

Veiligheidsregio Zeeland

Spil in het netwerk van fysieke veiligheid



Samenvatting

Strategisch Reorganisatiedocument
Verbinden en regisseren

ing. F.J.G.M. Captijn MCDm
Directeur Veiligheidsregio

d.d. 14 januari 2008

In samenwerking met:

Drs. J. Post

Ir. G.J. Bosland

Mr. A.M. van Assenbergh

Inhoudsopgave

Blz.

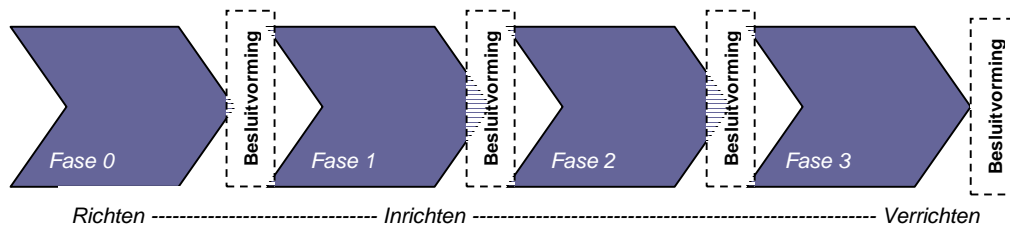
1. HET STRATEGISCH REORGANISATIEDOCUMENT	4
1.1 WAAR STAAN WE NU.....	4
1.2 INHOUD STRATEGISCH REORGANISATIEDOCUMENT.....	4
2. NAAR EEN NIEUWE ORGANISATIE	5
2.1 WENTELING VAN SECUNDAIRE BRANDWEERTAAK NAAR PRIMAIRE BESTUURSZORG VAN DE VEILIGHEIDSREGIO.	5
2.1.1 Huidige wetgeving	5
2.1.2 Nieuwe wetgeving.....	5
2.2 DE WENS IS DE VADER VAN DE GEDACHTE.....	6
2.3 STARTPUNT.....	6
3. DE HUIDIGE ORGANISATIE	7
3.1 MISSIE, VISIE, DOELSTELLING EN TAKEN	7
3.1.1 Missie	7
3.1.2 Visie	7
3.1.3 Doelstelling	7
3.1.4 Taken.....	7
4. DE VEILIGHEIDSREGIO ZEELAND ALS NETWERKORGANISATIE	8
4.1 DE VR ZEELAND IN DE VEILIGHEIDSKETEN.....	8
4.2 DE VEILIGHEIDSREGIO ALS NETWERKORGANISATIE	8
4.2.1 Uitgangspunten bij de organisatie in het externe netwerk	9
4.2.2 Uitgangspunten bij het netwerk in de interne organisatie.....	10
5. DE TOEKOMSTIGE ORGANISATIE	11
5.1 DE NETWERKORGANISATIE VEILIGHEIDSREGIO ZEELAND.....	11
5.2 ROLLEN ALS BASIS VOOR DE NETWERKORGANISATIE	12
5.3 DE ROLLEN IN DE OPBOUW VAN DE ORGANISATIE	12
5.4 STURINGSFILOSOFIE	13
5.4.1 Uitgangspunten bij de sturingsfilosofie	13
5.4.2 Aangrijpingspunt voor sturing: rollen.....	13
5.5 VERSCHILLEND STUREN IN DE DRIE SCHILLEN.....	14
5.6 UITGANGSPUNTEN BEDRIJFSVOERING	15
5.7 STURINGSPROCESSEN	15
5.8 STURINGSINSTRUMENTEN.....	16
5.9 CULTUUR EN WERKWIJZE	17

6. OPBOUW HOOFDSTRUCTUUR VEILIGHEIDSREGIO ZEELAND	18
6.1 ALGEMEEN	18
6.2 VERSCHERPING ROLLEN	18
6.2.1 Rollen	18
6.2.2 Toelichting op de Rollen.....	19
6.3 KOPPELEN TAKEN AAN DOMINANTE ROLLEN.....	21
6.4 OVERWEGINGEN BIJ DE HOOFDSTRUCTUUR.....	21
6.5 DE HOOFDSTRUCTUUR	22
6.6 KWARTIERMAKEN.....	24
7. DE WEG NAAR DE NIEUWE ORGANISATIE.....	25
7.1 CREATIEF EN INNOVATIEF VAN HOOFDSTRUCTUUR NAAR FIJNSTRUCTUUR	25
7.1.1 Flexibel door verplichte inzet van ketenpartners (De longfunctie)	25
7.1.2 Creatieve en innovatieve invulling fijnstructuur organisatie VRZ.....	25
7.2 DE OVERGANG NAAR DE VOORBEREIDINGSFASE	25

1. Het strategisch reorganisatiedocument

1.1 Waar staan we nu

Het Plan van Aanpak 'reorganisatie centrale organisatie Veiligheidsregio Zeeland' is vastgesteld (augustus 2007). Hiermee is de Planfase van de reorganisatie van de organisatie van de Veiligheidsregio Zeeland afgesloten. De organisatie van de Veiligheidsregio is daarmee in de tweede fase aangekomen, 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 worden vormgegeven.

