

Brandweerzone Centrum

House Of Executives

26 april 2023

Kolonel Wim Van Zele
Zonecommandant
Brandweerzone Centrum



Agenda

- 1. Brandweer voor 1/1/2015**
 - Landschap van eilanden
 - Kloof lokale overheid – federale staat

- 2. De ramp in Gellingen (30/07/2004)**
 - Het nieuwe brandweerlandschap vanaf 1/1/2015

- 3. Voorstelling Brandweer zone Centrum**
 - Algemene info/cijfers
 - De zoneraad & Het college
 - Organogram

- 4. Uitdagingen (Thema – Aanpak – Lessons Learned)**
 - Organisatiecultuur & Leiderschap
 - Het directieteam
 - Langer “moeten” werken

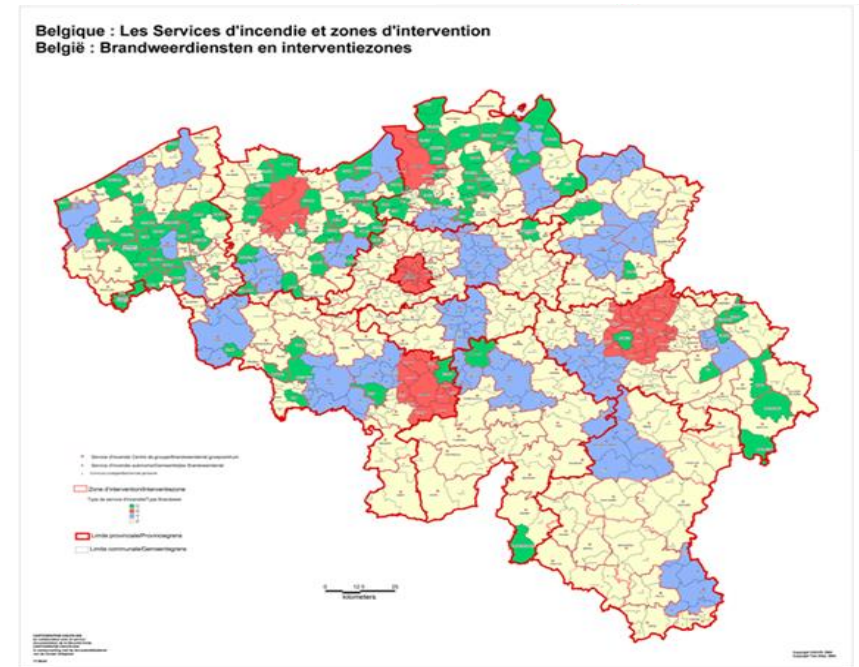
- 5. Vragen**

1. BRANDWEER VOOR 1/1/2015



1. BRANDWEER VOOR 1/1/2015

- 589 gemeenten – 251 autonome brandweerkorpsen
- Heer & Meester: territoriaal en iedereen doet zijn zin
- Federale wetgeving – lokale (gemeentelijke) organisatie
- Wetgeving door FOD Binnenlandse Zaken & Volksgezondheid
 - Verhouding kosten 95-5
 - Spanningsveld



232 doden – 150 gewonden





Waarom Hervormen ?

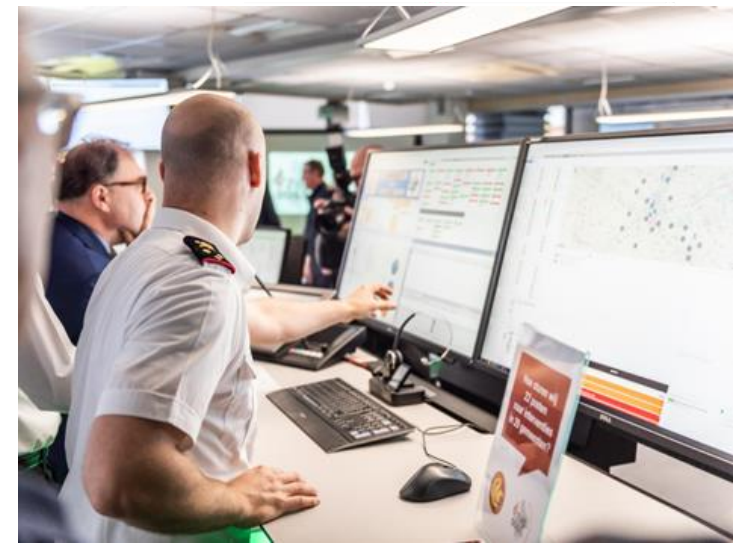
- Complexe maatschappij – meer risico's
 - Eisen v/d samenleving aan de brandweer nemen toe
- } meer kennis en deskundigheid vereist
- = meer eisen inzake VTO , Cardio,...

Kansen door **schaalvergroting**:

- Efficiënter beheer van de middelen
- Operationele slagkracht vergoten bij grote incidenten - uniformiteit (procedures – middelen – opleiding, ...)
- Zonevorming betekent **bovenlokale bedrijfsvoering** en dus **minder autonomie per post**
- **Behoud van lokale verbondenheid (= GROTE UITDAGING)** - centralisatie versus decentralisatie ?? Wat wel ? wat niet ? Slinger beweging ?

