



Veiligheidsregio Zeeland

Spil in het netwerk van
fysieke veiligheid



**Plan van Aanpak
Reorganisatie Centrale Organisatie
Veiligheidsregio Zeeland**
Versie 0.4 (16 juli 2007)

Drs. J. Post
Ir. G.J. Bosland
Mr. A.M. van Assenbergh

In samenwerking met:
ing. F.J.G.M. Captijn MCDm
Directeur Veiligheidsregio

Berenschot

Vastgesteld in de vergadering van het Dagelijks Bestuur op 13 september 2007
en in de vergadering van het Algemeen Bestuur op 27 september 2007

Inhoudsopgave

Inleiding	2
1. Projectdefinitie	3
1.1 Doelstellingen	3
1.2 Bereik (scope).....	3
1.3 Op te leveren resultaten	3
1.4 Relaties met andere projecten / ontwikkelingen	4
1.5 Uitgangspunten.....	4
2. Planning	7
2.1 Fasering	7
2.2 De planfase.....	8
2.3 De ontwerpfase.....	9
2.4 De voorbereidingsfase.....	10
2.5 De implementatiefase	11
2.6 Initiële planning	11
3. Projectorganisatie.....	13
4. Projectbudget	16
4.1 Mensen	16
4.2 Middelen	16
5. Projectcommunicatie	18
6. Risico's	19
Bijlage 1 Organisatieverandering: inhoudelijke samenhang.....	21
Bijlage 2 Samenstelling stuurgroep en projectgroep	22

Inleiding

Sinds juni 2006 is in de provincie Zeeland een gemeenschappelijke regeling voor de veiligheidsregio van kracht. Deze regeling is ingesteld als antwoord op de ontwikkelingen op nationaal niveau in het kader van het kabinetsstandpunt Veiligheidsregio's en de beleidsnota crisisbeheersing. Naar aanleiding van deze gemeenschappelijke regeling is ook een organisatie in het leven geroepen met de naam Veiligheidsregio Zeeland.

De Veiligheidsregio Zeeland is een overkoepelend samenwerkingsverband op het gebied van rampenbestrijding, crisisbeheersing en fysieke veiligheid in de provincie Zeeland. In deze organisatie werken verschillende partijen samen om een realistisch niveau van veiligheid voor de burger te garanderen. De partijen binnen de veiligheidsregio omvatten brandweezorg, Geneeskundige Hulp bij Ongevallen en Rampen (GHOR), rampenbestrijding en crisisbeheersing en de gezamenlijke meldcentrale. Daarnaast wordt er intensief samengewerkt met verschillende partners, waaronder de dertien Zeeuwse gemeenten, de regiopolitie Zeeland, provincie, Rijkswaterstaat, waterschappen en defensie.

De veiligheidsregio als organisatie wordt bestuurd door een Algemeen Bestuur (AB) en een Dagelijks Bestuur (DB). Daarnaast is er een managementteam ingesteld dat ondersteund wordt door de organisatie. De directeur van de Veiligheidsregio Zeeland heeft Berenschot gevraagd om een plan van aanpak te schrijven voor de nieuwe inrichting van de organisatie. Dit plan moet uiteindelijk leiden tot een slagvaardige, heldere en efficiënte organisatie die in staat is om haar taken op een effectieve manier te vervullen.

Dit document is de basis voor commitment van de organisatie voor de aanpak van het verandertraject. Daarnaast dient het als het basisdocument voor de projectleider om het implementatietraject uit te voeren, de voortgang ervan te bewaken en wijzigingsvoorstellen te beoordelen.

Leeswijzer

Het voorliggende plan beschrijft achtereenvolgens:

- welke resultaten moeten worden bereikt (projectdefinitie, hoofdstuk 1)
- welke activiteiten wanneer plaatsvinden (planning, hoofdstuk 2)
- hoe het project is georganiseerd (hoofdstuk 3) en
- welke kosten de implementatie met zich mee brengt (projectbudget, hoofdstuk 4)

In de laatste twee hoofdstukken wordt ingegaan op respectievelijk communicatie en risicomanagement.

1. Projectdefinitie

1.1 Doelstellingen

De veiligheidsregio richt zich als organisatie op het vergroten van de veiligheid van de Zeeuwse bevolking en haar bezoekers.

Dit project richt zich op de bouw van de interne organisatie. Het gaat hierbij om een nieuwe inrichting van het veiligheidsbureau en de stafafdelingen en een professionalisering van de bedrijfsvoering. Dit moet resulteren in:

- Een krachtige, nieuw ingerichte organisatie die als spil fungeert in het samen met de hulpverleningsdiensten bestrijden van rampen en beheersen van crises
- Een effectieve en efficiënte bedrijfsvoeringsfunctie die de verschillende afdelingen en het managementteam ondersteunen bij het sturen van de organisatie
- De inrichting van de primaire en secundaire processen.

1.2 Bereik (scope)

Deze paragraaf beschrijft de reikwijdte van dit project. Tot het project behoren:

- Het helder inrichten van de Veiligheidsregio Zeeland op basis van het takenpakket zoals dat is vastgesteld op 21 juni 2007 in de vergadering van het AB
- Het beschrijven van het procesmanagement met de veiligheidsdiensten en overige ketenpartners
- Het opstellen van de ontwikkelagenda voor de nieuwe organisatie
- Het inrichten van de bedrijfsvoering binnen de interne organisatie.

