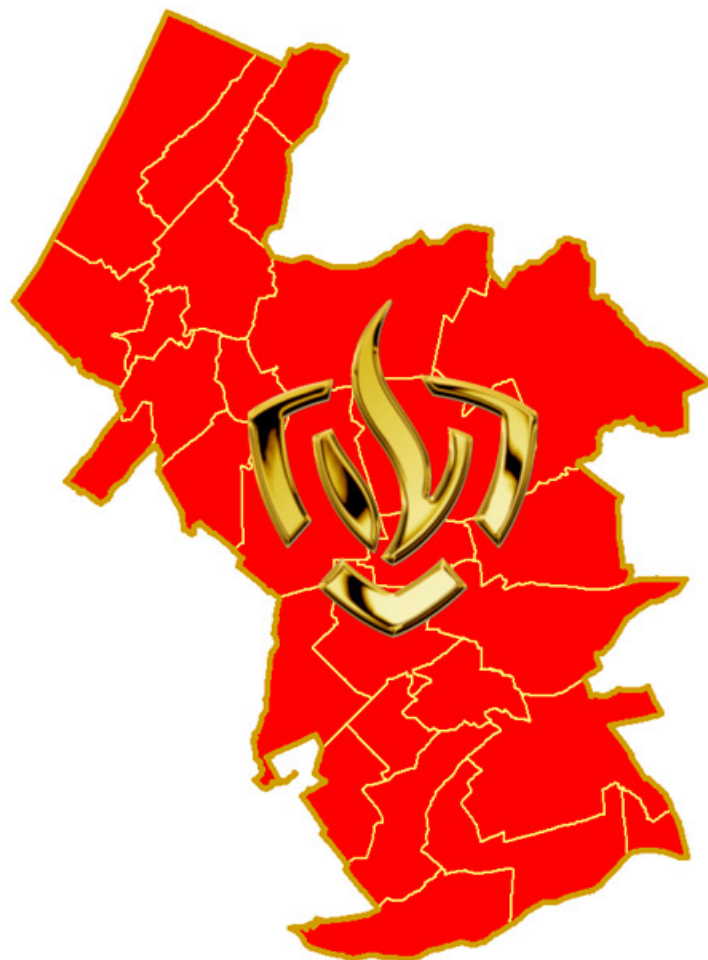


***Brandweer Hollands Midden:  
samen sterker dan alleen!***



**Inrichtingsplan op hoofdlijnen**

Versie 1.0  
Vastgesteld in het Algemeen Bestuur d.d. 18 december 2009

# 1. Inleiding

## 1.1 Besluitvorming

Medio jaren negentig is er in Hollands Midden een traject ingezet op te komen tot vergaande samenwerking van de brandweer om de kwaliteit van de brandweezorg significant te verbeteren. Via het project Versterking Brandweer I en II (1995-2004), de onderzoeken nulmeting kwaliteit en optimale schaalgrootte (2005-2006), de regionale kwaliteitsnormen (2006), de haalbaarheidstudie (2007) en het vervolgonderzoek regionalisering brandweer Hollands Midden (2008) heeft het Algemeen Bestuur op 29 januari 2009 het besluit genomen om de brandweer te regionaliseren per 1 januari 2010.

Inmiddels hebben alle gemeenteraden in Hollands Midden, met uitzondering van de gemeenteraad van Katwijk, ingestemd met de regionalisering van de brandweer. Het laatste gemeenteraadsbesluit hierover is op 2 september jl. genomen.

## 1.2 Vervolg plan van aanpak

Met de komst van de nieuwe kwartiermaker regionalisering brandweer, de huidige regionaal commandant, is een begin gemaakt met het ontwerpen en op te bouwen van de nieuwe Brandweer Hollands Midden, binnen de kaders van het besluit van het Algemeen Bestuur. Het eerste schetsontwerp hiervoor is neergelegd in het 'Plan van aanpak regionalisering brandweer', dat op 25 juni jl. is geaccordeerd door het Algemeen Bestuur. Op basis van dit plan van aanpak is de afgelopen maanden hard gewerkt om inzicht en overzicht te krijgen in het werk, de werkwijze, de producten, de diensten, de procedures en processen van de huidige brandweerkorpsen om zo op basis hiervan een ontwerp te kunnen maken van de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Dit onderdeel vergt veel tijd en aandacht. Op de eerste plaats omdat er zoveel verschillen zijn tussen de huidige brandweerkorpsen en de benodigde informatie niet eenvoudig te verkrijgen bleek te zijn. Op de tweede plaats heeft het besluit om van de nieuwe Brandweer Hollands Midden een procesgestuurde organisatie te maken, geleid tot diepere en concretere informatiebehoeften.

## 1.3 Vervolg ontvlechtingprotocol

Parallel aan dit traject is het ontvlechtingprotocol, zoals vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 25 juni jl., uitgevoerd bij de gemeenten en de huidige regionale brandweer. Het resultaat van het ontvlechtingprotocol is, naast de berekening van de definitieve financiële startbijdrage van de gemeenten, een belangrijke inventarisatie op het gebied van personeel, materiaal, materieel, etc. Deze inventarisatie is belangrijk voor het verdere ontwerp van de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Helaas is het lastig gebleken om de benodigde informatie voor het ontvlechtingprotocol tijdig aan te leveren.

## 1.4 Geen ontvangende organisatie

Gedurende bovenstaande trajecten is verder duidelijk geworden dat elementaire bedrijfsvoeringprocessen, -systemen en –organisatie voor de nieuwe brandweerorganisatie niet voorhanden zijn bij de huidige regionale brandweer en de gemeentelijke brandweerkorpsen. Het opstellen en implementeren van dergelijke processen, systemen en organisatie vergt veel tijd en is mede afhankelijk van het ontwerp van de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Om de nieuwe Brandweer Hollands Midden op te kunnen bouwen uit de gemeentelijke brandweerkorpsen en de huidige regionale brandweer is het belangrijk dat de nieuwe organisatie in staat is om als ontvangende organisatie op te treden. Hiervoor is meer tijd nodig. Dit geldt ook voor een zorgvuldige overgang van het personeel van de gemeentelijke brandweerkorpsen en de huidige regionale brandweer. 1 Januari 2010 is te

vroeg om een volledige nieuwe Brandweer Hollands Midden te hebben. Deze boodschap is reeds eerder uitgedragen. Het is nu zaak om gezamenlijk tempo te blijven houden, zonder dat dit uiteraard ten koste gaat van de zorgvuldigheid. Vanaf 1 januari 2010 kan en zal concreet gebouwd gaan worden aan de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Uiterlijk 1 januari 2011 zijn alle gemeentelijke brandweerkorpsen en de huidige regionale brandweer geïntegreerd en is de nieuwe brandweer Hollands Midden in staat haar taken en verantwoordelijkheden goed uit te voeren. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat er vanaf 1 januari 2010 geïnvesteerd kan gaan worden om ontvangende organisatie te worden.

### **1.5 Indeling Inrichtingplan**

De nieuwe Brandweer Hollands Midden is meer dan een aantal bij elkaar gevoegde brandweerkorpsen. Er ontstaat een nieuwe organisatie. Dit Inrichtingsplan op hoofdlijnen geeft een kort en bondig overzicht hoe de nieuwe Brandweer Hollands Midden gaat werken en schept een duidelijk kader voor de verdere inrichting. De bestuurlijke basis hiervoor vormt de opdracht voor de nieuwe Brandweer Hollands Midden (hoofdstuk 2). De nieuwe Brandweer Hollands Midden wordt een procesgestuurde organisatie (hoofdstuk 3). Deze keuze bepaalt de organisatiestructuur (hoofdstuk 4) en besturing van de nieuwe brandweerorganisatie. (hoofdstuk 5)

In de gemeentelijke besluitvorming was veel aandacht voor de zorg voor het eigen brandweerpersoneel (hoofdstuk 6), het vrijwilligersmanagement (hoofdstuk 7) en de paraatheid (hoofdstuk 8). Deze thema's komen dan ook terug in dit inrichtingsplan op hoofdlijnen.

Zoals reeds gezegd wordt op basis van de uitkomsten van het ontvlechtingprotocol de definitieve startbijdrage van de gemeenten vastgesteld. Deze startbijdragen vormen, samen met een aandeel in de Brede DoelUitkering Rampenbestrijding (BDUR), de begroting van de nieuwe Brandweer Hollands Midden. In hoofdstuk 9 staat een overzicht van de definitieve gemeentelijke startbijdragen. In dit hoofdstuk staan ook de projectkosten 2009 en wordt een inschatting gemaakt van de projectkosten 2010. De financiële dekking wordt hierbij aangegeven.

Het bestuurlijk-juridisch kader voor de nieuwe Brandweer Hollands Midden vormt de gemeenschappelijke regeling (hoofdstuk 10).

In hoofdstuk 11 staat een implementatieplan om te komen tot de nieuwe Brandweer Hollands Midden.

In dit inrichtingplan op hoofdlijnen staan nog veel onderwerpen die nader uitgewerkt moeten worden. Het bestuur kan erop vertrouwen dat dit zorgvuldig en zo snel als mogelijk gebeurt. Over de vorderingen wordt het bestuur regelmatig geïnformeerd en eventuele bestuurlijke beslispunten worden tijdig voorgelegd.

### **1.6 Woord van dank**

Tot slot nog een groot woord van dank aan de ruim 130 medewerkers vanuit alle brandweerkorpsen en vele gemeenten in Hollands Midden die de afgelopen maanden in de werkgroepen keihard hebben gewerkt aan hun nieuwe Brandweer Hollands Midden. Ook in de komende periode is hun kennis, ervaring en enthousiasme van grote waarde. De nieuwe Brandweer Hollands Midden is straks de brandweerorganisatie van alle brandweermedewerkers en bovenal de brandweer voor alle inwoners van Hollands Midden.

## 2. Opdracht voor de Brandweer Hollands Midden

### 2.1 Werkgebied

Het brandweerkorps Hollands Midden is de brandweer voor de gemeenten Alphen aan den Rijn, Bergambacht, Bodegraven, Boskoop, Gouda, Hillegom, Kaag en Braassem, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Nederlek, Nieuwkoop, Noordwijk, Noordwijkerhout, Oegstgeest, Ouderkerk, Reeuwijk, Rijnwoude, Schoonhoven, Teylingen, Vlist, Voorschoten, Waddinxveen, Zoeterwoude en Zuidplas. Daarmee levert de Brandweer Hollands Midden een belangrijke bijdrage aan de fysieke veiligheid in deze gemeenten.