2. 1/1/2015: het nieuwe brandweerlandschap

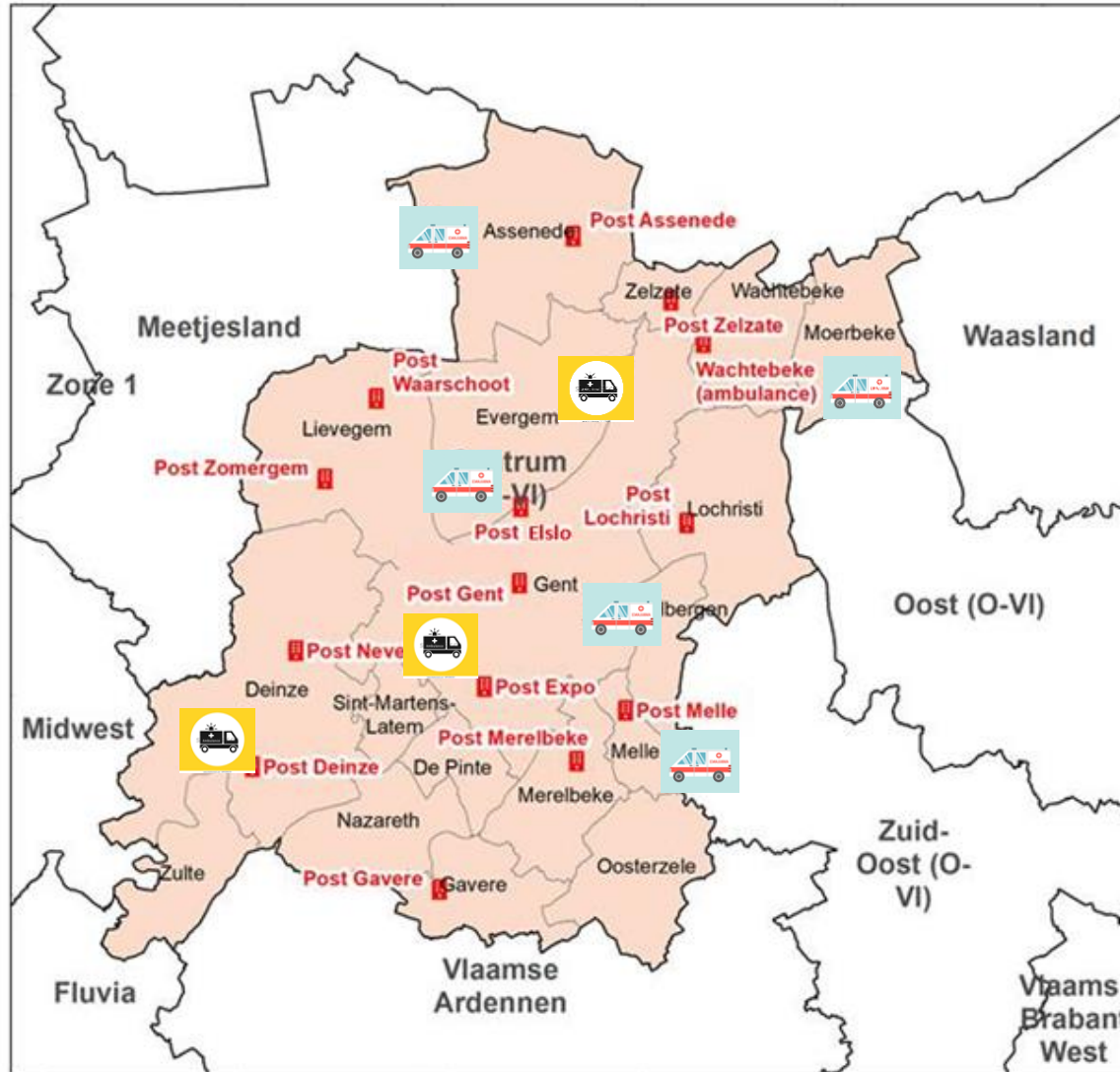
- Van **251** brandweereilandjes naar **35** zones in België
 - ✓ **20** zones in Vlaanderen
 - ✓ **6** in Oost-Vlaanderen
- Grote verschillen in **grootte & capaciteit**
 - Hoe bepaald ?
 - Indeling in 4 categorieën
- **Principe van SAH**
- **Grenzen** brandweer – en politiezones **ongelijk**
 - Zones centrum = 7 politiezones = complexer
 - Wat met de Vlaamse Referentieregio's ?



3. Brandweerzone centrum: voorstelling



3. Brandweer zone centrum vandaag



Netwerk van posten:

