



Brandweer Hollands Midden i.o.  
t.a.v. Regionaal Commandant H. Meijer  
Rooseveltstraat 4a  
2321 BM Leiden

De Meern, 17 december 2009  
Ref. no.: 15.09.021/BOR

Geachte heer Meijer,

Begin november ontving de BOR het Inrichtingsplan op hoofdlijnen. De BOR besprak dit document in zijn vergadering van 9 november. De door de BOR geïnventariseerde vragen en opmerkingen kwamen aan de orde in de overlegvergadering van 23 november. Daarna maakten BOR en u de afspraak dat de BOR over het Inrichtingsplan op hoofdlijnen en de naar aanleiding van de AB vergadering doorgevoerde wijzigingen voor 18 december een advies zou uitbrengen. Tijdens zijn vergadering van 15 december jl. heeft de BOR deze nieuwe versie inrichtingsplan op hoofdlijnen 0.4 besproken en verstrekt u hierbij op grond van artikel 25 lid 1 WOR zijn advies.

#### **Oordeel en conclusie**

Om tot een weloverwogen advies te kunnen komen heeft de BOR het uitgangspunt van procesmatig werken als criterium gesteld om uw voornemen en de gevolgen te kunnen toetsen. Zoals eerder, door de BOR gesteld in de brief van d.d. 10 november, ziet de BOR in het plan een logische uitwerking op hoofdlijnen terug van het uitgangspunt procesmatig werken. Hoe de uitwerking in detail zijn beslag gaat krijgen, komt in een later stadium aan de orde. De BOR zal door u in de gelegenheid worden gesteld hierover apart advies uit te brengen.



## Bijzondere Ondernemingsraad Brandweer Hollands Midden

Op grond van het inrichtingsplan op hoofdlijnen versie 0.4 vat de BOR voor u de volgende adviezen samen:

1. De opdracht aan de nieuwe organisatie is om te zorgen voor een kwaliteitsverbetering van de brandweezorg, rampenbestrijding en crisisbeheersing, de borging hiervan en de bestendigheid om toekomstige ontwikkelingen op dit gebied aan te kunnen, uitmondend in een sterke partner binnen de Veiligheidsregio.

Om dit te bereiken kiest de Brandweer Hollands Midden ervoor om:

- procesmatig te gaan werken
- intern te professionaliseren waarbij het management aanspreekbaar is op de prestaties
- kwaliteitsverbetering in te zetten
- meer oog te hebben voor ontwikkelingen, wensen en veranderingen en daarmee de dienstverlening te verbeteren
- sturing op bedrijfsprocessen te verbeteren
- een flexibele organisatiestructuur neer te zetten die kan anticiperen op ontwikkelingen en deze kan verwerken.

De BOR stelt vast dat kwaliteitsverbetering en efficiency de twee belangrijkste doelen zijn in de opdracht van het Algemeen bestuur. De efficiency verbetering zal voornamelijk behaald moeten worden op de niet primaire bedrijfsprocessen. Dit zijn tevens de processen die nieuw ingericht dienen te worden in onze nieuwe organisatie waarbij ook nog eens een kwaliteit verbeterd dient te worden. Dit alles dient ook nog eens binnen een, voor organisaties van deze omvang, relatief korte termijn (3 tot 5 jaar) gerealiseerd te worden. Dit lijkt een schier onmogelijke opgave voor de nieuwe organisatie.

Deze bovenstaande feiten in ogenschouw nemende en kijkend naar het inrichtingplan op hoofdlijnen komt de BOR tot de volgende conclusie:

- We zijn verheugd en ondersteunen ter volle honderd procent het plan om een kenniscentrum in te richten met als doel te komen tot kwaliteitsverbetering en daar waar mogelijk efficiency verbetering in het primaire proces.