Niet tot het project behoren:

- Het inrichten van de regionale samenwerking tussen de lokale brandweerkorpsen
- Het uitvoeren van de ontwikkelagenda voor de nieuwe organisatie.

1.3 Op te leveren resultaten

De belangrijkste resultaten die in het kader van dit project worden gerealiseerd zijn:

- een strategisch reorganisatiedocument
- een plan van aanpak
- een beschrijving van de besturingsfilosofie en besluitvormingsstructuur
- een beschrijving van de hoofdstructuur van de organisatie
- een beschrijving van de fijnstructuur van de organisatie
- een organisatie- en formatieplan
- een draaiende organisatie die laat zien er van en voor elkaar te zijn, met personeel vanuit het reorganisatiebereik, zonodig aangevuld met extern geworven personeel

- een beschrijving van de bedrijfsvoering in de nieuwe organisatie
- een ontwikkelagenda voor de nieuwe organisatie
- gecontracteerde diensten voor taken die niet (langer) door de veiligheidsregio zelf worden uitgevoerd.

Deze resultaten worden in hoofdstuk 2 nader beschreven.

1.4 Relaties met andere projecten / ontwikkelingen

Concept-wetsvoorstel Wet op de Veiligheidsregio

Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan de Wet op de Veiligheidsregio's. Het is de bedoeling dat het wetsvoorstel deze zomer naar de Tweede Kamer gaat. Zodra de Kamer het voorstel ontvangen heeft is het openbaar. Na behandeling in de Tweede Kamer gaat het wetsvoorstel naar de 1e Kamer. Alle inspanningen zijn er nog steeds op gericht dat de wet op 1 januari 2008 wordt ingevoerd.

De opbouw van de interne organisatie van de Veiligheidsregio Zeeland moet binnen de kaders van deze wet worden uitgevoerd. De landelijke ontwikkelingen zullen daarom nauwlettend gevolgd worden.

Gemeenschappelijke regeling Veiligheidsregio Zeeland

In haar vergadering van 26 april 2007 heeft het Algemeen Bestuur van de Veiligheidsregio Zeeland nogmaals bevestigd dat de vastgestelde Gemeenschappelijke regeling ongewijzigd uitgangspunt blijft voor de opbouw van de interne, centrale organisatie.

Regionalisering brandweren in Zeeland

Op 26 april 2007 is door het AB van de Veiligheidsregio ook besloten om af te zien van de vorming van één brandweerorganisatie in Zeeland als doel, maar de samenwerking en afstemming tussen de korpsen wel te intensiveren onder aansturing van de brandweercommandant Brandweer Zeeland en onder regie van het Regionaal Management Overleg. Voor wat betreft regionale taakstelling dient gebruik te worden gemaakt van zogenaamde kringmanagers. Voor dit alles moet terug gevallen kunnen worden op een sterk regionaal veiligheidsbureau. De verdere uitwerking hiervan zal nauw moeten worden afgestemd met dit project en is in wezen onderdeel van de opbouw van de interne organisatie van de Veiligheidsregio Zeeland.

1.5 Uitgangspunten

Voor het veranderproces zijn 8 belangrijke uitgangspunten geformuleerd:

1. Balans tussen snelheid en zorgvuldigheid

Snelheid is geboden, omdat het personeel recht heeft op duidelijkheid en het management recht heeft op goede ondersteuning, maar ook omdat de bouw onvermijdelijk de "verkoop" raakt.

Anderzijds is zorgvuldigheid nodig: voor personeel moet duidelijk zijn wat de gevolgen zijn en welke procedures gevolgd gaan worden.

Deze balans tussen snelheid en zorgvuldigheid vraagt om het benoemen van mijlpalen en het vieren van het halen hiervan, snelle besluitvorming en goede communicatie.

2. Projectsturing

Het veranderproces wordt bestuurd als een project. Een verandering van deze omvang vraagt een grote inspanning van de relatief kleine organisatie die de Veiligheidsregio Zeeland is. Bovendien moet de lopende sturing door het huidige MT in de lijnorganisatie door blijven gaan.

Bestuurlijk is besloten om externe betrokkenheid en ondersteuning bij het project zo veel mogelijk te beperken en te koersen op inzet van intern aanwezige kwaliteiten.

De directeur Veiligheidsregio heeft, uit zijn functie, de zorg en verantwoording over de opbouw van de interne organisatie en de bedrijfsvoering. Vandaar dat is gekozen voor een project naast de lijnorganisatie, onder aansturing en auspiciën van de directeur Veiligheidsregio Zeeland. De stuurgroep, ziet op de ontwikkelingen toe en stuurt zo nodig bij.

3. Bestuurlijke betrokkenheid

Bestuurlijke betrokkenheid is essentieel: het DB fungeert als stuurgroep en wordt regelmatig geïnformeerd, bestuurlijke signalen worden verwerkt en de besluitvorming in DB en AB wordt zorgvuldig voorbereid.

4. Snelle plaatsing van management

Het is belangrijk dat het management (directeur en MT-leden) voor de nieuwe organisatie zo snel mogelijk wordt aangesteld, op basis van het op te stellen besturingsconcept, de topstructuur en de functieprofielen. De MT-leden kunnen dan een belangrijke rol vervullen in het vormen van de nieuwe organisatie.

5. Zichtbare ambitie

De ambitie van de netwerkorganisatie moet te zien zijn in de aanpak van dit veranderproces. Er wordt dus van buiten naar binnen geredeneerd en netwerkpartners worden geïnformeerd en betrokken.

