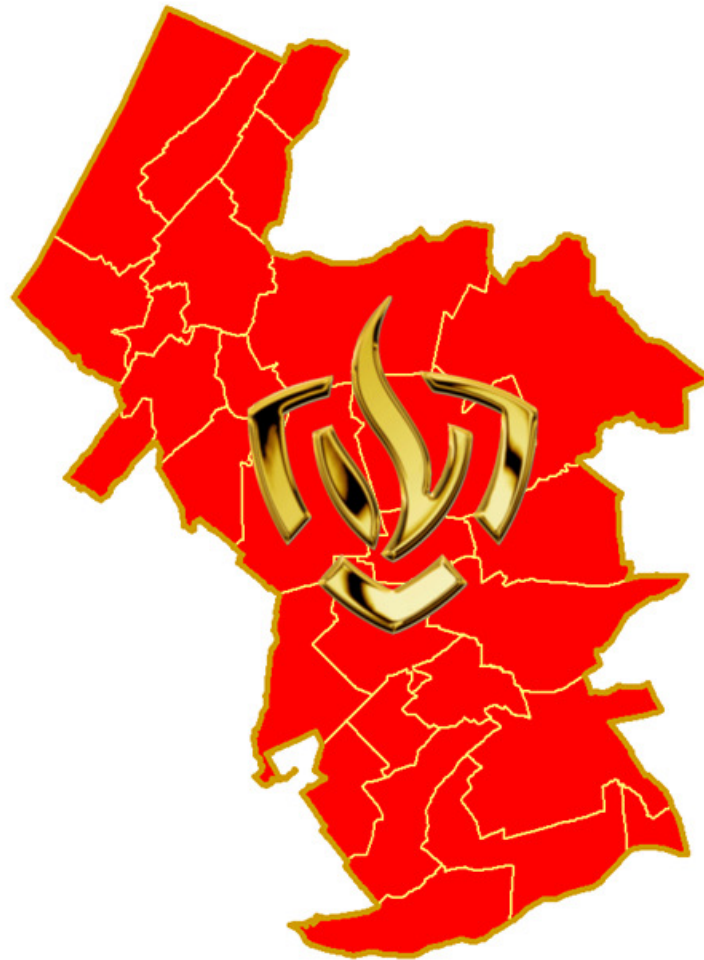


***Brandweer Hollands Midden:
samen sterker dan alleen!***



**Plan van aanpak regionalisering
(concept)**

1. Inleiding

Op 29 januari jl. heeft het Algemeen Bestuur op basis van het rapport “Vervolgonderzoek regionalisering brandweer Hollands Midden” het besluit genomen om de brandweer te regionaliseren per 1 januari 2010.

Stand van zaken besluitvorming gemeenteraden

Op dit moment vindt de besluitvorming over het regionaliseringsvoorstel plaats in de 28 gemeenteraden. Inmiddels hebben 26 gemeenteraden ingestemd. Enkele gemeenteraden hebben randvoorwaarden gesteld (vastgelegd in moties en amendementen), die betrekking hebben op de zorg voor een goede inbedding van de vrijwilligers en beroepsmedewerkers in de nieuwe organisatie, kwaliteit en kosten. De gemeenteraad van Katwijk heeft besloten niet deel te nemen aan de regionalisering van de brandweer. De laatste gemeenteraad (Noordwijk) neemt voor de zomervakantie een besluit.

Kaders plan van aanpak

Het voorliggende plan van aanpak geeft de route aan om te komen tot de nieuwe geregionaliseerde brandweerorganisatie Hollands Midden. De basis hiervoor vormt het rapport “Vervolgonderzoek regionalisering brandweer Hollands Midden” en de hierin opgenomen doelstellingen en kaders voor het besturingsmodel, het beleid en de kwalitatieve en financiële resultaatsafspraken. Vanzelfsprekend worden de door de gemeenteraden gestelde randvoorwaarden meegenomen in de verdere uitwerking. Hierover worden de gemeenteraden geïnformeerd.

Ontvlechtingproces

Naast de opbouw van de nieuwe regionale brandweerorganisatie, waarvoor dit plan de route aangeeft, dienen de bestaande lokale brandweerorganisaties ontvlecht te worden uit de gemeentelijke organisaties. De financiële en organisatorische ontvlechting is een essentiële randvoorwaarde voor het slagen van het project. Ten behoeve van dit ontvlechtingproces wordt een separaat ontvlechtigingsprotocol opgesteld en uitgevoerd. Uiteraard worden beide processen intensief op elkaar afgestemd.

Nadere uitwerking besturingsmodel

Het in het rapport “Vervolgonderzoek regionalisering brandweer Hollands Midden” beschreven besturingsmodel voor de nieuwe brandweerorganisatie, het districtenmodel, behoeft enige nadere uitwerking, omdat het te kiezen besturingsmodel leidend is voor het bouwproces van de nieuwe organisatie en de inrichting en werkwijze van de projectorganisatie die deze nieuwe organisatie tot stand moet brengen. Dit is ook de reden om deze nadere uitwerking reeds nu in dit plan van aanpak te presenteren.

Inhoud plan van aanpak

Het plan van aanpak gaat verder in op de fasering van het project, de projectorganisatie, de deelprojectgroepen, projectbegroting, de projectcommunicatie en de projectrisico's. Het nu voorliggende plan van aanpak is een dynamisch startdocument dat per fase, op basis van de productie van de deelprojectgroepen en de te maken keuzen, steeds verder aangescherpt en geconcretiseerd wordt. Uitgangspunt hierbij is dat er op 1 januari 2010 een nieuwe geregionaliseerde brandweer Hollands Midden is, conform de voorwaarden uit het convenant met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

2. Nadere uitwerking besturingsmodel

Zoals reeds aangegeven in de inleiding dient het besturingsmodel (districtsmodel), nader uitgewerkt te worden, omdat het te kiezen besturingsmodel leidend is voor het bouwproces van de nieuwe organisatie en de inrichting en werkwijze van de projectorganisatie die deze nieuwe organisatie tot stand moet brengen.