## Bijzondere Ondernemingsraad Brandweer Hollands Midden

- Onze zorg gaat echter uit naar de niet primaire processen. Om de hier gestelde doelen, van kwaliteitsverbetering en efficiency, te behalen vinden wij onvoldoende borging terug in de opzet van de nieuwe organisatie, zoals beschreven in het inrichtingsplan op hoofdlijnen. In het plan wordt er gesproken om de besturingsfilosofie continu te toetsen door middel van de zogenaamde “Deming kwaliteitscirkel” (Plan-Do-Check-Act). Wij vinden dit echter een te magere borging om de voorgenomen doelstellingen te halen. Hierdoor heeft de BOR de vrees dat de voorgenomen efficiency gaat leiden tot ‘gewone’ bezuinigingen waardoor uiteindelijk de kwaliteitsdoelstellingen in het gevaar komen. De BOR is van mening dat de doelstellingen alleen haalbaar zijn indien iedereen in de nieuwe organisatie bezig is deze doelstellingen te realiseren en niet alleen het management. Het moet in de cultuur van het bedrijf verankerd worden. Naast het motto **“Behulpzaam-Deskundig-Daadkrachtig”** zou moet komen **“Als we iets doen, doen we het in één keer goed”**. Om dit geborgd te krijgen adviseert de BOR om een “Continu Verbeter” team aan de organisatie toe te voegen die de volgende taakstelling krijgt om het MT te adviseren over:
  - Of de uitgevoerde taken nog relevant zijn.
  - Of er nieuwe taken zijn die door een veranderende omgeving (intern en extern) gevraagd worden.
  - Of de taken die uitgevoerd worden efficiënt gebeuren en met de juiste kwaliteit.
  - Daar waar bovenstaande zaken aan de orde zijn met voorstellen komen over hoe hierop gereageerd dient te worden.
  - Een kwaliteits c.q. verbetermethodiek zoals bijvoorbeeld “Lean thinking”, “Six Sigma” in de organisatie te integreren.

In de organisatiestructuur zou dit team aan de Staf toegevoegd moeten worden.



## Bijzondere Ondernemingsraad Brandweer Hollands Midden

In het inrichtingsplan is er een hoofdstuk voor vrijwilligersmanagement opgenomen. Hierin staat de opdracht beschreven, besloten door het AB op 29 januari 2009, dat de Regionale Brandweer Hollands Midden werk moet maken van het verkrijgen, borgen en zoveel mogelijk behouden van repressief vrijwillig personeel, samengevat vrijwilligersmanagement. Hierover heeft de BOR drie opmerkingen:

- Ten eerste: In de “eindrapportage ontvlechtigingsprotocol Brandweer Hollands Midden” komen we onder hoofdstuk 7 bij de opsomming “Budget vrijwilligers-management” de bijdragen tegen per gemeente aan het vrijwilligersmanagement. De BOR komt tot de conclusie dat de hiergenoemde bedragen in de huidige situatie met name aangewend worden voor de taak van het behouden van repressief vrijwillig personeel. De BOR ondersteunt het besluit van het AB om beleid te gaan voeren voor de werving en de borging van repressief vrijwillig personeel. Echter de BOR stelt dat dit nieuw beleid is waarvoor ook middelen beschikbaar gesteld dienen te worden.
- Ten tweede: De BOR meent dat er voor de beroepsmedewerkers hetzelfde beleid zou moeten gelden. Immers hier geldt ook dat werving, borging en behouden van medewerkers beleidsmatig ondersteund dient te worden en dus geld kost.
- Ten derde: Volgens de BOR leden zijn de bedragen die gesteld zijn in het desbetreffende hoofdstuk zeven van de “eindrapportage ontvlechtigingsprotocol Brandweer Hollands Midden” bij enkele gemeenten niet accuraat of onvolledig.

De BOR adviseert om:

- Het bestaande budget (van vrijwilligers en beroeps) uit hoofdstuk 7, welke nu aangewend worden voor het behouden van het bestaande personeel, jaarlijks gecorrigeerd met de CBS index voor de waarde vermindering, gedurende minimaal 5 jaar in stand te houden en per korps aan te wenden op de nu lokaal gebruikelijk manier.



