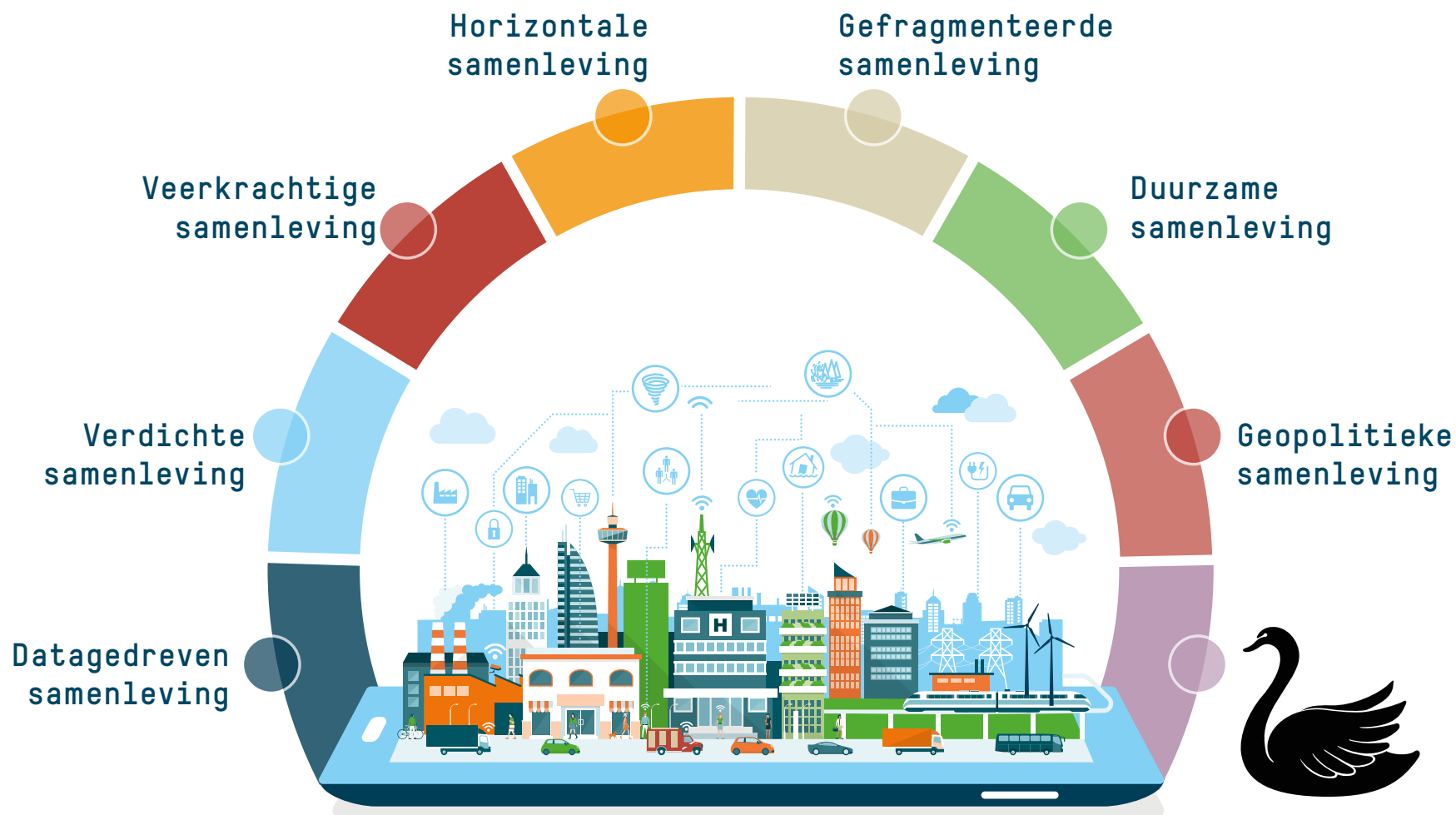




Toekomstverkenning Brandweer 2022-2030

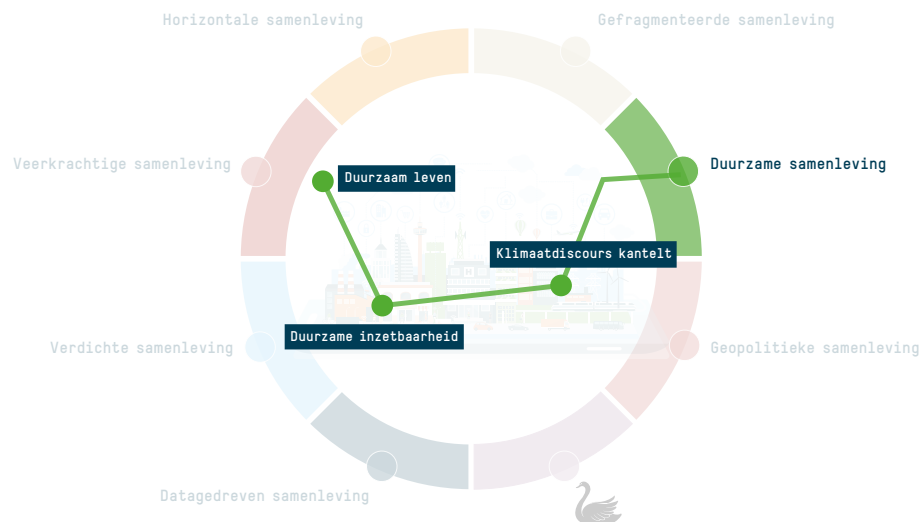
Risico's, kansen en strategische vraagstukken per samenleving

Per samenleving wordt hierna beschreven (1) welke risico's in de samenleving invloed hebben op de taken van de brandweer en welke risico's er zijn voor de brandweer als organisatie en (2) welke kansen de brandweer kan benutten om haar taakuitoefening of de organisatie te versterken. Tot slot worden op basis van de kansen en risico's strategische vraagstukken en keuzes geformuleerd (3).



Duurzame samenleving

De ontwikkelingen en trends in de duurzame samenleving reiken verder dan de energietransitie en klimaatverandering; duurzame inzetbaarheid en modern leiderschap zijn hier bijvoorbeeld ook in ondergebracht.



Nieuwe risico's in de samenleving die invloed hebben op de taken van de brandweer

Door de ontwikkeling naar een duurzame samenleving wordt (deels) afscheid genomen van oude risico's, maar ontstaan ook nieuwe fysieke risico's. Denk daarbij aan de energietransitie en vormen van infrastructuur die nog (relatief) onbekend zijn en waar de samenleving gaandeweg mee geconfronteerd wordt. Klimaatverandering leidt tot meer natuurgeweld met grote impact (overstromingen, windhozen, natuurbranden) dat de 'normale' capaciteit van de brandweer al snel overvraagt.

Omdat dit incidenttypen met een complex karakter zijn en ook de ingewikkeldheid van risico's toeneemt, zal de complexiteit in het brandweerdomein eveneens toenemen. Over nieuwe fysieke risico's is er op dit moment nog onvoldoende kennis om deze in risicobeheersing en incidentbestrijding tegemoet te treden.

Risico's voor de brandweer als organisatie

Het is als brandweer een forse uitdaging om voortdurend kennis over nieuwe risico's te delen en te verwerken in het optreden (zowel in risicobeheersing als incidentbestrijding). Dynamische risico's variëren in tijd, plaats en grootte. Effecten blijven vooralsnog onbekend. Dit vraagt veerkracht en acceptatie van zowel de maatschappij als de brandweer. Daarnaast komen er meer kosten voor de organisatie doordat zijzelf óók duurzaam moet of wil worden én omdat het continu opdoen en verwerken van nieuwe kennis ook geld en capaciteit kost. De duurzame samenleving vraagt niet alleen om anticiperen op nieuwe fysieke risico's, maar ook om modern (duurzaam) werkgeverschap, modern (duurzaam) leiderschap en inclusiviteit.