6. Bestuurlijke betrokkenheid

Bestuurlijke betrokkenheid is essentieel: het DB fungeert als stuurgroep en wordt regelmatig geïnformeerd, bestuurlijke signalen worden verwerkt en de besluitvorming in DB en AB wordt zorgvuldig voorbereid.

7. 'Spirit in het proces'

Het veranderproces heeft 'spirit' nodig. Die wordt bevorderd door tempo te maken (zie eerder uitgangspunt), maar ook door:

Plan van aanpak

- de directeur Veiligheidsregio in de ontwikkeling als trekker en bouwer te positioneren, enthousiasme en geloof over te laten brengen op organisatie en bestuur
- een groep sleutelfiguren uit de organisatie te betrekken bij het proces en als 'ambassadeurs' op te laten treden naar de rest van het personeel.
- successen en zichtbare dingen te laten zien en te vieren.
- snel met een visie op de nieuwe organisatie te komen, die voor al het personeel wervend en begrijpelijk moet zijn.

8. Kwaliteit van management en medewerkers

Er wordt veel aandacht besteed aan de gevraagde kwaliteiten en competenties in de nieuwe organisatie: de medewerkers krijgen te zien wat nodig is, waar mensen ontwikkeld moeten worden en hoe dit tot stand komt. De mensen vormen het sociale kapitaal; straks moeten zij het werk doen en daarvoor geëquipeerd zijn of ontwikkeld worden. Dit geldt voor management en medewerkers. Dat betekent dat er een stevig HRM-traject moet komen waarbij ook regionaal management development wordt betrokken.

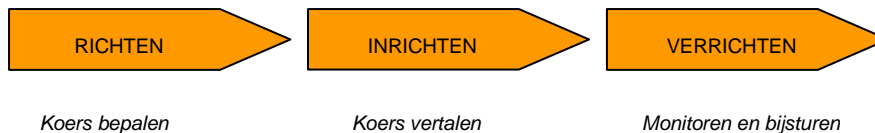
9. Update aanwezige individuele rapportages

Vanaf 2003 hebben diverse externe bureaus in relatie tot inmiddels individuele organisatieonderdelen binnen de Veiligheidsregio Zeeland, verbeterplannen ontwikkeld. Te noemen zijn Cap Gemini, Ernst & Young, Wiegant, Deloitte en Forna. Deze verbeterplannen zullen integraal worden meegewogen, beoordeeld en betrokken. De resultaten zullen integraal worden ingebracht in de nieuwe multidisciplinaire opzet van de Veiligheidsregio Zeeland. Daardoor is op het eind van dit traject ook definitief afscheid genomen van deze individuele rapporten.

2. Planning

2.1 Fasering

Het verandermodel dat wij hanteren onderscheidt drie stappen op hoofdlijnen: richten, inrichten en verrichten. Elke stap draagt een aantal elementen in zich die vorm krijgen in de verandering en volgorde [zijn](#) in hun samenhang.



Richten

Allereerst wordt de richting bepaald: de koers die de organisatie zal gaan varen. In deze fase is er primair aandacht voor visie, missie, strategie, doelen en prestatie-indicatoren.

Inrichten

In deze fase wordt de koers vertaald naar de organisatie. Daarbij wordt bekeken hoe de vastgestelde richting verder vorm kan krijgen in de organisatie en welke elementen in ieder geval een plaats moeten krijgen bij het verder *inrichten* van de organisatie. Daarnaast wordt aandacht gegeven aan de omgeving in relatie tot de producten. Dit leidt tot de inrichting van de processen en in het verlengde daarvan de organisatie. Hierbij wordt de samenhang tussen de inrichting van de organisatie, de resultaatgebieden en indicatoren en de processen geborgd.

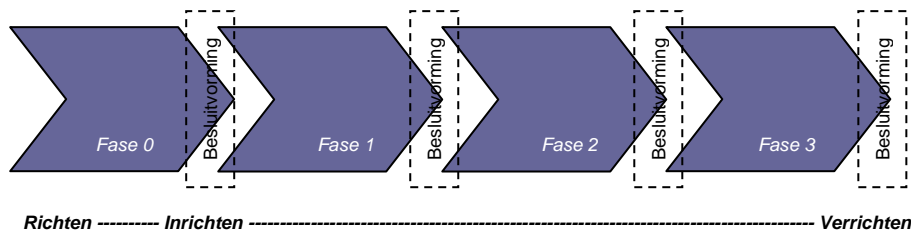
Verrichten

Uiteindelijk komt men aan bij het *verrichten*, het moment waarop de nieuwe organisatie staat en de doorgevoerde veranderingen geborgd moeten worden. In deze derde stap staan het nieuwe management en de geplaatste medewerkers aan het roer. De verdere ontwikkeling van de organisatie op basis van wat is ontworpen en ingericht, wordt ook daadwerkelijk neergezet. Het gaat in de besturing van de verandering nu om monitoren en bijsturen volgens het principe van de Deming-cirkel: plan-do-check-act.

In het verandermodel wordt uitgegaan van een samenhangend geheel dat zich richt op inhoud en proces, de ontwikkeling van de organisatie en de ontwikkeling van de individuen, de structuur en de cultuur. Dit model geeft houvast gedurende de verandering, maar is niet concreet genoeg om op zichzelf de verandering vorm te geven. Wij zullen daarom de fasering in de volgende paragraaf verder uitwerken. Een grafische weergave van het model is als bijlage gevoegd.