Een sterke brandweer

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

Een sterke veiligheidspartner

Daarnaast wil de nieuwe Brandweer Hollands Midden binnen de Veiligheidsregio Hollands Midden, in nauwe samenwerking met de overige veiligheidspartners, een sterke bijdrage leveren aan de (integrale) veiligheid van de samenleving. De nieuwe Brandweer Hollands Midden realiseert zich hierbij terdege dat de kwaliteit van deze samenwerking, op basis van wederzijdse afhankelijkheden en afspraken, bepalend is voor het uiteindelijke resultaat. Deze samenwerking dient plaats te vinden op basis van een gezamenlijke risicoprioritering. De Wet Veiligheidsregio's levert hiervoor het benodigde beleidsinstrumentarium.

Districtsmodel

In het rapport "Vervolgonderzoek regionalisering Brandweer Hollands Midden" (vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 29 januari 2009) wordt het districtsmodel gepresenteerd als het besturingsmodel van de nieuwe brandweerorganisatie. Door de wijze waarop dit model is gepresenteerd is er enige onduidelijkheid over de besturingsfilosofie van de nieuwe organisatie. Aan de ene kant is er het besluit om te komen tot een procesgestuurde organisatie. Aan de andere kant wordt er gesproken over een geografisch ingerichte organisatie op basis van districten. Daarnaast is er de bestuurlijke uitspraak dat de districten (als uitwerking van een geografisch bestuurd organisatie) enkel en alleen een bestuurlijk platform zijn voor overleg en communicatie en geen eigen bevoegdheden (beleid en middelen) hebben.

Uitgewerkt besturingsmodel

Op basis van het bovenstaande is, in overleg met de lokale commandanten, een nadere uitwerking gemaakt van het eerder gepresenteerde besturingsmodel. Uitgangspunt is en blijft dat de nieuwe organisatie procesgestuurd is. Dit uitgangspunt leidt er toe dat de nieuwe organisatie ook procesgeoriënteerd wordt ingericht. Dit betekent dat de organisatie wordt ingericht en aangestuurd op basis van de primaire processen (de brandweerketen: proactie, preventie, preparatie, repressie, nazorg; waarbij preparatie wordt gezien als een operationeel ondersteund proces aan de overige primaire processen) en ondersteunende processen (bedrijfsvoering). Elk proces zal regionaal worden aangestuurd door een leidinggevende. Deze regionale leidinggevers van de primaire processen en de ondersteunende/bedrijfsvoering processen vormen, samen met de regionaal commandant, het Managementteam (MT) van de Brandweer Hollands Midden. Het MT is een adviserend en integrerend orgaan. De eenhoofdige leiding is belegd bij de regionaal commandant en deze is dan ook eindverantwoordelijk. De MT-leden zijn integraal verantwoordelijk voor de bedrijfsresultaten van de nieuwe Brandweer Hollands Midden en afgeleid hiervan, integraal manager van hun eigen proces. De MT-leden vervullen verder de rol van districtscommandant (op basis van een onderlinge verdeling over de bestuurlijke districten), waarbij deze rol wordt ingevuld als bestuurlijk accountmanager per district (bijvoorbeeld door

deel te nemen aan het districtcollege). Voor het gemeentebestuur binnen een district (bijvoorbeeld het districtcollege, de burgemeester of de wethouder) is dit MT-lid aanspreekbaar op de gehele brandweezorg, dus ook voor zaken buiten het werkproces waarvoor hij of zij regionaal leidinggevende is. De relatie met het bestuur zal met name liggen op het vlak van het opstarten van voorbereidingen, het versterken van de samenwerking en het afleggen van verantwoording.

Bij de uitvoering van de werkzaamheden binnen een primair proces kan een indeling/bundeling van uitvoeringslocaties (gedeconcentreerde uitvoering) worden gemaakt op basis van een logisch samenwerkingsverband, waarbij o.a. rekening gehouden wordt van bestaande intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Voor de ambtelijke gemeentelijke organisatie wordt een vast aanspreekpunt (accountmanagement) voor de dagelijkse werkzaamheden gecreëerd.

Het bovenstaande besturingsmodel kan gekenschetst worden als een centraal model met gedeconcentreerde uitvoering en een bestuurlijk aanspreekpunt op districtelijk niveau. De warme brandweerprocessen en de operationele aansturing hiervan kennen hun eigen besturingsmodel, dat niet afwijkt van de wijze waarop dat op dit moment plaatsvindt.

Kernelementen uitgewerkt besturingsmodell

Het bovenstaande besturingsmodel kent door de nadere uitwerking, op basis van procesgestuurde inrichting en aansturing, een aantal voordelen. Het voorkomt een "eilandencultuur" en draagt daarmee bij aan grotere eenduidigheid en uniformiteit. Het creëert een grotere mate van onderlinge afhankelijkheid, wat bijdraagt aan een sterkere verbeterdynamiek. Verder is de managementfocus meer gericht op het proces, waardoor de ontwikkeling van de nieuwe organisatie wordt versnelt. Dit alles leidt tot een sterkere brandweer, zowel mono- als multidisciplinair. Bovendien maakt dit besturingsmodel het verband tussen doelstellingen, processen, middelen en strategie beter zichtbaar. Het uiteindelijke organisatiemodel zal een uitwerking zijn van dit besturingsmodel.