Kansen die de brandweer kan benutten om haar taakuitoefening of de organisatie te versterken

Er ontstaan met de verandering in het werk ook ruimte en draagvlak voor verandering van normen en waarden binnen de brandweer, zoals op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De combinatie van technologische innovatie in het kader van duurzaamheid en de grotere risico's als gevolg van de klimaatontwikkeling en energietransitie bieden een gunstig platform voor innovatie. Innovatie en inclusiviteit leiden tot meer werknemers met een ander profiel dan dat van de traditionele brandweermens. Hiermee



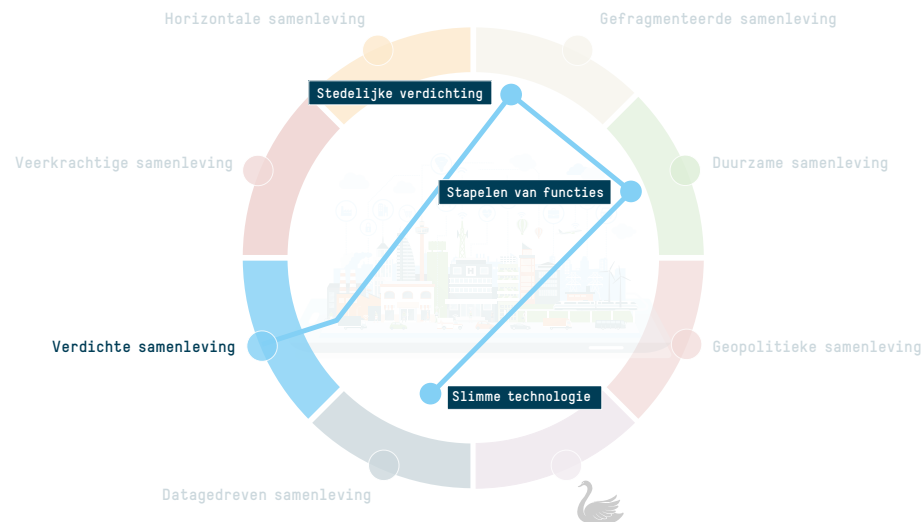
ontstaan ook andere waarden en een ander netwerk, zowel binnen de organisatie als met partners daarbuiten. Er liggen kansen om duurzaam werkgeverschap serieus op te pakken.

Strategische vraagstukken en keuzes

- › De neiging bestaat om vooral naar grote en meeslepende risico's en incidenten te kijken zoals grenzeloze crises, maar het is van belang ook oog te houden voor de kleine (sluimerende) risico's. Naast de nationale crises ten gevolge van bijvoorbeeld de klimaatverandering en geopolitieke problemen ontstaan er door de energietransitie en circulaire economie nieuwe risico's, zoals van buurtbatterijen, waterstoftankstations en duurzame woningen, die nog relatief onbekend zijn. De vraag is hoe de brandweer zowel op landelijk niveau in grote nationale crises effectief en adequaat kan optreden, alsook de nieuwe, lokale incidenten het hoofd kan bieden.
- › Door de toename van grote, complexe incidenten die veelal een langdurig karakter hebben, is slagkracht noodzakelijk. Hoe wordt slagkracht georganiseerd en hoe wordt deze slagkracht optimaal, effectief en efficiënt ingezet (groter wordende kans, groot effect)?
- › Hoe wordt omgegaan met kennisintensiteit en complexiteit van nieuwe risico's die door verduurzaming optreden? In de datagedreven samenleving liggen kansen om bijvoorbeeld door real time ontsluiten van complexe data en kennis adequaat te kunnen optreden. Dit vergt echter een andere invulling van de organisatie, zowel wat betreft risicobeheersing als incidentbestrijding.
- › Hoe geeft de brandweerleiding invulling aan de duurzame inzetbaarheid van personeel?

Verdichte samenleving

De verdichte samenleving heeft sterke relaties met de datagedreven samenleving, de duurzame samenleving en de gefragmenteerde samenleving. De datagedreven samenleving biedt mogelijk kansen voor de brandweer om de risico's van de verdichte samenleving te verminderen, bijvoorbeeld door smart cities, betere informatievoorziening en technologische innovaties. De relatie met de duurzame samenleving heeft vooral betrekking op de schaarste in het ruimtegebruik en de principiële keuzes bij de verdeling daarvan. Doordat de fysieke indeling van de ruimte deels de fragmentatie van de samenleving zal reflecteren en mogelijk versterken (goedkope-dure wijken), zijn er ook relaties met de gefragmenteerde samenleving.



Nieuwe risico's in de samenleving die invloed hebben op de taken van de brandweer

Door meervoudig ruimtegebruik en de grote activiteit op een klein oppervlak neemt de complexiteit toe van de inrichting van de fysieke ruimte en daarmee ook voor de veiligheid. Er zal meer kennis nodig zijn om veiligheid te kunnen beoordelen en waarborgen, mede vanwege nieuwe technologieën. Ook zullen er nauwe relaties bestaan tussen de verschillende risico's, waardoor oorzaak en gevolg niet meer lineair zijn en het buitengewoon moeilijk zal worden om een totaaloverzicht van veiligheid te hebben en houden, zowel in de fase van risicobeheersing als die van incidentbestrijding. Nieuwe technologieën creëren echter ook nieuwe, nog onbekende, risico's waarvan in de praktijk zal moeten worden ontdekt hoe groot ze zijn, zoals bij bouwen in hout en op het gebied van de energietransitie. Vanwege de strakke koppeling van onbekende risico's neemt (volgens Perrow, 1999) de kans op grote incidenten en crises toe ('normal accidents'). Het wordt daardoor lastiger om tijdens incidentbestrijding alle onderlinge afhankelijkheden en complexiteiten te onderkennen en te begrijpen. Omdat niet altijd helder is welke risico's er zijn, is het niet eenvoudig om de juiste maatregelen in de risicobeheersing te definiëren. Er blijft daardoor altijd een onbekend restrisico. Wanneer zich een 'restrisico' voordoet, is achteraf moeilijk uit te leggen waarom de overheid niet adequaat heeft ingegrepen. Door de energietransitie, participatiesamenleving en verdichting zullen risico's meer dynamisch worden in plaats, soort, omvang en tijd.

Risico's voor de brandweer als organisatie

Door de strakke koppeling van (deels nog onbekende) risico's en functies in de samenleving kunnen kleine incidenten snel uit de hand lopen en uitlopen op een crisis. De brandweer moet daarom snel slagvaardig en adequaat optreden om het incident klein te houden. Om dat te bereiken, moeten snel de juiste kennis en informatie beschikbaar zijn om een handelingsperspectief te bieden. Het risico is dat de brandweer dat niet tijdig georganiseerd krijgt en achter de feiten aanloopt. De behoefte aan slagkracht neemt toe, terwijl deze onder druk staat. Ook de behoefte aan kennis ter plaatse bij incidenten neemt toe, terwijl tegelijkertijd de grens wordt bereikt van wat in opleidingen en bijscholing nog kan worden aangeleerd. De risico's nemen toe, evenals de arbeidsveiligheidseisen, waardoor het niet altijd meer mogelijk is om met mensen (al dan niet met persoonlijke beschermingsmiddelen) een incident te bestrijden.

Kansen die de brandweer kan benutten om haar taakuitoefening of de organisatie te versterken

De brandweer moet zich ontwikkelen om (nog steeds) adequaat in te kunnen grijpen bij de veelal complexe incidenten, daarbij gebruikmakend van nieuwe technologieën (zoals drones en onbemande voertuigen). Omdat de kennisintensiteit en informatiedichtheid toenemen en tegelijkertijd de kennisinhoud van opleidingen en de human factors het verwerken van grote hoeveelheden informatie beperken, moet ernaar gestreefd worden om op een grotere schaalgrootte samen te werken en real time intelligence te bewerkstelligen die predictief en prescriptief acteert. De verdichting vraagt om innovatie, en innovatie creëert een kans voor inclusiviteit (andere manier van denken, andere werkwijze, andere middelen, andere mensen). Wat betreft het proces van verdichting heeft de brandweer mogelijkheden om dit te

beïnvloeden door middel van adviesmogelijkheden en zienswijzen, onder andere op grond van de Omgevingswet. Invloed uitoefenen op de herinrichting van de groene ruimte biedt kansen om het natuurbrandrisico, dat onder invloed van de klimaatontwikkeling steeds groter wordt, terug te dringen.

