	38 624,17	38 624,17	38 624,17

4 PERMANENT DYNAMISCH PERSONEELSKADER

Om de doelstellingen voor 2020-2025 te behalen, wil Brandweer Zone Antwerpen inzetten op een dynamisch personeelskader. De onderstaande tabel toont het dynamisch personeelskader van het personeel van BZA. Deze kader toont de theoretische bezetting van het korps. Deze klopt echter nooit exact, omwille van de continue in-, door- en uitstroom van personeel. De bewaking gebeurt op basis van de financiële toestand, waarbij het personeelsbudget niet wordt overschreden.

Het operationeel kader wordt berekend op basis van de verlofmogelijkheden, de opleidingsbehoeften en de opvang van ziekte. Het kader moet toelaten om op elk moment de bezetting te garanderen.

Het theoretisch kader van het operationeel personeel verschilt van de realiteit omdat hier schommelingen opzitten doorheen het jaar door pensioneringen, ontslagen, onbetaalde verloven voor ouderschap of stage. Er wordt op voorhand gepland en de reële toestand wordt ook maandelijks gemonitord om zo dicht mogelijk bij dit theoretische kader te blijven.

Theoretisch kader waar naartoe wordt gewerkt:

Operationeel kader	Off	Adj	Sgt	Kpl	Bwm	Totaal
Zuid		1	1	5	5	
Centrum			1	4	4	
Deurne			1	5	5	
Wilrijk			1	4	4	
Berendrecht			1	4	4	
Lillo		1		4	5	
Linkeroever			1	4	5	
Noord OPS	2	1	1	6	14	
Noord TSG		1	1	2	9	
Totaal	2	4	8	38	55	107
Kader	33	24	52	227	328	664
Proactieve werving*					12	

*Proactieve werving: de brandweer moet steeds 664 mensen ter beschikking hebben om de uitruk te kunnen garanderen. Daarom worden rekruten proactief aangeworven. De brandweer houdt bij dat wervingen zo laat mogelijk gebeuren om geen budgettaire tekorten te veroorzaken, maar ook tijdig om geen operationele tekorten te krijgen.

Voor het administratieve kader willen we naar een kader dat wordt bijgestuurd op basis van de inhoudelijke noden, met inachtneming van de budgettaire grenzen. Die budgettaire grenzen liggen op dit moment niet vast. Er wordt begroot op effectieve kostprijs van de medewerkers die nu in dienst zijn en de voorziene vacatures.

Het vaste personeelskader van omkaderende personeelsleden bestaat uit twee delen:

- Er werd bij de opstart van de zone een federaal kader opgebouwd dat bestaat uit functies die door zonevorming nodig werden. Deze functies werden in de loop van de vorige legislatuur stapsgewijs ingevuld.
- Het gemeentelijk kader werd bij de start van de zonevorming vastgesteld door middel van de Deloitte –studie. Daarna onderging het gehele kader nog een aantal wijzigingen.

Zo werden er vanuit ICT structureel middelen verschoven van de werkingskosten naar de personeelskosten. Hiermee werd één bijkomende VTE betaald (*). Deze middelen komen van besparingen in de seinkamer die langdurig kunnen gegarandeerd worden. Daarnaast steeg het aantal uitgevoerde preventieopdrachten de vorige legislatuur met meer dan 30%. Omdat preventie een front office opdracht is, die tevens belangrijk is in de uitstraling van de stad, voor de veiligheid en de vlotte doorstroom van vergunningen, kreeg de brandweer toelating om twee bijkomende VTE preventionisten (**) aan te werven op federale middelen.

Situatie AS IS op 1/1/2019 (met voorziene vacatures):

Administratieve medewerker per DIRECTIE	Kader TOT	Gemeentelijk	Federaal
Financiën	10,3	5,3	5,0
HR	12,2	11,2	1,0
Logistiek	14,7	13,7	1,0
Operaties	7,4	5,6	1,8
Risicobeheer **	13,5	10,5	3,0
Stafdiensten	14,6	11,6	3,0
Technologie *	9,8	6,8	3,0
Niet toegewezen (detachering)	1,38	1,00	0,38
TOTAAL	83,88	65,70	18,18

Gezien het kleine kader kan één vervanging (bv. bij pensionering) een grote schommeling betekenen in de kostprijs van dit kader. Ook het opnemen van onbetaald verlof (bv. 4/5e regime) verkleint de budgettaire impact, maar wordt niet structureel meegenomen, ondanks de taken die (meestal) gelijk blijven. Als er efficiëntiewinst is door digitalisering belemmert dit vast kader de overgang naar hogere niveaus of naar taken in een andere directie.

Nieuwe afspraken hieromtrent zijn nodig om hier permanent dynamisch mee te kunnen omgaan.