- 18 gemeenten
- 14 brandweerposten
- 5 ziekenwagens
- 3 PIT's



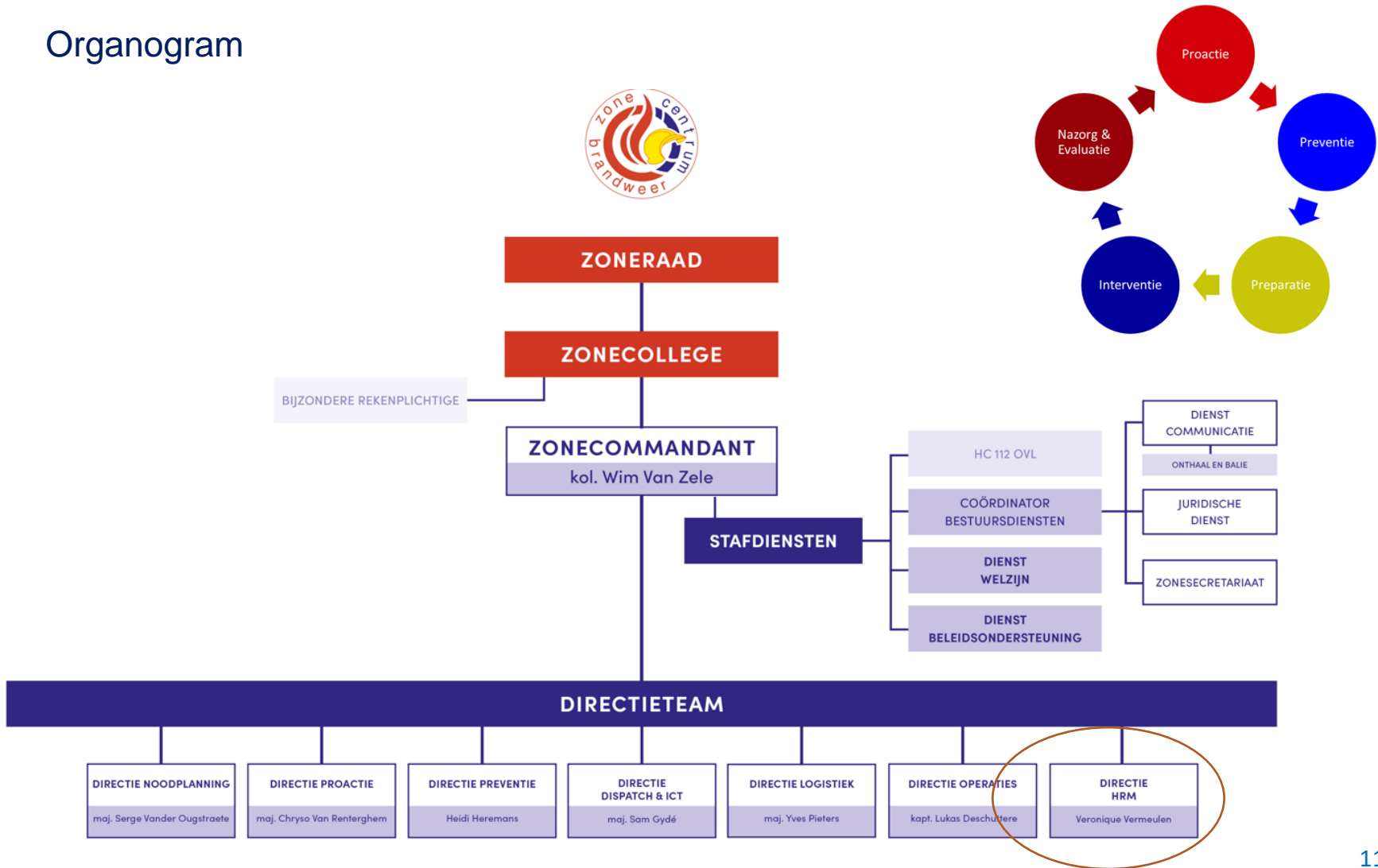
3. Zone Centrum: de zoneraad & college

Eigen juridische rechtspersoon

1 bevoegde zoneraad	1 bevoegd zonecollege	1 zonecommandant
18 burgemeesters	5 burgemeesters <ul style="list-style-type: none">- Met korps- Zonder korps- Grote/kleine gemeente- Politieke formatie	Van 11 korpscommandanten naar 1 zonecommandant
Voorzitter M. De Clercq	Voorzitter M. De Clercq	



Organogram



3. Voorstelling zone centrum : PERSONEEL

BEROEPS (01/01/23)

Brandweer: 457

Hulpverlener-ambulancier: 43

Administratief & Technisch personeel:
117

VRIJWILLIGERS (01/01/23)

Brandweer: 342

Hulpverlener-ambulancier: 114





Interventies in 2021



• **Brand: 2388**



• **Logistiek: 1.503**



• **Technische interventie: 6.770**



• **Gevaarlijke stoffen: 210**



• **Ambulance: 17.013**



• **Wespen: 3.151**

netwerk brandweer vvsq

BRANDWEERZONE CENTRUM - 2022



38 692 OPROEPEN



23
AUTOPOMPEN



1046 PERSONEELSLEDEN

480 BERDEPS
465 VRIJWILLIGERS
101 ADMINISTRATIE

14

LADDERWAGENS/ELEVATOREN



2715
BRANDEN



12
ZIEKENWAGENS

20 595
ZIEKENWAGENS



4399
ANDERE



3028
STORM &
OVERSTROMING



7955
WESPEN



16
TANKWAGENS



4. Uitdagingen opstart zone: weerstand

500 beroeps – 500 vrijwilligers – 90 ATP

- 500 Beroeps Gent gespreid over 4 posten in 4 ploegen = 16 culturen
- 500 Vrijwilligers in 10 posten geografisch ver uit elkaar = 10 culturen
- 90 ATP (stad Gent - andere gemeenten – nieuwe mensen)
 - ✓ Van 25 naar 90 in 2 jaar tijd
- Ambulanciers en brandweermannen/vrouwen – vele verschillende statuten en per post
- 18 burgemeesters
 - met brandweerpost & zonder brandweerpost op grondgebied
 - Van klein (7.000 inwoners) tot groot (260.000 inwoners)
- 11 “oude” commandanten

Van 11 korpsen met eigen uitgesproken identiteit naar 1 zone..



