

# BRANDWEER



## B.6 Bijlage

### Programmaplan

**M-A-M**

**(Meer - Anders - Minder)**

Versie 1.2 (def.)  
Datum 17 oktober 2013  
Kenmerk  
Auteurs Concernstaf / Beleid en strategie

<b>Programmaplan:</b> M-A-M (Meer-Anders-Minder)		Versie: 1.2 Status: definitief Datum vastgesteld: 17 oktober 2014 Directieteam:
<b>Opdrachtgever:</b> Gert Jan Kats, bestuurlijk opdrachtgever Henk Meijer, ambtelijk opdrachtgever		
<b>Versie</b>	<b>Datum</b>	<b>Wijzigingen / besproken met:</b>
1.0	23-09-2013	HZ, PK, AdR
1.1	24-09-2013	DT
1.2.	17-10-2013	DB VRHM

## 1. Doel en organisatie

### Doelstelling

1. Het komen tot een integraal, gefundeerd voorstel (kadernota), op basis waarvan het bestuur in 2014 (planning november) een keuze kan worden voorgelegd om te komen tot het Cebeonkostenniveau voor de uitvoering van de brandweezorg in Hollands Midden per 2017, uiterlijk in 2018;
2. Op basis van bovenstaande keuze, in 2015 het meerjarig korpsbeleidsplan 2016-2019 opstellen;
3. Het opstellen van, gezien bovenstaand tijdspad, een voorstel t.b.v. de Cebeontaakstelling voor 2014 (conform routekaart Cebeon);
4. Het monitoren van de implementatie van bovenstaande keuzen en het daadwerkelijk realiseren van de gekozen besparingen per 2017, uiterlijk in 2018.

### Achtergrond en aanleiding

Bij het besluit in 2009 over de regionalisering van de brandweer heeft het bestuur bepaald dat de kosten voor de brandweezorg in Hollands Midden op termijn dienen te dalen tot Cebeonniveau. De brandweer dient hiervoor voorstellen te ontwikkelen.

Door de verslechterde financiële situatie van gemeenten heeft het bestuur inmiddels bepaald dat het Cebeonniveau in 2017, uiterlijk in 2018, bereikt dient te zijn en de brandweer opdracht gegeven om met voorstellen gekomen, op basis waarvan het bestuur in 2014 (planning november) een besluit kan nemen.

Het bestuur heeft de routekaart Cebeon geaccordeerd, waarin stapsgewijs is aangegeven in welke tijdsvolgorde en financiële omvang gekomen wordt tot het Cebeonniveau. Hoe de taakstelling gerealiseerd kan worden dient via dit programmaplan uitgewerkt te worden.

### Resultaat

Een belangrijk uitgangspunt is dat de taakstelling niet op zichzelf staat, maar gezien en afgewogen dient te worden in het kader van de noodzakelijke doorontwikkeling van de jonge brandweerorganisatie en brandweer gerelateerde maatschappelijke ontwikkelingen. Dit verklaart

ook de titel van de dit programma en de daarin verwoorde volgorde: meer-anders-minder (zie ook hoofdstuk 2). De bestuurlijke keuzes die hierin genomen worden, vormen mede de basis voor het op te stellen beleidsplan van de brandweer voor de periode 2016-2019. Verder dient gemonitord te worden of de bestuurlijke keuzes ook daadwerkelijk leiden tot het behalen van de voorgenomen taakstelling.

### **Afgrenzing**

M-A-M is een programma en bestaat uit samenhangende projecten en activiteiten die gecoördineerd worden uitgevoerd teneinde de vastgestelde doelstelling tijdig te realiseren. Het programma beoogt op een zo open mogelijke wijze voorstellen en initiatieven uit de gehele organisatie te initiëren, uit te werken en te betrekken bij de uiteindelijke keuze om te komen tot de Cebeontakstelling. Op voorhand worden geen onderwerpen, ontwikkelingen, etc. uitgesloten. Gelet op het tijdspad zal voor de Cebeontakstelling 2014 (ongeveer zeven ton) een separaat voorstel worden opgesteld (planning november 2013) door het programmateam. Hierin kunnen de resultaten van het programma M-A-M nog niet worden verwerkt. Uiteraard zal wel rekening worden gehouden met de beschikbare informatie en verwachte onderlinge samenhang op dat moment.

### **Organisatie**

M-A-M is een programma en bestaat uit samenhangende projecten en activiteiten die gecoördineerd worden uitgevoerd teneinde de vastgestelde doelstelling tijdig te realiseren. Deze projecten kennen een afzonderlijke projectstructuur op basis van door het DT vastgestelde projectplannen.