Plan van aanpak

Onderstaande afbeelding geeft de fasering van het verandertraject op hoofdlijnen weer. In de fasering zijn besluitvormingsmomenten ingebouwd voor bestuur en medezeggenschap. De volgende fase kan pas dan worden gestart wanneer de opgeleverde documenten zijn geaccordeerd door de daartoe aangewezen organen. Wanneer besloten wordt van start te gaan met het traject zal aan deze fasering een concreet tijdspad worden gekoppeld.



Het richten van de organisatie krijgt concreet vorm in

- fase 0: de planfase.

Het inrichten van de organisatie wordt hieronder opgesplitst in 3 fasen:

- fase 1: de ontwerpfase
- fase 2: de voorbereidingsfase
- fase 3: de implementatiefase

Het verrichten maakt geen onderdeel van dit plan van aanpak uit. Immers de nieuwe organisatie is op dat moment een feit en kan juist met het verrichten aan de slag. Het veranderproject als zodanig is afgerond.

2.2 De planfase

In de planfase ligt de focus op de ambitie van de interne organisatie in relatie tot de omgeving waarin de organisatie functioneert.

Resultaten

In de planfase wordt één product opgeleverd:

- 1) Plan van aanpak

Het plan van aanpak geeft inzicht in de inrichting van het project in termen van resultaten, mensen, middelen, communicatie en tijd.

Besluitvorming

Besluitvorming over het plan van aanpak vindt plaats door zowel het AB als het DB.

2.3 De ontwerpfase

In de ontwerpfase ligt de focus op de strategie en de structuur van de nieuwe organisatie op hoofdlijnen. Hierbij is primair aandacht voor de besturingsfilosofie van de nieuwe organisatie op basis waarvan de hoofdstructuur en de besluitvormingsstructuur wordt vormgegeven.

Resultaat

In de ontwerpfase worden twee producten opgeleverd:

1) Strategisch reorganisatiedocument

Het strategisch reorganisatiedocument geeft de inhoudelijke onderbouwing van de verandering op hoofdlijnen weer. Het document behelst geen uitvoerige analyse van de knelpunten en bijbehorende oplossingsrichtingen, het beperkt zich tot de belangrijkste kenmerken en toekomstige ambities van de huidige organisatie in relatie tot de noodzaak tot de organisatieverandering. Het strategisch reorganisatiedocument bestaat in ieder geval uit de volgende onderdelen:

- Missie: waar staat de organisatie voor
- Visie: wat is de ambitie van de organisatie, waar wil men in de toekomst staan
- Strategische uitgangspunten: welke activiteiten dragen bij aan het bereiken van de visie
- Doelstellingen: wat zijn de doelen van de organisatie, vertaald in prestatie indicatoren
- Beknopte omgevingsanalyse: identificatie van de relevante stakeholders en hun relatie met de organisatie van de veiligheidsregio.
- Doorlopend sociaal statuut

2) Besturingsfilosofie, besluitvormingsstructuur & hoofdstructuur

De besturingsfilosofie heeft betrekking op de wijze waarop de organisatie aangestuurd zal gaan worden door het management. In de besluitvormingsstructuur wordt vastgelegd op welk niveau in de organisatie welke beslissingen worden genomen en welke advies- en beleidsorganen daarbij betrokken zijn. In de hoofdstructuur wordt in lijn met de besturingsfilosofie een beeld geschetst van de nieuwe organisatie op hoofdlijnen. Dit gebeurt op basis van uitgangspunten en inrichtingsprincipes die – voor zover relevant – afgestemd zullen moeten worden met de stuurgroep / het DB. In de hoofdstructuur is in ieder geval zicht op de positie en de functie van het management in de nieuwe organisatie.

Elementen die van belang zijn bij het vaststellen van een besturingsfilosofie, besluitvormingsstructuur & hoofdstructuur zijn:

- Verantwoording: met betrekking tot het verwezenlijken van de taken en doelstellingen van de organisatie zoals vastgelegd in de ontwerpwet, jaarplannen en andere strategische documenten.

Plan van aanpak

- Wijze van aansturing: gericht op de beschikbare middelen in de organisatie (de input), de processen in de organisatie (the throughput), de resultaten (de output) of een combinatie hiervan
- Verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden: de wijze waarop de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie worden belegd
- Producten en diensten: gebaseerd op de door het AB vastgestelde lijst op 21 juni 2007
- Primair proces op hoofdlijnen: de kernactiviteiten van de organisatie in relatie tot de totstandkoming van de producten en diensten
- De hoofdlijnen van de bedrijfsvoering, gebaseerd op de genoemde verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het 'verzorgingsgebied' dat door staf en ondersteuning wordt bestreken
- Concretisering van omgevingsanalyse: een helder beeld van klanten, de professionele omgeving en producten en de wijze waarop de interactie met de omgeving plaatsvindt.

Besluitvorming:

Besluitvorming over de besturingsfilosofie, besluitvormingsstructuur en de hoofdstructuur van de organisatie vindt plaats door het DB. De Ondernemingsraad heeft adviesrecht.

2.4 De voorbereidingsfase

Dit is de fase waarin de uiteindelijke organisatie in al zijn facetten (op papier) vorm krijgt en de uiteindelijke implementatie wordt voorbereid.