In de ontwerpfase wordt tevens vooruitgeblikt naar en de opdracht geformuleerd voor de volgende fase in het proces, de voorbereidingsfase. Dit is de fase waarin de uiteindelijke organisatie in al zijn facetten (op papier) vorm krijgt en de uiteindelijke implementatie wordt voorbereid.

1.2 Inhoud strategisch reorganisatiedocument

De onderdelen van de nieuwe organisatie zijn vastgelegd in het strategisch reorganisatiedocument dat voorligt. 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.

Besluitvorming:

Besluitvorming over het strategisch reorganisatiedocument vindt plaats door de directeur Veiligheidsregio Zeeland. De Ondernemingsraad heeft adviesrecht. Het Dagelijks Bestuur stelt de hoofdstructuur en de managementbenoemingen vast. Deze laatste stap is nog niet vervat in dit document. Het DB krijgt daarom in de volgende fase van het reorganisatieproces deze onderwerpen voorgelegd.

2. Naar een nieuwe organisatie

2.1 WENTELING VAN SECUNDAIRE BRANDWEERTAAK NAAR PRIMAIRE BESTUURSZORG VAN DE VEILIGHEIDSREGIO.

2.1.1 Huidige wetgeving

De Wet Rampen en Zware Ongevallen en in mindere mate de Brandweerwet 1985 legde het primaat van de voorbereiding op de rampenbestrijding bij de (regionale) brandweerorganisaties. Voor de lokale brandweren was dit naast de primaire taak van de basis-brandweezorg een secundaire aangelegenheid. Voor de voormalige regionale brandweer een primaire voorbereidende en coördinerende taak. Over crisisbeheersing werd in die tijd überhaupt nog niet in de wet gesproken. Op basis van de Wet Rampen en Zware Ongevallen was de operationele leiding in handen van de gene die de operationele leiding had over de brandweer tenzij de burgemeester hiervoor iemand anders bewust aanwees. In Zeeland is, vanuit de regionaal vastgestelde Regeling Operationele Leiding (ROL), deze leiding in handen van de directeur Veiligheidsregio. In de zogenaamde Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijding Procedure (GRIP) komt de operationele leiding tot uitdrukking. Een knelpunt dat daarbij wel aanwezig is, is dat diegenen (officieren) die in de ROL participeren in voorbereidende (preparatieve) zin geen enkele zeggenschap hebben over de organisaties waarmee zij in een responsfase werken. Planvorming, uitrusting, opleiding, oefening etc., zijn immers lokale verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Logischer zou het zijn als er stroomlijning van processen zowel vanuit de 'koude' organisaties als bij het 'warme' optreden zou zijn gegarandeerd.

2.1.2 Nieuwe wetgeving

De (concept) Wet op de Veiligheidsregio's legt het primaat van de zorg van de voorbereiding op, uitvoering van én de nazorg op het gebied van zowel Rampenbestrijding als Crisisbeheersing neer bij het *bestuur van de Veiligheidsregio*. Dit is een zeer wezenlijke verandering. Ons bestuur van de VRZ stelt feitelijk het regionale fysiek veiligheidsniveau vast voor zover dit afwijkt van de kwaliteitseisen als opgenomen in de aan de Wet op de Veiligheidsregio's gekoppelde kwaliteits Algemene Maatregel van Bestuur (AmvB). Het product fysieke veiligheid is voor burgers te allen tijde multidisciplinair. Hierdoor dient het niveau van fysieke veiligheidszorg dan ook op voorhand multidisciplinair op elkaar afgestemd te zijn. De Veiligheidsregio heeft hierin een primaire taak. Immers niet alleen het niveau van brandweezorg maar ook bijvoorbeeld dat van de geneeskundige hulpverlening en overige partners wordt hierdoor door het (multidisciplinaire) product veiligheid op elkaar afgestemd. Daarnaast spreekt de concept Wet op de Veiligheidsregio's over één operationele leider en daarmee (multidisciplinair) adviseur aan de bestuurlijk eindverantwoordelijke (burgemeester of coördinerend burgemeester). In de oplossingsrichtingen in relatie tot de Algemene Doorlichting Rampenbestrijding van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid wordt op de operationele invulling van de operationeel leiderfunctie geanticipeerd door de Veiligheidsdirectie.

Het is dan ook niet meer voornamelijk de (regionale)brandweer die de voorbereiding, uitvoering en nazorg op het gebied van rampenbestrijding en crisisbeheersing vorm en inhoud geeft maar juist de Veiligheidsregio, in multidisciplinaire zin, als geheel. De brandweer wordt daarmee één van de organisaties/organisatieonderdelen die een specifieke, expliciete en nog steeds cruciale bijdrage aan deze processen levert. Dit alles met en naast andere organisaties en organisatieonderdelen in een samenwerkingsverband binnen het gebied van de Veiligheidsregio Zeeland.

Het is juist daarom dat de Veiligheidsregio zich als spin in het netwerk van fysieke veiligheid op stelt en vanuit een rolaansturing in relatie tot de uitvoering van de taken die haar door de wet en

de gemeenschappelijke regeling zijn opgedragen gaat werken. Binnen de organisatie van de Veiligheidsregio Zeeland zullen dan ook rollen op andere plekken worden belegd dan in de oude structuur van de voormalige Regionale Brandweer Zeeland. Dit zegt overigens niets over de fysieke plek in de regio waar taken worden uitgevoerd.