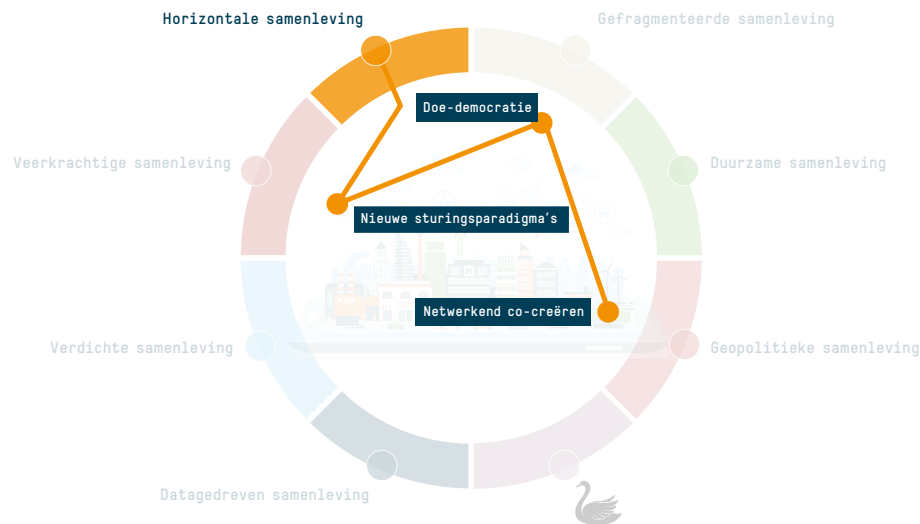
Strategische vraagstukken en keuzes

Gezien de risico's en de kansen die ontstaan, moet de brandweer zich afvragen wat maatschappelijk aanvaardbaar is als restrisico, en dus waar het vangnet in de vorm van de brandweer nodig is. Het is goed te herijken tot welk niveau de brandweer het voorkomen van verstoringen van het maatschappelijke leven (naast de taak 'redden van mens en dier') tot doel heeft, en welke investeringen in slagkracht en innovatie zij daarvoor wil doen.

- > Hoe kan de brandweer inspelen op dynamische risico's?
- > Waar en hoe wil de brandweer invloed uitoefenen op de keten van ruimtelijke ordening?

Horizontale samenleving

De horizontale samenleving heeft veel raakvlakken met de gefragmenteerde, datagedreven en veerkrachtige samenleving.



Nieuwe risico's in de samenleving die invloed hebben op de taken van de brandweer

In de kern moet rekening gehouden worden met een groei aan belangengroeperingen die snel met elkaar kunnen communiceren via sociale media en kritisch zijn ten aanzien van de overheid. Door de verschillende belangengroeperingen die zich organiseren in bubbels en waarbij geen hiërarchische relaties bestaan, kunnen gemakkelijk maatschappelijke (contra)bewegingen ontstaan. De stuurbaarheid van deze bewegingen door de overheid is beperkt en de bewegingen zijn moeilijk voorspelbaar. Er zijn geen eenhoofdige verantwoordelijke leiders meer, omdat er samengewerkt moet worden met meerdere disciplines die hun eigen

verantwoordelijkheid hebben. De samenleving wordt kritischer ten aanzien van het brandweeroptreden en media bepalen het sentiment. De interactie van emergente groepen tijdens incidenten en crises kan mee- of tegen bewegen. De voorspelbaarheid van het verloop van incidenten wordt kleiner.

Risico's voor de brandweer als organisatie

De brandweer krijgt als organisatie ook te maken met de (informele) netwerken en ecosystemen die ontstaan in de samenleving en de partijen die zich op het gebied van incidentbestrijding en crisisbeheersing bezighouden. Het samenwerken in en met fluïde netwerken die van de ene op de andere dag ontstaan én ook weer op kunnen houden, wordt daarmee een van de grotere uitdagingen waar de brandweer voor komt te staan. Om medewerkers te vinden en binden, moet een grotere inspanning worden geleverd. Jongere medewerkers stellen andere eisen aan de organisatie, de systemen en het leiderschap. Doordat verschillende groepen medewerkers zich ook in horizontale gelegenheidsnetwerken bewegen, kan dit leiden tot bubbels binnen de organisatie. De horizontale samenleving met haar netwerkstructuur vraagt om modern gedeeld, dienend en collectief leiderschap. Als daarin niet wordt geïnvesteerd, kan de brandweer de boot missen.

Kansen die de brandweer kan benutten om haar taakuitoefening of de organisatie te versterken

In het licht van een potentieel bredere taakopvatting is het mogelijk om via sociale media ad hoc burgers te mobiliseren voor specifieke maatschappelijke doelen, om als het ware bij grootschalige of buurtgerichte incidenten zelf een emergente groep in beweging te brengen (hier is sprake van een relatie met de datagedreven



en veerkrachtige samenleving). De brandweer hoeft niet alles meer zelf te doen, maar zou bepaalde taken ook aan groepen burgers kunnen overlaten. Denk aan hulp bij een natuurramp, bij iemand met een hartstilstand en bij het openen van deuren. De brandweer moet dan wel leren omgaan met spontane burgeracties. De brandweer zou een rol kunnen vervullen in het faciliteren en coördineren van deze emergente groepen (relatie met veerkrachtige samenleving). Daar waar lossere dynamische netwerken ontstaan kan de brandweer met haar sterke imago (voor degenen die daar behoefte aan hebben) juist samenbindend werken en tegen de achtergrond van de afnemende autoriteit van de overheid juist een positieve kant van diezelfde overheid laten zien. Door de lokale inbedding te benutten, kan de brandweer mensen uit verschillende bubbels inschakelen als informatiebronnen. Middels het binden of samenwerken met verschillende groepen voor een breder spectrum aan activiteiten en taken kan de brandweer haar diversiteit aan medewerkers vergroten. Dit alles biedt een kans om modern leiderschap te ontwikkelen.

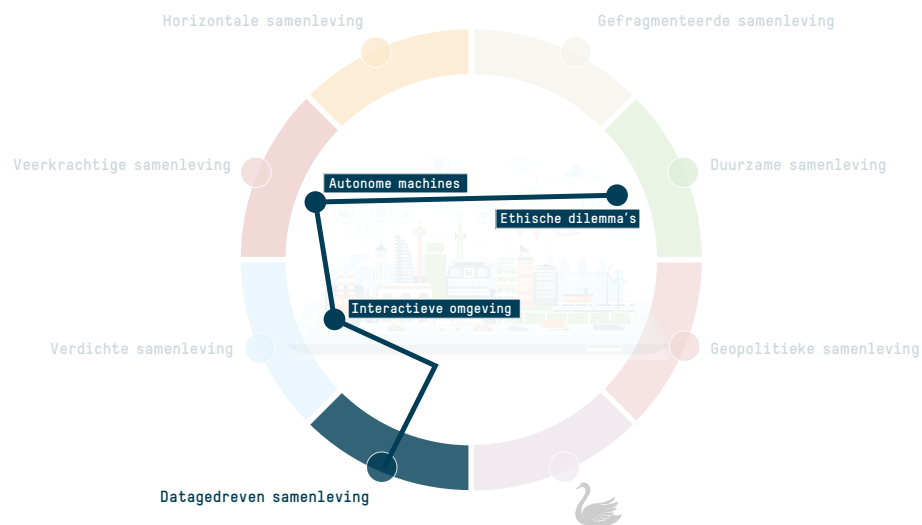
Strategische vraagstukken en keuzes

- › Gaat de brandweer mee in de horizontale maatschappelijke beweging of zet ze beredeneerd in op het imago als vertrouwde rots in de branding voor dat deel van de bevolking dat zoekt naar een permanente organisatie of groep om bij te horen?
- › Wil de brandweer de rol van responsieve overheid hebben om emergente groepen te faciliteren en te coördineren (gegeven het feit dat die groepen niet te sturen zijn)? Of is dit wellicht meer iets voor crisisbeheersing? Wil de brandweer in dat geval alsnog faciliteren en/of ondersteunen?
- › Leiderschap aanpassen en samenwerken in informele samenwerkingsverbanden: wie heeft de leiding?

- › Wil de brandweer adaptiever ofwel flexibeler worden en geldt dat dan alleen voor de brandweer, voor de hele veiligheidsregio, of juist alleen voor de crisisbeheersing? Wat is daarvoor dan nodig?
- › Hoe gaat de veiligheidsregio op het gebied van brandweezorg om met grotere druk op democratische legitimiteit en invloed van gemeenten op brandweezorg?
- › Hoe gaat de brandweer het moderne leiderschap organiseren?
- › Hoe en in welke mate kan de brandweerorganisatie veerkrachtig gemaakt worden?

Datagedreven samenleving

De datagedreven samenleving heeft naast alles dat met data, ICT en sociale media te maken heeft ook betrekking op technologische ontwikkelingen die de mens ondersteunen, zoals artificial intelligence (AI), smart cities, internet of things (IOT) en robotisering. De datagedreven samenleving heeft nauwe relaties met de verdichte samenleving en de duurzame samenleving.



Nieuwe risico's in de samenleving die invloed hebben op de taken van de brandweer

De datagedreven samenleving maakt de samenleving afhankelijker van technologieën en is daardoor kwetsbaarder. Daarmee samenhangend kunnen nieuwe risico's ontstaan, bijvoorbeeld als technologieën uitvallen. Een te groot belang aan data en ICT heeft het risico in zich dat proceskennis wegvalt en data verkeerd worden geïnterpreteerd, bijvoorbeeld omdat er corrupte data zijn of er te snel verkeerde conclusies worden getrokken. Er is een

risico van nepnieuws en beïnvloeding van media en samenleving op basis van verkeerde of verkeerd geïnterpreteerde data. Een ander risico zijn cyberaanvallen en opzettelijke beïnvloeding van bedrijfsprocessen die direct of indirect kunnen leiden tot fysieke risico's en maatschappelijke ontwrichting (verkeersleiding spoor, waterhuishouding, nutsvoorzieningen, snelweg, chemische industrie).