Inrichting projectorganisatie

Bovenstaande nadere uitwerking van het besturingsmodel past eigenlijk niet in een plan van aanpak voor de bouw van de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Toch is deze uitwerking van wezenlijk belang voor de inrichting van de projectorganisatie. Dat is ook de reden waarom deze uitwerking is opgenomen in dit plan van aanpak en de besluitvorming over de projectopdracht. Een gedetailleerde uitwerking van dit besturingsmodel, als onderdeel van het organisatieplan, maakt onderdeel uit van de opdrachtverlening aan een van de deelprojectgroepen.

3. Fasering

Zoals reeds aangegeven in de inleiding, vindt op dit moment de afronding plaats van de gemeentelijke besluitvorming over het regionaliseringsvoorstel (AB-besluit 29 januari 2009). Daarmee is deze fase van het regionaliseringsproces bijna afgerond. De komende fasen van het regionaliseringsproces worden hieronder toegelicht.

Tussen nu en na 2012

Op 1 januari 2010 dient er een nieuwe geregionaliseerde brandweer Hollands Midden te staan, conform het AB-besluit en de voorwaarden uit het convenant met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het is daarom belangrijk om een prioritering in de werkzaamheden aan te brengen. De verdere bouw en ontwikkeling van de nieuwe brandweerorganisatie zal ook na deze datum plaatsvinden. De bouw en ontwikkeling van de nieuwe Brandweer Hollands Midden kan voor de komende jaren als volgt gefaseerd worden:

1. de periode tot 1 januari 2010 (de fusiefase): op deze datum moet er een geregionaliseerde brandweer Hollands Midden staan (conform het AB-besluit en de voorwaarden van het convenant met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties). Dit betekent dat het raamwerk van de nieuwe organisatie gereed moet zijn, zodat de lokale brandweerkorpsen en de huidige regionale brandweer opgenomen kunnen worden in deze nieuwe organisatie. Deze fase wordt in dit plan van aanpak nader uitgewerkt;
2. de periode tussen 2010 en 2012 (de startfase): in deze fase wordt verder gebouwd aan de nieuwe organisatie. Niet alles zal immers op 1 januari 2010 gereed kunnen zijn. In deze fase dient de nieuwe organisatie ook een efficiencyslag van in totaal 5% te maken. Eind 2012 dient de nieuwe Brandweer Hollands Midden er definitief te staan. Deze fase wordt afgerond met een evaluatie van de nieuwe organisatie;
3. de periode na 2012 (de ontwikkelfase): in deze fase wordt op basis van de uitkomsten van de evaluatie de nieuwe organisatie vervolmaakt en is de organisatie gereed om nieuwe ontwikkelingen te initiëren en in te voeren. Dit is een continue uitdaging voor de nieuwe organisatie. Op basis van het inzicht en overzicht uit de eerdere fasen zal in deze fase ook de bestuurlijke opdracht om de gemeentelijke bijdrage aan de nieuwe Brandweer Hollands Midden gelijk te schakelen met de bijdrage die gemeenten hiervoor ontvangen uit het Gemeentefonds, geconcretiseerd moeten worden. Ten opzichte van de huidige bijdrage zou dit kunnen leiden tot een grote efficiencyslag.

Tussen nu en 1 januari 2010

Tussen nu en 1 januari 2010 dient er hard gewerkt te worden om er voor te zorgen dat er op 1 januari 2010 een nieuwe geregionaliseerde Brandweer Hollands Midden staat, die voldoet aan de convenantsvoorwaarden van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Als hulpmiddel om de grote hoeveelheden producten te ordenen en in onderling verband te brengen zijn de volgende fasen aangebracht in het regionaliseringsproces tot 1 januari 2010:

1. de voorbereidingsfase (juni-augustus 2009): in deze fase is het van belang om inzicht en overzicht te krijgen in de huidige en toekomstige processen/werkzaamheden/taken/ambities van brandweer. In het verleden (o.a. bij de haalbaarheidsstudie) is hierover al veel onderzoek gedaan. Deze fase is een echte leerfase voor alle medewerk(st)ers en bepalend voor het succes van de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Deze fase wordt in dit plan van aanpak geconcretiseerd (indeling en opdrachten deelprojectgroepen).;
2. de inrichtingsfase (augustus-september 2009): in deze fase worden op basis van de input uit de voorbereidingsfase definitieve keuzen gemaakt over de inrichting, sturing en werkwijzen van de nieuwe organisatie. De eerder bestuurlijk vastgestelde kaders

worden hierin uiteraard meegenomen. Deze fase wordt ook wel de creatieve fase genoemd;

