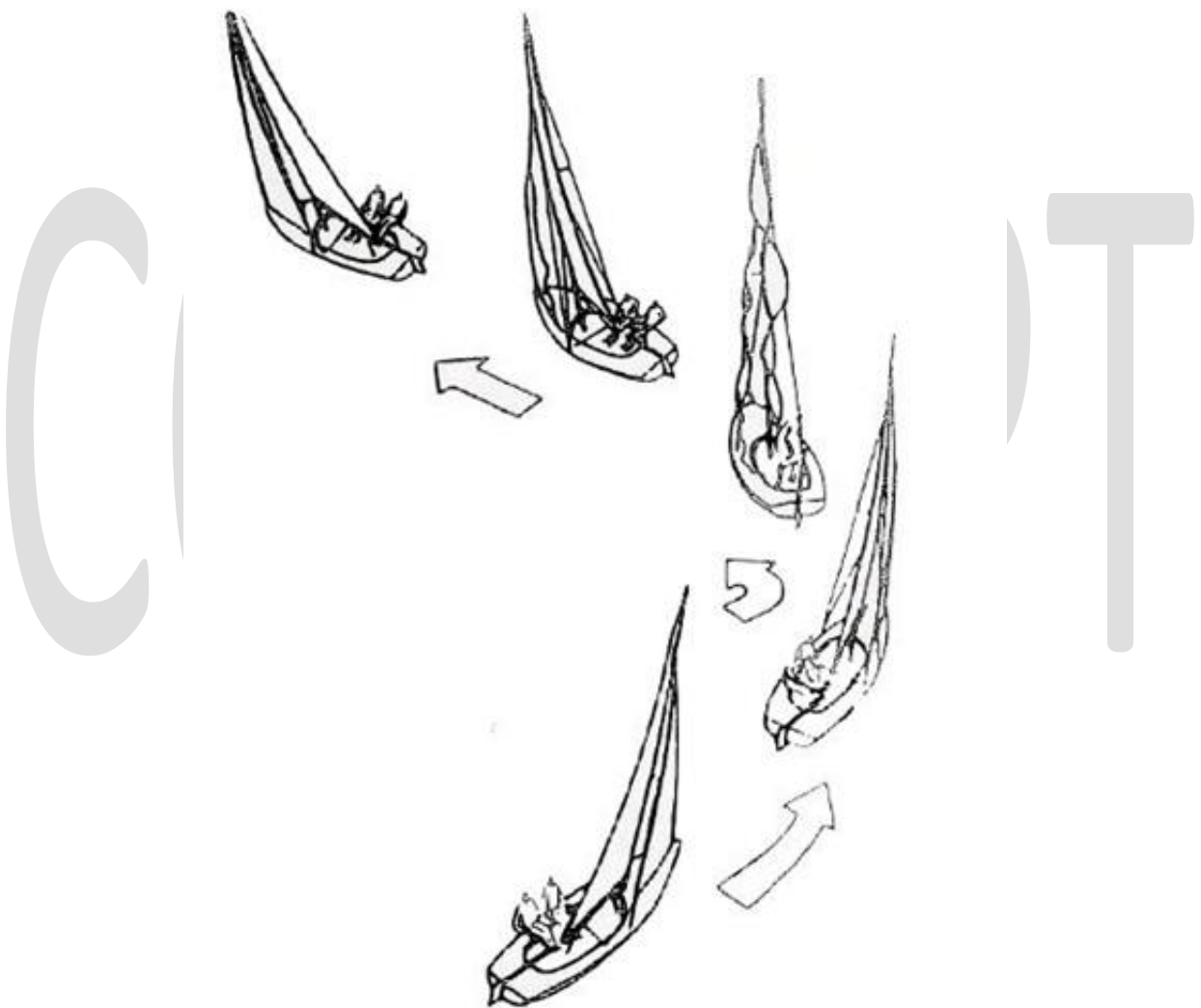


Overstag!

Op naar een nieuwe structuur voor de brandweerorganisatie in Haaglanden.