Resultaat

De voorbereidingsfase begint met het plaatsingsproces van directie en managementteam. Uitgangspunt is dat alle functies vacant worden gesteld, met uitzondering van die functies waarvan het bestuur reeds in definitieve zin heeft beslist óf waarvan zij beslist dat die niet (opnieuw) worden opengesteld.

In de voorbereidingsfase wordt de hoofdstructuur verder uitgewerkt, resulterend in een fijnstructuur: een uitgewerkt beeld van de organisatie en de randvoorwaarden om deze organisatie optimaal te laten functioneren. Aan de fijnstructuur wordt een Organisatie- en Formatieplan gekoppeld. Elementen die onderdeel uitmaken van de fijnstructuur zijn:

- Systemen: de onderliggende systemen die de structuur en gewenste gedragingen ondersteunen. Onderdeel van de systemen zijn:
 - De werkprocessen: optimale inrichting van de werkprocessen ondersteunend aan de ambities en doelen van de organisatie

Plan van aanpak

De informatiesystemen: het geheel van mensen, middelen, procedures en regels dat de informatievoorziening verzorgt

Planning & Control cyclus: realiseren van P&C cyclus

- Mensen en competenties: in lijn met de ambities van de nieuwe organisatie en werkwijze zijn specifieke competenties nodig in de verschillende functies/functiegroepen. Daarnaast wordt beschreven op welke wijze het HR beleid in de organisatie zal worden vormgegeven.
- Managementstijl: de wijze waarop leiding wordt gegeven in de organisatie
- Cultuur, waarden en normen.

Besluitvorming

Besluitvorming over de fijnstructuur van de organisatie en het bijbehorend Organisatie- en Formatieplan vindt plaats door het DB. De Ondernemingsraad heeft adviesrecht.

2.5 De implementatiefase

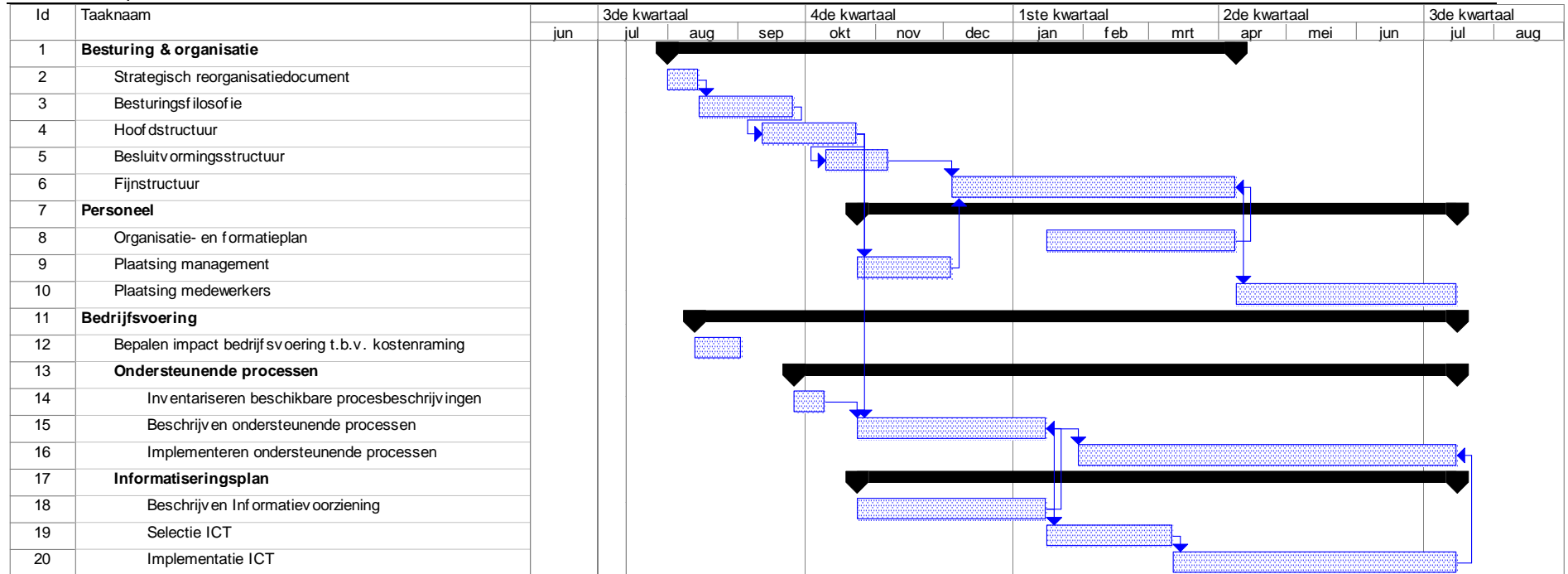
In de implementatiefase wordt overgegaan tot de uiteindelijke implementatie van de voorgestelde wijzigingen.

Belangrijke componenten in deze fase zijn het plaatsingsproces van de medewerkers en de inrichting van de bedrijfsvoering van de organisatie.