3. de besluitvormingsfase (september 2009): in deze fase dienen de keuzes over de nieuwe organisatie bestuurlijk vastgesteld te worden. Ook dienen de sleutelfiguren in de nieuwe organisatie benoemd te worden, omdat zij leiding gaan geven aan de volgende fase;
4. de implementatiefase (september – 31 december 2009): in deze fase dienen de besluiten over de nieuwe organisatie uitgewerkt en ingevoerd te worden, zodat er op 1 januari 2010 een nieuwe geregionaliseerde Brandweer Hollands Midden is. Voor de nieuwe organisatie zijn een groot aantal producten gedefinieerd (zie lijst hieronder). Op 1 januari 2010 dienen een aantal producten, om juridische en/of organisatorische redenen, (grotendeels) gereed te zijn. Op 1 januari 2010 dienen een aantal producten geheel of gedeeltelijk gereed te zijn, om als nieuwe organisatie te kunnen starten. Deze prioritering is heel belangrijk en zal ook scherp in de gaten gehouden worden. De prioritairere producten (een nadere uitwerking moet nog plaatsvinden) zijn cursief/vet afgedrukt in onderstaande productenlijst:
 1. ***gemeenschappelijke regeling*** (nieuw of gewijzigd) (in combinatie met nieuwe Wet Veiligheidsregio's) (vaststelling door gemeenteraden);
 2. ***communicatieproducten*** (bijv. nieuwsbrief, bijeenkomsten, etc.);
 3. ***concernplan***:
 - a. organisatieplan (incl. hoofdstructuur, locaties, besturings- en dienstverleningsfilosofie, organisatieverordening, managementstatuut);
 - b. formatieplan (incl. verdeling taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en aanwijzing sleutelfunctionarissen);
 - c. functieboek (functietypering/-waardering);
 4. ***personeelsplan***:
 - a. sociaal Statuut;
 - b. sociaal Plan (incl. was-woordt lijst, vergelijking oud-nieuw, overgenomen afwijkende CAO-afspraken);
 - c. rechtspositieregeling;
 5. ***financieel instrumentarium*** (bijv., financiële verordening, treasurystatuut, controle verordening, controleprotocol, budgetregeling, instructies, etc.);
 6. ***begroting 2010, meerjarenramingen 2011-2013***
 7. ***prestatiecontracten*** (bijv. welke diensten, producten, etc levert de nieuwe brandweerorganisatie aan de gemeenten, tegen welke kwaliteit en tegen welke kosten vindt dit plaats, op welke wijze vindt rapportage en verantwoording plaats, op welke wijze worden eventueel aanwezige achterstanden opgeheven, etc)
 8. ***handboek bedrijfsvoering*** (bijv. PIOFACH-processen, AO-procedures, inrichting planning- en control(cyclus), formats MARAP)
 9. ***informatievoorziening en automatisering*** (operationele ICT-bedrijfsvoeringssystemen, geconverteerde databestanden, een ingerichte ICT-beheerorganisatie);
 10. ***facilitaire ondersteuning***
 - a. huisvesting (bijv. inrichting kantoren, gebruik, verbouwingen, onderhoud en voorzieningen en een concreet verhuisplan)
 - b. facility-management (bijv. kantoorinrichting, gebouwenbeheer logistiek/materieel, DIV/postbezorging, catering, receptie)
 - c. inkoop (bijv. beleid, modelcontracten, inkoopvoorwaarden, etc)
 11. ***geharmoniseerde (brand)veiligheidsprocessen***:
 - a. risicobeheersing (bijv. WABO, externe veiligheid, BRZO, vuurwerk, evenementen, risicoprofiel, etc);
 - b. operationele voorbereiding (bijv. planvoorbereiding, opleiding & oefenen, preparatie);
 - c. incidentbestrijding (bijv. basiszorg, specialismen, grootschalig optreden, etc);

- d. productenboek/procesbeschrijvingen volgens het NVBR-model.
- 12. **kwaliteitsmanagementsysteem** (een ingericht kwaliteitsmanagementsysteem, meetbare kwaliteitscriteria en –indicatoren)
- 13. **innovatie** (bijv. beleid, visie, contouren, ontwikkelingen, concrete voorstellen)
- 14. **HRM** (bijv. beleidsvisie en geïntegreerd P&O-beleid, integraal systeem functionerings- en beoordelingsgesprekken, systeem talenten en mogelijkheden medewerkers, competentie management, HRM-cyclus, samenhang besturingsfilosofie, managementconcept, bedrijfsvoeringconcept en dienstverleningsconcept)
- 15. **cultuur** (bijv. visie, kernwaarden nieuwe organisatie, aansluiting kernwaarden op nieuwe werkwijze, afstemming vorige werkgroepen, nieuwe identiteit/imago en vertaling in praktijk, presentatie/website/logo/briefpapier, borging komende 5 jaar.
- 16. **vrijwilligersmanagementbeleid** (bijv. beleidsvisie, aanbevelingen, etc).

In het tijdspad van de verschillende fasen zit overlap. Sommige zaken zullen, mede gezien de tijdsdruk, niet volgtijdelijk maar parallel aan elkaar ontwikkeld moeten worden.

Voor bovenstaande prioritaire producten wordt binnen en tussen de verschillende fasen gezocht naar middelen om de totstandkoming van deze producten te versnellen, zonder dat dit uiteraard ten koste gaat van de samenhang en afhankelijkheid met andere producten. Om de samenhang en afhankelijkheid tussen de werkzaamheden/producten van de deelprojectgroepen te stimuleren en te bewaken wordt een zogeheten relatiematrix opgesteld.