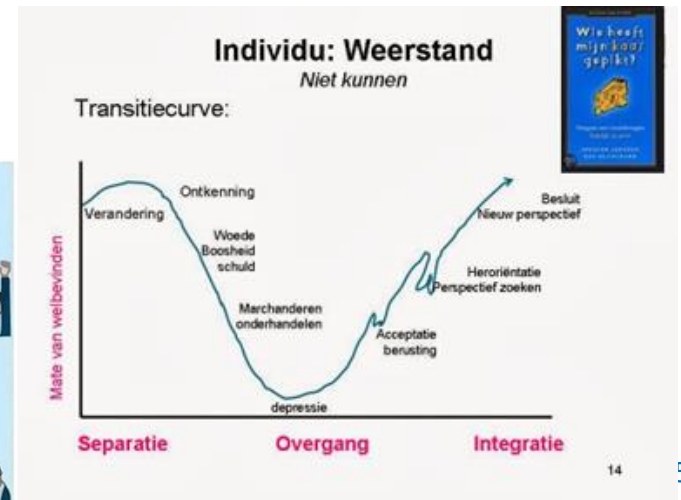
4. Uitdagingen : weerstand

Zone is een ambtshalve **opgelegde** fusie tussen korpsen

➤ noodzakelijke succesfactor voor CHANGE is Sense of Urgency

Was die er wel bij elke brandweermannen & vrouwen/onderofficieren/ officieren/ directieteam – burgemeesters ,... ?

- Sleutelposities in de brandweerorganisatie zijn de operationele ploegofficieren en onderofficieren
- Eigen identiteit van post verdwijnt
 - Centralisatie: magazijnen,...
 - Uniformisatie: statuten, procedures, wagens, opleidingen,...
 - langere communicatielijnen & verminderde autonomie



Waarom was een cultuurtraject noodzakelijk voor Zone Centrum

Aantal vaststellingen op vlak van cultuur & gedrag

- verschillend op **interventie** en in het “**kazerneleven**”
 - Interventie = hiërarchisch en geen discussie
 - Kazerneleven = heel andere dynamiek door ploegen & tijdsbesteding
 - ✓ Dagindeling: materiaal controleren - logistieke taken – oefenen – sporten – vrije tijd – rusten
 - ✓ Roddel – veel miscommunicatie in wandelgangen
 - ✓ Aantal lopen kantjes eraf - tonen fout gedrag
- De ploegen (voorposten) zijn **4 eilanden** waar soms eigen spelregels gelden – veel wordt binnenhuis gehouden
- **Leidinggevende rol** van Onderofficieren en ploegofficier
 - Is niet enkel de “ leuke en prestige “ kanten van de job
 - Te weinig bijsturing op fout gedrag

Waarom was een cultuurtraject noodzakelijk voor Zone Centrum



Aantal vaststellingen

- Brandweermannen werden vroeger **geselecteerd** vooral op basis van hun technische competenties - niet of ze uit “ het goede hout “ zijn gesneden
 - Gedrag/attitude versus competenties = wat is makkelijkst aan te leren/te wijzigen...
- Nieuwe brandweermannen krijgen aparte intensieve interne opleiding – daarna gaan ze in ploegen en worden vrij snel “ miskweekt” en **oude “slechte” gewoonten worden overgenomen...**
- Brandweer heel **traditioneel** – weinig wil om te veranderen – “ het gaat al 200 jaar goed zo “
- **Bal** van de zone
 - ✓ Tegenstelling beroeps- vrijwilligers..
- Kloof tussen OPS & ATP

Waarom was een cultuurtraject noodzakelijk voor Zone Centrum

Aantal vaststellingen

- Vergaderingen:
 - In vergadering (ook directieteam) doet niemand zijn mond open – of altijd dezelfde roept...
 - Na de vergadering heeft iedereen een mening
 - ✓ In vergadering moet er discussie zijn – nadien neuzen in zelfde richting en moet iedereen de beslissing loyaal uitdragen
 - niet van “ik was er tegen maar de commandant heeft beslist ..”
 - “ik weet niet waarom men dat heeft beslist”
 - Informatiedoorstroming belangrijk en moet **verdedigd** worden

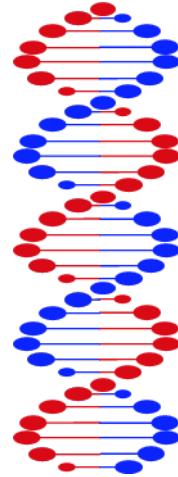
= IS OOK CULTUUR

4. Uitdagingen : het directieteam

- Start zone: directieteam vooral samengesteld uit **operationele mensen**
 - Zijn via overgangsmatregelen op management niveau (graad majoor) gekomen door de hervorming
 - Brandweer Gent = van departement stad naar eigen rechtspersoon.. we staan er nu helemaal zelf voor ...
- Minder opgeleid om **beleid** te maken en **strategisch** te gaan denken...
 - Abrupte Start 1/1/2015- tientallen KB's en verplichtingen & geen tijd voor opleiding
 - Sommige slagen hierin, anderen hebben het moeilijker, of vinden dat dit niet de core is van de brandweer = groeiproces/terugzetting graad
- Samenwerking in directieteam OPS-ATP :
 - Lencioni traject directieteam om vertrouwen op te bouwen
 - Van koker naar transversaal denken



4. Opzetten van Cultuur & Leiderschapstraject



**Nood aan
gemeenschappelijke
waarden – normen –
gedragingen**

**Doel zone = 1 DNA
voor onze
organisatie**

4. Cultuurtraject - meting

- **AS IS** meting van cultuur – hoe wordt de organisatiecultuur/leiderschapsstijl vandaag ervaren?

- Aan de hand van een **enquête**

DE HUIDIGE CULTUUR



• **TO BE** meting – wat is de gewenste organisatiecultuur/leiderschapsstijl?

- Aan de hand van **focusgroepen**



Hoe waarden concreet maken op de werkvloer?