2.6 Initiële planning

De initiële planning is als volgt:

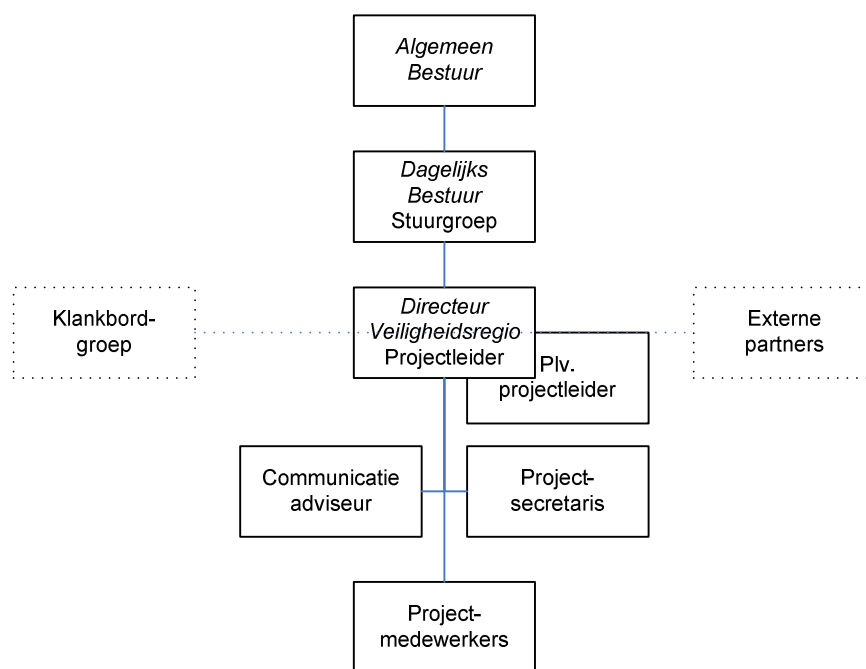
Plan van aanpak



3. Projectorganisatie

Voor de besturing van het project maken we een onderscheid tussen de verschillende fasen. De functies van AB, DB/stuurgroep en Projectleider blijven dezelfde. De besturing daaronder verschilt per fase.

De projectorganisatie ziet er als volgt uit



In fase 0 en 1 bestaat de projectorganisatie uit een klein team dat op hoofdlijnen “meters moet maken”.

Fase 2 begint met de plaatsing van (directie en) MT. Zij gaan vanaf fase 2 aan de slag als kwartiermaker voor hun eigen onderdeel, te beginnen met de invulling van de fijnstructuur. In fase 2 (voorbereiding) en 3 (implementatie) zal het aantal projectmedewerkers ook groeien en worden hoogstwaarschijnlijk werkgroepen gevormd. Voorzitters van een werkgroep zijn tevens lid van de projectgroep en zijn als zodanig ‘linking pin’. Vooralsnog wordt gedacht aan een werkgroep Personeel (& Organisatie) en een werkgroep Bedrijfsvoering.

De verschillende onderdelen van de projectstructuur hebben de volgende invulling:

Algemeen Bestuur

Het AB is opdrachtgever, stelt de projectdefinitie vast en stelt het benodigde budget beschikbaar. Dit Plan van Aanpak wordt om die reden ook ter goedkeuring aan het AB voorgelegd.

Stuurgroep

Het DB fungeert als stuurgroep. De stuurgroep geeft overall sturing aan het project en is “accountable” voor het bereiken van de projectdoelen. De stuurgroep keurt plannen en rapportages goed en beslist over afwijkingen buiten de vastgestelde kaders. De stuurgroep draagt zorg voor de benodigde middelen en bemiddelt bij conflicten binnen het project of met externe partijen.

Beslissingen die conform de gemeenschappelijke regeling besluitvorming behoeven in het AB, worden door het DB voorgelegd aan het AB.

Vergaderingen van de stuurgroep worden bijgewoond door de projectleider.

Projectleiding

De directeur van de Veiligheidsregio geeft als projectleider dagelijkse leiding aan het project binnen de door de stuurgroep gestelde kaders. De projectmanager is “responsible” voor het opleveren van de afgesproken resultaten binnen de afgesproken tijd en het beschikbaar gestelde budget en daarmee voor het bereiken van de beoogde doelen.

De projectleider geeft leiding aan de deelprojectleiders en de projectondersteuning. Hij rapporteert de voortgang aan de stuurgroep en bereidt de bestuurlijke besluitvorming over belangrijke afwijkingen voor.

De projectleider wordt terzijde gestaan door een plaatsvervangend projectleider/projectmanager. De projectleider vult met name de inhoudelijk rol in en vertegenwoordigt het project naar “buiten”, de plaatsvervangend projectleider vervult met name de procesmatige rol.

Communicatieadviseur

De communicatieadviseur van de Veiligheidsregio Zeeland geeft invulling aan de projectcommunicatie. De invulling hiervan wordt vastgelegd in een communicatieplan.

Projectsecretaris

De projectsecretaris levert de administratieve ondersteuning voor de projectleiding, beheert de projectdocumentatie en stelt de voortgangsrapportages op.

Projectmedewerkers

De projectmedewerkers zijn medewerkers uit de eigen organisatie en in voorkomende gevallen uit de deelnemende organisaties en/of de gemeenten. Waar nodig wordt extra benodigde externe deskundigheid, na overleg met de stuurgroep en de OR, betrokken.

De projectmedewerkers stellen de producten op en leveren de capaciteit om de beoogde resultaten daadwerkelijk te implementeren.

Gezamenlijk met de projectleider, de plv. projectleider, de projectsecretaris en de communicatieadviseur, vormen zij de projectgroep.

Klankbordgroep

Er wordt een klankbordgroep geformeerd van sleutelfunctionarissen uit de organisatie. De projectleiding stemt regelmatig met deze klankbordgroep af. Zie ook uitgangspunt 6 in §1.5.