2.2 De wens is de vader van de gedachte.....

De wens

De Veiligheidsregio Zeeland streeft ernaar de versnippering van expertise en inzet van hulpdiensten in de fysieke veiligheid terug te brengen en te komen tot een organisatie die optimaal in staat is haar verantwoordelijkheid in het complexe bestuurlijke, operationele en organisatorische netwerk te nemen. Dit alles ten dienste van optimale veiligheidsproducten voor de Zeeuwse burger, bezoeker en bedrijven.

De gedachte

De organisatie VR Zeeland wordt een krachtige netwerkorganisatie die op haar kerntaken is toegerust.

De interne besturing en bedrijfsvoering worden op orde gebracht. Uitgangspunt daarbij: eerst definiëren van het 'verzorgingsgebied' van de bedrijfsvoeringsfuncties. Vervolgens doel-, informatie- en ondersteuningsbepaling door de lijn, advisering en ondersteuning door bedrijfsvoeringfuncties.

De inrichting van de oude organisatie is niet richtinggevend en geldt ook niet als uitgangspunt. Dit geldt voor de structuren en voor de posities. In beginsel worden dus ook de functies van directeuren en MT-leden opnieuw beschreven en ingevuld.

Het takenpakket, zoals vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 21 juni 2007, is uitgangspunt bij de vormgeving van de organisatie. De bestaande Gemeenschappelijke Regeling is leidend en de concept-wet op de Veiligheidsregio's richtinggevend.

2.3 Startpunt

Als startpunt bij het ontwerp van de nieuwe organisatie is gekeken naar de omgeving waarin de Veiligheidsregio opereert (het netwerk) en de positie die zij daarin inneemt. Deze benadering, waarbij niet primair is geredeneerd vanuit de huidige structuur van de organisatie, heeft ons in staat gesteld vergezichten te creëren op weg naar een organisatie die optimaal is uitgerust voor de haar bij wet en gemeenschappelijke regeling toebedeelde taken. Zij speelt adequaat in op rampenbestrijding, risico- en crisisbeheersing binnen de regio en in de effectgebieden daarbuiten.

De huidige organisatie geeft wel de kaders aan waarbinnen de nieuwe organisatie vorm krijgt. Specifiek doelen wij dan op de missie, de doelstelling en de taken van de Veiligheidsregio Zeeland. De huidige organisatie vormt een startpunt bij het herschikken van de taken en de bepaling van aantallen fte's.

3. De huidige organisatie

3.1 Missie, visie, doelstelling en taken

3.1.1 Missie

De 5 V's van de missie van de Veiligheidsregio luiden als volgt:

<i>Voorkomen</i>	Wij signaleren risico's en gevaren en waar mogelijk halen we ze weg
<i>Voorbereiden</i>	Wij zorgen voor een goed opgeleide organisatie die klaar staat
<i>Verhelpen</i>	Wij zorgen voor de juiste hulp als u in nood zit en nemen de bedreiging weg
<i>Verbeteren</i>	Wat we beter kunnen, zullen we beter doen
<i>Verbinden</i>	Wij zijn de centrale schakel voor fysieke veiligheid in Zeeland

De missie van de Veiligheidsregio Zeeland blijft in de nieuwe organisatie ongewijzigd.

3.1.2 Visie

De visie op de Veiligheidsregio ligt besloten in het visiedocument (oktober 2005). De beknopte visie van de Veiligheidsregio luidt:

De Veiligheidsregio Zeeland streeft ernaar een organisatie te zijn die door haar positie in het netwerk een vitale functie vervult in het samenbrengen van de samenwerkingspartners, ten einde een product tot stand te brengen op het gebied van rampenbestrijding en crisisbeheersing, dat kwalitatief hoogwaardiger is dan de som der delen.

3.1.3 Doelstelling

De doelstelling van de Veiligheidsregio hebben wij ontleend aan het in oktober 2005 vastgestelde visiedocument.

De Veiligheidsregio heeft tot doel het behartigen van de belangen van de inwoners in het samenwerkingsverband op de terreinen van:

- a. Brandweezorg
- b. Geneeskundig hulpverlening bij ongevallen en rampen
- c. Rampenbestrijding en crisisbeheersing
- d. Het instellen en instandhouden van een gezamenlijke meldcentrale voor politie, brandweer en ambulancezorg

3.1.4 Taken

De taken van de Veiligheidsregio zijn vastgesteld in het Algemeen Bestuur van de Veiligheidsregio. De taken zijn gebaseerd op de gemeenschappelijke regeling voor de Veiligheidsregio. In de taken die onder de verantwoordelijkheid van de Veiligheidsregio Zeeland vallen, brengen wij een driedeling aan:

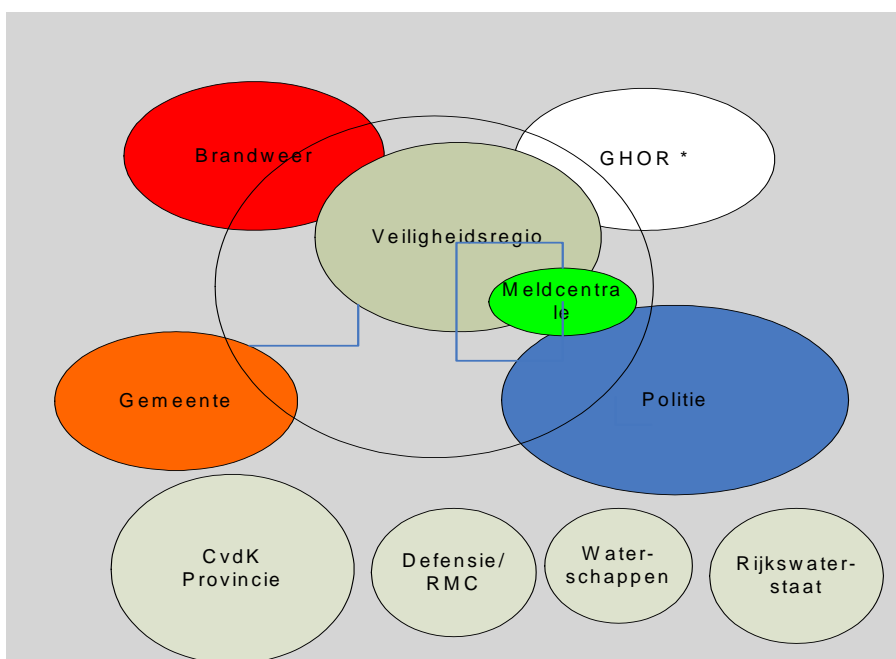
- Taken die de organisatie van de Veiligheidsregio zelf uitvoert.
- Taken die de organisatie in gezamenlijkheid met anderen uitvoert.
- Taken die anderen uitvoeren waarbij de Veiligheidsregio op de achtergrond een rol speelt.

4. De Veiligheidsregio Zeeland als netwerkorganisatie

4.1 De VR Zeeland in de veiligheidsketen

In deze tijd waarin de toegevoegde waarde en het functioneren van de VR Zeeland in hoge mate afhankelijk is van de interactie met de hulpverleningsorganisaties en ketenpartners verdient het aanbeveling te kiezen voor een organisatievorm die is toegesneden op de dynamiek in het veiligheidsdomein en waar het procesmanagement tussen de partners en de VR Zeeland georganiseerd kan worden. Een netwerkorganisatie is hiervoor een goed model.

Onderstaande tekening is een *sterk vereenvoudigde weergave* van dit netwerk waarin de organisatie van de VR Zeeland gepositioneerd is. Om een gedetailleerd beeld te krijgen van het netwerk waarin de VR Zeeland opereert en de verschillende belangen die hierin een rol spelen is het van belang een *netwerk analyse* uit te voeren. De buitencirkel rondom de Veiligheidsregio geeft het domein aan waarin de VR Zeeland opereert.



* GGD en RAVZ zijn de primaire GHOR-partners in het netwerk.

De VR Zeeland neemt in het netwerk zoals wij dat hierboven hebben geschetst een bijzondere plaats in: niet voor niets staat de organisatie van de VR Zeeland in het midden van het web afgebeeld. Zij vormt de schakel tussen de verschillende hulpverleningsdiensten en ketenpartners in het veiligheidsdomein. De VR Zeeland vervult vanuit haar positie verschillende *rollen* in lijn met de taken die het bestuur heeft vastgesteld en die in het huidige wetsontwerp zijn neergelegd. Vanuit de schakelfunctie zijn rollen, zoals regisseur, kennismakelaar en motor van processen van groot belang. Voor deze rollen is de VR Zeeland aangewezen op een goede samenwerking met en tussen de ketenpartners en hulpverleningsorganisaties in het domein.

4.2 De Veiligheidsregio als netwerkorganisatie

Het woord 'netwerkorganisatie' valt regelmatig als algemene aanduiding, zonder dat wordt ingevuld wat daarmee exact bedoeld wordt. In de basis gaat het om een organisatie die intern netwerkverbanden kent, dan wel onderdeel uitmaakt van een extern netwerk in een keten waarbij interactie met ketenpartners een hoofdrol speelt.

4.2.1 Uitgangspunten bij de organisatie in het externe netwerk

Een netwerk van verschillende zelfstandige organisaties kenmerkt zich in zijn algemeenheid door:

- Organisaties die zich als gelijke partners in het netwerk opstellen,
- Iedere partner opereert vanuit eigen rol en primaire verantwoordelijkheid,
- Iedere partner brengt eigen expertise en competenties in,
- Het investeren in relaties in het netwerk is fundamenteel van de organisatie,
- Er is een herkenbare gemeenschappelijke identiteit (het product fysieke veiligheid),
- Er bestaat een open informatie-uitwisseling (met behulp van informatiemanagement en ICT),
- Beseft wordt dat bovengenoemde samenwerking onder een zekere regie duidelijk een beter product op levert dan een individuele aanpak. Hierbij wordt advies aan en van elkaar, in relatie tot dit betere multidisciplinaire product veiligheid niet alleen op prijs gesteld maar ook geaccepteerd.