IK WERK BIJ BRANDWEERZONE CENTRUM



Samenwerking

Ik heb een **team** van duizend collega's rond mij. Samen helpen wij mensen.
Ik ben goed in wat ik doe. Ook mijn team zit vol kwaliteit.
Ik heb daar respect voor, want samen bereiken we meer dan alleen.
Ik maak plezier met mijn team, want dat motiveert mij.
Ik doe altijd net iets meer voor een collega.



Enthousiasme

Ik ben **fier** op mijn job. Mensen hebben terecht veel vertrouwen in ons.
Ik werk enthousiast, toegankelijk en vriendelijk.
Ik denk in oplossingen.
Aan het verleden kan ik niets veranderen, maar aan de toekomst wel.
Mijn gedrevenheid maakt een verschil.



Loyaliteit

Ik heb **respect** voor mijn collega's en waardeer wat ze doen voor de brandweer.
Ik neem mijn verantwoordelijkheid. Een paraplu gebruik ik alleen als het regent.
Ik respecteer afspraken en zorg dat problemen opgelost geraken.
Ik leer uit mijn fouten. Als je niets doet, kan je niets verkeerd doen.
Ik werk mee aan het positieve imago van de brandweer.



Inspraak

Ik heb een mening, daar is ruimte voor.
Ik uit die op het moment dat we er iets mee kunnen doen.
Ik grijp **kansen** om ideeën te delen die ons beter maken.
Omgekeerd luister ik ook naar de mening van iemand anders.
Als we een compromis vinden, verdedig ik dat.



Communicatie

Ik breng **duidelijke boodschappen**. Zo is iedereen meteen mee.
Ik informeer de juiste mensen op tijd over beslissingen en veranderingen.
Ik stel eerst de waarom-vraag, daarna vorm ik mijn mening.
Ik vertrouw niet op geruchten. Ik vraag het liever aan de persoon die het weet.
Ik vertel belangrijke zaken persoonlijk. Zo kan ik vragen beantwoorden.



Visie & strategie

Ik geloof dat de brandweer mee moet in deze snel veranderende wereld.
Mensen rekenen op ons en dat zal zo blijven.
Ik toon interesse in de visie van Brandweerzone Centrum.
Ik kijk hoe ik vanuit mijn rol kan bijdragen
aan een **betere service** voor de burger en mijn collega's.



4. Cultuurtraject

Lessons learned

- Lead by example
 - Je kan de gehele organisatie meenemen in het traject, maar de change moet eerst én duidelijk zichtbaar zijn bij “hoogste rangen”
- Permanente communicatie doorheen traject
 - brandweermannen lezen niet (graag)
 - ✓ gebruik korte filmpjes en ga naar de werkvloer



CULTUURTRAJECT

Enthusiasme Samenwerking Inspiratie
Duidelijke communicatie Visie en strategie Loyaliteit

- 1 KICK-OFF WORKSHOP**
Niet leidinggevenden bij beroeps, vrijwilligers en ATP maken kennis met de waarden uit de nieuwe cultuur en passen die toe op eigen gedrag.
- 2 360° VRAGENLIJST**
De leidinggevenden bij beroeps en ATP worden door hun directe omgeving gevraagd op de waarden uit de nieuwe cultuur.
- 3 WORKSHOP RESULTATEN**
TCCA richte de resultaten van de 360° vragenlijst toe aan de leidinggevenden bij beroeps en ATP. Na de workshop krijgen zij een individueel rapport.
- 4 INDIVIDUELE GESPREKKEN**
Een coach van TCCA bespreekt de resultaten uit het rapport met de leidinggevenden bij beroeps en ATP. Eventuele voorkeuren komen aan bod.
- 5 VRAGENLIJST VOOR VRIJWILLIGERS**
De leidinggevenden bij de vrijwilligers worden door hun directe omgeving gevraagd op de waarden uit de nieuwe cultuur. Hier komen alleen de brandweerspecifieke vragen aan bod.
- 6 WORKSHOP LEIDERSCHAPSSTIJL**
De leidinggevenden bij beroeps en ATP krijgen een workshop over hoe ze hun leiderschapstijl kunnen aanpassen in verschillende situaties. Ook de leidinggevenden bij de vrijwilligers doen een sessie met de centrale vraag: 'Hoe moet ik me als leider gedragen in de nieuwe cultuur?' De resultaten uit de vragenlijst krijgen ze na de sessie.
- 7 VERVOLGTRAJECT**
De vier leidinggevenden bij beroeps en ATP worden uitgenodigd voor een tweede workshop om te bekijken hoe zij de nieuwe waarden in gedrag hebben omgezet.
- 8 QUINTETSESSIE**
TCCA organiseert gezamenlijke sessies met leidinggevenden bij beroeps, vrijwilligers en ATP. Het doel is om van elkaar te leren en ervaringen te delen.
- 9 AANWERVING & BEVORDERING**
De waarden uit de nieuwe cultuur zijn nu al belangrijke criteria bij aanwerving en bevordering.