Externe partners

De ambitie van de veiligheidsregio moet zichtbaar worden, juist ook buiten de eigen organisatie. De projectleiding stemt daarom regelmatig af met de netwerkpartners. Zie ook uitgangspunt 4 in §1.5.

Externe ondersteuning

Om redenen van capaciteit en expertise kan de Veiligheidsregio de projectorganisatie niet volledig zelf bemensen. Bureau Berenschot zal daarom op een aantal terreinen expertise inbrengen, met name op de gebieden projectleiding, organisatiekunde, kennis van veranderprocessen en reorganisaties en kennis van Veiligheidsregio's.

4. Projectbudget

4.1 Mensen

Voor fase 1 is de volgende capaciteit benodigd voor een periode van ca. 10 weken tot 1 november 2007:

Projectleider:	1 dag / week
plv. projectleider	1 dag / week
communicatieadviseur	0,5 dag / week
projectsecretaris	2 dagen / week
extern deskundige	1 dag / week.

De precieze bemensing van de daaropvolgende fasen kan nu nog niet worden aangegeven. Uitsluitend de plv. projectleider als ook de extern deskundige worden ingevuld door externe tijdelijke inhuur. De overige functionarissen komen uit de organisatie zelf.

4.2 Middelen

Voor het totale project is een eerste indicatieve begroting opgesteld. NB: dit betreft de hele projectperiode tot 1 juli 2008. De kosten voor de inzet van eigen personeel zijn in deze begroting NIET opgenomen.

Gezien de lage automatiseringsgraad in de bedrijfsvoering moet er overigens van worden uitgegaan dat er aanzienlijke investeringen in (hard- en) software en eenmalige inrichtingskosten nodig zijn. De migratiekosten zullen om dezelfde reden relatief laag zijn. Een ander groot bedrag is gemoeid met de investering in het personeel, het sociale kapitaal van de organisatie. Gerekend is met een bedrag (stelpost) voor ontwikkeling (ontwikkelassessments) van 2.500 euro per medewerker. Dit bedrag komt eenmalig bovenop de reguliere budgetten voor opleiding en ontwikkeling. Eventuele kosten voor herplaatsing, overtolligheid etc. zijn niet meegenomen omdat die op dit moment niet te ramen zijn.

alle bedragen in €

Projectleiding	
Externe inhuur plv. projectleider (1 dag per week, september 2007 - juli 2008)	75.000
Vergaderkosten	10.000
Totaal projectkosten	85.000
Personeel & Organisatie	
Inhuur externe deskundigheid organisatieontwerp	30.000
Kosten werving	25.000
Ondersteuning bij functiebeschrijving en -waardering	30.000
Ontwikkeling en opleiding (60 medewerkers x € 2500)	150.000
Overige ondersteuning (GO,)	10.000
Totaal personeel & organisatie	245.000
Bedrijfsvoering	
Ondersteuning bij ontwerp en beschrijving van processen	70.000
Ondersteuning bij implementatie van processen	100.000
Automatiseringskosten (excl. eventuele investeringen in hard- en software)	100.000
Totaal bedrijfsvoering	270.000
Communicatie	
Nieuwsbrieven	5.000
Medewerkersdagen	15.000
Ontwikkelen nieuwe huisstijl	20.000
Opzetten intranetsite	10.000
Totaal communicatie	50.000
Overig	
Onvoorzien	40.000
Totaal overig	40.000
Totaal	690.000

5. Projectcommunicatie

De belangrijkste doelstellingen voor communicatie vanuit het project zijn:

- De nieuwe organisatie wordt vormgegeven binnen de afgesproken beleidskaders en voorwaarden
- De doelstellingen van de organisatie – zoals weergegeven in paragraaf 1.1 – bepalen de meerwaarde van de samenwerking
- De medewerkers worden zo spoedig mogelijk en zo transparant mogelijk op de hoogte gesteld van voortgang en besluitvorming
- Vanuit het missie / visie-traject worden de belangrijkste kernwaarden geformuleerd. Deze kernwaarden worden in de communicatie benadrukt.

Er worden verschillende doelgroepen onderscheiden. Dat zijn:

- Eigen medewerkers
- Ketenpartners
- Bestuurders
- Burgers

Om de communicatie richting deze doelgroepen vorm te geven wordt gedacht aan een aantal middelen, die in een apart communicatieplan nader worden uitgewerkt.

6. Risico's

Bij het opstellen van dit plan van aanpak worden onderstaande risico's onderkend. Denkbaar is dat gaandeweg het traject andere risico's zichtbaar worden. Deze zullen dan aan de stuurgroep gemeld worden, inclusief de genomen tegenmaatregelen.

Ontbrekend draagvlak bij externe partijen

De wens tot verandering wordt vooral binnen de organisatie van de veiligheidsregio zelf gevoeld. Dit betekent dat er niet vanzelfsprekend draagvlak is bij externe partijen, terwijl de samenwerking met hen wel zal veranderen.

Tegenmaatregel: Externe partijen zullen vanaf het begin worden geïnformeerd over de ontwikkelingen en waar relevant als klankbord worden betrokken.

Kosten bedrijfsvoering

De automatiseringsgraad van de PIOFACH-functies binnen de veiligheidsregio is laag. Het ontwerp en de beschrijving van processen, de implementatie ervan en de inrichting van de ICT-ondersteuning zal daarom aanzienlijke kosten met zich mee brengen. De noodzaak ervan wordt primair door het management ervaren, maar de omvang van de noodzakelijke inspanningen worden daarmee niet vanzelfsprekend gedragen.