Risico's voor de brandweer als organisatie

Het datagestuurde werken vergt een andere manier van werken en organisatie-inrichting. Data moeten – zowel tijdens risicobeheersing als incidentbestrijding – met verstand worden geïnterpreteerd: 'Wat is de werkelijkheid?' Ook de brandweer wordt kwetsbaarder als de beschikbaarheid van data of technologie wegvalt, of er te veel op wordt gebouwd. Dit zou ten koste kunnen gaan van het improvisatievermogen.

Kansen die de brandweer kan benutten om haar taakuitoefening of de organisatie te versterken

De beschikbaarheid van data brengt – zowel voor risicobeheersing als voor incidentbestrijding – de kans met zich mee dat veel doelgerichter op zoek gegaan kan worden naar risico's. Er kan een echt dynamisch risicobeeld ontstaan. 'Weak signals, early warning' wordt mogelijk en daarmee een snellere en effectievere inzet van risicobeheersing en incidentbestrijding. Het werken met robots en drones kan de veiligheid en effectiviteit van het brandweeroptreden vergroten. Ook kan daarmee het leren van incidenten worden gestimuleerd. Door het combineren van kennis en informatie kan er snel en adequaat worden ingezet, zonder dat alle



brandweermensen alles hoeven te weten. 'Real time intelligence' wordt mogelijk. Doordat het werken met moderne systemen en data andere kennis en vaardigheden vraagt, kan dit bijdragen aan de diversiteit van de organisatie.

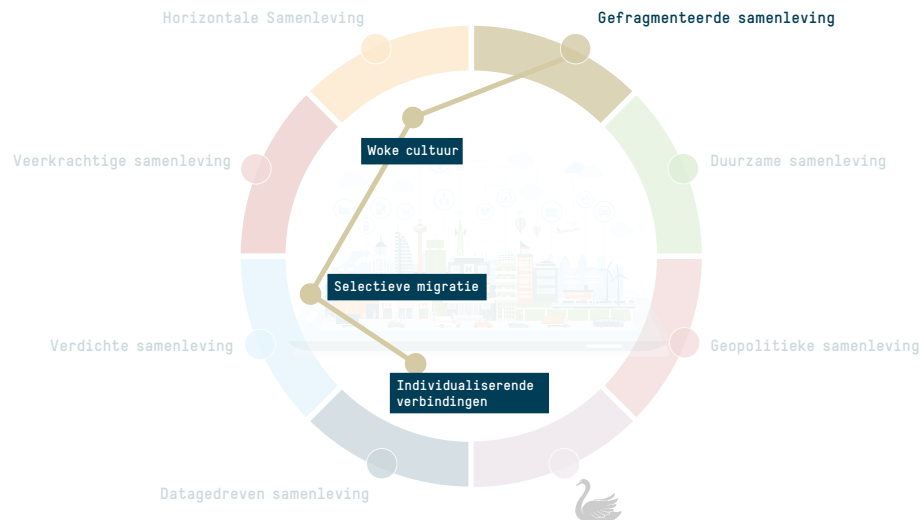
Strategische vraagstukken en keuzes

- › De datagedreven samenleving geeft de brandweer talloze mogelijkheden om veiliger en effectiever op te treden en ook proactiever te worden. Dat gaat echter niet vanzelf, en vraagt behoorlijke investeringen in nieuwe organisatieonderdelen, werkwijzen en systemen, en ook in andere soorten medewerkers. Tegelijkertijd verhoogt het de kwetsbaarheid van de organisatie en moet een beveiligingssysteem worden ingericht om deze kwetsbaarheid te verkleinen. Het is daarom een strategisch vraagstuk in hoeverre de brandweer mee wil in deze ontwikkeling.
- › Er is een keuze mogelijk in de mate waarin de brandweer zélf data wil vergaren, verrijken en beheren en in hoeverre men gebruik wil maken van de expertise van andere organisaties. Ook is de vraag in hoeverre de brandweer háár informatie wil delen met andere organisaties die – zoals in het deel over de horizontale samenleving te lezen is – een sterk wisselend karakter kunnen hebben. Data kunnen immers ook voor een verkeerd doel worden ingezet.
- › Het is aannemelijk dat innovatie in bijvoorbeeld informatiegestuurde incidentbestrijding en kennisontwikkeling (real time intelligence, predictive / prescriptive) investeringen vergen. Daarmee is de vraag op welk niveau (regio, nationaal) deze te organiseren.
- › Als er meer gebruik wordt gemaakt van onbemensde inzetten en (andere) hoogontwikkelde kennis op het gebied van brandweerinzetten, is ook daar de vraag wat de juiste schaalgrootte is om dit efficiënt en effectief te organiseren en

hoe dit zich verhoudt tot de basisbrandweezorg. Maakt een hoogontwikkelde brandweezorg deel uit van 'het basispakket' en wat voor effect heeft dit op het personeelsbestand?

Gefragmenteerde samenleving

De gefragmenteerde samenleving heeft nauwe relaties met de elementen die samenhangen met de datagedreven samenleving, de verdichte en de horizontale samenleving.



Nieuwe risico's in de samenleving die invloed hebben op de taken van de brandweer

De verschillen tussen delen van de samenleving (de bubbels) nemen in omvang toe. Er ontstaat ongelijkheid in welvaart en in het wel of niet mee kunnen of willen doen. Mensen met achterstand en een zwakke positie gaan er steeds meer op achteruit. Doordat er een groep mensen bestaat die minder draagkrachtig en/of minder zelfredzaam is, moet rekening worden gehouden met verschillen in de samenleving. Dat kan betekenen dat sommige mensen meer of sneller hulp nodig hebben. Kortom: brand discrimineert in toenemende mate. De grens tussen sociale en fysieke veiligheid vervaagt. Er zullen nieuwe risico's ontstaan.

Mensen zullen inventieve oplossingen vinden om bijvoorbeeld te koken en te verwarmen, of elektrische apparatuur aanschaffen die goedkoper is, waardoor brandgevaar kan ontstaan. Het bereiken van de afzonderlijke groepen kan lastiger worden; verschillende culturen en bubbels vragen immers een verschillende aanpak. De overheid zal niet door alle groepen als een vertrouwde partij worden gezien; dit geldt evenzeer voor de brandweer als gezagsdrager. Het toenemend activisme kan leiden tot meer agressie jegens brandweermensen.

Risico's voor de brandweer als organisatie

De brandweer moet in de uitvoering rekening houden met nieuwe risico's, andere vormen van hulpverlening en een toename van de brandveiligheid bij specifieke groepen en wellicht juist méér brandveiligheid bij andere groepen. Ook zal de brandweer in aanraking komen met verschillende culturen en bevolkingsgroepen; zij zal moeten leren omgaan met die verschillen. Brandveilig leven vraagt meer inspanning om alle verschillende doelgroepen en risicogroepen te benaderen. De brandweer kan het contact met verschillende doel- en risicogroepen verliezen, zowel als 'klant' alsook als mogelijke medewerker, indien ze niet voldoende meegaat in de communicatiemogelijkheden, sociale media die binnen de bubbels worden benut en contact houdt met de verschillende bevolkingsgroepen. Er is een kans dat de brandweer minder makkelijk mensen kan vinden; dit geldt voor zowel vrijwillige- als voor beroepsfuncties.



Kansen die de brandweer kan benutten om haar taakuitoefening of de organisatie te versterken

De brandweer is als enige hulpverleningsdienst grotendeels lokaal ingebed en heeft een goed imago als hulpverlener. Daarmee heeft zij een goede uitgangspositie om juist bij moeilijk bereikbare groepen binnen te komen en kan een instrument zijn om de afstand tussen overheid en burger te verkleinen. De brandweer helpt bij een incident iedereen (gratis) zonder aanzien des persoons en kan, indien zij dat wil, in de hulp aan minder draagkrachtigen en minder zelfredzamen een grotere rol spelen.

De brandweer kan een grotere maatschappelijke meerwaarde bieden dan alleen op het gebied van spoedeisende hulpverlening en het voorkomen of beperken van brand. Er ontstaan kansen om (zeker als de brandweer haar taken gaat verbreden) mensen aan te trekken en te verbinden, en zo de participatiemogelijkheden te vergroten. In de gefragmenteerde samenleving spelen sociale media een grotere rol. Daar liggen kansen voor het bereiken van de verschillende doel- en risicogroepen, het afstemmen van vraag en aanbod en in het leggen van contacten met gelijkgestemden en tijdelijke netwerken. Terwijl voor bepaalde groepen de (zelf)redzaamheid afneemt, zijn er ook groepen die juist wel in staat zijn tot vereniging en actie, en van die groepen neemt het zelforganiserend vermogen toe.