4. Cultuurtraject

Lessons learned

- Informele leiders in alle graden als ambassadeur aanduiden & meenemen doorheen volledig verhaal
- Aanwezigheid van een Macho cultuur - vaak spot gedreven met traject
- Cultuur & waarden in DNA inbedden
 - Bij aanwerving & bevorderingen uitvoerig checken
- Opleiding: -inzetten op situationeel Leiderschap
 - Leiderschap **interventie** = brandweeropleidingen
 - Leiderschap **kazerne** in volcontinu wachtdienst vraagt heel andere aansturing...
 - ✓ geen grote theorieën maar praktische opleidingen op maat van kader waarbij cases in groep besproken worden = leiders sterker wapenen
 - ✓ Sleutel tot succes onderofficieren (1^o lijnsmanagers) – zij sturen manschappen constant & direct aan en hebben impact



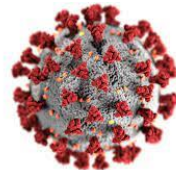
4. Cultuurtraject

Lessons learned

- 360° feedback (versus top down evaluaties) - LEA vragenlijsten (Leadership Effectiveness Analysis)

Hoe zien de mensen rond mij me en komt dit overeen met wat ik denk hoe ik overkom?

- Koudwatervrees
- Enkele “afrekeningen” – “ autoritair leiderschap ervaren “ - zware impact - gevolgen... (Exit – Terug)
- impact sociale partners...sociale onrusten (WTW)
 - ✓ interne verschuivingen - uitbouw sterke HRM dienst
- POP voor elke leidinggevende
 - Communicatie ! niet bedreigend zien – is niet goed of slecht – iedereen heeft POP
 - Doel is om nog meer succesvol te zijn/impact te hebben
- Coach voor elke officier
- Het onverwachte...COVID



Het geheel is een proces en stopt niet na de 70 weken – is continu proces

4. Cartoon als visualisatie van het beleid (MJBP)



4. Beleid zichtbaar maken

Kwaliteit bij interventies



Brandveilige samenleving



Inzetten op mensen



Sterke ondersteuning



- Op elke brandweerpost cartoon op groot formaat
- Personeelsmagazine VIZIER voor elk personeelslid: vertaling van het MJBP
- MJBP uitleggen in de posten (kiosken)
- Bij elke communicatie wordt juiste icoon steeds gelinkt

WERKEN AAN KLOVEN

- Beleid – vloer
 - Directieam gaat maandag onder middag naar verschillende posten
 - Hogere officieren lopen periodiek wacht
- OPS-ATP / beroeps-vrijwilliger
 - Statuten in mate van mogelijke synchroniseren
 - Meelopen met elkaar
 - Samen oefenen – incentives om Vzw's te laten samenwerken



4. Het langer werken



4. Het langer werken

Brandweer Gent

Brandweer had tantièmes (1,2): dus per jaar gewerkt krijgt men 1,2 jaren

- Pensioen op 60 jaar
- VVP is recht vanaf 58 jaar (80 % van loon en gemiddelde premies)

Op dit moment: criterium dienstjaren en leeftijd

De tantième wordt met overgangstermijn gereduceerd naar 1,05 & VVP is geen recht

Algemene Regel:

- Pensioen op 63 jaar
- 42 jaar gewerkt

Tantièmes

- 60 j + 44 j dienst
- 61 j + 43 j dienst

Ondertussen op federaal niveau discussie: Wat is een zwaar beroep ? 4 criteria

- fysiek belastend werk.
- belastende werkorganisatie.
- verhoogde veiligheidsrisico's.
- mentale of emotionele belasting.

Ondertussen op federaal niveau discussie: Wat is een zwaar beroep ? 4 criteria

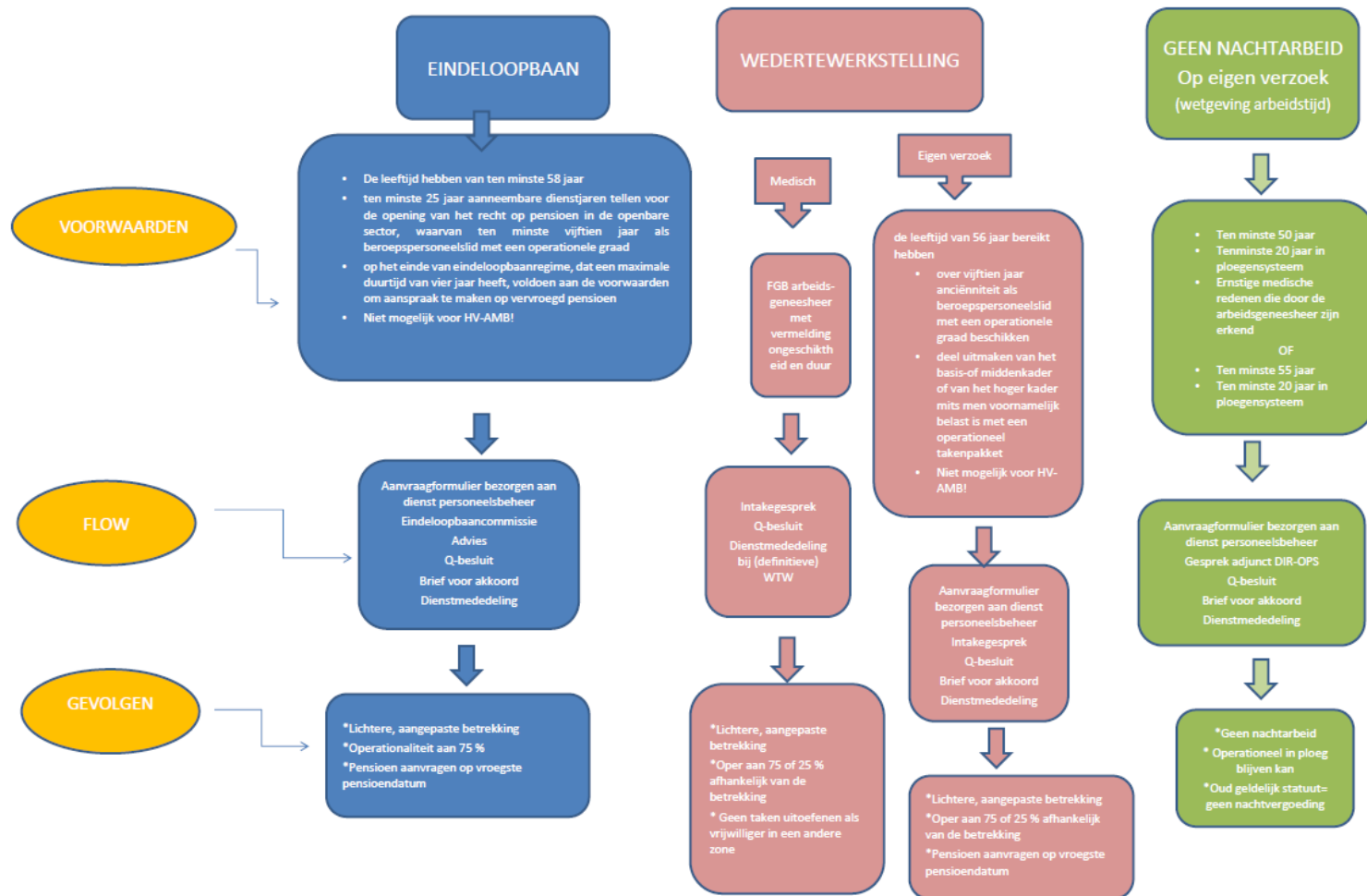
- fysiek belastend werk.
- belastende werkorganisatie.
- verhoogde veiligheidsrisico's.
- ~~mentale of emotionele belasting?~~