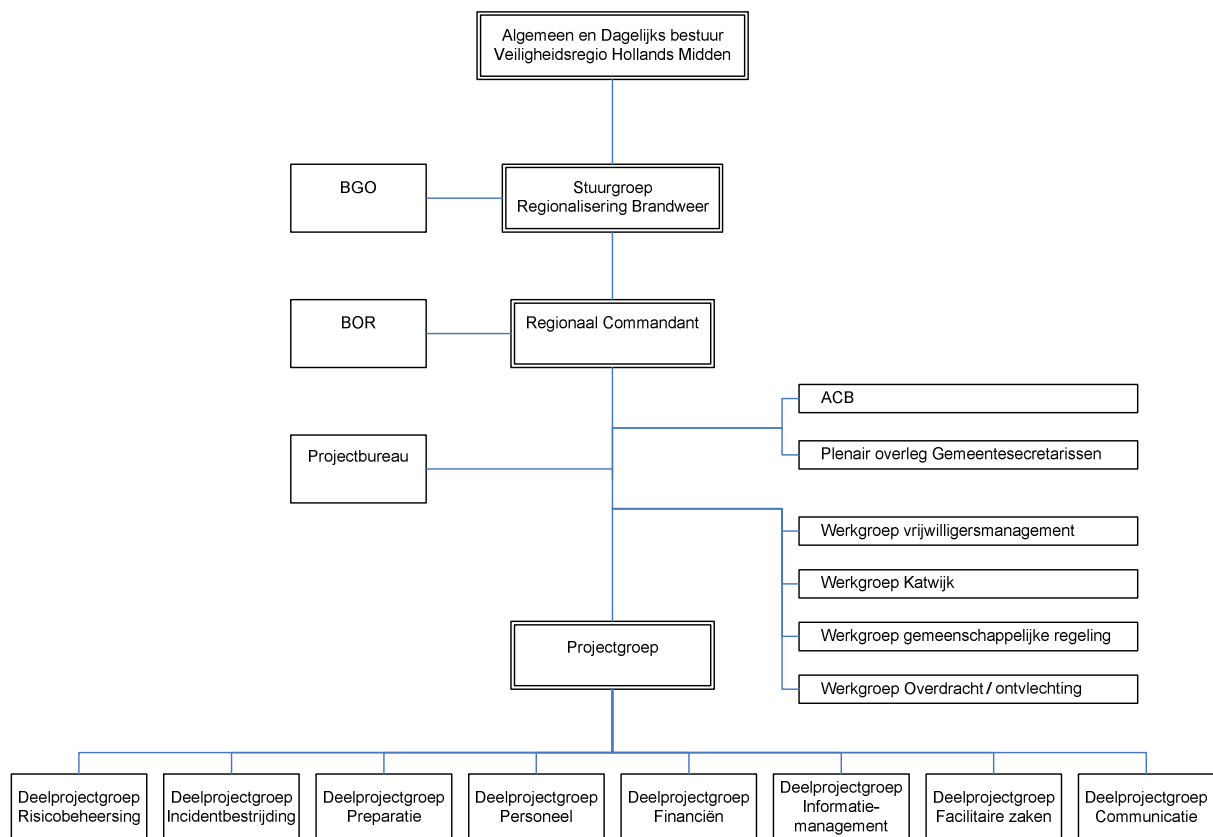
Er dient verder duidelijkheid te zijn over de bestuurlijke, juridische, financiële en organisatorische consequenties van het niet meedoen van de gemeente Katwijk.

De gemeenschappelijke regeling en de prestatiecontracten dienen voor 1 januari 2010 vastgesteld te worden door de 28 gemeenteraden. De technische begroting 2010 van de nieuwe brandweer Hollands Midden wordt niet separaat in een zienswijzeprocedure voorgelegd aan de gemeenteraden.

Tot slot nog een duidelijke garantie: de noodhulpverlening door de brandweer wordt te alle tijde gegarandeerd!

4. Projectorganisatie

De projectorganisatie en de werkwijze tijdens het vervolgonderzoek, op basis waarvan het regionaliseringsbesluit is genomen door het Algemeen Bestuur, heeft zijn waarde bewezen. Door de burgemeesters en de gemeentesecretarissen zijn de kaders aangegeven waarbinnen de medewerkers van de brandweerkorpsen en de gemeentelijke organisaties op een deskundige en betrokken wijze hun taken hebben kunnen uitvoeren. Met name het gegeven dat we zelf aan onze nieuwe brandweer hebben kunnen bouwen, heeft bijgedragen aan het grote bestuurlijke en ambtelijke draagvlak om te komen tot een geregionaliseerde brandweer. Deze werkwijze wordt daarom gecontinueerd.



Bestuur

Het Algemeen Bestuur draagt de formele eindverantwoordelijkheid voor het regionaliseringsproces. Zij bepaalt de randvoorwaarden en de hoofdlijnen van het proces en delegeert de uitvoerende verantwoordelijkheid ter zake aan het Dagelijks Bestuur. Het Dagelijks Bestuur heeft formeel een kaderstellende, controlerende, begeleidende en signalerende functie ten aanzien van het regionaliseringsproces.

Stuurgroep

Met instemming van het Algemeen Bestuur heeft het Dagelijks Bestuur een stuurgroep ingesteld. Deze treedt op als bestuurlijk opdrachtgever aan de regionaal commandant. Verder neemt de stuurgroep besluiten over de voorgelegde voorstellen, levert zij de voorzitter van het Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) en vervult zij een belangrijke signaalfunctie. De leden van de stuurgroep zijn dezelfde als in de vorige stuurgroep (voor de

vertrokken burgemeester van Waddinxveen wordt een vervanger gezocht). De stuurgroep staat onder voorzitterschap van de portefeuillehouder brandweer, de burgemeester van Gouda.

Regionaal commandant

De regionaal commandant handelt in dit proces als opdrachtnemer en is de projectleider. Hij is de linking pin tussen de projectorganisatie en het bestuur, waarbij de stuurgroep vanuit en namens het dagelijks bestuur voor hem als eerste aanspreekpunt dient. De regionaal commandant is tevens bestuurder WOR voor de BOR.

Adviescommissie Brandweer (ACB)

De Adviescommissie Brandweer is een bestaand afstemmingsoverleg tussen de regionaal commandant en de lokale commandanten. De lokale commandanten nemen deel aan de deelprojectgroepen. De voortgang van het regionaliseringsproces is een vast agendapunt in de Adviescommissie Brandweer en de commissie kan gevraagd en ongevraagd advies geven.

Plenair overleg gemeentesecretarissen

Zowel in het regionaliseringsproces (bijvoorbeeld ontvlechtingproces) als daarna (bijvoorbeeld opdrachtgeverschap) zijn de gemeenten een belangrijke partner voor de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Een goede afstemming is van groot belang voor beide partijen. Het reguliere plenair overleg van de gemeentesecretarissen dient daarom als klankbordgroep in het regionaliseringstraject.

Projectgroep

De ambtelijke sturing en coördinatie van het regionaliseringsproces ligt bij de projectgroep. Voorzitter van de projectgroep is de regionaal commandant/projectleider. De voorzitters van de deelprojectgroepen nemen deel aan de projectgroep. De projectgroep wordt ondersteund door het projectbureau en eventueel specifieke deskundigen. Naast het aansturen is de projectgroep ook verantwoordelijk voor het voorbereiden van de bestuurlijke besluitvorming en het bewaken van de synergie en voortgang.