Tegenmaatregel: In een vroeg stadium (ontwerpfase) zal een eerste verdieping worden gedaan, zodat de omvang van de eenmalige en structurele lasten duidelijk wordt en voldoende onderbouwd kan worden afgestemd met de stuurgroep.

Te weinig interne resources

De Veiligheidsregio Zeeland heeft een beperkte omvang en zal die conform de nieuwe ideeën ook houden. Dat betekent dat de vrij te maken capaciteit voor verbetertrajecten ook beperkt is.

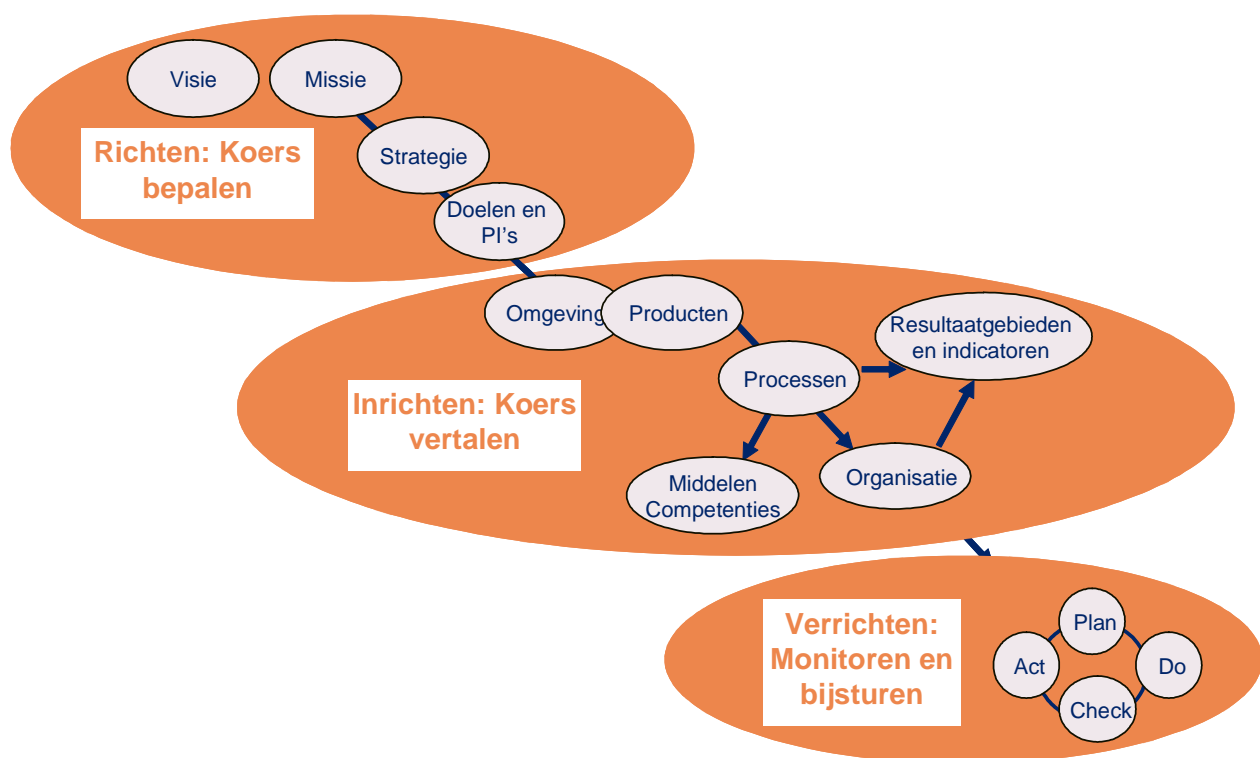
Tegenmaatregel: Door directie en management zal gedurende de looptijd van dit project nadrukkelijk worden gestuurd op het beperken van het reguliere takenpakket en nieuwe initiatieven, conform de melding in het bestuur dat de andere activiteiten geprioriteerd zullen worden ("restaurant dicht, afhaalservice open").

Cultuur

In zowel het bestuur als de organisatie van de veiligheidsregio Zeeland is geen bestaande cultuur van het initiëren en doorzetten van grootschalige verandertrajecten. Veel eerder is sprake van geleidelijke doorontwikkeling van het bestaande. Dit heeft het risico van terugtrekkende bewegingen als de consequenties van het reorganisatietraject inzichtelijk worden.

Tegenmaatregel: In de in- en externe communicatie zal de noodzaak van verandering continu worden benadrukt.

Bijlage 1 Organisatieverandering: inhoudelijke samenhang



Bijlage 2 Samenstelling stuurgroep en projectgroep

Stuurgroep (Dagelijks Bestuur):

J.A.H. Lonink	voorzitter
Mevr. A. van Dok-Weele	lid
D.J. van der Zaag	lid (portefeuillehouder personeel)
J.F. Mulder	lid
J.M. Schouwenaar	lid

Projectgroep (fase 1):

- Frans Captijn	projectleider
- Jacco Post	plv. projectleider/projectmanager
- Marlies Lampert	communicatieadviseur
- Illy Vermaire	projectsecretaris
-	medewerker(s) uit de organisatie
- Gert Jan Bosland	extern deskundige