Strategische vraagstukken en keuzes

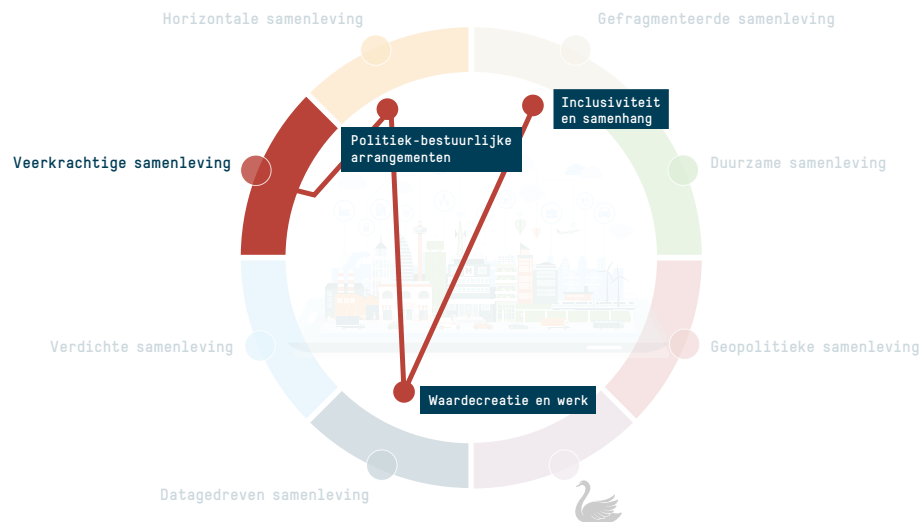
› Met het vervagen van de grenzen tussen fysieke en sociale veiligheid doet zich de vraag voor of en hoe de brandweer wil inspelen op deze ontwikkeling. Wil en kan zij haar positie als lokale hulporganisatie verder inzetten door de vertrouwde overheidspartij te zijn die bij incidenten zonder aanzien des persoons mensen hulp biedt (en misschien wel breder

dan voorheen)? Met welke partijen wil en kan de brandweer samenwerken en wil zij hierbij als bruggenbouwer optreden? Welk publiek profiel wil de brandweer uitstralen?

- › Inspelen op de fragmentatie vraagt om een actualisatie van het doel- en risicogroepenbeleid. Welke uitgangspunten gaan gelden bij het verlenen van hulp aan minder (zelf)redzamen? Wil de brandweer burgers en risico's gelijkelijk benaderen of wil zij risicogericht acteren?
- › Wat betekent de gefragmenteerde samenleving voor de werving en selectie van brandweermensen en de breedte van de taakopvatting?
- › Op welke wijze en in hoeverre wil de brandweer gebruikmaken van de nieuwe middelen uit de datagedreven samenleving om zich binnen de verschillende groepen te manifesteren? Welke positie en activiteiten gaat de brandweer ontplooien in het digitale domein?

Veerkrachtige samenleving

De veerkrachtige samenleving heeft sterke relaties met de gefragmenteerde samenleving, de datagedreven samenleving en de horizontale samenleving.



Nieuwe risico's in de samenleving die invloed hebben op de taken van de brandweer

Hoewel helder is dat veerkracht in de samenleving maar ook in de organisatie nodig is, lijkt het erop dat de gunstige voorwaarden voor maatschappelijke veerkracht – vertrouwen in elkaar en de overheid, sociale cohesie en connectiviteit¹ – steeds meer onder druk komen te staan. Veerkracht is dus geen harde garantie, maar moet worden

georganiseerd, gestimuleerd en bevorderd. Als burgers spontaan in actie komen, is er een risico dat de veerkracht zich ongestuurd ontplooit. Het vertrouwen in de politiek neemt af en legitimiteit staat onder druk. Nederland en de wereld zijn door globalisering en de vervaging van grenzen minder stuurbaar. Lokale en regionale instellingen krijgen een grotere rol in de fysieke leefomgeving, waarvoor ze lang niet altijd voldoende zijn toegerust. Er is sprake van toegenomen ongelijkheid, waardoor niet iedereen in gelijke mate zal kunnen bijdragen aan de veerkracht die de samenleving moet ontplooiën. De ontwikkeling naar een responsieve en samenwerkende overheid leidt tot een 'doe-democratie' waaraan niet iedereen mee kan doen.

Risico's voor de brandweer als organisatie

Hoewel veerkracht al enige jaren verondersteld wordt aanwezig te zijn, is er een risico dat de brandweer onvoldoende gebruikmaakt van het potentieel uit de samenleving, omdat procedures en structuren daarop niet zijn ingesteld. Tegelijkertijd mag ook niet altijd worden gerekend op veerkracht. Niet iedereen is even veerkrachtig. Het risico daarvan is dat als veerkracht het uitgangspunt is, er juist onvoldoende hulp en slagkracht zijn. Veerkracht kan ook onverwachte wendingen of contraproductieve acties veroorzaken. Daarnaast moet de brandweerorganisatie zelf ook institutionele veerkracht hebben om in te kunnen spelen op crises en incidenten.

1. Sociale cohesie refereert hier naar een hoge mate van sociale cohesie binnen de gemeenschap. Met connectiviteit wordt bedoeld een hoge mate van (inter) connectiviteit binnen de eigen gemeenschap en ook met anderen en instanties buiten de gemeenschap.



Kansen die de brandweer kan benutten om haar taakuitoefening of de organisatie te versterken

Wetende dat de basis voor veerkracht er is, kan de brandweer deze sturen door proactief met lokale gemeenschappen te 'oefenen'. Dat kan de brandweer, omdat zij lokaal is ingebed en een positief imago heeft. Er is een netwerk aan hulpdiensten (institutionele veerkracht) met lokale kennis en middelen beschikbaar ten tijde van crisis, mits voldaan wordt aan bepaalde voorwaarden. Het proactief organiseren van netwerken kan daarom een positieve uitwerking hebben tijdens een crisis. Technologie levert kansen op voor participatie en het aanleren van (werk)competenties. De brandweer kan kansen bieden door burgerhulpverlening te organiseren, waarmee ook een nieuw potentieel kan worden aangeboden als vrijwilligheid, inclusiviteit kan worden bevorderd, en de veerkracht van de brandweer kan worden vergroot.

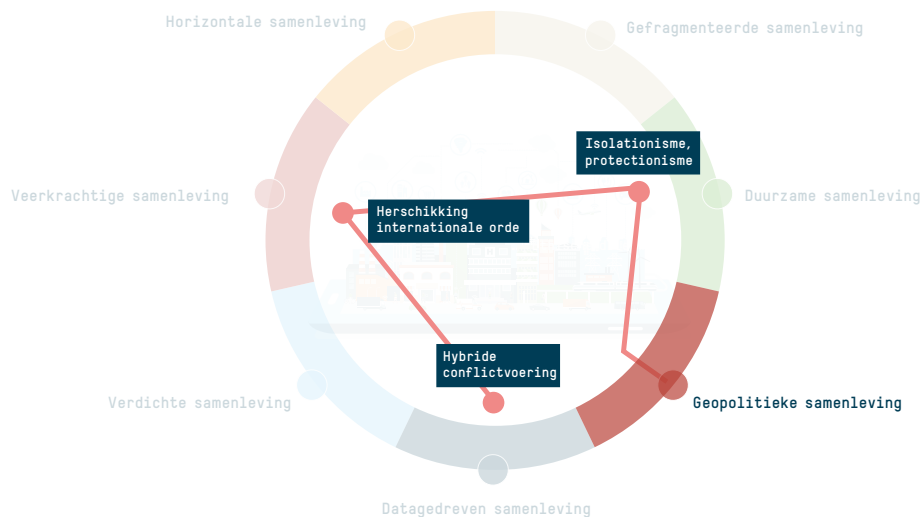
Strategische vraagstukken en keuzes

- > Welke rol ziet de brandweer voor zichzelf en de burger weggelegd bij grote crises? Wil de brandweer de burger meer in zijn (veer)kracht zetten?
- > Ziet de brandweer hier een verbreding van het takenpakket en wat betekent dat voor de werving en selectie en de samenstelling van het (vrijwilligers)potentieel?
- > Met welke partijen wil of moet de brandweer samenwerken in het kader van veerkracht en wat wil zij zelf doen?
- > Wat is er op het gebied van informatie(technologie) nodig om op de toekomst voorbereid te zijn?
- > Wat is er nodig om veerkracht meer in de systemen en procedures van de brandweer te verwerken?
- > Wat is er nodig om de betrouwbare gezaghebbende overheidshulpverleningsorganisatie te blijven opdat veerkracht gekanaliseerd kan worden?