Datum: 3 april 2012

Status: Concept

Versie: 1.1

Inhoud

Inleiding	3
Vertrekpunt	4
Uitgangspunten nieuwe organisatie	5
Richting voor de nieuwe organisatie	6
De nieuwe organisatiestructuur	8

CONCEPT

Inleiding

Aanleiding

De Brandweer in Nederland is volop in beweging. Deze beweging heeft betrekking op zowel de inhoud van het werk, als op het hele proces daar omheen. Enerzijds ingegeven vanuit de doorontwikkeling van het brandweervak, anderzijds genoodzaakt door de opgelegde bezuinigingstaakstelling. Dit betekent dat ook bij Brandweer Haaglanden het roer om moet.

Met de vaststelling van Op Koers in december 2011 heeft het Algemeen Bestuur van de VRH de strategie voor de komende jaren omarmd. Deze strategie moet leiden tot een Brandweer Haaglanden die beter aansluit bij de vraag van de maatschappij. De vraag die hierbij centraal staat is hoe wij als brandweer kunnen zorgen voor een hoger maatschappelijk rendement. Waarmee wordt bedoeld dat we ons meer gaan richten op het verminderen van het aantal slachtoffers en schade en een ongestoorder functioneren van de samenleving.

De kosten van de brandweer zijn afgelopen jaren behoorlijk gestegen, maar er is niet meer resultaat bereikt. De komende periode is hier geen ruimte meer voor: met ingang van 2015 moet de brandweer structureel vooralsnog € 6,4 miljoen goedkoper zijn (ten opzichte van de begroting 2010).

Eén van de dimensies uit Op Koers is vernieuwen. Om deze vernieuwing te kunnen doorvoeren, is onder andere een organisatiestructuur nodig, die het doorvoeren van de visie van Op koers faciliteert. Een structuurverandering, die moet leiden tot één regionale, flexibele brandweerorganisatie waarin met minder (lagen van) leidinggevenden en meer meewerkende voormannen / -vrouwen wordt gestuurd op maatschappelijk rendement in plaats van op input. Een regionale en vernieuwde brandweerorganisatie, die met ingang van 2015 ook nog (ten opzichte van 2010) goedkoper is: Brandweer Haaglanden 2015.

Doel en doelgroep

Dit document is een beschrijving van de nieuwe organisatiestructuur van de Brandweer Haaglanden. In dit document komen naast de organisatiestructuur, ook de uitgangspunten aan de orde die de basis zijn voor de nieuwe structuur. Daarnaast wordt aangegeven welke richting is gekozen met de nieuwe organisatiestructuur voor het realiseren van Brandweer 2015.

Dit document is bedoeld voor alle medewerkers van de Brandweer Haaglanden. Door dit document zijn de contouren van de nieuwe organisatie inzichtelijk, hetgeen één van de voorwaarden is uit het Sociaal Beleidskader voor fase 1 van de reorganisatie.

Scope

Deze nieuwe organisatiestructuur richt zich op de Brandweer Haaglanden, welke deel uitmaakt van de Veiligheidsregio Haaglanden (VRH). De andere twee onderdelen van de VRH, de GHOR en de MKA, vallen buiten de scope van dit document.

Vertrekpunt

Sinds 2010 is de brandweer in Haaglanden geregionaliseerd. De organisatiestructuur van de brandweer is destijds hierop aangepast, hetgeen heeft geresulteerd in de directies Brandweezorg, Centrale Taken en Bedrijfsvoering.

Onder de huidige directies vallen een aantal afdelingen en de zeven korpsen. Elke directie vergadert met de eigen afdelingen binnen een eigen managementteam (MT) (binnen de directie Brandweezorg is er daarnaast nog sprake van lokale MT's). In het Directie Overleg Brandweer vindt het overleg plaats tussen de regionaal brandweercommandant en verschillende directeuren. Door de hoeveelheid afdelingen (of korpsen) zijn er in de organisatie veel leidinggevendenden: commandanten, afdelingshoofden en teamhoofden. Dit heeft tot gevolg dat bij regionale onderwerpen, veel moet worden afgestemd met die leidinggevendenden. Deze gelaagde situatie geeft aanleiding tot schotten tussen afdelingen, lokaliteiten (zoals de zeven lokale korpsen), het opsplitsen van werkzaamheden, mandaatdiscussies en vergadercircuits. Dit veroorzaakt trage besluitvorming en belemmert vooral een integrale sturing op de organisatie en daarmee het worden van één regionale organisatie.