Kenmerkend en van groot belang in de context van de Veiligheidsregio is dat de regio 'koude' en 'warme' taken heeft¹. De 'warme' taken zijn van een totaal ander karakter en vragen een andere werkwijze: bij calamiteiten vraagt dit een acute omschakeling van een op overleg gerichte manier van werken naar een hiërarchische. Flexibiliteit zowel in de toepassing van werkvormen als bij medewerkers is een voorwaarde om effectief in te kunnen spelen op de situatie die voorligt. Dit vraagt om de aanwezigheid van specifieke competenties in de organisatie. In hoofdstuk 5 komen wij hierop terug.

De Veiligheidsregio Zeeland wil als spil in het netwerk haar regie-, advies- en informatiemakelaarrol in de nieuwe organisatie waarmaken door onder andere;

- De specialist te zijn en te blijven op het gebied van (kennis van) rampenbestrijding en crisisbeheersing,
- Het ten behoeve van het netwerk hebben en onderhouden van up-to-date kennis van (inter)regionale risico's,
- Het verbinden van de partijen/stakeholders die betrokken zijn en/of belang hebben bij fysieke veiligheid,
- Ten behoeve van burgers en bezoekers met haar partners zorg dragen voor een realistisch veiligheidsniveau,
- Op te treden als inspirator en aanjager van initiatieven,
- Het signaleren van knelpunten in het netwerk, hierop reageren en zo mogelijk anticiperen,
- Het oproepen van energie en fungeren als vliegwiel,
- Kruisbestuivingen tussen partijen tot stand te brengen,

¹ Wij spreken van koude taken wanneer het gaat om activiteiten in de pro actie, preventie, preparatie en nazorg fase. In de repressie fase spreken wij van de warme kant of warme taken.

- Toezicht te houden op kwaliteit en
- Bewust en eenvoudig met al haar stakeholders te communiceren.

Ter informatie: uit empirisch onderzoek blijkt dat de belangrijkste factoren die het succes van werken in netwerken en allianties beïnvloeden zijn:

- Benadrukken van het potentieel om samen waarde te creëren
- Overeenstemming over heldere en realistische doelstellingen
- Steun van het topmanagement
- Specifieke bijdragen leveren aan de alliantie door de partners
- Precieze afbakening van rechten en plichten in de alliantie
- Zorgen dat bijdragen van partners complementair zijn
- Allianties maken op basis van gevestigde vertrouwensrelaties
- De doelen van de alliantie passen bij de strategieën van de partners
- Continue evaluatie van de prestaties van de alliantie
- Overeenstemmende fundamentele waarden en overtuigingen

4.2.2 Uitgangspunten bij het netwerk in de interne organisatie

Op hoofdlijnen wordt een netwerkorganisatie *intern* gekenmerkt door een combinatie van twee factoren: de structuur van de organisatie en de mensen die erin werken. Het tweede element wordt in het licht van de netwerkorganisatie ook wel aangeduid als het sociaal kapitaal: het belang van relaties tussen mensen, tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en externen om succesvol te functioneren als netwerkorganisatie. Bij een netwerkorganisatie is het sociaal kapitaal van cruciaal belang. Immers, dit zijn de drijfkrachten achter de relatie die wordt aangegaan en de producten die als gevolg hiervan tot stand komen.

Naast deze algemene opmerkingen, leert bovenstaande korte beschouwing over de rol van de VR Zeeland in een netwerk dat de volgende elementen terug moeten keren in de vormgeving van de interne organisatie:

- Functies primair voor de 'koude' organisatie doch ook voor de 'warme', op basis van rollen en competenties gaan worden omschreven,
- Er van wordt uitgegaan dat gewerkt wordt met professionele medewerkers die ruimte nodig hebben,
- De VRZ nieuwe stijl een continue lerende organisatie is gericht op verbetering, waarin mensen elkaar aan spreken op gedrag en prestaties in een open communicatieve sfeer en geleerd wordt van incidenten,
- Een initiërende en zo mogelijk creatieve rol en instelling wordt verwacht,
- Procesgevoel en bestuurlijke sensitiviteit aanwezig moet zijn en
- Op sterke externe gerichtheid wordt ingezet.