Projectbureau

De projectorganisatie wordt ondersteund door het projectbureau, onder leiding van de regionaal commandant/projectleider. In het projectbureau zitten een projectsecretaris, een communicatieadviseur en administratieve/secretariële ondersteuning.

Deelprojectgroepen

Zoals reeds gesteld in hoofdstuk 2 *Nadere uitwerking besturingsmodel* is de projectorganisatie, voor wat betreft de indeling in deelprojectgroepen, procesgestuurd ingericht op basis van het nader uitgewerkte besturingsmodel. Deze procesindeling sluit aan bij het Model procesbeschrijving / referentielijst processen brandweer van de NVBR. Op basis hiervan worden de volgende deelprojectgroepen gedefinieerd:

1. deelprojectgroep risicobeheersing (primaire processen proactie en preventie);
2. deelprojectgroep incidentbestrijding (primaire processen repressie en nazorg);
3. deelprojectgroep preparatie (primaire proces preparatie, dat operationeel ondersteunend is aan de primaire processen proactie, preventie, repressie en nazorg);
4. deelprojectgroep facilitaire zaken (ondersteunende processen op het gebied van post&archief, centrale inkoop, centraal beheer, logistiek, receptie, catering, etc.);
5. deelprojectgroep informatievoorziening (ondersteunende processen op het gebied van ICT en informatiemanagement);
6. deelprojectgroep Financiën (ondersteunende processen op het gebied van planning&control en financiën);

7. deelprojectgroep personeel (ondersteunende processen op het gebied van personeel);
8. deelprojectgroep communicatie (ondersteunende processen op het gebied van communicatie).

Bovenstaande indeling in deelprojectgroepen is in eerste instantie van toepassing in de voorbereidingsfase om inzicht en overzicht te verschaffen in de huidige en toekomstige processen/werkzaamheden/taken/ambities van brandweer. Voor de volgende fase, de implementatiefase, kan, op basis van de inrichtingskeuzes voor de nieuwe organisatie, een andere indeling van de deelprojectgroepen gemaakt worden. De opdracht aan de deelprojectengroepen wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

Bemensing deelprojectgroepen

De deelprojectgroepen bestaan uit een voorzitter, een secretaris en leden. Het aantal leden van een deelprojectgroep is afhankelijk van de omvang en het aantal deelprocessen. Het is mogelijk dat een deelprojectgroep, op basis van deelprocessen, een of meerdere subdeelprojectgroepen instelt.

Voor de bemensing van de deelprojectgroepen is een oproep gedaan onder alle vrijwillige en beroeps brandweermensen in de regio. Op dit moment worden de aanmeldingen geïventariseerd en wordt er door de kwartiermaker een indeling opgesteld (op basis van deskundigheid en ervaring). Het ligt voor de hand om de deelprojectgroepen met specifieke brandweerprocessen voornamelijk te bemensen met brandweermensen. Bij de ondersteunende/bedrijfsvoering processen wordt daarnaast ook een beroep gedaan op medewerkers van gemeenten, politie GHOR en op vrijwilligers die een passende hoofdfunctie hebben.

Een uitzondering wordt gemaakt voor de deelprojectgroep Informatievoorziening. Voor deze deelprojectgroep is geen open inschrijving mogelijk. Gezien het belang van een goede informatievoorziening binnen alle processen/deelprojectgroepen zal deze deelprojectgroep worden bemest door enkele deskundigen en de voorzitters van de overige deelprojectgroepen.

Uitgangspunt bij de bemensing van de deelprojectgroepen is dat er geen vergoeding wordt uitgekeerd aan de betreffende organisatie waarvan een medewerk(st)er deel neemt aan een deelprojectgroep. Aanmelding voor een deelprojectgroep kan alleen na instemming van de leidinggevende.

Werkgroep vrijwilligersmanagement

De nieuwe Brandweer Hollands Midden heeft de bestuurlijke opdracht meegekregen om vrijwilligersmanagementbeleid te ontwikkelen. Hiervoor wordt een aparte werkgroep opgericht, onder voorzitterschap van de regionaal commandant. Hiermee wordt het belang en de waardering van de vele vrijwilligers voor de huidige en toekomstige brandweer onderstreept. Op deze wijze worden deze brandweermensen ook betrokken bij het regionaliseringsproces. Het is de bedoeling dat uit elk korps één vrijwilligers deel neemt aan deze werkgroep. Naast de regionaal commandant zullen ook enkele commandanten van een vrijwillig en beroeps korps deelnemen aan de werkgroep.

Werkgroep Katwijk

De gemeenteraad van Katwijk heeft besloten de brandweer niet te regionaliseren. Dit betekent dat onderzocht moet worden welke bestuurlijke, juridische, financiële en operationele consequenties dit besluit met zich meebrengt voor de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Hiervoor wordt een aparte werkgroep ingesteld.

Werkgroep Gemeenschappelijke Regeling

Naar alle waarschijnlijkheid treedt per 1 januari 2010 de Wet Veiligheidsregio's in werking. Dit betekent dat er geen afzonderlijke nieuwe Gemeenschappelijke Regeling Regionale Brandweer Hollands Midden en GHOR wordt opgesteld, maar een nieuwe

Gemeenschappelijke Regeling Veiligheidsregio Hollands Midden. Voor het opstellen van deze nieuwe gemeenschappelijke regeling wordt een multidisciplinaire werkgroep ingesteld.

Werkgroep overdracht/ontvlechting

Zoals reeds gesteld in de inleiding, vindt er ook een ontvlechttingsproces plaats. Hiervoor wordt een separaat ontvlechttingsprotocol opgesteld en uitgevoerd. Tussen dit traject en de werkzaamheden van de deelprojectgroepen zit enige overlap. Vanuit de projectorganisatie zullen deze beide trajecten op elkaar worden afgestemd.