De gemeente Katwijk heeft besloten de brandweezorg niet te regionaliseren. De gemeentelijk Katwijk behoudt de gemeentelijke brandweer. Aan de overige taken van de regionale brandweer en de veiligheidsregio neemt de gemeente Katwijk, zoals nu ook al, gewoon deel.

### 2.2 Meerwaarde

De meerwaarde van dit nieuwe brandweerkorps is gelegen in de kwaliteitsverbetering van de brandweezorg, rampenbestrijding en crisisbeheersing, de borging hiervan en de bestendigheid om toekomstige ontwikkelingen op dit gebied aan te kunnen; dit alles om de inwoners van Hollands Midden een verantwoorde brandweezorg, rampenbestrijding en crisisbeheersing aan te kunnen blijven bieden tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten.

### 2.3 Sterke partner binnen de Veiligheidsregio

De veiligheidsregio, op basis van de Wet Veiligheidsregio's, is een organisatie van de brandweezorg, geneeskundige hulpverlening, rampenbestrijding en crisisbeheersing onder één regionale bestuurlijke regie. Op deze wijze wordt de bestuurlijke en operationele slagkracht van de rampenbestrijding en de crisisbeheersing versterkt. De huidige organisatie van de rampenbestrijding en de crisisbeheersing bleek, mede naar aanleiding van Enschede en Volendam, onvoldoende oplossingen te bieden voor de steeds complexere en ingrijpender rampen en crises die ons bedreigen.

De Brandweer Hollands Midden maakt onderdeel uit van de Veiligheidsregio Hollands Midden en wil hierbinnen, in nauwe samenwerking met de overige veiligheidspartners, een sterke bijdrage leveren aan de veiligheid van de samenleving. De brandweer realiseert zich hierbij terdege dat de kwaliteit van deze samenwerking, op basis van een gedeelde risicoprioritering en wederzijdse afhankelijkheden en afspraken, bepalend is voor het uiteindelijke resultaat. De Wet Veiligheidsregio's, die het uitgangspunt is voor de gemeenschappelijke regeling van de Veiligheidsregio, kent hiervoor het benodigde beleidsinstrumentarium.

### 2.4 Opdrachten

Om haar taken en rollen op een goede wijze te kunnen vervullen gaat de Brandweer Hollands Midden:

- procesmatig werken, waarbij het management als proceseigenaar aanspreekbaar is op het effectief en efficiënt uitvoeren van het proces tegen vooraf afgesproken kwaliteitseisen;
- een interne professionaliseringsstrategie maken waarbij het management aanspreekbaar is op de geleverde prestaties;

- invulling geven aan de kwaliteitsverbetering van het brandweervak (lerende organisatie);
- de dienstverlening in en buiten de organisatie verbeteren door meer oog te hebben voor (externe) ontwikkelingen, wensen en veranderingen;
- de sturing op de bedrijfsprocessen verstevigen waardoor effectiever en efficiënter kan worden gewerkt;
- een financieel gezonde organisatie neerzetten;
- een organisatiestructuur bouwen die in staat is te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en deze te verwerken.

## **2.5 Amendementen gemeenten**

In een aantal gemeenteraden is bij de behandeling van het regionaliseringvoorstel een amendement aangenomen c.q. zijn toezeggingen gedaan door colleges met voorwaarden voor de verdere uitwerking en besluitvorming. Deze amendementen worden hier kort genoemd, omdat ze deel uitmaken van de bestuurlijke kaders voor de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Daarbij wordt kort aangegeven hoe het amendement is opgepakt binnen het regionaliseringtraject.

De gemeenten Bodegraven en Reeuwijk hebben als extra bepaling in het raadsbesluit opgenomen dat het implementatieplan van de gefuseerde brandweer, zoals door de beide gemeenteraden geaccordeerd op 18 december 2008, kan worden uitgevoerd. Hierover heeft afstemming plaatsgevonden en dit levert geen probleem op. Het nieuwe brandweerkorps Bodegraven-Reeuwijk is inmiddels van start gegaan.

De gemeente Kaag en Braassem heeft als extra bepaling in het raadsbesluit opgenomen dat er bij de verdere uitwerking aandacht dient te zijn voor die zaken die van belang zijn om de brandweervrijwilligers in Kaag en Braassem te behouden. Deze bepaling past volledig binnen de kaders zoals aangegeven in het besluit van het Algemeen Bestuur van 29 januari 2009 en is opgepakt bij de verdere uitwerking, zoals aangegeven in hoofdstuk 8 Vrijwilligersmanagement.

De gemeenten Lisse en Noordwijkerhout hebben als extra bepaling opgenomen dat de eenmalige kosten ten laste van de tweede tranche van de convenantgelden worden gebracht. Gelet op de standpuntbepaling van Katwijk is verkrijging van de tweede tranche zeer onzeker. Conform het amendement zullen de eenmalige (project)kosten ten laste van de beschikbare middelen worden gebracht en niet leiden tot een (eenmalige) extra bijdrage van de gemeenten, zoals aangegeven in hoofdstuk 9 Ontvlechtingprotocol en financiën.

De gemeenteraad van Noordwijkerhout heeft verder een amendement aangenomen met de strekking de vrijwilligheid voor Noordwijkerhout willen te behouden. Deze bepalingen passen volledig binnen de kaders zoals aangegeven in het besluit van het Algemeen Bestuur van 29 januari 2009 en zijn opgepakt bij de verdere uitwerking, zoals aangegeven in hoofdstuk 8 Vrijwilligersmanagement.

De gemeente Nieuwerkerk aan den IJssel heeft een aantal kanttekeningen / randvoorwaarden in het raadsbesluit beschreven betreffende het behoud van de vrijwilligheid en hun eigen cultuur. Daarnaast wenst men dat zo snel mogelijk de kosten worden verdeeld op basis van het zogeheten referentiebudget. Tenslotte dienen periodiek rapportages over de kwaliteit van de brandweer opgesteld te worden. Deze bepalingen passen volledig binnen de kaders zoals aangegeven in het besluit van het Algemeen Bestuur van 29 januari 2009 en zijn opgepakt bij de verdere uitwerking, zoals aangegeven in respectievelijk in hoofdstuk 8 Vrijwilligersmanagement, hoofdstuk 9 Ontvlechtingprotocol en financiën, en hoofdstuk 5 Besturing.

De gemeente Ouderkerk heeft als extra bepaling in het raadsbesluit opgenomen dat bij de verdere uitwerking binnen de aangegeven financiële kaders dient te worden gebleven. Indien dat niet het geval mocht zijn dan dient opnieuw de raad te worden geconsulteerd. Dit amendement is in lijn met de uitgangspunten voor de verdere uitwerking, zoals aangegeven in hoofdstuk 9 Ontvlechtingprotocol en financiën.

De gemeente Waddinxveen heeft ingestemd onder voorbehoud van het t.z.t. verkrijgen van duidelijkheid over de personele invulling, de toekomst van de Waddinxveense brandweerkazerne en de door de Ondernemingsraad aangedragen aandachtspunten. Bij de verdere uitwerking zal de gevraagde duidelijkheid worden gegeven. Uitgangspunten hiervoor staan genoemd in respectievelijk hoofdstuk 8 Vrijwilligersmanagement, hoofdstuk 7 Huisvesting & paraatheid, en hoofdstuk 6 Personeel.

De gemeente Zoeterwoude maakt een voorbehoud dat er in de loop van dit jaar door het college nog eens met de gemeente Leiden moet worden gesproken over de financiële bijdrage. Dit voorbehoud heeft betrekking op de verdeling van de kosten voor de huidige brandweezorg tussen de beide gemeenten.

In de gemeenteraden van Alphen aan den Rijn, Bergambacht, Boskoop, Gouda, Hillegom, Leiden, Leiderdorp, Moordrecht, Nederlek, Nieuwkoop, Noordwijk, Oegstgeest, Rijnwoude, Schoonhoven, Teylingen, Vlist en Voorschoten zijn geen amendementen aangenomen en is het regionaliseringsbesluit genomen conform het voorstel van het Algemeen Bestuur d.d. 29 januari 2009. In sommige gemeenteraden zijn wel toezeggingen gedaan door de colleges die vergelijkbaar zijn met bovengenoemde amendementen. Het gaat dan met name om de zorg voor het behoud van de eigen identiteit van het lokale, vrijwillige brandweerkorps, het behoud van de eigen brandweerpost, een goede personeelszorg bij de overgang naar de nieuwe brandweerorganisatie en geen extra financiële bijdragen van gemeenten voor de nieuwe Brandweer Hollands midden. Aan deze toezeggingen wordt, net als aan de amendementen, in dit inrichtingsplan op hoofdlijnen tegemoet gekomen.