- Stijgende agressie tegen hulpverleners: nieuwjaar/voetbal,...
- Meer en meer mensen verliezen “ trappers “
 - Covid – isolatie
 - Vereenzaming/vergrijzing
 - Individualisering & Conflicten
 - Drugs,.....
- Waar kunnen medewerkers terecht ?
 - Interne & externe dienst preventie + vertrouwenspersonen
 - FIST (Fire Stress team)
 - EXTRA Contract: 24 u/ 24 u professionele begeleiding voor alle medewerkers & familie



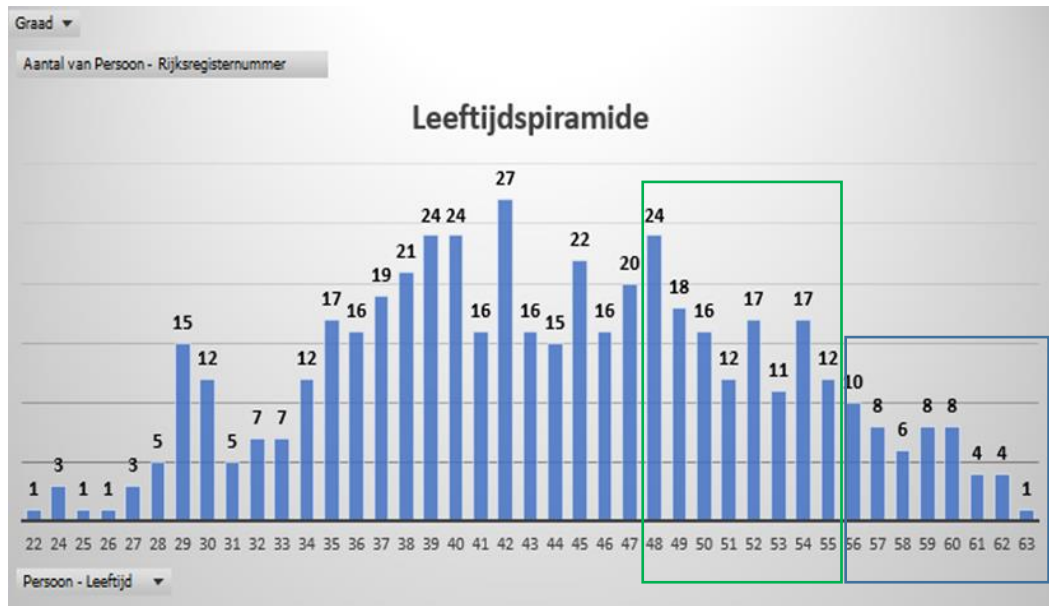
**FIRE
STRESS
TEAM**

4. Langer werken... Statuut (rechten)



4. Langer werken...

Vergrijzingspiramide



STIJGING WTW te verwachten

Operationele job/ploegenwerk wordt te zwaar

- Vandaag 49 in aanmerking
- 2^e golf 127...

Organisatie is verplicht om aangepaste taken te voorzien:

- Kost & niet meer operationeel in uitruk
- Vervangen is meerkost (moeilijke budgettaire toestand gemeenten)

4. Langer werken...

- Eis manschappen & vakbonden:
 - ✓ Men wil in ploeg blijven... gunstig urensysteem behouden (2^e job)
 - ✓ Maximaal premies behouden
 - ✓ Minder werken (Part time & 4/5 en in ploeg)
 - ✓ Sociale onrust... veel sociaal overleg ...

- Organisatie wil WTW en eindloopbaan niet te veel “stimuleren” – zo lang mogelijk operationeel houden (ondersteunende maatregelen naar fysieke conditie enz...)
 - ✓ Aangepaste taken in ondersteuning (logistiek) = samenwerken met ATP
 - ✓ Verschil verloning & urenregime met ATP maakt kloof weer groter

- Politieke impact & compromis

- Opportuniteit om te investeren: HRM uitgebouwd & ingezet op Loopbaanbegeleiding

4. daarenboven thematische verloven...