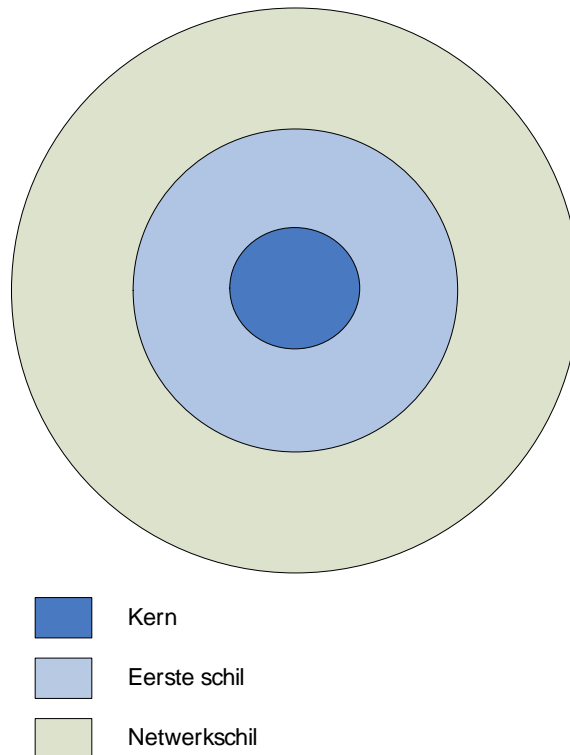
5. De toekomstige organisatie

5.1 De netwerkorganisatie Veiligheidsregio Zeeland

In de organisatie van de VR Zeeland zoals wij deze voor ogen hebben hanteren wij, zoals in hoofdstuk 3 al genoemd, een driedeling in taken:

- De taken die de organisatie Veiligheidsregio Zeeland **zelf** uitvoert. *Dit is tevens de kern van de organisatie van de VR Zeeland.*
- De taken die zij in gezamenlijkheid **met anderen** uitvoert. *Dit vormt de zogenaamde eerste schil om de kern van de VR Zeeland.*
- De taken **die anderen uitvoeren**. *Deze worden uitgevoerd in de zogenaamde netwerkschil of tweede schil van de VR Zeeland.*

Onderstaande afbeelding geeft het beeld van de organisatie zoals wij dat hierboven hebben geschetst op hoofdlijnen weer.



Uitgangspunt in de *netwerkschil* is dat kennis en indien mogelijk ook mensen worden uitgewisseld om de kruisbestuiving met de samenwerkingspartners in de keten te optimaliseren. De netwerkschil kan ook gezien worden als de longfunctie van de Veiligheidsregio. Door het rouleren van personeel tussen de betrokken organisaties in het veiligheidsdomein wordt een natuurlijke uitwisseling van expertise, werkwijze en cultuur bevorderd. Een vorm van regionaal management development kan hierbij behulpzaam zijn en voor de organisatie VR Zeeland zelf HRM op basis van competenties.

Bovendien is in deze netwerkschil het accountmanagement van de organisatie belegd. Er worden goede relaties onderhouden met de aanspreekpunten binnen de relevante organisaties en er wordt geïnvesteerd in het creëren van een netwerk in de regio waarin de lijnen kort en betekenisvol zijn. Het accountmanagement is in hoofdzaak niet belegd bij het management, maar bij de medewerkers binnen de organisatie. Dit vergt procesmatige en inhoudelijke expertise bij medewerkers in de netwerkschil. Medewerkers worden hierbij gezien als het visitekaartje van de organisatie.

5.2 Rollen als basis voor de netwerkorganisatie

De taken van de VR Zeeland worden gekenmerkt door een belangrijke driedeling:

- De taken die de organisatie van de VR Zeeland *zelf* uitvoert (de kern)
- De taken die zij in gezamenlijkheid *met anderen* uitvoert (de 1e schil)
- De taken *die anderen uitvoeren* (de 2e of netwerkschil)

Om goed invulling te geven aan alle facetten in de taakomschrijving van de VR Zeeland onderscheiden wij een aantal *rollen*. Aan een goede invulling van deze rollen zijn randvoorwaarden te koppelen die de VR Zeeland in staat stellen de rol optimaal in te vullen en haar (wettelijke) verantwoordelijkheid te nemen.

De te onderscheiden rollen zijn:

- Regie voeren
- Regie toetsen
- Advies
- Informatiemakelaar
- Faciliteren
- Beheer.

In paragraaf 6.2 worden de rollen nader toegelicht.

5.3 De rollen in de opbouw van de organisatie

De rollen zoals hierboven omschreven relateren wij aan de verschillende schillen van de organisatie. Wij hanteren als uitgangspunt dat de monodisciplinaire basiszorg door de verschillende partners in de veiligheidsketen zelf wordt georganiseerd. De disciplines brengen hun “maatwerk diensten” rondom crisisbeheersing en rampenbestrijding en in het bijzonder hun multidisciplinaire activiteiten onder in de centrale organisatie.

Het betreft concreet:

- | | |
|-----------------|--|
| • Rode kolom: | De regionale samenwerking van brandweren in Zeeland + meldkamer |
| • Witte kolom: | De GHOR + de CPA/meldkamer |
| • Blauwe kolom: | Bureau CCB ² (domein rampenbestrijding) + beheermeldkamer |
| • Oranje kolom: | Bureau gemeentelijke rampenbestrijdingsprocessen |

² Het bureau Conflict- en Crisisbeheersing (CCB) kent 3 domeinen: openbare orde, rampenbestrijding en grootschalige justitiële opsporing

5.4 Sturingsfilosofie

5.4.1 Uitgangspunten bij de sturingsfilosofie

De sturingsfilosofie heeft betrekking op de wijze waarop de aansturing van de organisatie plaatsvindt mede in relatie tot de omgeving van de organisatie.