- > Hoe kunnen we vanuit goed werkgeverschap bijdragen aan het feit dat iemand ook in 2030 vitaal, weerbaar en wendbaar genoeg is om zijn/haar brandweertaken uit te voeren vanuit een goede balans tussen mens en werk in het streven naar duurzame inzetbaarheid?

Geopolitieke samenleving

De geopolitieke samenleving heeft sterke relaties met alle andere samenlevingen, maar in het bijzonder de duurzame, veerkrachtige en datagedreven samenlevingen die door de geopolitieke samenleving worden versterkt.



Nieuwe risico's in de samenleving die invloed hebben op de taken van de brandweer

Geopolitieke ontwikkelingen maken de toekomst moeilijker voorspelbaar, in omvang en in vorm (nieuwe nog onbekende crises en incidenten). Daarnaast kunnen ze andere trendbreuken in de samenleving versnellen, zoals we nu zien met de energietransitie en verduurzaming ten gevolge van de oorlog in Oekraïne. Voor het eerst sinds de Koude Oorlog is de kans dat Nederland betrokken raakt in een grote oorlog niet ondenkbaar. Oorlogsomstandigheden

hebben vanzelfsprekend een enorme maatschappelijke impact én vragen om een hele andere benadering van brandweerwerk. De politieke en bestuurlijke prioriteiten bij het verdelen van schaarse veranderen onder invloed van geopolitieke ontwikkelingen. Ook kan er een verschuiving plaatsvinden in de waardenketens en in de aanvoer van goederen, nieuwe veiligheidsrisico's kunnen juist door de veerkracht worden vergroot (bij gebrek aan fossiele brandstof gaan mensen daar bijvoorbeeld minder veilige alternatieven voor verzinnen). Concreet kunnen brandveiligheidsrisico's dan toenemen. De crises die door geopolitieke ontwikkelingen worden veroorzaakt, zullen vaker nationale crises zijn. Het is belangrijk om daarop voorbereid te zijn, maar een te eenzijdige focus op nationale crises moet worden voorkomen. Tegelijkertijd zullen namelijk ook de gangbare incidenten blijven plaatsvinden en daar moet ook oog voor blijven.

Risico's voor de brandweer als organisatie

De brandweerorganisatie wordt kwetsbaarder. Ook de brandweer kan door schaarste aan goederen in haar taakuitvoering worden gehinderd of genoodzaakt zijn haar werkzaamheden te beperken. Door het verschuiven van prioriteiten is het mogelijk dat de brandweer de organisatie moet afschalen en daardoor minder redundant wordt. Doordat er andere soorten incidenten en crises kunnen optreden, kan er een misfit tussen de huidige taken en toekomstige taken ontstaan. Er kan schaarste ontstaan aan brandweermensen wanneer mensen op andere terreinen worden ingezet. Zo kan bij een vergroting van defensiemacht (reservisten) de belangstelling voor het werken bij de (vrijwillige) brandweer afnemen. Doordat er binnen de veiligheidsregio's steeds meer en



andere activiteiten te doen zijn en de brandweer nu nog de enige organisatie met 'handjes' is, kan het zijn dat het taakgebied van de brandweer troebel wordt en huidige brandweermensen vertrekken. Het wordt onduidelijk waar de brandweer 'van is'. Omdat de crises vaker nationale crises zullen zijn, kan de lokale schaal van de brandweer een knelpunt worden. Doordat de focus nu meer op de grotere crises komt te liggen, is het risico dat de brandweer de aandacht voor de gangbare incidentbestrijding uit het oog verliest.

Kansen die de brandweer kan benutten om haar taakuitoefening of de organisatie te versterken

De brandweer heeft nog steeds een krachtige lokale inbedding, die bij het vergroten van veerkracht in het kader van geopolitieke vraagstukken goed kan worden benut. Vanwege de moeilijke voorspelbaarheid van crises is het oppikken en synthetiseren van 'weak signals' tot risicoscenario's meer dan vroeger van belang om nog enigszins te kunnen anticiperen op wat komen gaat. De brandweer kan daarin een rol nemen. Vanwege de onvoorspelbaarheid is het van belang zich niet te veel te richten op één of meer specifieke crises of incidenten, maar flexibiliteit te organiseren om snel en soepel in te kunnen spelen op datgene wat acuut gebeurt. Dat betekent dat de brandweer haar taken verbreedt. Om flexibel te zijn, is niet alleen investeren in kennis, innovatie en informatie nodig, maar ook in slagkracht. In tijden van dreiging is de verwachting dat meer mensen mee willen werken aan veiligheid en zich melden bij de brandweer om hulp te verlenen. De flexibiliteit van de organisatie moet daarop ingesteld zijn.

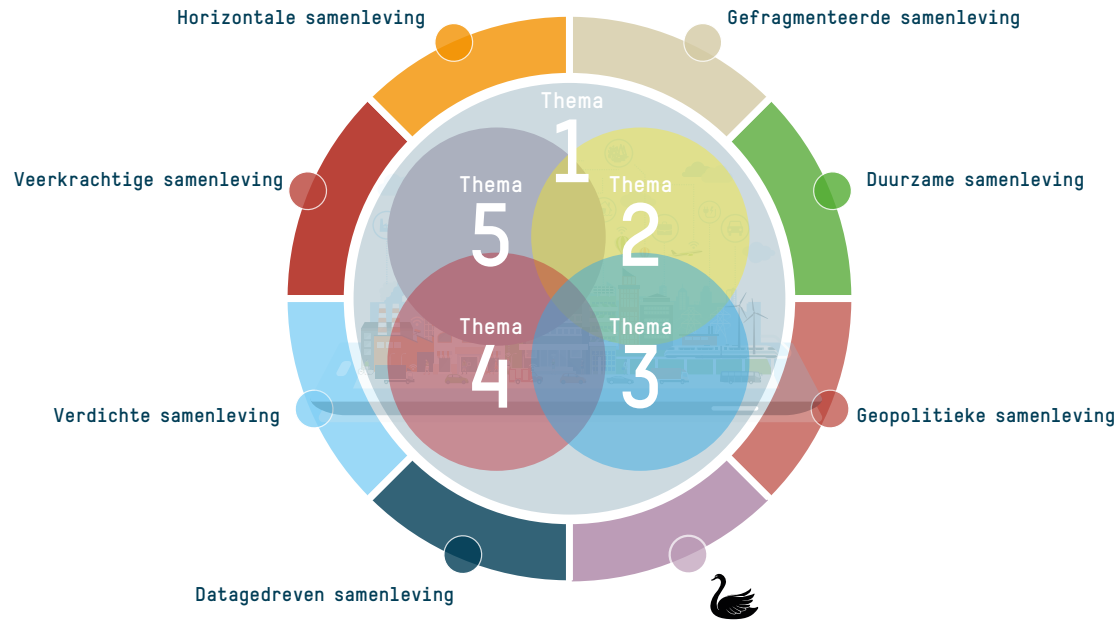
Strategische vraagstukken en keuzes

- › De belangrijkste vraag naar aanleiding van de geopolitieke trendbreuken is of de brandweer haar taak vasthoudt op lokaal niveau met de dagelijkse brandweezorg of juist haar taken wil verbreden.
- › Wat betekent het organiseren van flexibiliteit en veerkracht, zowel voor de eigen organisatie als voor de maatschappelijke inzet?

Zwarte zwaan

Naast de zeven samenlevingen moet de brandweer ook rekening houden met de 'zwarte zwaan': een onvoorspelbare gebeurtenis die een grote impact heeft en pas achteraf als zodanig herkenbaar is (en daarmee ook aannemelijk en voorspelbaar wordt). De toename en onvoorspelbaarheid van nieuwe risico's, incidenten en crises maakt dat we ook daarop voorbereid moeten zijn, vooral in de zin dat er flexibiliteit en veerkracht moeten worden ingebouwd in de toekomstige brandweerorganisatie en samenleving. Juist omdat ook voldoende (kwalitatieve en kwantitatieve) brandweezorg wordt verwacht in het geval van een zwarte zwaan, is een te eenzijdige benadering vanuit de risicocalculatie niet heel zinvol. Wel zinvol is om te beseffen dat de brandweezorg, zowel preventief als repressief, zo flexibel, lerend en vol van improvisatiekracht moet zijn dat zinvol optreden altijd mogelijk is. Dit inzicht moet in de analyse van de hierna volgende samenlevingen, waarin het onbekende en onvoorspelbare ook aan de orde komt, in het achterhoofd worden gehouden.