Het programma wordt uitgevoerd in opdracht van het bestuur. De ambtelijk opdrachtgever is de regionaal commandant.

De leiding van het programma M-A-M is belegd bij de directeur Concernstaf (Hans Zuidijk), daarbij ondersteund door de afdeling Beleid&Strategie (Peter Kessels / Angelique de Regt) en het hoofd van de afdeling Planning, Control en Kwaliteit (Ernst Breider). Zij vormen het programmateam M-A-M.

Een belangrijke taak van het programmateam is om projecten en activiteiten op een dusdanige wijze te stroomlijnen, dat dezen tijdig, volledig en in onderlinge samenhang betrokken kunnen worden bij de voorstellen die aan het bestuur worden voorgelegd.

Het spreekt voor zich dat het DT een concernbrede verantwoordelijkheid draagt voor de voortgang en het uiteindelijke resultaat.

### **Tijd**

Het programma heeft een doorlooptijd van 1 september 2013 tot en met 1 januari 2019. De focus van het programma ligt allereerst op de periode tot de bestuurlijke besluitvorming eind 2014.

Vanaf 2015 ligt de focus van het programma op de implementatie van het bestuurlijke vastgestelde voorstel (kadernota), het daadwerkelijk realiseren van de vastgestelde taakstelling en opstellen van het nieuwe meerjarig korpsbeleidsplan 2016-2019 (in combinatie met het nieuwe regionaal beleidsplan 2016-2019).

### **Medezeggenschap**

Afzonderlijke voorstellen kunnen advies- en instemmingsplichtig zijn ingevolge de Wet op de ondernemingsraden.

Gedurende de duur van het programma zal regelmatig terugkoppeling worden gegeven aan de OR en het GO, en zullen concrete voorstellen in een vroegtijdig stadium worden aangegeven.

### **Middelen**

De noodzakelijk middelen (menskracht en financiën) zijn opgenomen in de sectorjaarplannen 2013 en de afzonderlijke projectplannen.

Voor een beperkt aantal projecten zal mogelijk inhuur van expertise of uitvoeringscapaciteit moeten plaatsvinden. De kosten hiervoor worden aangegeven in de afzonderlijke projectplannen (incl. dekking).

Gelet op het vastgestelde tijdspad is het van cruciaal belang dat de projecten en activiteiten tijdig en volledig worden afgerond. Anders is een integrale afweging om te komen tot gefundeerde voorstellen aan het bestuur niet mogelijk. Dit betekent dat uitvoering van projecten en activiteiten binnen het programma M-A-M prioriteit hebben (dit zal ook doorwerking hebben in het Korpsjaarplan 2014). Het programmateam dient hierop, in samenwerking met de projectleiders, toe te zien.

### **Communicatie**

Het DT en de opdrachtgever worden gedurende het project regelmatig geïnformeerd door de programmaleider.

Naast bestuur, DT en medezeggenschap worden ook de medewerkers actief betrokken in de participatie en communicatie rondom dit programma. Een van de projecten in dit programma betreft het opstellen van een participatie- en communicatieplan.

## 2. Werkwijze

Zoals reeds aangegeven is een belangrijk uitgangspunt, dat de Cebeon-taakstelling niet op zichzelf staat, maar bezien en afgewogen dienen te worden in het kader van de noodzakelijke doorontwikkeling van de jonge brandweerorganisatie en brandweer gerelateerde maatschappelijke ontwikkelingen (uiteraard vertaald in financiële consequenties).

Het programma heeft de titel Meer-Anders-Minder (M-A-M) gekregen. In deze titel is de werkvolgorde weergegeven:

- **Meer:** eerst gaan we onderzoeken en uitwerken welke organisatie doorontwikkeling (intern) en brandweer gerelateerde maatschappelijke ontwikkelingen (extern) nu en in de toekomst leiden tot noodzakelijke aanpassingen van de organisatie en wat de financiële consequenties hiervan zijn;
- **Anders:** vervolgens gaan we onderzoeken en uitwerken hoe we de huidige organisatie, taakopvatting en werkwijzen anders (= effectiever en/of efficiënter) kunnen vormgeven en wat de financiële consequenties hiervan zijn;
- **Minder:** op basis van de resultaten uit **Meer** en **Anders** kan vastgesteld worden hoe we vinden dat Brandweer Hollands Midden gereed is voor de toekomst en voor welke financiële opgave we staan om te komen tot het Cebeonkostenniveau voor de brandweezorg in Hollands Midden. Vervolgens wordt een integraal, gefundeerd voorstel (kadernota) opgesteld, op basis waarvan het bestuur in 2014 (planning Algemeen Bestuur 13 november) een keuze kan worden voorgelegd.