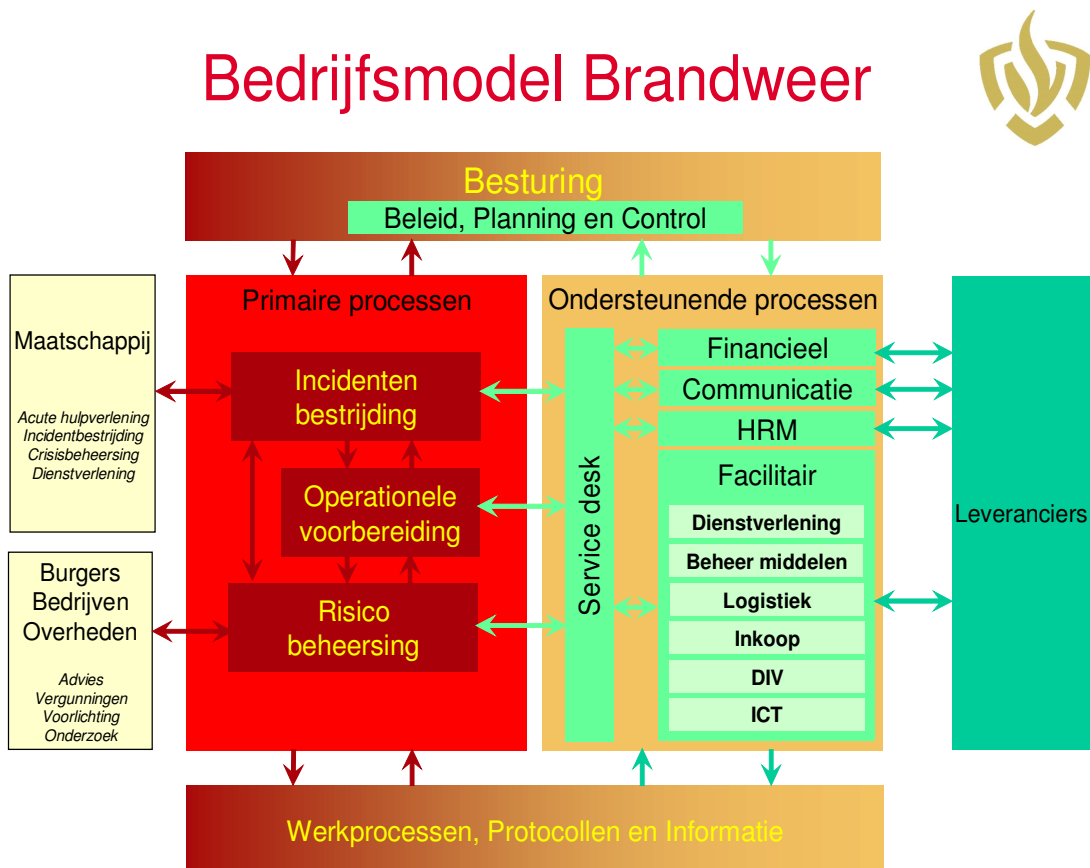
### 3. Procesgestuurde organisatie

#### 3.1 Een nieuwe brandweer

Dé brandweer bestaat niet. Ook niet in Hollands Midden. Tussen de huidige gemeentelijke brandweerkorpsen en de huidige regionale brandweer bestaan veel verschillen. Het samengaan van deze brandweren leidt tot een aantal (neven- en gewenste) ontwikkelingen: van kleinschalig naar grootschalig, van reactief naar proactief, resultaatgericht, nieuwe taken, harmoniseren standaarden, etc. Dit brengt grote veranderingen met zich mee die een forse inspanning c.q. managementaandacht vereisen. De benodigde (management)focus wordt verkregen door een procesinrichting van de nieuwe organisatie met één verantwoordelijke leidinggevende per proces.

#### 3.2 Nieuw bedrijfsmodel

De nieuwe Brandweer Hollands Midden wordt een procesgestuurde organisatie. De primaire processen zijn de brandweerspecifieke processen risicobeheersing, operationele voorbereiding en incidentenbestrijding, waarbij operationele voorbereiding als een ondersteunend primair proces wordt gezien voor risicobeheersing en incidentenbestrijding. Deze primaire processen vormen samen de brandweerveiligheidsketen: proactie, preventie, preparatie, repressie en nazorg. Alle overige processen (bedrijfsvoeringstaken) in de nieuwe brandweerorganisatie zijn ondersteunend. Een en ander kan geïllustreerd worden aan de hand van het volgende bedrijfsmodel:



### **3.3 Processen en procesmanagement**

De processen binnen de nieuwe Brandweer Hollands Midden moeten logisch op elkaar aansluiten en samenwerking bevorderen (onderlinge afhankelijkheid). Daadwerkelijke resultaten in de nieuwe organisatie worden uitsluitend bereikt als processen goed zijn ontworpen, ingericht en op elkaar zijn afgestemd. De afgelopen periode is hiervoor door de projectgroep en de werkgroepen heel veel werk verzet.

Goede processen en goed procesmanagement vraagt om het duidelijk formuleren van de gewenste resultaten van het proces en de stappen die zorgen dat deze resultaten worden bereikt. Het functioneren en de prestaties van de processen worden ge-audit.

Uitgangspunt bij het maken van de procesinrichting is dat de primaire processen altijd behoeftestellend zijn. Hierbij geldt een gedwongen winkelnering om de behoefte intern te laten realiseren.

De organisatiestructuur van de nieuwe Brandweer Hollands Midden wordt op basis van de processen ingericht en niet op basis van een gebiedsindeling op basis van activiteiten (bijvoorbeeld districten). Wel zijn er duidelijke aanspreekpunten voor het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie.

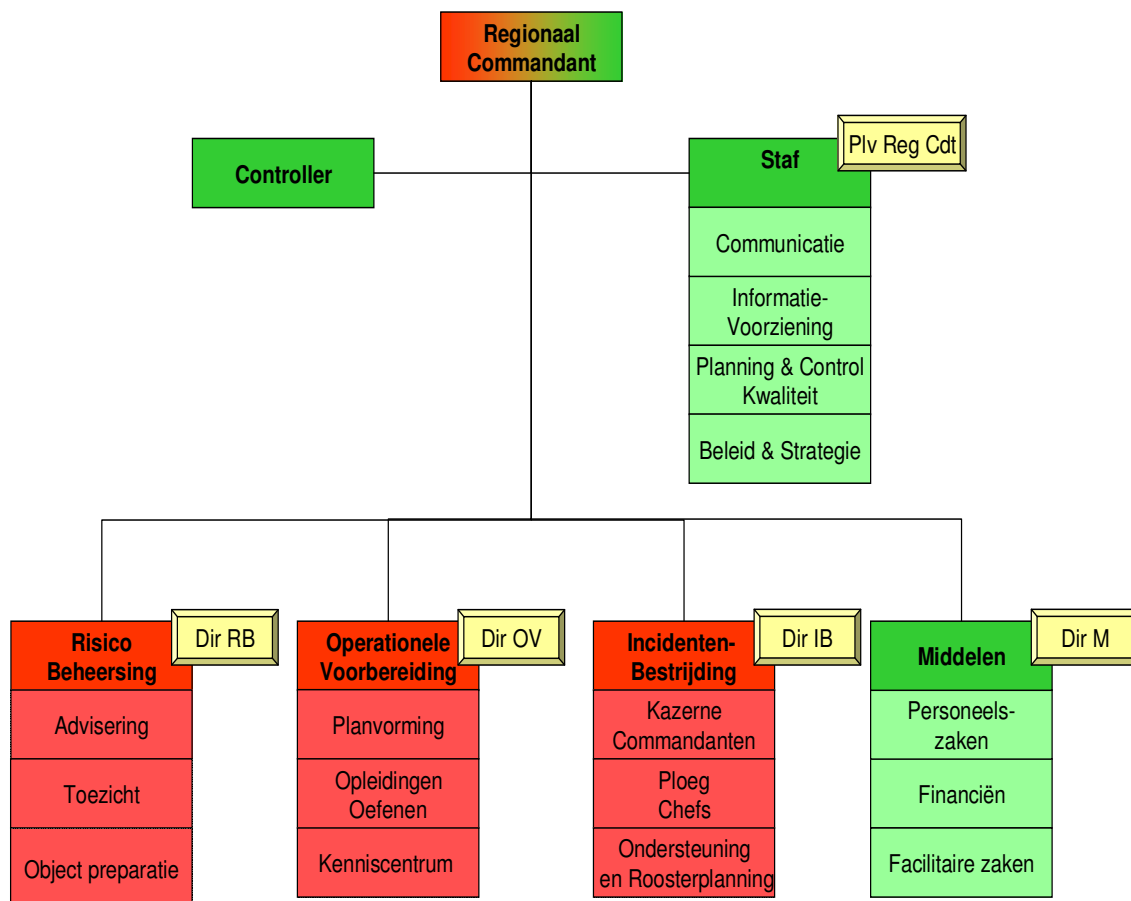
Door deze inrichtingskeuze (proces in plaats van activiteiten) en het voorbereidingsproces van de afgelopen maanden ontstaan de condities waaronder een substantiële versnelling (tijdwinst 3-4 jaar) kan ontstaan van de ontwikkeling van de nieuwe brandweerorganisatie. Dit is nodig om aan de eisen van betrouwbare veiligheidspartner te kunnen voldoen.

## 4. Organisatiestructuur

### 4.1 Structuur volgt processen

De organisatiestructuur van de nieuwe Brandweer Hollands Midden is, als procesgestuurde organisatie, ingericht op basis van de gedefinieerde processen. In dit hoofdstuk wordt de topstructuur beschreven. Op basis van de verdere uitwerking van de processen zal deze topstructuur verder worden uitgebouwd.

De nieuwe Brandweer Hollands Midden kent vijf organisatieonderdelen: Risicobeheersing, Operationele Voorbereiding, Incidentenbestrijding, Middelen en het Stafbureau. De topstructuur van de nieuwe organisatie ziet er als volgt uit (de organisatie- en functienamen zijn nog voorlopige werknamen):



Versie: 0.3

De hierboven vermelde organisatie is direct gerelateerd aan de processen waarbij de proceseigenaren c.q. verantwoordelijken ook direct herkenbaar zijn. Bij de nadere uitwerking zal de organisatie-indeling concreter worden tot op het niveau van de medewerker.

## 4.2 Uitgangspunten

Basisuitgangspunten bij de gekozen organisatie-inrichting zijn:

- eenhoofdige leiding (de regionaal commandant);
- de plaatsvervangend regionaal commandant richt zich op de ontwikkeling en sturing van de organisatie;
- vraaggestuurde ondersteuning;
- integraal management;
- duidelijke aanspreekpunten voor gemeenten (bestuurlijk en ambtelijk);
- gedwongen winkelnering en assortimentsverplichting in verband met centrale specialismen zoals inkoop, informatievoorziening
- onafhankelijke rol controller;
- strategische (richten) en tactische (inrichten) taken via het managementteam;
- operationele (verrichten) taken in de lijnorganisatie;
- vakinhoudelijke beleidsontwikkeling binnen één werkveld wordt belegd binnen de lijnorganisatie en wordt in het kader van de verbeterdynamiek gestimuleerd via de leercyclus (kenniscentrum).