In aanloop naar een nieuw besturingsmodel van de brandweer zijn al de nodige (tijdelijke) reparaties aan de structuur doorgevoerd. Tijdelijke verplaatsingen van delen van afdelingen, het gezamenlijk vergaderen van de drie MT's en het netwerk Strategie en Beleid zijn hier mooie en goed werkende voorbeelden van. Nu is het echter zaak om de definitieve slag te maken en een vertaling te maken naar een nieuwe organisatiestructuur. Een organisatiestructuur die aansluit bij de koers voor de brandweer van 2015 en verder.

Uitgangspunten nieuwe organisatie

- **Wettelijke en bestuurlijke kaders**

De nieuwe organisatiestructuur is ingericht op het uitvoeren van brandweertaken zoals die wettelijk staan beschreven. Daarnaast is het uitgangspunt de – door het Algemeen Bestuur vastgestelde – gemeenschappelijke regeling veiligheidsregio Haaglanden 2011.

- **Op Koers**

Op Koers geeft een routebeschrijving naar de brandweer in 2015, een Brandweer Haaglanden met een hoger maatschappelijk rendement. Oftewel, een brandweer die in nauwe verbinding staat met de maatschappij en vakmanschap levert op het gebied van (fysieke) veiligheid. Vandaar het motto: 'Verbindend vakmanschap in Veiligheid'.

Naast een strategische koerswijziging geeft Op koers ook invulling aan de aan de VRH opgelegde bezuiniging van € 6,4 miljoen die in 2015 structureel gerealiseerd moet zijn (ten opzichte van 2010). De benodigde éénmalige investeringen ter waarde van € 2,7 miljoen om de ombuigingen te realiseren, worden door de organisatie zelf vrijgemaakt.

De strategie om hier te komen, vastgesteld door het Algemeen Bestuur, vormt een belangrijke basis voor de inrichting van de nieuwe organisatiestructuur. In de strategie staan 'organisatie in control', 'ombuigen' en 'vernieuwen' centraal.



- **Een plattere, slankere en efficiëntere organisatie**

In een organisatie waarin het overgrote deel van het budget bestaat uit personele kosten, kan niet worden ontkomen aan het naar beneden brengen van de formatie. Dit geldt voor alle lagen in de organisatie, van hoog tot laag, zowel voor mensen in de uitvoering als mensen die leidinggeven, waarbij de overhead naar rato meedaalt. Concreet moet de formatie – binnen de kaders van het Sociaal Plan – met ingang van 2015 met zo'n 100 fte zijn teruggebracht (ten opzichte van het aantal op 1 januari 2010). Voor een belangrijk deel wordt dit bereikt via natuurlijk verloop; voor het resterende deel zal flankerend beleid nodig zijn.

- **Sociaal beleidskader**

Vanwege het feit dat de looptijd van het Sociaal Plan, dat is opgesteld ten behoeve van de regionalisering van de VRH en op 31 december 2012 eindigt, is de behoefte ontstaan aan een algemeen Sociaal Beleidskader (SBK). Dit SBK is op het moment van schrijven in procedure gebracht bij het Georganiseerd Overleg.

Richting voor de nieuwe organisatie

Vakmanschap centraal

Het motto van het visiedocument Op koers is 'verbindend vakmanschap in veiligheid'. Dit betekent dat vakmanschap centraal moet gaan staan in de organisatie. Vakmanschap, dat overal en op alle niveaus in de organisatie aanwezig is en wordt gefaciliteerd door heldere kaders.

Minder (lagen van) leidinggevend, maar méér meewerkende voormannen- en vrouwen

Het verminderd aantal (lagen van) leidinggevenden wordt opgevangen door meer te investeren in meewerkende voormannen/ -vrouwen. Minder (lagen van) leidinggevenden moeten ervoor zorgen dat huidige (waaronder lokale) structuren losgelaten kunnen worden en dat de organisatie meer als één regionale organisatie functioneert. Daarnaast kunnen leidinggevenden zich met meer meewerkende voormannen/ -vrouwen ook beter richten op het sturen op hoofdlijnen; voor de dagelijkse uitvoering wordt hen immers veel wind uit de zeilen genomen door de meewerkende voormannen/ -vrouwen. Dit komt het vakmanschap, waar het feitelijk om draait binnen een organisatie als de brandweer, ten goede. De zelfredzaamheid van teams en afdelingen moet worden vergroot, maar ook worden gefaciliteerd.