Bij het vormgeven van de sturingsfilosofie worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. Een groeimodel: het fundament voor een netwerkorganisatie is in de sturing verankerd, maar realisatie van de benodigde veranderingen in werkprocessen, werkwijze en competenties zal enkele jaren vergen. De ambitie is een blijvend lerende organisatie te worden, gericht op doorontwikkeling en anticipatie op ontwikkelingen in risico- en crisisbeheersing.
2. De filosofie is toekomstbestendig. Er is voldoende ruimte voor een eventuele toe- of afname van de centrale organisatie. Denk vooral aan het al dan niet aanhaken van organisaties of organisatieonderdelen. Deze moeten kunnen aansluiten zonder dat de sturing van de organisatie op z'n kop gaat. In de inrichting van de organisatie wordt deze niet meegenomen, maar de organisatie moet wel berekend zijn op een toename. Dit kan betekenen dat de organisatie misschien te zwaar uitgevoerd lijkt te zijn. Hetzelfde geldt voor een eventuele afname.
3. In de sturing moet het strategisch vermogen versterkt worden: anticiperen, bepalen van richting en strategie, stellen van doelen, uitspreken van verwachtingen, bijsturen & aanspreken en monitoren, rapporteren en evalueren.
4. De organisatie moet het hebben van relaties met partners en buitenwereld. Een sterk vermogen tot signaleren wat er bij partners en in het veiligheidsdomein in Zeeland gebeurt en het kunnen vertalen naar strategie en handelen is daarom belangrijk.
5. Eenhoofdige leiding, zoals ook opgenomen in de gemeenschappelijke regeling. Eventuele wettelijke/landelijke ontwikkelingen in de bestuursvorm van Veiligheidsregio en politie-regio blijven buiten beschouwing.
6. De 'koude' kant van de organisatie dient grotendeels om op de 'warme' kant voorbereid te zijn. In de opbouw en cultuur van de organisatie neemt 'koud' echter een steeds belangrijkere plaats in; de meer 'incident-gedreven' cultuur die bij warm past moet zich niet in 'koud' vertalen.

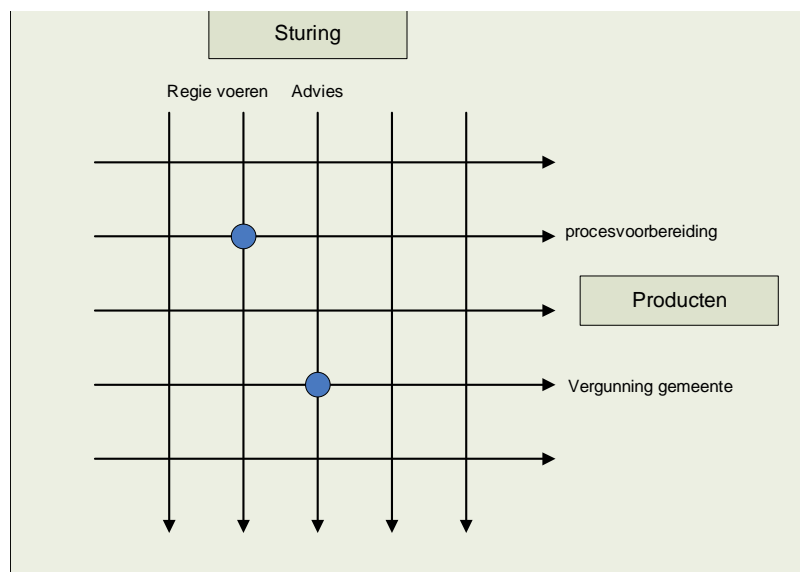
5.4.2 Aangrijpingspunt voor sturing: rollen

Er zijn verschillende aangrijpingspunten voor sturing in de organisatie. De sturing kan plaats vinden op producten, processen, rollen, projecten, functies en schakels in de veiligheidsketen. Gekozen is voor sturing op rollen, omdat:

- Dit het beste past bij de netwerkorganisatie die de centrale organisatie wil zijn. Zie de eerder geschetste 'ambitie'.
- Een groot deel van de productie door de monodisciplinaire organisaties plaatsvindt. De sturing van de Veiligheidsregio is ondersteunend aan deze producten. Door rollen als primair onderwerp van sturing te nemen, kan de Veiligheidsregio beter sturen op haar toegevoegde waarde in een netwerkomgeving.

- Sturen op rollen maakt het makkelijk om de vertaling naar de benodigde vaardigheden, kennis en competenties van medewerkers te maken. Op deze manier kunnen medewerkers het beste zicht krijgen op wat van hen verwacht wordt.
- Sturen op rollen is minder bedreigend en nodigt uit om aan samenwerkingsverbanden mee te doen.

Kortom: via sturing op rollen wordt invulling gegeven aan het primaire proces van de centrale organisatie en (deels) van de monodisciplinaire organisaties. Onderstaande tekening geeft weer hoe deze sturing op rollen (verticale lijnen) zich vertaalt in producten (horizontale lijnen) op de knooppunten. Een voorbeeld is de adviesrol van de Veiligheidsregio richting de gemeente ten aanzien van de vergunningverlening. De sturing vindt plaats op de adviesrol van de regio, dit vertaalt zich bij de gemeente in een product: het al dan niet verlenen van een vergunning.



Bij elk product kunnen meerdere rollen aan de orde zijn. Het gaat er steeds om te sturen op een rol die leidend is.