## 4.3 Managementteam

Het managementteam van de nieuwe Brandweer Hollands Midden bestaat uit de Regionaal Commandant, de plaatsvervangend Regionaal Commandant (tevens directeur Staf), de directeur Risicobeheersing, de directeur Operationele Voorbereiding, de directeur Incidentenbestrijding en de directeur Middelen. De controller is adviseur van het managementteam. Overige leidinggevenden kunnen als agendalid deelnemen.

## 4.4. Toelichting Risicobeheersing

Risicobeheersing is verantwoordelijk voor de taken proactie en preventie en staat onder leiding van de directeur Risicobeheersing. Vanuit deze taken beschikt Risicobeheersing over alle noodzakelijke informatie van (adresgebonden) objecten. Daarom wordt de objectpreparatie binnen Risicobeheersing gepositioneerd. Risicobeheersing kent de volgende onderdelen:

### *Advisering*

Advisering is verantwoordelijk voor het adviseren op vergunningaanvragen en de toetsing van ruimtelijke plannen. Advisering maakt deel uit van een ketenproces met gemeenten (wabo). Hierover worden met de gemeenten afspraken gemaakt in een dienstverleningsovereenkomst.

### *Toezicht*

Toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht houden c.q. adviseren over toezicht op de verleende vergunningen. Advisering en toezicht zijn nadrukkelijk gescheiden (in functies en organisatorisch). Toezicht maakt deel uit van een ketenproces met gemeenten (wabo). Hierover worden met de gemeenten, op basis van het gemeentelijke handhavingprogramma en het bijbehorende uitvoeringsprogramma, jaarlijkse afspraken gemaakt in een dienstverleningsovereenkomst.

### *Objectpreparatie*

Objectpreparatie is verantwoordelijk voor de objectgebonden planvorming ten behoeve van Incidentenbestrijding (bijvoorbeeld bereikbaarheidskaarten/objectkaarten, aanvalsplannen). De procedures en formats hiervoor worden opgesteld in samenspraak met Operationele Voorbereiding.

### *Centrale taken*

Risicobeheersing kent een centrale ondersteuning die verantwoordelijk voor specifieke, specialistische taken (voor de hele regio), juridische ondersteuning en de planbeoordeling externe veiligheid.

Risicobeheersing heeft bij de uitvoering van haar taken een belangrijke relatie met de gemeenten. Ten aanzien van de brandveiligheidsadviezen en –controles op lokaal niveau is, mede in het kader van de komst van de WABO, nog geen definitief besluit genomen of deze taken bij de nieuwe brandweerorganisatie worden belegd of achterblijven bij de gemeenten. In 2010 zal hierover op basis van een gezamenlijke procesbeschrijving van de brandweer, de gemeenten en de milieudiensten een besluit worden genomen.

De sterke relatie met de gemeenten in de dagelijkse uitvoering van haar taken, maakt het noodzakelijk om met name de taken op het gebied van advisering, toezicht en objectpreparatie te clusteren binnen gebiedsgebonden afdelingen in de directe nabijheid van gemeenten. Daarnaast zullen de processen binnen Risicobeheersing waar mogelijk worden gedigitaliseerd. Hierbij speelt ook het belang van de kwaliteitsverbetering en de efficiencytaak (efficiency door kwaliteitsverbetering).

## **4.5 Toelichting Operationele Voorbereiding**

Operationele Voorbereiding is verantwoordelijk voor de taak preparatie en staat onder leiding van de directeur Operationele Voorbereiding. Operationele Voorbereiding kent de volgende afdelingen:

### *Planvorming*

Planvorming is verantwoordelijk voor mono- en multidisciplinaire planvorming en het ontwerpen en beheren van mono- en multidisciplinaire procedures, handboeken en leidraden.

### *Opleiden en Oefenen*

Opleiden en oefenen is verantwoordelijk voor het adequaat opleiden en oefenen (ook multidisciplinair).

### *Kenniscentrum*

Het Kenniscentrum is naast de beleidsmatige toerusting voor de basisbrandweezorg en specialismen, verantwoordelijk voor het leeragentschap. Door omgevingsscans, evaluaties, innovatie, brandonderzoek, veiligheidsadviezen en deelname aan de verbetergroepen van de andere primaire processen en externe en interne evaluaties worden planvorming en opleiden en oefenen met elkaar verbonden (verbetercyclus). Hierdoor wordt het kortcyclisch leren versterkt en de ontwikkeling van het brandweervak en –vakmanschap verbeterd (lerende organisatie).

## **4.6 Toelichting Incidentenbestrijding**

Incidentenbestrijding is verantwoordelijk voor de taak repressie en nazorg en staat onder leiding van de directeur Incidentenbestrijding. De uitvoering van deze taak vindt plaats vanuit de bestaande kazernesconfiguratie. Een beroepskazerne telt drie of meer ploegen. Een vrijwillige kazerne telt een of meer ploegen. Totaal zijn er ongeveer 60 ploegen verdeeld over 44 kazernes (of posten).

### *Ploegchefs*

De ploeg vormt de repressieve basiseenheid. De ploeg wordt aangestuurd door een ploegchef. De ploegchef is, afhankelijk van de kazerne (of post), een repressief vrijwillig of

beroepsmedewerker op ten minste het bevelvoederniveau. De ploegchef is medeverantwoordelijk voor de kwaliteit, de geoefendheid, paraatheid, personeelszorg en materieel van zijn ploeg. Om een goede invulling te kunnen geven van deze taak is de vrijwillige ploegchef, naast zijn vrijwilliger aanstelling, acht uur per week in dienst bij de brandweer. De beroeps ploegchef is volledig in dienst bij de brandweer. Bij repressief optreden is de gebruikelijke operationele leiding en commandolijn van toepassing (bevelvoerder, officier van dienst, hoofdofficier van dienst, commandant van dienst).

#### *Kazernecommandanten*

Een kazernecommandant stuurt meerdere (tussen de zes en acht) ploegchefs aan. De kazernecommandant is verantwoordelijk voor de kwaliteit, de geoefendheid, paraatheid, personeelszorg van het repressief personeel en materieel. Bij de indeling van de ploegen per kazernecommandant geldt als uitgangspunt dat een kazernecommandant ten minste een kazerne (of post) heeft die wordt bemenst door repressief vrijwillig personeel. Hierdoor ontstaat er een koppeling tussen repressief vrijwillig en beroepspersoneel.

#### *Ondersteuning*

Ondersteuning is o.a. verantwoordelijk voor de roosterplanning/bezetting van al het repressief personeel (incl. operationele leiding).

#### *Relatie warme aansturing*

De huidige operationele leiding (de warme sturing) bij incidenten (officier van dienst, hoofdofficier van dienst en commandant van dienst) blijft ongewijzigd. De kazernecommandanten vervullen ook een functie binnen deze operationele leiding.

### **4.7 Toelichting Middelen**

Middelen is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en levert de middelen voor de primaire processen. Alle ondersteunende diensten (piofah met uitzondering van communicatie) zijn hierin opgenomen. Middelen staat onder leiding van de directeur Middelen.

#### *Personeel*

Personeel is verantwoordelijk voor het beheer, uitvoering en advisering van personeelszaken. Hierbij hoort ook het implementeren van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld tweede loopbaan, arbo, ondersteuning bij de werving en selectie van vrijwilligers (werving vindt lokaal plaats), relatiebeheer met de hoofdwerkgever, MD-beleid, etc.

#### *Financiën*

Financiën is verantwoordelijk voor het beheer en de uitvoering van de boekhouding en de financiële advisering. Vanuit deze verantwoordelijkheid is er een goede samenwerking met Planning & Control (Staf) en de controller.

#### *Facilitaire Zaken*

Facilitaire zaken is verantwoordelijk voor het facilitaire beheer en uitvoering. Onderdelen van facilitaire zaken zijn: de servicedesk (als centrale intake tussen de primaire en ondersteunende processen), inkoop, huisvesting, logistiek, DIV/post/archief, ICT en managementondersteuning.

### **4.8 Toelichting Staf**

Staf is verantwoordelijk voor de algemene ontwikkeling en (be)sturing van de brandweerorganisatie en staat onder leiding van de plaatsvervangend regionaal commandant.

#### *Communicatie*

Communicatie is verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie en voorlichting, waaronder het ondersteunen van de risico- en crisiscommunicatie.

#### *Planning & Control / kwaliteit*

Planning & Control is verantwoordelijk voor de planning & controlcyclus (incl. audits) en omvat financiële, juridische en kwaliteits-control. Het beheer van een kwaliteitszorgsysteem is hier ook ondergebracht.

#### *Informatievoorziening*

Informatievoorziening is verantwoordelijk voor de inrichting van het proces- en informatiemanagement.

#### *Beleid & Strategie*

Beleid & Strategie is verantwoordelijk voor het algemeen integraal beleid, de bestuurs- en managementteamondersteuning en de beleids- en beheersproducten (in samenwerking met Planning & Control).

### **4.9 Toelichting controller**

De controller is verantwoordelijk voor het toezicht op de administratieve organisatie en de Planning&Controlcyclus en adviseert de regionaal commandant en het managementteam gevraagd en ongevraagd over deze onderwerpen en de ontwikkeling van de organisatie. Gelet op deze zelfstandige rol is de controller apart opgenomen in het topstructuur. Deze functie wordt nog verder uitgewerkt, waarbij gekeken wordt of het mogelijk is deze functie te combineren met planning & control of financiën.

## 5. Besturing

### 5.1 Sturingsprincipes

Besturen binnen de nieuwe Brandweer Hollands Midden gaat over het realiseren van de opdracht van het bestuur. Daaronder valt het realiseren van de afgesproken resultaten binnen de afgesproken randvoorwaarden. Besturen betekent eenvoudig gezegd beleid vaststellen, besluiten nemen, zorgen dat middelen aanwezig zijn en vervolgens toezien dat de doelstellingen worden gerealiseerd.

De besturingsfilosofie van de nieuwe Brandweer Hollands Midden is gebaseerd op het vertalen van de geformuleerde strategie in concrete doelstellingen en meetbare resultaten, om op die manier de strategie vast te houden en indien nodig bij te stellen of zelfs te herdefiniëren. Het cyclische proces van Plan-Do-Check-Act is daarbij uitgangspunt.

Elementen van besturen zijn de besluitvorming, de planning en controlecyclus en de sturingsprincipes.