Projectmatig werken en werken in netwerken

Speerpunten van beleid en het doorvoeren van veranderingen worden projectmatig uitgevoerd door middel van projectteams. Ook kunnen medewerkers - naast hun reguliere werkzaamheden - binnen netwerken actief zijn, voorbeeld hiervan is het netwerk Strategie & Beleid. Een netwerk geeft meer flexibiliteit en biedt capaciteit wanneer dit nodig is. De medewerkers binnen projectteams en netwerken worden echter niet volledig hiervoor vrijgemaakt, om te voorkomen dat de verbinding met de organisatie wordt verloren.

Brandveilig Leven

Het doorvoeren van Op koers moet leiden tot een brandweerorganisatie met een hoger maatschappelijk rendement. Om dit daadwerkelijk te kunnen bereiken, is een organisatie nodig die in nauwe verbinding staat met burgers, organisaties en gemeenten. In de organisatie krijgt brandveilig leven daarom een belangrijke plaats.

Vernieuwde Repressie

Vernieuwde Repressie richt zich op de manier waarop we de incidentbestrijding nog beter kunnen organiseren. De vernieuwde repressie moet zorgen dat we ook in de toekomst kunnen voldoen aan de wensen en eisen van de samenleving. Goede brandweezorg tegen acceptabele kosten. Dat kan door meer maatwerk, dat past bij de behoefte van de maatschappij en het risico van het verzorgingsgebied.

Procesmatig werken

De nieuwe organisatiestructuur moet gebaseerd zijn op taken en werkprocessen. Om dit te kunnen realiseren is een omslag in het denken binnen de organisatie nodig. Ook daadwerkelijke veranderingen zijn essentieel om niet in theorieën en schema's te blijven hangen. Inmiddels is een start gemaakt met het project Procesmanagement. Enerzijds werkt het project (met het MT VRH) aan een visie, maar daarnaast wordt procesmanagement via pilots ook in de praktijk gebracht.

Basiseenheid

De brandweerkazerne is een basiseenheid waarin diverse werkzaamheden samenkomen en tot uitvoering worden gebracht: incidentbestrijding, Brandveilig Leven, vakbekwaamheid (MAP 1), 1^{ste} echelons onderhoud etc. Het werkgebied van de basiseenheid is het operationele verzorgingsgebied van de kazerne. De basiseenheid beschikt over voldoende bevoegdheden, materieel, materiaal en werkbudget om, binnen regionale kaders, het overgrote deel van het dagelijkse werk zelfstandig te kunnen uitvoeren.

De wijk centraal

Er wordt een bredere blik van de brandweer verwacht. Een blik die niet alleen naar binnen is gericht, maar ook en vooral naar de omgeving kijkt. De brandweer moet van meerwaarde zijn voor de wijk en zich ook verantwoordelijk voelen voor de (brand-)veiligheid in de wijk en haar bewoners en bezoekers. De brandweer moet hierdoor centraler in de samenleving komen te staan.

Ondersteuning door de brandweer

Het leveren van maatschappelijk rendement staat centraal in de nieuwe koers van Brandweer Haaglanden. Hiervoor is een brandweerorganisatie nodig die midden in de samenleving staat en goed benaderbaar is voor burgers en bedrijven. Een concrete invulling hiervan is bijvoorbeeld dat Brandweer Haaglanden een herkenbaar aanspreekpunt organiseert. In toenemende mate hebben bedrijven en instellingen meerdere locaties binnen vaak verschillende gemeenten, of een regionaal verzorgingsgebied. Om te voorkomen dat dit soort bedrijven en instellingen elke keer met verschillende contactpersonen van de brandweer te maken krijgt, zorgt brandweer Haaglanden voor aanspreekpunten binnen de organisatie. Gelijke gevallen zullen hierdoor gelijk worden behandeld. Deze aanspreekpunten of coördinatoren maken, uiteraard in afstemming met de inhoudelijke deskundigen, regionaal kaderstellende afspraken met dergelijke bedrijven en instellingen.