Medezeggenschapsorganen

In het regionaliseringsproces wordt de medezeggenschap ingevuld door de Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) en het Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO). De positie van de BOR en BGO wordt in aparte convenanten vastgelegd.

5. Opdracht deelprojectgroepen

In de hoofdstukken 3 en 4 is de fasering van de werkzaamheden tot 1 januari 2010 en de indeling van de deelprojectgroepen reeds aan de orde geweest. In dit hoofdstuk wordt de opdracht beschreven die de deelprojectgroepen in de voorbereidingsfase (juni - juli 2009) gaan uitvoeren. In principe is de opdracht voor alle deelprojectgroepen hetzelfde. Door specifieke elementen binnen een proces kan de opdracht nader in- en aangevuld worden.

Opdracht

Het doel in de voorbereidingsfase is om inzicht en overzicht te krijgen in de huidige en toekomstige processen/werkzaamheden/taken/ambities van brandweer. Pas op basis van dit inzicht en overzicht kunnen in de volgende fase (inrichtings- of creatieve fase) definitieve keuzen gemaakt worden over de inrichting, sturing en werkwijzen van de nieuwe brandweerorganisatie. De opdracht aan de deelprojectgroepen in de voorbereidingsfase luidt dan ook als volgt

1. stel een inventarisatie op per proces van de nu reeds aanwezige beleid, procedures, resultaatsafspraken en middelen;
2. formuleer de ambities per proces (dus wat moet anders, beter, meer dan nu het geval is);
3. formuleer (indien er behoefte is aan nieuw beleid/procedure of indien er op dit moment geen eenduidig beleid/procedure is) een beleidskader/procedure per proces;
4. formuleer de producten en diensten per proces en maak daarbij een onderscheid naar: wettelijk vastgesteld, regionaal vastgesteld, branche vastgesteld, lokaal vastgesteld, eigen inzichten;
5. formuleer een globale procesbeschrijving per proces op hoofdlijnen op basis van het algemene besturingskader (hiervoor zijn hulpvragen opgesteld);
6. benoem bij het formuleren van resultaten (zie 1), ambities (zie 2), producten en diensten (zie 3), beleidskader (zie 4) en procesbeschrijving (zie 5) efficiëncymogelijkheden en kwaliteitsverbeteringsmogelijkheden;
7. formuleer het noodzakelijk resultaat per proces en maak daarbij een prioriteringsonderscheid in de volgende tijdspaden:
 - a. per 1 januari 2010 (fusiefase) (eventuele bepalingen uit convenant BZK hierbij betrekken);
 - b. tussen 2010-2012 (startfase);
 - c. na 2012 (ontwikkelingsfase);
8. benoem op basis van 7. noodzakelijke overgangsmaatregelen en –procedures.

De cultuuraspecten van de nieuwe Brandweer Hollands Midden komen, op basis van de kernwaarden van de nieuwe organisatie, aan de orde in alle deelprojectgroepen.

In de haalbaarheidsstudie in 2007 is reeds veel informatie verzameld die bruikbaar is voor de deelprojectgroepen. Deze informatie zal ter beschikking worden gesteld aan de deelprojectgroepen.

Vervolgfases en prioritering

De informatie uit de voorbereidingsfase wordt gebruikt om in de inrichtingsfase (of creatieve fase) definitieve keuzen te kunnen maken over de inrichting, sturing en werkwijzen van de nieuwe organisatie. Na bestuurlijke besluitvorming dienen deze keuzen geïmplementeerd te worden (implementatiefase). Voor deze fase wordt op basis van de definitieve inrichtingskeuzen een nieuwe opdracht geformuleerd alsmede nieuwe deelprojectgroepen ingesteld. Een en ander zal duidelijk zijn bij de bestuurlijke besluitvorming in september. In hoofdstuk 3 is bij de beschrijving van de implementatiefase reeds aangegeven welke

producten aan bod dienen te komen en is een eerste prioritering opgesteld. Daarbij is ook opgemerkt dat voor deze prioriteiten binnen en tussen de verschillende fasen gezocht moet worden naar middelen om de totstandkoming van de benodigde producten te versnellen, zonder dat dit uiteraard ten koste gaat van de samenhang en afhankelijkheid met andere producten.

6. Projectbegroting

De dekking van de projectkosten wordt gevonden in de volgende beschikbare posten:

Restant 1 tranche convenant BZK (per 31 december 2008)	€ 257.000
Reserve regionalisering (incl. nog goed te keuren resultaatsbestemming 2008)	€ 894.000
2 ^e tranche convenant BZK (onder voorbehoud van goedkeuring BZK)	€ 711.000
	----- +
Totaal	€ 1.862.000

Zoals vermeld in bovenstaande tabel is er nog geen goedkeuring over de 2^e tranche uit het convenant met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hierover vindt op dit moment overleg plaats met het ministerie, mede naar aanleiding van het negatieve besluit van de gemeente Katwijk.

Op dit moment is het, gezien de fase waarin het regionaliseringsproces zich bevindt, niet mogelijk een gedetailleerde begroting te presenteren. Hiervoor is de input uit de deelprojectgroepen noodzakelijk. Een gedetailleerde begroting wordt gepresenteerd bij de definitieve bestuurlijke besluitvorming over de inrichting van de nieuwe organisatie in september a.s.