De nieuwe Brandweer Hollands Midden kent de volgende sturingsprincipes:

- de organisatie maakt beleid, de regionaal commandant (na advies managementteam) stelt vast, de organisatie voert uit en legt verantwoording af. Afwijkingen worden tijdig gemeld en verrassingen zijn niet gewenst;
- er wordt gewerkt met een meerjarenplan (vier jaar) dat per jaar wordt vertaald in een jaarplan voor de organisatie;
- ieder organisatieonderdeel heeft een jaarplan dat wordt opgesteld in een afgesproken format. De regionaal commandant (na advies managementteam) stelt deze vast;
- de organisatieonderdelen voeren de afgesproken plannen uit en zijn binnen deze kaders resultaatverantwoordelijk;
- binnen de gehele organisatie zijn processen en proceseigenaren dominant;
- de organisatieonderdelen werken indien nodig onderling als klant, leverancier, opdrachtgever, opdrachtnemer en handelen overeenkomstig. Er is sprake van gedwongen winkelnering zonder onderlinge verrekening;
- projecten worden projectmatig aangepakt volgens een afgesproken methode;
- projecten zijn opgenomen in het jaarplan en kunnen na accordering van het jaarplan worden uitgevoerd. Projecten die gedurende het jaar ontstaan, vereisen goedkeuring van de regionaal commandant (na advies managementteam);
- plannen en projecten krijgen schriftelijke evaluaties;
- iedere leidinggevende houdt rekening met het feit dat de regionaal commandant bestuurlijk verantwoordelijk is en biedt dan ook steeds tijdig informatie aan de regionaal commandant voor die gevallen die bestuurlijk gevoelig zijn of waarbij het imago van de organisatie in het geding is;
- iedere leidinggevende zorg voor actieve overdracht van informatie.

### 5.2 Regionaal commandant

De nieuwe Brandweer Hollands Midden heeft een éénhoofdige leiding: de regionaal commandant. De regionaal commandant is eindverantwoordelijk voor het functioneren en presteren van het korps.

### **5.3 Managementteam**

De regionaal commandant is voorzitter van het managementteam en draagt de eindverantwoordelijkheid. Het managementteam bestaat uit de de regionaal commandant, de plaatsvervangend regionaal commandant (tevens directeur Staf), de directeur Risicobeheersing, de directeur Operationele Voorbereiding, de directeur Incidentenbestrijding, de directeur Middelen. De concerncontroller is adviseur van het managementteam. Het managementteam is een adviserend en integrerend orgaan. De leden van het managementteam zijn op de eerste plaats integraal verantwoordelijk voor de resultaten van de nieuwe Brandweer Hollands Midden en vervolgens integraal verantwoordelijk voor de resultaten van het eigen proces.

### **5.4 Directeuren**

De directeuren (inclusief de plaatsvervangend regionaal commandant) sturen hun organisatieonderdelen zelfstandig aan, binnen de vastgestelde kaders (integraal management). Hun taken staan in het teken van leidinggeven aan hun organisatieonderdelen, het bijdragen aan de strategiebepaling, organisatieontwikkeling en aansturing, en het vervullen van de rol van lid van het managementteam.

### **5.5 Verbetergroepen**

Om een permanent ontwikkelingstraject binnen een proces te waarborgen wordt per proces een verbetergroep ingesteld, bestaande uit medewerkers uit het proces. Ook wordt gewerkt met klantencontactgroepen (intern/extern) om de dienstverlening te monitoren en te verbeteren. De verbetergroep zorgt voor eenduidige afstemming binnen en doorontwikkeling van het proces.

### **5.6 Relatie gemeente**

Op dit moment is er in elk van de vier politiedistricten een districtscollege (districtelijke driehoek burgemeester, districtschef van politie en officier van justitie) waarin politiezaken worden afgestemd. In een aantal politiedistricten vindt ook de voorbereiding plaats van de vergadering van het algemeen en dagelijks bestuur van de veiligheidsregio. Het is de bestuurlijke wens deze districtscolleges te laten ontwikkelen tot integrale bestuurlijke veiligheidsoverleggen waarin, naast de politiezaken, ook andere (integrale) veiligheidsaspecten en –disciplines (veiligheidsregio breed) worden afgestemd c.q. voorbesproken. De nieuwe brandweer Hollands Midden wordt onderdeel van de agenda van deze districtscolleges 'nieuwe stijl'.

De nieuwe brandweerorganisatie is een procesgestuurde organisatie en kent daardoor, anders dan de politieorganisatie, geen territoriale districtsorganisatie waarbinnen alle brandweerprocessen worden uitgevoerd. Dit betekent dat de brandweer, anders dan de politie, geen districtscommandanten kent. Daarom is gekeken naar hoe de brandweer op een effectieve wijze, zowel intern als richting de deelnemers van het districtscollege 'nieuwe stijl', kan deelnemen aan de districtscolleges 'nieuwe stijl'. Bij de bouw van de nieuwe brandweerorganisatie wordt wel getracht de organisatie-indeling zo veel als mogelijk aan te laten sluiten bij de territoriale districtsindeling van de politie, waardoor er een uniforme districtsindeling ontstaat binnen de veiligheidsregio.

Uitgangspunt voor de nieuwe brandweer Hollands Midden is, dat er zowel op bestuurlijk als ambtelijke niveau één aanspreekpunt is. Op deze wijze wordt voorkomen dat er onduidelijkheid en onzekerheid ontstaat over wie binnen de nieuwe brandweerorganisatie waarvoor aanspreekbaar is.

De plaatsvervangend regionaal commandant, de directeur Risicobeheersing, de directeur Operationele Voorbereiding en de directeur Incidentenbestrijding (in hun rol als lid van het

managementteam) zijn brandweeraccountmanager voor de lokale besturen en/of de burgemeesters. Dit betekent dat zij voor de lokale besturen en/of burgemeesters integraal aanspreekbaar zijn op brandweerbzaken. Hiermee heeft het gemeentebestuur een duidelijk aanspreekpunt binnen de nieuwe Brandweer Hollands Midden. De verdeling van de brandweeraccountmanagers over de gemeentebesturen vindt plaats op basis van de districtsindeling binnen de veiligheidsregio. Per district is er voor de gemeenten binnen dit district één brandweeraccountmanager die ook in deze functie deelneemt aan de vergaderingen van het districtscollege 'nieuwe stijl'. De brandweeraccountmanager zal, binnen de gestelde kaders, bestuursafspraken voorbereiden en zorg dragen voor een adequate uitvoering van deze afspraken binnen de processen van de brandweerorganisatie. Verder is de brandweeraccountmanager verantwoordelijk voor de goede doorgeleiding van de bestuurlijke vraag binnen de brandweerorganisatie en terugkoppeling daarover aan de lokale gemeentebesturen en/of burgemeesters.

De brandweeraccountmanager zet zich in voor een goede werkrelatie met zijn gemeentebesturen en heeft oog voor bestuurlijke dilemma's en geeft vanuit zijn vak advies. Hij geeft tijdig bestuurlijk relevante informatie en weet de juiste steun op het juiste moment te organiseren. De brandweeraccountmanagers regelen onderling de vervanging.

Bij incidenten wordt de burgemeester geïnformeerd via de meldkamer en/of de operationele leiding (officier van dienst, hoofdofficier van dienst of de commandant van dienst) volgens de afgesproken regeling.

Voor contacten in het kader van vrijwilligersmanagement (betrokkenheid 'lief en leed') of informatie na repressief optreden van de kazerne (of post) in de eigen gemeente is de kazernecommandant het eerste aanspreekpunt voor de burgemeester.

In het gemeentelijk beleidsteam wordt de brandweer vertegenwoordigd door de accountmanager of de kazernecommandant (of hun plaatsvervangers) binnen wiens werkgebied de betreffende gemeente gelegen is. Door deze keuze voor vaste brandweervertegenwoordigers kan er gezamenlijk geïnvesteerd worden in het functioneren van het beleidsteam. Bijvoorbeeld door middel van samen opleiding en oefenen.

Ook op ambtelijk niveau heeft de brandweerorganisatie op elk niveau (leidinggevend en medewerker) een vast aanspreekpunt voor de gemeente.

Op basis van de bovenstaande algemene besturingsbeginselen zullen in de komende periode de besturing, de taken, de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden binnen de nieuwe Brandweer Hollands Midden nader worden uitgewerkt."

## 6. Personeel

### 6.1 Bestuurlijk kader

Uitgangspunt voor het formatieplan van de nieuwe Brandweer Hollands Midden is de huidige formatie. In het besluit van het Algemeen Bestuur d.d. 29 januari 2009 is aangegeven dat het huidige personeel een werkgarantie heeft.

Bij de gemeentelijke besluitvorming is aandacht gevraagd voor een goede zorg voor en het zorgvuldig omgaan met het gemeentelijke brandweerpersoneel.

### 6.2 Formatie

De bezetting van de huidige formatie vormt de startformatie. Dit is het huidige personeel met een werkgarantie. Deze startformatie wordt uitgebreid met de benodigde formatie voor de bedrijfsvoeringprocessen, die nu nog grotendeels door de gemeenten worden uitgevoerd. Deze uitbreiding zal kritisch worden beoordeeld, mede in het kader van de efficiencyopdracht. De startformatie en de uitbreiding voor de bedrijfsprocessen vormen de overgangsformatie van de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Rekening houdende met de efficiencyopdracht dient de voorlopige streefformatie voor de komende drie jaar van de nieuwe brandweerorganisatie vastgesteld te worden. De bezetting boven deze voorlopige streefformatie wordt bovenformatief ingevuld. Dit betekent dat deze formatie bij natuurlijk verloop niet automatisch wordt ingevuld. Hiermee kan invulling worden gegeven aan zowel de werkgarantie als de efficiencyopdracht.