Vijf overkoepelende strategische thema's



Thema's

- 1 Maatschappelijke opgave en breedte van de taakopvatting
- 2 Samenwerking, professioneel gezag en positie in de keten, netwerken en ecosystemen
- 3 Veerkracht, weerbaarheid, wendbaarheid, stimuleren en organiseren (intern & extern)
- 4 Kennis, innovatie, (datagedreven) technologie vanuit balans systeem- en leefwereld
- 5 Goed werkgeverschap, leiderschap, duurzaam en inclusief

In alle gesignaleerde samenlevingen liggen kansen en uitdagingen voor de brandweer. De gevolgen van klimaatverandering, mogelijke onbekende risico's en crises, de fragmentatie in de samenleving, het vervagen van grenzen tussen fysieke en sociale veiligheid en de toenemende complexiteit en verdichting in de samenleving kunnen potentieel groot zijn, terwijl het vertrouwen in de overheid afneemt en mensen steeds actiever in ad-hoc netwerken samenwerken. De onbekende risico's en crises, waaronder de dreiging van een gewapend conflict, vragen flexibiliteit en veerkracht in de samenleving en van de brandweerorganisatie.

Naast een goede samenwerking en coördinatie binnen de brandweer zijn kennis, informatie en menskracht nodig, en die zijn niet altijd door individuele korpsen te realiseren. De samenwerking en coördinatie zullen daarom vaker op nationaal niveau moeten plaatsvinden, terwijl de brandweezorg altijd lokaal zal worden uitgevoerd. De aandacht voor de lokale incidenten mag niet verzwakken, omdat ook lokale en kleine incidenten in complexiteit toenemen en in potentie sneller kunnen uitgroeien tot een nationale crisis.

De strategische vraagstukken die per samenleving zijn geformuleerd, zijn gebundeld in de volgende vijf strategische thema's.

Thema 1: Maatschappelijke opgave en breedte van de taakopvatting



De gevolgen van klimaatverandering en nieuwe, nu soms nog onbekende, risico's en crises kunnen een grote maatschappelijke impact hebben en vragen potentieel om een langdurige en grootschalige brandweerinzet.

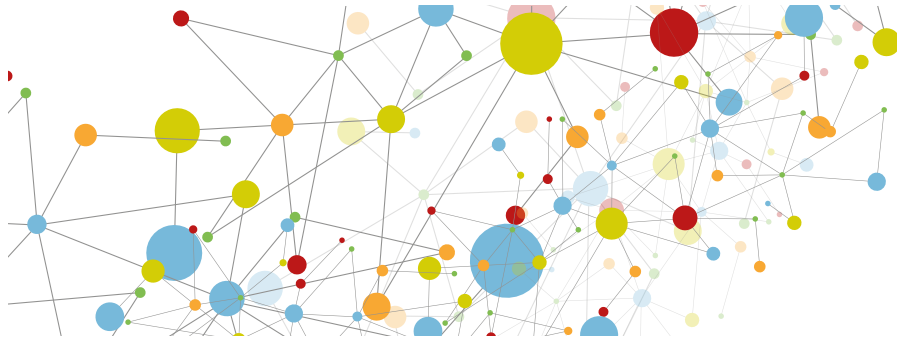
De brandweer heeft een unieke positie omdat zij lokaal is ingebed, beschikt over een fijnmazig netwerk van posten, en ook over de handjes én het coördinatievermogen om hier een belangrijke rol te spelen. De brandweer zou door haar lokale inbedding ook bruggen kunnen slaan tussen bevolkingsgroepen en met minder zelfredzamen.

De invulling van het continuïteitsconcept, zoals verwoord in de Brandweer over morgen, is nog steeds aan de orde. Het zijn strategische keuzes om de bestaande taakopvatting van de brandweer uit te breiden aan de hand van de volgende vragen:

- > Moet de brandweer zich positioneren en organiseren als het vangnet bij grootschalige incidenten?
- > Moeten de daadkracht, netwerk, middelen en lokale inbedding van de brandweer(posten) ook worden ingezet voor het beheersen van andere risico's en crises?

Beide rollen zouden goed kunnen passen in het sterke imago dat de brandweer heeft als hulpverlener zonder aanzien des persoons, en het vertrouwen dat zij geniet in de samenleving. Als daarvoor wordt gekozen, is dat evenwel niet gratis. Het vraagt om een meerjarenplan om de komende jaren te kunnen investeren in diversiteit en uitbreiding van menskracht en de kernvaardigheden van de brandweer (behoud van paraatheid, slagkracht, improvisatievermogen, alliantievermogen, informatie en leidinggeven in informele netwerken en aan vrijwilligers). De toegenomen complexiteit en kennisintensiteit van risico's vragen tegelijkertijd om innovaties, zodat ook bij complexe lokale incidenten snel en adequaat kan worden opgetreden. Uiteraard moet dan ook worden gekeken naar de benodigde financiering, de relatie met andere partijen en de relatie met crisisbeheersing.

Thema 2: Samenwerking, professioneel gezag en positie in de keten, netwerken en ecosystemen



Er is een verschuiving gaande van klassiek werken (in zuilen), naar werken in een netwerk en vervolgens naar werken in een ecosysteem waarin publieke en private organisaties in steeds wisselende constellaties samenwerken. Ook burgers werken in steeds wisselender samenstellingen samen in netwerken. Dit bemoeilijkt een scherpe verantwoordelijkheidsverdeling als het bijvoorbeeld gaat over brandveiligheid, en er ontstaat een grijs gebied waar overheidsverantwoordelijkheid eindigt en die van andere(n) begint. Ook binnen overheidsland, inclusief het veiligheidsdomein, is sprake van 'schuivende panelen' (waarbij verantwoordelijkheden tussen Rijk, regio en gemeenten verschuiven).

Ten tijde van incidenten en crises zullen emergente groepen en organisaties een rol gaan spelen. De legitimiteit en het natuurlijk gezag van de overheid, waaronder de brandweer, en van traditionele belangenorganisaties staan onder druk en brokkelen verder af naarmate individualisering en informalisering toenemen. Het gezag van personen en instituties wordt daarmee minder vanzelfsprekend geaccepteerd. De nieuwe ordening (positie in de

keten) wordt gevormd door meer horizontale, fluïde verbanden, waarin het fysieke en het digitale domein elkaar beïnvloeden. In dit fluïde landschap is het voor de brandweer van belang de volgende strategische vraag te beantwoorden: In welke netwerken en op welk niveau is samenwerking gewenst en hoe kan dit het beste flexibel worden georganiseerd?

Hoe deze vraag wordt beantwoord, heeft uiteraard veel te maken met het antwoord op strategisch vraagstuk 1 over de maatschappelijke opgave van de brandweer. Hieruit vloeien vervolgvragen voort als:

- > Hoe verhoudt de toegenomen rol van de gemeente zich tot de beweging dat de brandweer meer met andere partijen als provincie, ministeries en private partijen om tafel gaat om (brand) veiligheid te bevorderen? Wat betekent dit voor de legitimatie van de brandweerorganisatie en de invloed van gemeenten op brandweezorg?
- > Is er een scheidslijn te trekken tussen de taken van crisisbeheersing en die van de brandweer?
- > Welke aanpassingen in het leiderschap van en binnen de brandweer zijn vereist om te kunnen samenwerken in informele samenwerkingsverbanden?
- > Met betrekking tot het publieke profiel: hoe komt de brandweer binnen en hoe wordt de organisatie omarmd ('geliked')? Hoe gaat de brandweer om met verbubbelingen in de maatschappij (doelgroepenbeleid)?
- > Zet de brandweer beredeneerd in op het imago als vertrouwde rots in de branding voor dat deel van de bevolking dat zoekt naar een permanente club om bij te horen?
- > Wat is er nodig om de betrouwbare gezaghebbende overheidshulpverleningsorganisatie te blijven, opdat veerkracht gekanaliseerd kan worden?



Thema 3: Veerkracht, weerbaarheid, wendbaarheid, stimuleren en organiseren (intern & extern)



Eén van de belangrijkste constatering bij vrijwel alle trendbreuken is, dat de voorspelbaarheid van de toekomstige risico's zeer klein is en dat rekening moet worden gehouden met risico's, incidenten en crises die we nu niet kunnen bedenken. Het antwoord daarop is samenwerken, flexibiliteit en veerkracht. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Wat betekenen deze termen voor de ontwikkelopgaven van de brandweer? Veerkracht en flexibiliteit hebben zowel betrekking op de samenleving, alsook op de brandweerorganisatie zelf. Dit thema heeft nauwe relaties met de keuze voor de breedte in de taakopvatting zoals die onder thema 1 is beschreven, maar bevat ook elementen die niet alleen met taakopvatting maar ook met de invulling daarvan te maken hebben; daarom is veerkracht als apart thema benoemd.