In hoofdstuk 3 zijn een aantal producten geselecteerd die een hoge prioriteit hebben, omdat ze noodzakelijk zijn voor de juridische basis van de nieuwe organisatie per 1 januari 2010 of omdat ze cruciaal zijn voor de organisatie van de bedrijfsvoering en daarmee voor de ondersteuning van de primaire processen. De werkzaamheden voor deze producten dienen zo spoedig mogelijk te starten. Hiervoor is externe deskundigheid noodzakelijk. Verder dient ook de BOR i.o. ondersteund te worden in hun werkzaamheden. Over deze ondersteuning zijn afspraken gemaakt met de BOR i.o. Voor het opstellen en uitvoeren van het ontvlechtigingsprotocol dient externe deskundigheid ingezet te worden. Tot slot zijn er nog kosten die terug te voeren zijn op de afronding van de eerdere fase van het regionaliseringsproces (tot AB-besluit en de uitwerking/toelichting hiervan richting gemeenten).

Op dit moment worden bovenstaande voorlopige projectkosten als volgt geschat:

Onderdeel	Schatting voorlopige projectkosten
1. Afronding project regionalisering 2008 (verplichtingen externe projectleider, overige externe ondersteuning, inzet eigen medewerkers of bestaande afspraken)	€ 128.000
2. Ontvlechtigingsprotocol (op basis van 27 gemeenten en afspraken Katwijk; externe ondersteuning en overige projectkosten)	€ 120.000
3. Gemeenschappelijke Regeling (extern juridisch advies)	€ 25.000
4. Communicatie	€ 25.000
5. Ondersteuning BOR (externe ondersteuning BOR en overige)	€ 100.000

projectkosten)	
6. Personeelszaken (externe ondersteuning opstellen o.a. personeelsplan, concernplan, rechtspositieregeling, personeels- en salarisadministratie en overige projectkosten)	€ 200.000
7. Financiën (externe fiscale ondersteuning en overige projectkosten)	€ 45.000
8. ICT & informatiemanagement (externe ondersteuning ICT/informatievoorziening en overige projectkosten)	€ 200.000
9. Algemene project- en organisatiekosten	€ 50.000
10. Centrale inkoop en beheer (externe ondersteuning en overige projectkosten)	€ 150.000
11. Prestatiecontracten / proactie-preventie (op basis van 27 gemeenten en afspraken Katwijk)	€ 80.000
TOTAAL (incl. BTW)	€ 1.123.000

Met bovenstaande globale raming van de projectkosten kan, vooruitlopend op de definitieve gedetailleerde begroting, gestart worden met het vervolg van het regionaliseringsproces. De dekking van deze kosten wordt nu, vooruitlopend op de definitieve projectbegroting, gevonden in het restant 1^o tranche convenant BZK en de reserve regionalisering (totale beschikbare bedrag € 1.151.000). De 2^o tranche convenant BZK (€ 711.000) wordt op dit moment nog niet ingezet, omdat er nog geen goedkeuring heeft plaatsgevonden.

Bij de bestuurlijke besluitvorming in september a.s. (o.a. definitieve begroting) wordt gerapporteerd over de uitputting en voortgang op basis van bovenstaande raming. Deze informatie wordt ook verwerkt in de definitieve begroting.

7. Communicatie

Communicatie is bij dit project een belangrijk instrument om alle betrokkenen op de hoogte houden van de voortgang van de bouw van de nieuwe Brandweer Hollands Midden. Het is ook een belangrijk instrument om een gezamenlijke identiteit en cultuur op te bouwen, zodat de nieuwe Brandweer Hollands Midden een bedrijf is waar alle medewerkers trots op zijn.

Op dit moment vindt de communicatie over het regionaliseringsproces plaats via de website, de nieuwsbrief, het personeelsblad, via de BOR en mondeling via de commandanten. Naast de medewerk(st)ers worden ook de gemeentebesturen geïnformeerd.

De deelprojectgroep communicatie zal een nieuw communicatieplan opstellen voor het regionaliseringsproces.

8. Projectrisico's

Algemene projectrisico's

De tijdsdruk om de nieuwe brandweer Hollands Midden tot stand te brengen is heel hoog. De planning is evenredig ambitieus, met name voor die producten die op 1 januari 2010 gereed moeten zijn (zie hoofdstuk 3). Het is daarom zaak om de algemene risico's die samenhangen met het opdrachtgeverschap (bijvoorbeeld onrealistische deadlines, onduidelijke projectopdracht, trage besluitvorming), het projectmanagement (bijvoorbeeld onvolledige projectplanning, onduidelijke prioriteiten, gebrekkige kwaliteitscontrole en projectmonitoring), projectbemensing (bijvoorbeeld te weinig menskracht, ondermaatse kwaliteit, gebrekkige samenwerking, overbelasting, gebrekkige motivatie) en uitvoering (bijvoorbeeld beperkte capaciteit en/of middelen) zo veel mogelijk te beperken dan wel tijdig te onderkennen en op te lossen. Dit vereist een sterke projectsturing.

Specifieke projectrisico's

Gelet op planning tot 1 januari 2010 zijn er een aantal specifieke projectrisico's te benoemen. Met de BOR en BGO dient er tijdig een akkoord te zijn over de rechtspositie en het formatieplan. De benodigde (ICT) bedrijfsvoeringssystemen dienen tijdig operationeel te zijn, om als ontvangende organisatie te kunnen dienen. De gemeentelijke besluitvorming over de nieuwe gemeenschappelijke regeling dient voor 31 december 2009 volledig afgerond te zijn.

Financiële risico's

Ten aanzien van de financiën loopt het regionaliseringstraject het risico dat de 2^e tranche van de convenantsmiddelen van € 711.000,- niet wordt verkregen omdat de gemeente Katwijk niet deelneemt in het regionaliseringsproces. Hierover vinden op dit moment gesprekken plaats met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Verder is het budget voor de nieuwe Brandweer Hollands Midden nog niet definitief vastgesteld. Dit zal pas gebeuren in het ontvlechtingproces. In dit proces komt ook de knip bij pro-actie/preventie aan de orde. De uiteindelijke keuze per gemeente is mede bepalend voor de formatie en werkvoorraad, en daarmee voor het budget, van de nieuwe brandweer Hollands Midden.