Het berekenen van de benodigde formatie voor de nieuwe bedrijfsvoeringprocessen heeft nog niet afdoende plaats kunnen vinden. De benodigde informatie uit het ontvlechtingprotocol geeft onvoldoende inzicht in het huidige formatie en bezetting. Momenteel wordt een inhaalslag gemaakt. Verder zijn de planvorming en onderlinge relaties nog onvoldoende uitgekristalliseerd. Ten aanzien van de (definitieve) formatie voor het primaire proces Risicobeheersing moet nog het volgende worden opgemerkt. Ten aanzien van de brandveiligheidsadviezen en –controles op lokaal niveau is, mede in het kader van de komst van de WABO, nog geen definitief besluitgenomen of deze taken, dan wel welk gedeelte hiervan, bij de nieuwe brandweerorganisatie worden belegd of achterblijven bij de gemeenten. In 2010 zal hierover op basis van een gezamenlijke procesbeschrijving van de brandweer, de gemeenten en de milieudiensten een besluit worden genomen. Dit besluit kan mogelijk gevolgen hebben voor de formatie bij de brandweer, mede afhankelijk van de door de gemeenten gewenste maatwerkafspraken, de uitvoerbaarheid daarvan door de brandweer en de passendheid binnen de rechtspositie van het brandweerpersoneel.

Het bovenstaande betekent dat de middelen voor de kwaliteitsmanco's in principe niet worden ingezet voor structurele formatie-uitbreiding, maar als gezamenlijke investering in kwaliteitsmaatregelen en innovatie wordt ingezet zodat door slimmer, effectiever en efficiënter werken de geconstateerde kwaliteitsverbetering wordt bereikt. Een zodanige inzet vergroot de kans op het realiseren van de efficiencyopdracht (efficiency door kwaliteitsverbetering).

### 6.2 Sociaal plan / nieuwe rechtspositie

Op dit moment wordt gewerkt aan een pakketvergelijking van de arbeidsvoorwaarden en de rechtsposities van de huidige gemeentelijke en regionale brandweerkorpsen. Deze informatie is nodig om de arbeidsvoorwaarden en de rechtspositie van de nieuwe Brandweer Hollands Midden te kunnen bepalen. Ook de procedure voor het vaststellen van het Sociaal Plan is gestart. Belangrijke punten in het Sociaal Plan zijn de plaatsingsprocedure en de

overgangsregelingen. In dit traject is een belangrijke rol weggelegd voor de BGO en de BOR.

In samenspraak met de regionaal commandant is er geïnvesteerd in de BOR. De BOR wordt ondersteund met een procesvoorzitter, secretariaat en een WOR-deskundige. Ook doet de BOR aan training en teambuilding en heeft zij een oefendag “procesoriëntatie” gehouden.

## 7. Huisvesting & paraatheid

### 7.1 Bestuurlijk kader

Uitgangspunt voor het huisvestingsplan van de nieuwe Brandweer Hollands Midden is het besluit van het Algemeen Bestuur d.d. 29 januari 2009, om bij de start van de nieuwe brandweer uit te gaan van de bestaande kazerneconfiguratie.

Bij de gemeentelijke besluitvorming is aandacht gevraagd voor het behoud van de lokale brandweerpost en het garanderen van de paraatheid van die posten waar nu dagdienstpersoneel aanwezig is.

De bestaande kazerneconfiguratie kent vier beroepskazernes (Alphen aan den Rijn, Gouda, Leiden Noord en Leiden Zuid). Deze kazernes worden voor de eerste uitruk bemenst door repressief beroepspersoneel. Vanaf de overige 40 kazernes (of posten) wordt uitgerukt door repressief vrijwillig personeel. Tijdens kantoortijden is op een groot aantal kazernes (of posten) dagdienstpersoneel (bijv. preventisten of preparatisten) aanwezig om de uitruk door repressief vrijwillig personeel te ondersteunen en te kunnen garanderen. Zonder inzet van het dagdienstpersoneel kan de uitruk van de brandweer tijdens kantoortijden niet overal worden gegarandeerd.

### 7.2 Garanderen paraatheid

Alhoewel het vanuit bedrijfsmatig opzicht wenselijk zou zijn om dagdienstpersoneel centraler (minder decentraal) te huisvesten (bijvoorbeeld als vier afdelingen), is het, gelet op de opkomsttijden van de brandweer, op dit moment niet mogelijk dit te realiseren.

De schaalgrootte van de nieuwe Brandweer Hollands Midden maakt het mogelijk om ook op andere kazernes (of posten) waar momenteel geen dagdienstpersoneel aanwezig is en waar de opkomsttijden van de brandweer onder druk staan, de uitruk van de brandweer door repressief vrijwillig personeel te ondersteunen en te garanderen door het inzetten van dagdienstpersoneel. Een aanvullende voorwaarde hierbij is wel dat er voldoende kantooruimte is op de betreffende kazerne (of post), of dat er huisvestingsmogelijkheden zijn waarvandaan deze kazerne (of post) met dagdienstpersoneel kan worden ondersteund.

Op dit moment wordt onderzocht op welke kazernes (of posten) tijdens kantoortijden dagdienstpersoneel zal c.q. kan worden ingezet ter ondersteuning van de uitruk door repressief vrijwillig personeel. Uitgangspunt hierbij is wel dat wanneer er tijdig voldoende repressief vrijwillig personeel aanwezig is (bijvoorbeeld doordat bekend is wie opkomt), zij ook uitrukken en niet het aanwezige dagdienstpersoneel. Dit draagt in belangrijke mate bij aan het gemotiveerd houden en de ervarenheid van het repressief vrijwillig personeel. Het spreekt voor zich dat bovenstaande regeling op een goede wijze wordt besproken met het repressief vrijwillig personeel van de betreffende kazerne (of post).

### 7.3 Overige huisvesting

Voor de huisvesting van het overige personeel van de nieuwe Brandweer Hollands wordt een huisvestingsplan opgesteld op basis van de beschikbare kantooruimte in de regio. Bij de huisvesting van het personeel wordt rekening gehouden met de functionele relaties in een bepaald gebied. Uitgangspunt is dat het personeel qua afstand zo dicht mogelijk bij de functionele relaties wordt gehuisvest om zo het contact te vergemakkelijken. Uiteraard wordt hierbij wel gekeken naar een efficiënte bedrijfsvoering. Centralisering op enkele locaties in de regio is daarom noodzakelijk.

## **8. Vrijwilligersmanagement**

### **8.1 Bestuurlijk kader**

Het Algemeen Bestuur heeft in zijn besluit d.d. 29 januari 2009 bepaald dat de nieuwe Brandweer Hollands Midden werk moet maken van het verkrijgen, borgen en zo veel mogelijk behouden van repressief vrijwillig personeel. Deze opdracht wordt, zo blijkt ondermeer uit de behandeling van het regionaliseringvoorstel in de gemeenteraden, zwaar onderstreept door de gemeentebesturen.

Het in stand houden van de vrijwillige brandweer vraagt om een structurele en creatieve aanpak en organisatie. De vrijwillige brandweer draagt, in de rol van ambassadeur, in belangrijke mate bij aan het zichtbaar en tastbaar aanwezig zijn van de brandweer in de maatschappij. Het vinden en binden van voldoende repressief vrijwillig personeel is de afgelopen jaren steeds moeizamer geworden door maatschappelijke ontwikkelingen en de eisen die worden gesteld aan het uitoefenen van het repressief brandweervak. Veel korpsen hebben, met wisselend succes, initiatieven genomen om voldoende repressief vrijwillig personeel te krijgen en te behouden. Ook voor de nieuwe Brandweer Hollands Midden is dit een belangrijke uitdaging, met als inzet het kunnen garanderen van de brandweezorg voor haar burgers.

### **8.2 Werkgroep Vrijwilligersmanagement**

Er is geen simpele oplossing voor dit toenemende probleem. Een belangrijke eerste stap is om als nieuwe Brandweer Hollands Midden hierover in gesprek te blijven met het repressief vrijwillig personeel: we praten met elkaar en niet over elkaar. Dit heeft inmiddels geresulteerd in de werkgroep Vrijwilligersmanagement onder voorzitterschap van de regionaal commandant. Repressief vrijwillig personeel vanuit bijna alle korpsen in de regio neemt hieraan deel. Belangrijke gespreksthema's in deze werkgroep zijn onder andere: de relatie met de hoofdwerkgever, opleiden en oefenen, behoud van de eigen identiteit. Op basis hiervan worden concrete voorstellen gedaan voor het vinden en binden van voldoende repressief vrijwillig personeel. Naast de drie bovenstaande gespreksthema's is er nog een lijst met ongeveer 40 onderwerpen die in het kader van het vrijwilligersmanagement in de komende periode met elkaar besproken zullen worden.

### **8.3 Eigen identiteit**

Een belangrijke rol in het behoud van de eigen identiteit is weggelegd voor de eigen personeelsvereniging. In de nieuwe Brandweer Hollands Midden blijft elk korps of post zijn eigen personeelsvereniging (met een eigen bestuur) behouden. De financiële bijdrage aan de personeelsvereniging blijft gelijk aan de huidige gemeentelijke financiële bijdrage. Ook ander activiteiten, bijvoorbeeld de brandweerwedstrijden, worden ondersteund. Verder blijven de oude brandweervoertuigen in beheer bij de betreffende kazerne (of post) en personeelsvereniging.

### **8.4 Faciliteren**

De nieuwe brandweerorganisatie zal het repressief vrijwillig personeel (daar waar nodig, wenselijk en betaalbaar) zo veel als mogelijk faciliteren in hun taakuitoefening. Brandweerman of -vrouw zijn immers al zwaar genoeg en het moet ook allemaal "leuk" blijven. Dit laatste doet in geen enkel opzicht af aan de gemotiveerdheid van het repressief brandweerpersoneel in het algemeen en het repressief vrijwillig personeel in het bijzonder,

maar is wel een opdracht aan de nieuwe brandweerorganisatie om deze mannen en vrouwen op een goede wijze hun vak te kunnen laten uitoefenen.

Op dit moment vinden veel (onderhouds)werkzaamheden in de kazerne (of post) of aan het materiaal en materieel plaats door repressief vrijwillig personeel. In overleg met het personeel zal per kazerne (of post) gekeken worden of deze (onderhouds-) werkzaamheden door het repressief vrijwillig personeel blijven worden uitgevoerd of dat dit (deels of geheel) door de nieuwe brandweerorganisatie zal worden uitgevoerd. De keuze kan echter niet vrijblijvend zijn.