Een veerkrachtige brandweerorganisatie is in staat schokken op te vangen en anticipeert continu op zowel toekomstige uitdagingen als op langetermijnconsequenties van veranderingen. Er wordt (voortdurend) een nieuw evenwicht gevonden in een

instabiele context. Veerkracht is echter niet altijd gegarandeerd aanwezig. Hoewel veerkracht in de brandweerorganisatie en in de samenleving nodig zijn, staan de daarvoor gunstige voorwaarden in samenleving en binnen de brandweer onder druk: niet iedereen is even veerkrachtig.

De overkoepelende vraagstukken die hierbij horen zijn:

- › Hoe organiseert de brandweer flexibiliteit, wendbaarheid en veerkracht binnen haar organisatie? Let wel: het gaat daarbij niet alleen om de organisatie, maar zeker (ook) om de mens in die organisatie.
- › Wil de brandweer een rol spelen in het organiseren van de flexibiliteit en veerkracht binnen de samenleving en zo ja hoe?

Hieruit vloeien vervolgvragen voort als:

- › Hoe organiseert de brandweer veerkracht in grootschalige incidenten en is dat iets wat onder de vlag van de brandweer en/of van crisisbeheersing plaats moet vinden?
- › Wil de brandweer de rol van responsieve overheid hebben om emergente groepen te faciliteren en te coördineren (gegeven het feit dat die groepen niet te sturen zijn)? Of is dit wellicht meer iets voor crisisbeheersing?
- › Het risicodifferentiatie-vraagstuk heeft wisselende en dynamische dimensies: in hoeverre kan de brandweer differentiëren? Inspelen op de fragmentatie in de samenleving vraagt om een actualisatie van het doel- en risicogroepenbeleid. Welke uitgangspunten gaan gelden bij het verlenen van hulp aan minder (zelf)redzamen?
- › Hoe en in welke mate kan de brandweerorganisatie veerkrachtig gemaakt worden? Wat is er nodig om veerkracht meer in de systemen en procedures van de brandweer te verwerken? Met welke partijen wil of moet de brandweer samenwerken in het kader van veerkracht en wat wil zij zelf doen?

Thema 4: Kennis, innovatie, (datagedreven) technologie vanuit balans systeem- en leefwereld



De complexiteit, ook van de huidige taken van de brandweer, neemt toe. De verdichte samenleving, de datagedreven samenleving en de duurzame samenleving bieden zowel kansen als nieuwe risico's voor de toekomst. De toegenomen kennisbehoefte en complexe samenhang van risico's maken innovatie en kennisontwikkeling van het grootste belang om als brandweer de strak gekoppelde en nog deels onbekende risico's snel en adequaat tijdig te herkennen, en bij incidenten snel, veilig en adequaat te kunnen optreden. Dat lukt niet meer binnen het huidige systeem, waar nu al te veel van brandweermensen wordt gevraagd, en innovaties zijn daarom nodig. De overkoepelende vraag ten aanzien van dit thema is: Hoe zorgen we ervoor dat de brandweer voortdurend inhoudelijke kennis opdoet, deelt en innoveert om mee te komen met de zeven samenlevingen (perspectieven)?

Om op de juiste wijze te innoveren is kennisontwikkeling noodzakelijk. Overheid, burgers, ondernemers, marktpartijen en maatschappelijke organisaties voeren publieke taken steeds meer samen uit en werken innovatief samen. Dergelijke publiek-private co-creatie leidt tot meer kennis, expertise, informatie, capaciteiten en een bundeling van innovatiekracht, bijvoorbeeld op het gebied van brandveiligheid in de leefomgeving van burgers en in het kader van klimaat en energietransitie.

In de datagedreven samenleving liggen kansen om bijvoorbeeld door real time ontsluiten van data en kennis toch adequaat te kunnen optreden bij complexe of ingewikkelde incidenten. Het is aannemelijk dat investeringen in bijvoorbeeld informatiegestuurde incidentenbestrijding en kennisontwikkeling (real time intelligence, predictive / prescriptive) investeringen en een andere inrichting van de organisatie vergen. Daarmee is de vraag op welk niveau (regio, gezamenlijk) deze te organiseren. Ook zijn er – door de datagedreven samenleving – voor de brandweer talloze mogelijkheden om veiliger en effectiever op te treden en ook proactiever te worden. Als er meer gebruik wordt gemaakt van onbemensde inzetten en (andere) hoogontwikkelde kennis op het gebied van brandweerinzetten is ook daar de vraag wat de juiste schaalgrootte is om dit efficiënt en effectief te organiseren en hoe dit zich verhoudt tot de basisbrandweezorg (maakt het hoogontwikkelde deel uit van de basiszorg?).

Er is een keuze mogelijk in de mate waarin de brandweer zélf data wil vergaren, verrijken en beheren en in hoeverre zij gebruik wil maken van de expertise van andere organisaties. De vraag is ook in hoeverre zij haar eigen informatie wil delen met andere organisaties. Vanwege de beschikbaarheid van data kunnen zowel risicobeheersing als incidentbestrijding veel doelgerichter op zoek



gaan naar risico's. Daarnaast bieden data de brandweer talloze mogelijkheden om veiliger en effectiever op te treden en ook proactiever te worden.

Deze investering in kennis en innovatie gaat echter niet vanzelf, en vraagt om een meerjarig kennis- en innovatieprogramma met als consequentie behoorlijke investeringen in nieuwe organisatieonderdelen en systemen, evenals in andere soorten medewerkers. Tegelijkertijd verhoogt het de kwetsbaarheid van de organisatie en moet een beveiligingssysteem worden ingericht om de kwetsbaarheid te verkleinen. Het is daarom een strategisch vraagstuk in hoeverre de brandweer mee wil in deze ontwikkeling.

Thema 5: Goed werkgeverschap, leiderschap, duurzaam en inclusief



De zeven samenlevingen vragen van de brandweer meer aandacht voor werkgeverschap en leiderschap, zowel om richting te geven aan de eigen organisatie in ontwikkeling en zo een interessante werkgever te blijven en vrijwilligheid te borgen, als in relatie tot samenwerken met andere partijen en de positie in de samenleving, zeker als bij thema 1 op taakverbreding wordt ingezet. Om een vitaal duurzame brandweerorganisatie te kunnen zijn, is het van belang te zoeken naar een nieuwe, goede balans tussen mens en werk: het nu en straks beschikbaar hebben van de juiste (hoeveelheid) mensen, met de juiste middelen, op de juiste plek. De overkoepelende vraag in dit thema luidt: Hoe wordt mens en werk in balans gebracht in de organisatie en in de ontwikkelingen die de organisatie door zal maken?

Innovaties en taakverbreding zoals bij thema 1 en 4 zijn beschreven, creëren een kans voor automatische inclusiviteit en bieden de mogelijkheid en ruimte voor (het aanleren van)

nieuwe competenties (zoals een andere manier van denken). Een toekomstgerichte ontwikkelopgave op gebied van werkgeverschap en leiderschap is noodzakelijk om de ontwikkelingen het hoofd te bieden. De vraag is in welke mate, afhankelijk van de andere thema's, want de organisatie is immers altijd volgend op de doelstelling en taakstelling. Ook als er geen taakverbreding wordt nagestreefd, is het overigens nodig als organisatie gericht te zijn op de nieuwe generaties. Dat behelst onder andere vragen als:

- > Welke invloed heeft de paradoxale ontwikkeling – dat de tendensen wijzen op een toename in connectiviteit én op een afname van diepgaand contact – op de brandweerorganisatie?
- > Wil de brandweer aansluiten bij de 'sustainable development goals'?
- > Wil de brandweer een meer inclusieve organisatie zijn (intern en extern)? Wat betekent dit voor de werving en selectie van brandweermensen en de breedte van de taakopvatting?
- > Hoe geeft de leiding invulling aan de duurzame inzetbaarheid van personeel? Hoe moet de verschuiving van 'human resources' naar 'human relations' plaatsvinden?
- > Welk type leiderschap is nodig, hoe ziet de brandweer leiderschapsontwikkeling en hoe wordt de ontwikkeling van de nieuwe kernvaardigheden in gang gezet?

Deze uitgave hoort bij het rapport Toekomstverkenning Brandweer 2022-2030. Dit rapport is te downloaden op www.nipv.nl.

Nederlands Instituut Publieke Veiligheid, oktober 2022