OMSTANDIGHEIDSVERLOF (ART 201 ADM STATUUT – ART 107 PERSONEELSREGLEMENT)

VERLOF OM DWINGENDE REDENEN VAN FAMILIAAL BELANG (ART 202-204 ADM STATUUT – ART 108 PERSONEELSREGLEMENT)

DIENSTVRIJSTELLINGEN (ART 205-206 & 216 ADM STATUUT – ART 109-110 PERSONEELSREGLEMENT)

UITZONDERLIJK VERLOF (ART 207 ADM STATUUT – ART 111 PERSONEELSREGLEMENT)

VERLOF OM EEN AMBT UIT TE OEFENEN BIJ EEN SECRETARIAAT, EEN BELEIDSCEL, DE CEL ALGEMENE BELEIDSCOÖRDINATIE, EEN CEL ALGEMEEN BELEID, BIJ HET KABINET VAN EEN FEDERAAL, GEMEENSCHAPS-, GEWESTELIJK, PROVINCIAAL OF LOKAAL POLITIEK MANDATARIS OF BIJ HET KABINET VAN EEN POLITIEK MANDATARIS VAN DE WETGEVENDE MACHT (ART 208 ADM STATUUT – ART 112 TEM 114 PERSONEELSREGLEMENT)

VERLOF VOOR STAGE BIJ OVERHEIDSDIENST (ART 209 ADM STATUUT – ART 115 PERSONEELSREGLEMENT)

VERLOF VOOR OPDRACHT VAN ALGEMEEN BELANG (ART 210 – 211 ADM STATUUT – ART 116 PERSONEELSREGLEMENT)

VERLOVEN TOEGEKEND AAN DE RESERVISTEN VAN HET LEGER, ZOGENAAMD MILITAIR VERLOF (ART 212 ADM STATUUT – ART 117 PERSONEELSREGLEMENT)

ZWANGERSCHAPSVERLOF/ VADERSCHAPSVERLOF

VERLOF VOOR LOOPBAANONDERBREKING (ART 217 – 218 ADM STATUUT – ART 119 PERSONEELSREGLEMENT)

ADOPTIE- EN OPVANGVERLOF (ART 219-222 ADM STATUUT – ART 120 PERSONEELSREGLEMENT)

AFWEZIGHEDEN VAN LANGE DUUR WEGENS PERSOONLIJKE AANGELEGENHEDEN (ART 240 – 245 ADM STATUUT – ART 121 PERSONEELSREGLEMENT)

POLITIEK VERLOF

UITZONDERINGEN VOOR KOLONEL, MAJOR EN ZONECOMMANDANT (ART 194 ADM STATUUT)

4. daarenboven thematische verloven...

OMSTANDIGHEIDSVERLOF (ART 201 ADM STATUUT – ART 107 PERSONEELSREGLEMENT)

VERLOF OM DWINGENDE REDENEN VAN FAMILIAAL BELANG (ART 202-204 ADM STATUUT – ART 108 PERSONEELSREGLEMENT)

DIENSTVRIJSTELLINGEN (ART 205-206 & 216 ADM STATUUT – ART 109-110 PERSONEELSREGLEMENT)

UITZONDERLIJK VERLOF (ART 207 ADM STATUUT – ART 111 PERSONEELSREGLEMENT)

VERLOF OM EEN AMBT UIT TE OEFENEN BIJ EEN SECRETARIAAT, EEN BELEIDSCEL, DE CEL ALGEMENE BELEIDSCOÖRDINATIE, EEN CEL ALGEMEEN BELEID, BIJ HET KABINET VAN EEN FEDERAAL, GEMEENSCHAPS-, GEWESTELIJK, PROVINCIAAL OF LOKAAL POLITIEK MANDATARIS OF BIJ HET KABINET VAN EEN POLITIEK MANDATARIS VAN DE WETGEVENDE MACHT (ART 208 ADM STATUUT – ART 112 TEM 114 PERSONEELSREGLEMENT)

VERLOF VOOR STAGE BIJ OVERHEIDSDIENST (ART 209 ADM STATUUT – ART 115 PERSONEELSREGLEMENT)

VERLOF VOOR OPDRACHT VAN ALGEMEEN BELANG (ART 210 – 211 ADM STATUUT – ART 116 PERSONEELSREGLEMENT)

VERLOVEN TOEGEKEND AAN DE RESERVISTEN VAN HET LEGER, ZOGENAAMD MILITAIR VERLOF (ART 212 ADM STATUUT – ART 117 PERSONEELSREGLEMENT)

ZWANGERSCHAPSVERLOF/ VADERSCHAPSVERLOF

VERLOF VOOR LOOPBAANONDERBREKING (ART 217 – 218 ADM STATUUT – ART 119 PERSONEELSREGLEMENT)

ADOPTIE- EN OPVANGVERLOF (ART 219-222 ADM STATUUT – ART 120 PERSONEELSREGLEMENT)

AFWEZIGHEDEN VAN LANGE DUUR WEGENS PERSOONLIJKE AANGELEGENHEDEN (ART 240 – 245 ADM STATUUT – ART 121 PERSONEELSREGLEMENT)

POLITIEK VERLOF

UITZONDERINGEN VOOR KOLONEL, MAJOR EN ZONECOMMANDANT (ART 194 ADM STATUUT)

Basiszorg



En Gespecialiseerde teams



Wagens moeten blijven
uitrijden =
Grote Organisatorische
uitdagingen !

Vragen?