Bovenstaande werkwijze geeft aan dat het belangrijk is dat projecten en activiteiten in een juiste volgorde tijdig worden afgerond. Het programmateam zal hier, in samenwerking met de projectleiders nadrukkelijk op toezien. Een aantal projecten en activiteiten, die een rol gaan spelen binnen het programma M-A-M zijn reeds gestart. Zij zullen binnen de programmaplanning opgenomen worden.

Het programma M-A-M kent vijf stappen:

1. bepaling startpositie (voor 15 oktober 2013);
2. bepaling overzichten en toetsingskaders (voor 1 december 2013);
3. bepaling deelvisies per sector (voor 1 april 2014; met tussenrapportage 1 februari 2014);
4. bepaling visie en keuze (voor 1 mei respectievelijk 1 juni 2014);
5. bestuurlijke besluitvorming (voor 1 december 2014).

Bovenstaande stappen worden in onderstaand hoofdstuk nader uitgewerkt. De stappen zijn niet per se volgordelijk, maar de resultaten per stap zijn wel van elkaar afhankelijk. Met andere woorden, de voorbereidingen (nadenken, richting duiden, onderzoeken, etc.) kunnen worden opgestart zonder dat de resultaten van een eerdere stap definitief zijn. Dit geldt met name voor stap 3. Hierbij zal door het DT, in samenwerking met de MT's, vroegtijdig richting gegeven worden aan deze (integrale) zoektocht en tussenresultaten tijdig worden besproken.

### 3. Stappen

Het programma M-A-M kent vijf stappen. Bij elke stap wordt, indien reeds bekend, aangegeven welke projecten en activiteiten uitgevoerd dienen te worden.

#### 1. **Bepaling startpositie**

Voor het bepalen van de startpositie is het belangrijk om de volgende projecten en activiteiten gereed te hebben:

- 1.1. Trends en ontwikkelingen: een overzicht van de belangrijkste trends en ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de brandweezorg in de komende jaren.  
*Actiehouder*: Angelique de Regt (Concernstaf, B&S)  
*Planning*: gereed 15 oktober 2013
- 1.2. Besparingsopgave: een nauwkeurige becijfering van de jaarlijkse besparingsopgave om per 2017. uiterlijk 2018, de uitgaven voor brandweezorg in overeenstemming te brengen met het Cebeonkostenniveau.  
*Actiehouder*: Anne Kraak (Concernstaf, PCK)  
*Planning*: gereed 15 oktober 2013
- 1.3. Participatie- en communicatieplan: een plan voor het programma M-A-M waarin de wijze van participatie en communicatie met de organisatie, stakeholders, bestuur en individuele medewerkers is beschreven.  
*Actiehouder*: Eric Seugling (Concernstaf, COM)  
*Planning*: gereed 15 oktober 2013)

#### 2. **Bepaling overzichten en toetsingskaders**

Voordat per sector voorstellen kunnen worden voorbereid is het noodzakelijk dat er bepaalde achtergrondinformatie (o.a. overzichten, toetsingskaders) beschikbaar is (overzicht nog niet uitputtend):

- 2.1. Brandweerrisicoprofiel: een inventarisatie en analyse van de aanwezige (maatschappelijke) brandrisico's in Hollands Midden.  
*Projectleider*: Arjan van de Watering (Risicobeheersing, DIR)  
*Planning*: gereed 1 januari 2014
- 2.2. Visie op vrijwilligheid: een regionale vertaling van de landelijke visie op vrijwilligheid (verschenen medio september jl.) i.s.m. de werkgroep/klankbordgroep vrijwilligersmanagement  
*Actiehouder*: Tim van Dongen (Incidentbestrijding, CL)  
*Planning*: gereed 1 januari 2014