Het repressief vrijwillig en beroepspersoneel blijft (door vertegenwoordigers), als gebruiker, betrokken bij de aanschaf van (groot) materieel en materiaal en andere voor hen van belang zijnde ontwikkelingen/procedures/evaluaties binnen de nieuwe brandweerorganisatie. Dit moet op een structurele, herkenbare en eenduidige wijze centraal georganiseerd worden binnen de nieuwe brandweerorganisatie. Een mogelijkheid is via de verbetergroepen per proces en de inkoopgroepen voor materiaal en materieel.

### **8.5 Eigen leidinggevende**

Voor het repressief vrijwillig personeel is het verder van belang dat er een duidelijk, herkenbaar en erkenbaar aanspreekpunt is per kazerne (of post). Iedere ploeg (afhankelijk van de grootte van de kazerne (of post) kunnen er meerdere ploegen zijn) heeft een ploegchef. Deze fungeert als eerste (koude) leidinggevende. De ploegchef is als repressief vrijwillig personeelid verbonden aan de kazerne (of post) en heeft de functie van ten minste bevelvoerder. De ploegchef is o.a. verantwoordelijk voor het wel en wee van zijn of haar ploeg en post. Om een goede invulling aan zijn of haar taak te geven, is de ploegchef voor ongeveer acht uur per week in dienst van de Brandweer Hollands Midden. Voor een uitgebreide taakomschrijving wordt verwezen naar de organisatie van Incidentenbestrijding.

### **8.6 Blijvend boeien en binden**

In samenwerking met onder andere de werkgroep Vrijwilligersmanagement zal het vrijwilligersmanagement van de nieuwe Brandweer Hollands Midden de komende periode nader uitgewerkt en geconcretiseerd worden. Vrijwilligersmanagement zal een permanent punt van aandacht zijn, gezien het belang van voldoende repressief vrijwillig personeel voor de brandweezorg in Hollands Midden. De regionaal commandant blijft portefeuillehouder voor dit belangrijke thema.

### **8.7 Jeugdbrandweer**

Binnen een aantal huidige brandweerkorpsen is een jeugdbrandweer actief. De jeugdbrandweer wordt gezien als een belangrijke pijler om in de toekomst verzekerd te zijn van voldoende vrijwillige repressief personeel. Deze jeugdbrandweren worden omarmd binnen de nieuwe Brandweer Hollands Midden, waarbij tevens gekeken zal worden naar de rol en betekenis van de jeugdbrandweer regiobreed binnen de verdere ontwikkeling van het vrijwilligersmanagement.”

## 9. Ontvlechtingprotocol en financiën

### 9.1 Ontvlechtingprotocol

Op 25 juni 2009 heeft het Algemeen Bestuur ingestemd met het ontvlechtingprotocol. De basis voor dit ontvlechtingprotocol is het regionaliseringbesluit van het Algemeen Bestuur op 29 januari 2009.

De resultaten van het ontvlechtingprotocol vormen de financiële grondslag voor de vorming van de brandweer Hollands Midden. Daartoe dient per gemeente overeenstemming te bestaan over:

- de startbijdrage per 1 januari 2010 (incl. kwaliteitmanco's en efficiëncytaakstelling);
- de vervanging-/continuïteitsbudgetten t/m 2012;
- de vergoeding voor over te nemen activa;
- de te vergoeden huursom;
- te leveren services en diensten buiten de brandweertaken (en financiële dekking);
- het budget voor vrijwilligersmanagement;
- onderdelen die voor risico blijven van de desbetreffende gemeente (bijv. FLO).

In de oorspronkelijke planning was de oplevering van het ontvlechtingprotocol voorzien voor 1 augustus 2009. Helaas is dit niet haalbaar gebleken. Op dit moment worden de ontvlechtingprotocollen per gemeente afgerond en is de definitieve startbijdrage per gemeente bekend. Uiterlijk voor de vergadering van het Algemeen Bestuur op 12 november a.s. zijn alle ontvlechtingprotocollen afgerond. Het is dan ook duidelijk wat het definitieve startbudget voor de nieuwe Brandweer Hollands Midden is. Duidelijkheid over het definitieve startbudget en de overige informatie uit het ontvlechtingprotocol is noodzakelijk om een doorrekening te kunnen maken van de kosten van de nieuwe Brandweer Hollands Midden.

### 9.2 Projectkosten 2009

Op 25 juni 2009 heeft het Algemeen Bestuur ingestemd met het plan van aanpak regionalisering. In dit plan van aanpak was een projectbegroting 2009 opgenomen. De huidige stand van zaken is als volgt (inclusief reeds aangegane verplichtingen voor 2009 en 2010):

Onderdeel	Projectbegroting	Werkelijke kosten
1. Afronding project regionalisering 2008	€ 128.000	€ 99.132
2. Ontvlechtigingsprotocol	€ 120.000	€ 104.237
3. Gemeenschappelijke Regeling	€ 25.000	€ 0
4. Communicatie	€ 25.000	€ 0
5. Ondersteuning BOR	€ 100.000	€ 100.000
6. Personeelszaken	€ 200.000	€ 264.861 (incl. € 61.880 voor kosten in 2010)
7. Financiën	€ 45.000	€ 0
8. ICT & informatiemanagement	€ 200.000	€ 119.000
9. Algemene project- en organisatiekosten	€ 50.000	€ 6.640
10. Centrale inkoop en beheer /	€ 150.000	€ 23.800

facilitair		
11. Prestatiecontracten / procesbeschrijving	€ 80.000	€ 32.700
<b>TOTAAL (incl. BTW)</b>	<b>€ 1.123.000</b>	<b>€ 750.370 (incl. € 61.880 voor 2010)</b>

De dekking voor de bovenstaande kosten is, zoals reeds vermeld in het plan van aanpak, gevonden in het restant eerste tranche convenantgelden en de reserve regionalisering.

### 9.3 Geen tweede tranche

Het is hoogstwaarschijnlijk dat er geen uitkering komt van de tweede tranche convenantgelden (€ 711.000) door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De regio voldoet immers niet aan de eis dat alle gemeenten deelnemen aan de regionalisering van de brandweer. Dit betekent wel dat een bedrag ter hoogte van deze tweede tranche (minus een mogelijke deel uit de landelijke verdeling van resterende convenantgelden) elders moet worden gevonden ter dekking van de kosten voor de totstandkoming van de nieuwe Brandweer Hollands Midden.

### 9.4 Projectkosten 2010

Vooruitlopend op het implementatieplan in deze notitie, dient in de eerste helft van 2010 geïnvesteerd te worden in de kritische bedrijfsvoeringprocessen en –systemen. De huidige regionale en gemeentelijke brandweerkorpsen beschikken op dit moment niet over geschikte c.q. uniforme processen en systemen. De kosten hiervoor zijn berekend op € 2,2 miljoen. Deze kosten kunnen voorgefinancierd worden middels de verhoogde uitkering van de BDUR. Voor de dekking van de overige projectkosten in 2010, waarvan de precieze hoogte nog niet kan worden berekend in deze fase, worden het restant projectbudget 2009 en het rekeningresultaat 2009/2010 ingezet. De middelen voor de kwaliteitsmanco's worden ingezet voor gezamenlijke kwaliteitsverbeteringstrajecten voor dat deel van de brandweerveiligheidsketen c.q. bedrijfsproces waarvoor ze nodig zijn.

Het bovenstaande betekent dat er in principe geen extra financiële inspanning wordt verlangd van de gemeenten voor de totstandkoming van de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Ook de afgesproken efficiëncyslag van vijf procent kan nagekomen worden. Hiermee wordt voldaan aan de gemeentelijke eis.

## 10 Gemeenschappelijke Regeling

### 10.1 Wet Veiligheidsregio's

Het juridisch kader van de geregionaliseerde brandweer is de gewijzigde gemeenschappelijke regeling (op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen). De wijzigingen als gevolg van deze regionalisering zijn gecombineerd met de wijzigingen als gevolg van de invoering van de Wet Veiligheidsregio's (naar verwachting per 1 januari 2010) en anticiperen ook om de invoering van de Wet Publieke Gezondheidszorg (naar verwachting per 1 januari 2011). Hierdoor hoeft de gemeenschappelijke regeling maar één keer gewijzigd te worden.

De Wet Veiligheidsregio's verplicht de colleges van burgemeester en wethouders een gemeenschappelijke regeling in te stellen. Daarnaast geeft de wet ook dwingend aan hoe een en ander geregeld dient te worden. Er is voor gemeenten geen keuze of en tot welke veiligheidsregio men wilt deelnemen. De wet bepaalt verder dat de gemeenschappelijk regeling binnen drie maanden na inwerkingtreding van de wet gereed moet zijn. De inwerkingtreding is op dit moment (nog steeds) voorzien per 1 januari 2010. Dit betekent dat de gemeenten voor 1 april 2010 een besluit moeten hebben genomen over de gewijzigde gemeenschappelijke regeling.

### 10.2 Planning

De gewijzigde gemeenschappelijke regeling, getiteld 'Gemeenschappelijke Regeling Veiligheidsregio Hollands Midden', wordt in een separaat voorstel aan u voorgelegd. De planning is dat de gewijzigde gemeenschappelijke regeling op 12 november 2009 wordt vastgesteld door het Algemeen Bestuur en dat de gemeenten vervolgens zoveel mogelijk voor de gemeenteraadsverkiezingen van 3 maart 2010 een besluit nemen. De gemeenschappelijke regeling treedt dan vervolgens met terugwerkende kracht in werking per 1 januari 2010.

# 11. Implementatieplan

## 11.1 Stand van zaken

De afgelopen periode is meer inzicht verkregen in een realistischere planning van de implementatie van de regionalisering van de brandweer. Zoals reeds vermeld in de inleiding kan de regionalisering van de brandweer pas afgerond worden zodra de nieuwe Brandweer Hollands Midden in staat als ontvangende organisatie op te treden. Ondanks het zeer vele werk dat reeds is verricht zal dit niet per 1 januari 2010 kunnen plaatsvinden, omdat elementaire bedrijfsvoeringsprocessen, –systemen en –organisatie er nog niet zijn. Daarnaast is er op dit moment nog niet voldoende inzicht en overzicht (financieel, personeel, etc.) om tot definitieve en uitgewerkte inrichtingskeuzes te komen.