Ook in bestuurlijke aanspreekpunten wordt voorzien. De leden van het Algemeen Bestuur zullen - in hun verschillende rollen – een aanspreekpunt krijgen binnen de organisatie. Buiten kantoor tijden blijft de Commandant van Dienst het bestuurlijke aanspreekpunt.

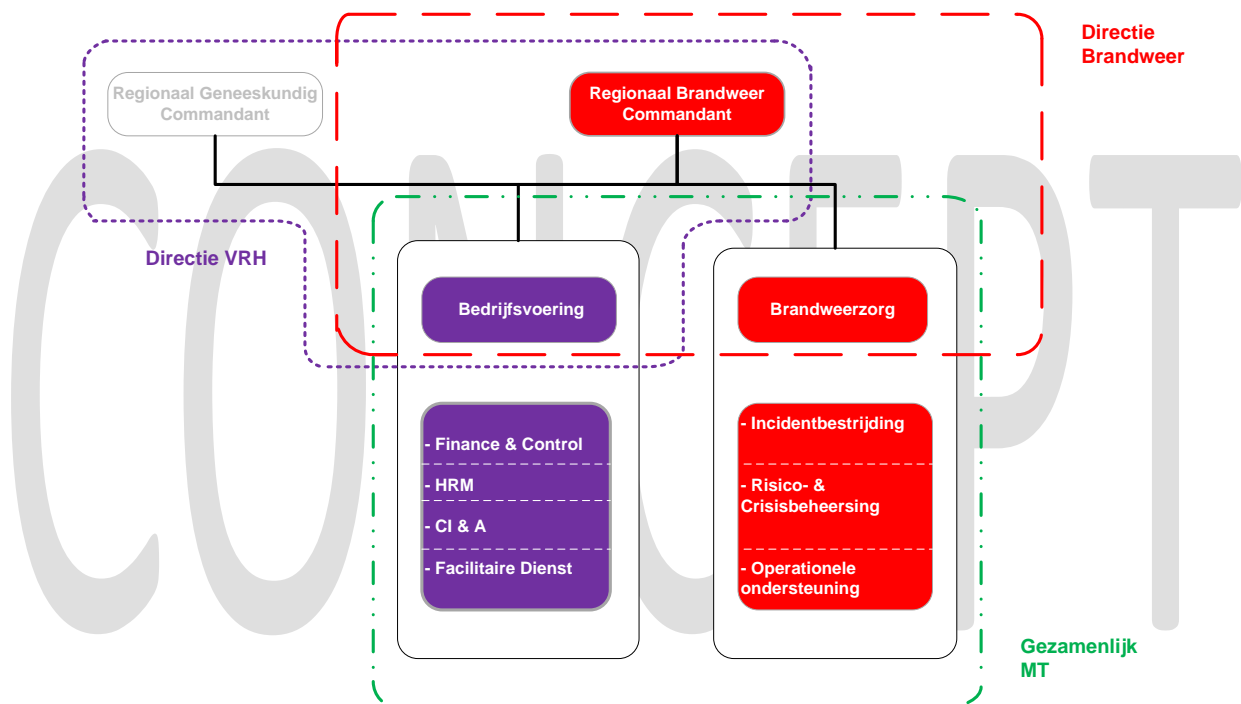
Collegiale directie

De korpsleiding van Brandweer Haaglanden is een collegiale directie. De regionaal brandweercommandant is eindverantwoordelijk.

De nieuwe organisatiestructuur

De nieuwe organisatie van Brandweer Haaglanden bestaat uit twee directies. Er is één directie voor bedrijfsvoering (de directie Bedrijfsvoering) en één directie voor de uitvoering van de taken van de brandweer (de directie Brandweezorg). In de directie Brandweezorg zijn alle werkzaamheden van de brandweer samengevoegd: van beleidsvoorbereiding tot uitvoering, voor zowel risicobeheersing als incidentbestrijding.

Onderstaand figuur toont de nieuwe structuur van Brandweer Haaglanden:



Directie Brandweer

Aan het hoofd van de regionale brandweer staat de regionaal brandweercommandant. De regionaal brandweercommandant vormt samen met de eindverantwoordelijken voor Brandweezorg en Bedrijfsvoering de directie Brandweer. De directie Brandweer wordt ondersteund door een netwerk Strategie & Beleid.