## Bijzondere Ondernemingsraad Brandweer Hollands Midden

- De in de “eindrapportage ontvlechtigingsprotocol Brandweer Hollands Midden” genoemde bedragen in hoofdstuk 7 te controleren op juistheid van hoogte, opbouw en volledigheid en deze aan aangepaste bedragen te gebruiken voor het huidige doel dat elk korps voor die gelden heeft gesteld. Deze doelen zijn onder meer de personeelsverenigingen, teambuildingsactiviteiten en persoonsgebonden budgetten.
  - Ten aanzien van het nieuwe beleid zien wij uw toekomstige plannen met hierin opgenomen de middelen vol vertrouwen tegemoet en zullen hier met veel enthousiasme de discussie over willen voeren.
2. In de nieuwe organisatie gaan medewerkers van de voormalige 28 korpsen met elkaar in één organisatie werken, binnen een nieuw bedrijfsmodel en een nieuw sturingsconcept. Van medewerkers worden aanpassingen verwacht. Oude vanzelfsprekendheden, ongeschreven regels, gewoontes in de wijze van samenwerken staan onder druk of vervallen. Om deze gewenste cultuurverandering te ondersteunen adviseert de BOR u te kiezen voor een organisatie brede, planmatige aanpak hierin. Graag bespreekt de BOR dit onderwerp allereerst in beeldvormende zin met u, zodat we beiden gedeelde verwachtingen hebben van de planmatige aanpak en de te behalen resultaten.
  3. Het scheppen van draagvlak voor de inrichting van de nieuwe organisatie vindt de BOR uitermate belangrijk. Daarom adviseert de BOR u om naar medewerkers toe transparant en helder te communiceren over de ontwikkelingen in de nieuwe organisatie. Daarbij is een regelmatig gebruik van zowel digitale als papieren en mondelinge communicatiemiddelen van doorslaggevend belang. De BOR zal vanuit zijn positie de medewerkers op objectieve wijze informeren over zijn standpunten als het gaat om de inrichting van de nieuwe organisatie en op deze manier bijdragen aan het scheppen van draagvlak.



### **Het verdere traject**

Aansluitend op de adviezen leek het de BOR goed om u op de hoogte te brengen van enkele specifieke aandachtspunten van de BOR in het verdere te doorlopen traject.

#### *Een duidelijke organisatie*

Of binnen de gekozen hoofdlijnen van de organisatiestructuur en de sturingsprincipes de brandweertaken effectief en efficiënt zouden kunnen worden uitgevoerd kan de BOR nog niet beoordelen. Daarvoor dienen eerst de uitgangspunten voor de inrichting op detailniveau en de invulling ervan helder te zijn. Op basis van de gekozen uitgangspunten vindt verdere uitwerking op detailniveau plaats.

De BOR wil zich graag mengen in de discussie over de uitgangspunten en over welke keuzes er te maken zijn voor de inrichting op detailniveau. Daarbij denkt de BOR aan onderwerpen als huisvesting, de organisatie van het facilitair bedrijf, de uitruk, het rooster, vrijwilligersmanagement.

Verder gaat de BOR er vanuit dat de beschreven sturingsprincipes hun beslag mede krijgen in functiebeschrijvingen en in de werkprocessen. Daarbij is de BOR benieuwd naar de wijze van de samenwerking met de gemeenten op het gebied van risicobeheersing en met de partners in de Veiligheidsregio, gelet op de invloed hiervan op de werkprocessen.

Genoemde onderdelen zal de BOR op grond van zijn adviesbevoegdheid in samenhang kritisch bekijken en beoordelen en de bestuurder hierover te zijner tijd adviseren.

#### *De overgang van medewerkers naar de nieuwe organisatie*

De BOR is benieuwd naar hoe straks de transitie gaat plaats vinden van medewerkers naar de nieuwe organisatie, via welk protocol en in welke volgorde.

Voorafgaand aan de transitie hecht de BOR groot belang aan een passend en helder omschreven



## Bijzondere Ondernemingsraad Brandweer Hollands Midden

Sociaal Plan waarin maatregelen zijn getroffen om de gevolgen van de overgang naar de nieuwe organisatie voor medewerkers in goede banen te leiden. Op dit moment is het Sociaal Plan nog onvoldoende uitgewerkt om er een oordeel over te geven. Bovendien is de belangrijkste gesprekspartner van de werkgever over dit onderwerp, het BGO, nog niet opgetuigd en geïnstalleerd.

### Procedure voor verdere behandeling

De BOR stelt voor om in de overlegvergadering van januari zijn advies mondeling toe te lichten en verneemt graag zo spoedig mogelijk daarna uw definitieve besluit waarin u aangeeft of en in hoeverre u het BOR-advies overneemt.

Ten aanzien van de meer concrete, gedetailleerde uitwerkingen van het inrichtingsplan op hoofdlijnen, zal de BOR zich te zijner tijd hierover buigen en u op grond van zijn bevoegdheden adviseren.

De BOR verwacht met bovenstaande adviezen te hebben bijgedragen aan uw overwegingen voor de inrichting van de nieuwe organisatie.

Met vriendelijke groet,

Namens BOR Brandweer Hollands Midden

Ing. R.G. Goes  
Voorzitter Bijzondere Ondernemingsraad  
Brandweer Hollands Midden

T. Damen  
Secretaris Bijzondere Ondernemingsraad  
Brandweer Hollands Midden