Voor alle medewerkers van de gemeentelijke en regionale brandweerkorpsen betekent dit dat er per 1 januari 2010 geen veranderingen zijn. Ze blijven in dienst bij de huidige werkgever, met dezelfde arbeidsvoorwaarden en rechtspositie en op de huidige werkplek.

## 11.2 Bouwjaar 2010

Vanaf 1 januari 2010 zal er gezamenlijk gebouwd gaan worden aan de nieuwe brandweerorganisatie en zal, vooruitlopend op de feitelijke regionalisering, zoveel als formeel mogelijk is worden gewerkt langs de lijn van de geregionaliseerde brandweer. Uiterlijk per 1 januari 2011 zal de nieuwe Brandweer Hollands Midden er volledig staan. Deze datum is realistisch mits er vanaf 1 januari 2010 geïnvesteerd kan worden in de elementaire bedrijfsvoeringsprocessen, -systemen en –organisatie. De implementatietijd hiervoor bedraagt zes maanden.

In grote lijnen ziet de werkwijze in 2010 er als volgt uit:

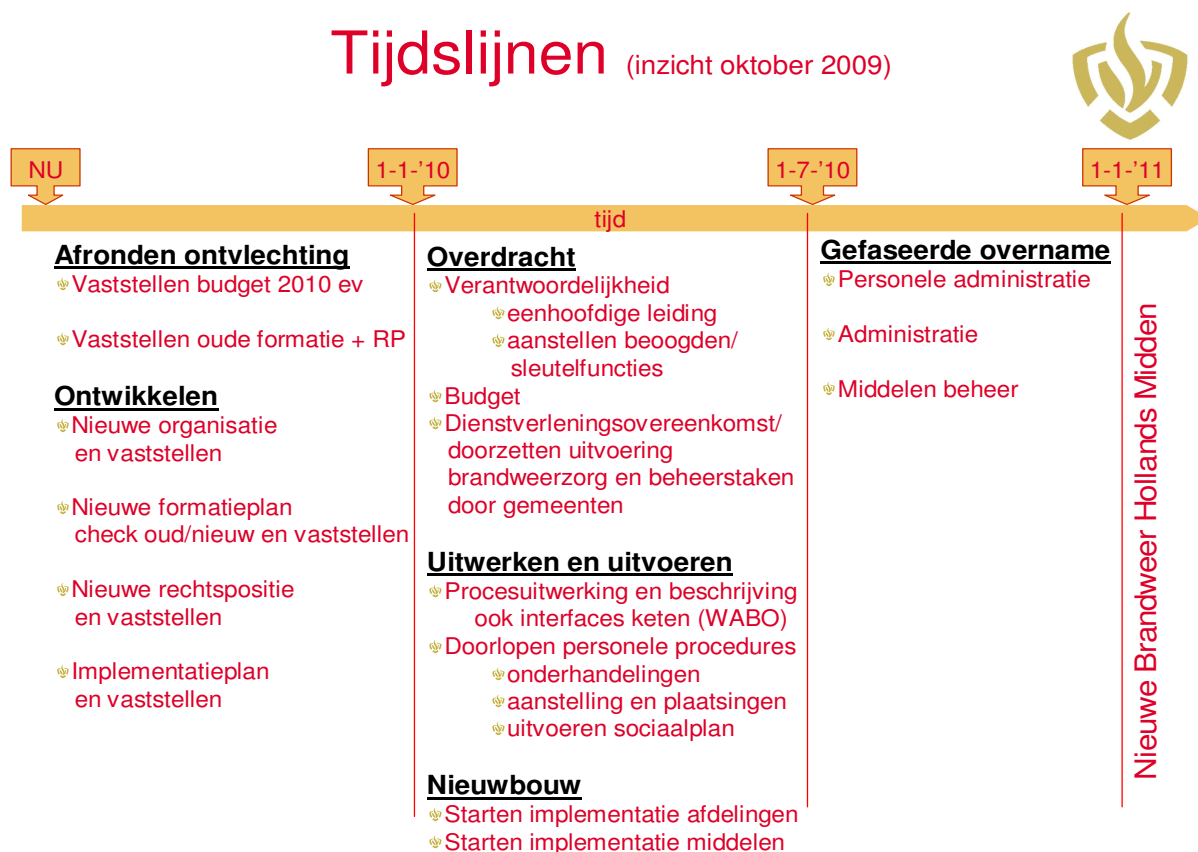
- basis voor de werkwijze vormt de nieuwe gewijzigde gemeenschappelijke regeling (verlengd lokaal bestuur op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen) en de financiële resultaten van de ontvlechtingprotocollen (startbijdrage);
- voor alle duidelijkheid: het college is en blijft verantwoordelijk voor de brandweezorg en de burgemeester is en blijft het gezag (opperbevel);
- bij inwerkingtreding van de nieuwe gewijzigde gemeenschappelijke regeling gaan de taken, bevoegdheden en middelen (startbijdrage) formeel over naar de Veiligheidsregio Hollands Midden (Brandweer Hollands Midden);
- er worden met de gemeenten afspraken gemaakt (in een dienstverleningsovereenkomst) om de feitelijke taakuitvoering (brandweezorg en bedrijfsvoering) voorshands uit te blijven voeren;
- de gemeenten worden voor deze taakuitvoering financieel gecompenseerd, inclusief bedrijfsvoeringstaken, maximaal ter hoogte van de startbijdrage (exclusief kwaliteitsmanco's maar inclusief aandeel efficiencyverdeling);
- over 2010 wordt gemeentelijk het jaarrekeningresultaat op de uitgevoerde brandweertaken opgesteld en verrekend met de vastgestelde startbijdrage (op basis van de werkelijke kosten van de gemeenten);
- het bedrag aan kwaliteitsmanco's wordt aan de Veiligheidsregio Hollands Midden (Brandweer Hollands Midden) ter beschikking gesteld en gebruikt om te investeren in de inrichting van de nieuwe organisatie, zodanig dat zij aan de regionaal vastgestelde (2006) kwaliteitseisen kan voldoen;
- de gemeenten krijgen voor 2010 hun aandeel in de efficiencyverdeling;

- de regionaal commandant legt over de prestaties van de (lokale) brandweezorg en de besteding van de middelen, conform Wet Gemeenschappelijke Regelingen, verantwoording af.
- voor het continueren van de taakuitvoering ('running the business') zal de regionaal commandant, samen met de gemeentelijke korpscommandanten, een interim managementteam vormen;
- voor aannname personeel, investeringen en uitgaven boven €25.000 zal de regionaal commandant expliciet goedkeuring moeten verlenen (vergelijkbaar met et huidige moratorium). Voor de overige verplichtingen blijf het mandaat tot nader order bij de gemeentelijke korpscommandanten;
- de beoogd leidinggevend (nieuwe managementteam) zijn als projectorganisatie verantwoordelijk voor de inrichting van de nieuwe brandweerorganisatie;
- op het moment dat de feitelijke taakuitvoering wordt overgenomen door de nieuwe brandweerorganisatie neemt het nieuwe managementteam de verantwoordelijkheid van het interim managementteam over.

Bovenstaande afspraken worden nader geconcretiseerd in de dienstverleningsovereenkomst met de gemeenten.

In 2010 zal, als onderdeel van de veranderstrategie, extra geïnvesteerd worden in het leren samenwerken.

Op dit moment kan het bouwschema van de nieuwe Brandweer Hollands Midden als volgt worden weergegeven:



Dit implementatieplan zal regelmatig worden geconcretiseerd en (indien noodzakelijk) bijgesteld. Het bestuur van de Veiligheidsregio wordt hierover regelmatig geïnformeerd en eventuele bestuurlijke beslispunten worden tijdig voorgelegd.

### 11.3 Communicatie

Communicatie is in een veranderingsproces zeer belangrijk. Er is daarom een communicatieplan opgesteld met de volgende kaders:

- interne communicatie gaat voor externe communicatie. Het kan niet zo zijn dat de eigen medewerkers belangrijk nieuws over het veranderingsproces uit de media moeten halen;
- persoonlijke communicatie tussen leiding en medewerkers is het allerbelangrijkst.
- lijncommunicatie (bijvoorbeeld via werkoverleggen, e-mail) gaat vóór communicatie via (reguliere) middelen als een nieuwsbrief of personeelsblad;
- met medewerkers bedoelen we: beroeps, vrijwilligers, kantoorpersoneel, stagiairs, uitzendkrachten en gedetacheerden;
- het management heeft een belangrijke functie als ambassadeur van de nieuwe organisatie. De managers spreken elkaar erop aan als iemand iets doet/zegt dat daar strijdig mee is;
- communicatie over het veranderingsproces is geen eenrichtingsverkeer maar moet een dialoog zijn. Iedereen mag zeggen wat hij denkt en voelt zonder daarop te worden afgerekend. Dialoog impliceert: altijd hoor- en wederhoor toepassen, naar elkaar luisteren en elkaar laten uitpraten en respect hebben voor elkaars mening en ideeën;
- communiceer over en met respect voor ieders gevoel en emotie;
- communicatie geschiedt met respect voor de identiteit van ieder korps en iedere gemeente;
- communiceer positieve en negatieve aspecten, voor- en nadelen;
- communicatie over het proces moet, maar is ondergeschikt aan communicatie over concrete gevolgen: 'what's in it for me?';
- communiceer eerlijk, helder en eenduidig;
- zeg het als je het niet weet of (nog) niet kan zeggen;
- vieren van mijlpalen;
- het veranderingsproces is vooral een communicatieproces. Investeer dus in kennis, vaardigheden én middelen.

In het communicatieplan zijn de in- en externe doelgroepen (waaronder burgers) benoemd en activiteiten en communicatiemiddelen beschreven die gedurende het veranderingsproces worden ingezet. Zo verschijnt er sinds september eens per twee weken een digitale nieuwsbrief die naar de e-mailadressen van alle toekomstige medewerkers wordt verstuurd. Ook burgemeesters, gemeentesecretarissen, griffiers, MOV-ers en de communicatieafdelingen van de betrokken gemeenten zullen met ingang van november deze nieuwsbrief ontvangen. Verder is er een website ontwikkeld waar alle toekomstige medewerkers en de andere hiervoor genoemde doelgroepen terecht kunnen voor meer informatie: <http://bhm.hollands-midden.nl>.