Door te kiezen voor één directie Brandweezorg is er een verbinding tussen de uitvoerende en ondersteunende afdelingen.

Brandweezorg

Aan het hoofd van Brandweezorg staan twee directeuren. Binnen deze formatie wordt tevens de rol van plaatsvervangend regionaal commandant geborgd. Binnen Brandweezorg zijn er drie afdelingen: Incidentbestrijding, Risico- & Crisisbeheersing en Operationele Ondersteuning.

Deze afdelingen zijn gesplitst in clusters met een clusterhoofd. De afdelingen Operationele Ondersteuning en Risico- & Crisisbeheersing bestaan beide uit twee clusters. Voor Incidentbestrijding geldt dat het aantal cluster nog nader bepaald moet worden (variërend van twee tot en met zes clusters).

Incidentbestrijding

De uitvoering van incidentbestrijding vindt plaats in een basiseenheid conform het Materieel en Personeel Spreiding Plan (MPSP). Binnen de incidentbestrijding van een basiseenheid vindt de uitvoering plaats van zowel basis-brandweezorg als specialistische taken. Het takenpakket van de operationele dienst is primair gericht op het bestrijden van incidenten en daar waar mogelijk het leveren van een bijdrage aan Brandveilig Leven.

Binnen de afdeling Incidentbestrijding worden de basiseenheden geclusterd. Bij de clustering van basiseenheden wordt rekening gehouden met specialistische taken (kazernes met hetzelfde specialisme zitten in hetzelfde cluster) en met de planningsclusters voor de paraatheid. Ook het aantal clusters binnen de afdeling Incidentbestrijding moet nog nader worden bepaald.

Risico- & crisisbeheersing

Naast de afdeling Incidentbestrijding bestaat Brandweezorg ook uit de afdeling Risico- & crisisbeheersing. Deze afdeling bestaat uit twee clusters:

- Cluster Brandveiligheid in de wijk
- Cluster Expertise & Advies

Het document Risicobeheersing 3.0 maakt de verdere invulling van de clusters inzichtelijk.

Operationele ondersteuning

De derde afdeling binnen Brandweezorg is de afdeling Operationele Ondersteuning. Ook deze afdeling bestaat uit twee clusters:

- cluster Operationele voorbereiding
- cluster Vakbekwaamheid

Aansturing Brandweezorg

Aan een cluster met daarin een aantal basiseenheden of teams wordt leiding gegeven door een clusterhoofd. Tussen de directeuren en de clusterhoofden bestaat er geen tussenlaag in de vorm van bijvoorbeeld een afdelingshoofd Incidentbestrijding.

Het uitgangspunt van de collegiale directie vindt verder doorwerking binnen Brandweezorg. Meer dan één eindverantwoordelijke directeur voor Brandweezorg vraagt van betrokkenen goede onderlinge afstemming en zo nodig een portefeuillevdeling. Binnen één afdeling zijn er twee (of meer) clusterhoofden. De clusterhoofden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor en betrokken bij de afdeling. Eén van de clusterhoofden zal de afdeling vertegenwoordigen in het Gezamenlijk MT (wordt in overleg met de clusterhoofden door de directeuren Brandweezorg bepaald).

Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering werkt zowel voor de brandweer als voor de GHOR en de MKA en valt onder de verantwoordelijkheid van de regionaal brandweercommandant en van de regionaal geneeskundig commandant. In de praktijk zal de regionaal brandweercommandant het eerste aanspreekpunt zijn voor de Directeur Bedrijfsvoering.

Net zoals in de oude organisatiestructuur maken HRM, Planning & Control en Communicatie, Informatisering & Automatisering onderdeel van Bedrijfsvoering. In de nieuwe structuur wordt Bedrijfsvoering uitgebreid met de Facilitaire Dienst. De FD wordt in zijn geheel aan bedrijfsvoering toegevoegd vanwege het ondersteunende proces voor de hele organisatie.

Gezamenlijk MT

Het gezamenlijk MT zal naast de directeuren Bedrijfsvoering en Brandweezorg bestaan uit de afdelingshoofden van Bedrijfsvoering en de aangewezen clusterhoofden uit Brandweezorg.