- 2.3. Personeel en organisatie: een overzicht van de formatie, bezetting, gepland verloop, etc. van de huidige organisatie. Verder vindt er een evaluatie van het functie- en formatieplan plaats.  
*Projectleider*: Carolien Olivier (Middelen, P)  
*Planning*: - overzicht formatie, bezetting, gepland verloop, etc.; gereed 1 oktober 2013  
 - evaluatie functie- en formatieplan: gereed 1 april 2014
- 2.4 Materieelplan: een overzicht van het huidige materieel en een voorstel voor de toekomstige spreiding van het benodigde materieel.  
*Projectleider*: Claudia Prins (Incidentbestrijding, CL)  
*Planning*: gereed 1 januari 2014
- 2.5 Formatiemodel vrijwilliger: het formatie en bezettingsmodel voor de vrijwillige kazernes.  
*Projectleider*: Arjan Stam (Incidentbestrijding, DIR)  
*Planning*: gereed 1 oktober 2013
- 2.6. Werkbegroting 2014: een gedetailleerd overzicht van de kosten en uitgaven op basis van de programmabegroting 2014.  
*Actiehouder*: Francis Klaverveld (Concernstaf, PCK)  
*Planning*: gereed 1 januari 2014
- 2.7. Kostentransparantie: een gedetailleerd overzicht van de kostentoerekening (incl. model) per product.  
*Projectleider*: Alex Schaap (Concernstaf, PCK)  
*Planning*: gereed 1 januari 2014
- 2.8 Productdefiniëring: een overzicht van de producten incl. bijhorende kwaliteitsafspraken.  
*Projectleider*: Radmer de Vries (Concernstaf, PCK)  
*Planning*: gereed 1 januari 2014
- 2.9 Facilitaire basis op orde (Facilitair 2.0): het versterken van de facilitaire dienstverlening.  
*Projectleider*: Jan Kees Aantjes (Middelen, extern)  
*Planning*: 1 januari 2014 (voorstel besturingsmodel en organisatiestructuur)

### **3. Bepaling deelvoorstellen en -visies per sector**

Op basis van bovenstaand voorwerk dienen de sectoren een deelvisie (wat voor sector/brandweer willen we zijn en wat voor sector/brandweer zeker niet?) en besparingsmogelijkheden binnen de eigen sector (zonder afwenteling op andere sectoren) aan te geven op basis van de stappen Meer-Anders-Minder (zie hoofdstuk 2). E.e.a. vormt mede belangrijke input voor de evaluatie van het functie- en formatieplan (zie 2.3). Gevraagd wordt voorstellen en consequenties hiervan in beeld te brengen op basis van een fictief krimpbudget van 10%, 20% en 30%. Deze werkwijze dient er voor te zorgen dat keuzemogelijkheden inzichtelijk worden. De rapportage vindt plaats op basis van een aangeleverd format.

In deze stap zal door het DT, in samenwerking met de MT's, vroegtijdig richting gegeven worden aan deze (integrale) zoektocht en tussenresultaten tijdig worden besproken.

*Actiehouder:* sectordirecteur

*Planning:* gereed 1 april 2014 (met tussenrapportage 1 februari 2014)

#### **4. Bepaling visie en keuze**

Op basis van bovenstaand voorwerk wordt een visie opgesteld voor Brandweer Hollands Midden: wat voor brandweerkorps willen we zijn en wat voor brandweerkorps zeker niet? Deze visie vormt het fundament onder het keuzeproces om te komen tot de voorstellen (indien mogelijk meerdere scenario's; incl. implementatietraject) aan het bestuur.

*Actiehouder:* programmaleider M-A-M

*Planning:* - visie: gereed 1 mei 2014

- besparingsvoorstel: gereed 1 juni 2014

*Bij deze planning gaat het om een eerste conceptvisie en besparingsvoorstel (vastgesteld door het DT), die kunnen dienen als eerste verkenning richting organisatie en bestuur.*

#### **5. Bestuurlijke besluitvorming**

Op basis van de routekaart Gebeon dient het bestuur in 2014 een besluit te nemen over de voorstellen (in de vorm van een kadernota). In de planning van het programma M-A-M wordt uitgegaan van een finale besluitvorming in het Algemeen Bestuur van 13 november 2014.

Voorafgaand hieraan vinden de volgende bestuurlijke consultaties plaats:

- 12 juni / 18 september 2014: Dagelijks Bestuur (eerste bespreking);
- 26 juni / 25 september 2014: Algemeen Bestuur (o.a. bespreking tijdens jaarlijkse themabijeenkomst);
- 30 oktober 2014: Dagelijks Bestuur (besluitvormend).

De bestuurlijke consultaties kunnen aanleiding geven tot nadere uitwerking, verdieping of wijziging van de conceptvoorstellen.

Afhankelijk van de voortgang wordt het bestuur eerder betrokken bij de keuzemogelijkheden, zodat bij de verdere uitwerking beter rekening kan worden gehouden met de bestuurlijke component.

Naast bovenstaand besluitvormingsproces worden het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur in iedere vergadering geïnformeerd over de voortgang (vast agendapunt). Ook de gemeentebesturen worden meegenomen in de communicatie over de voortgang van dit programma en de te maken keuzes.