De inrichting van de sturing wordt hierna uitgewerkt en gekoppeld aan de hoofdstructuur van de organisatie. Belangrijk is dat de Veiligheidsregio in de drie schillen andere rollen vervult en daarmee de sturing dus verschilt. Daar gaan we eerst op in, vervolgens beschrijven we de concrete invulling van de sturing.

5.5 Verschillend sturen in de drie schillen

De organisatie van de Veiligheidsregio Zeeland bestaat uit 3 schillen waarin sturing vanuit een ander perspectief vorm krijgt: de kern, de 1e schil en de 2e schil.

De kern van de Veiligheidsregio Zeeland: geen sturing op rollen

De kern, of het centraal bureau van de Veiligheidsregio is het enige onderdeel van de organisatie waar *niet op een specifieke rol gestuurd wordt*. In de kern van de regio vindt sturing op de eigen organisatie plaats. De bedrijfsvoering, de bestuursstaf en de directeur maken deel uit van het centraal bureau.

In de eerste en tweede schil vindt wel sturing op de hiervoor beschreven rollen plaats.

In de eerste schil zijn de rollen van de Veiligheidsregio (regie voeren en toetsen) te relateren aan de multidisciplinaire taken van de Veiligheidsregio. Deze taken voert de regio in gezamenlijkheid met de partners uit. De rollen van de regio in de 2e schil hebben betrekking op de monodisciplinaire uitvoering van taken door de partners van de regio. De Veiligheidsregio heeft contact met de afzonderlijke organisaties in het netwerk (als adviseur of beheerder), het uiteindelijke product komt tussen de organisaties tot stand.

Binnen de schillen is in de vorige hoofdstukken een aantal rollen gedefinieerd. Hieronder is per rol een aantal belangrijke taken weergegeven. Bij de rollen is geput uit het bestuurlijk vastgelegde takenpakket van de VRZ (1), het productenboek GHOR (2), de concept wet op de Veiligheidsregio's (3) en het Samenwerkingsconvenant tussen Veiligheidsregio Zeeland en Politie Zeeland (4).

5.6 Uitgangspunten bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering is een breed begrip en wordt meestal gedefinieerd als het ondersteunende of secundaire proces. Om het primaire proces goed uit te kunnen voeren is de inrichting van de ondersteunende processen van groot belang. Wij hanteren hier de PIOFACH-definitie van bedrijfsvoering: personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting. We maken een onderscheid tussen interne bedrijfsvoering en externe bedrijfsvoering. Interne bedrijfsvoering is de bedrijfsvoering uitsluitend van de centrale organisatie Veiligheidsregio Zeeland, in de kern van het schillenmodel. De externe bedrijfsvoering betreft de ondersteunende processen ten aanzien van taken in de netwerkschil, dat wil zeggen: taken die op verzoek van partners worden georganiseerd. De optelsom van de interne en externe bedrijfsvoering levert het 'verzorgingsgebied' op dat de bedrijfsvoering moet ondersteunen.

Voor de *interne* bedrijfsvoering is sprake van eenhoofdige leiding van de directeur VR Zeeland. Ten aanzien van de ondersteunende processen bepaalt hij de aard van de dienstverlening en hij zorgt ervoor dat die ondersteuning wordt geleverd. Daarbij kan hij per geval beslissen of die dienstverlening door de eigen organisatie wordt geleverd of wordt uitbesteed. De verantwoordelijkheid voor 'betalen', dat wil zeggen de beheersing van de middelen, ligt bij de managers in het nieuwe managementteam. Zij krijgen door de directeur de benodigde middelen toebedeeld om in de ondersteuning te voorzien. In die zin is sprake van wat wel 'integraal management' wordt genoemd. Binnen de kaders van de directeur spreekt de manager zijn verwachting uit over ondersteuning aan de verantwoordelijke manager voor bedrijfsvoering.

Voor de *externe* bedrijfsvoering moet in de volgende fase worden bepaald welke taken van partners moeten worden ondersteund in de startsituatie van de nieuwe organisatie en welke ambities er zijn voor doorgroeien. Op dit moment valt daar alleen de meldkamer onder. De volgende fase moet dus opleveren wat het 'verzorgingsgebied' voor de hele bedrijfsvoeringsfunctie is, zowel bij de start als qua ambitie.

5.7 Sturingsprocessen

In dit strategische document worden werkprocessen nog niet beschreven. Wel is het van belang het sturingsproces te belichten; het gaat dan om de manier waarop het proces van besluitvorming met partners en bestuur vorm krijgt.

De bestuurlijke verantwoordelijkheid en besluitvorming in de Veiligheidsregio Zeeland is in handen van het Algemeen Bestuur op basis van de gemeenschappelijke regeling VR Zeeland. Daarin hebben de burgemeesters van alle 13 Zeeuwse gemeenten zitting. Als lid met een adviserende stem maken deel uit van het AB: de Commissaris van de Koningin, de twee dijkgraven, Hoofdofficier van Justitie, coördinerend gemeentesecretaris, HID Rijkswaterstaat, Directeur Zeeland Seaports.

Een afvaardiging van 5 burgemeesters vormt het dagelijks bestuur.

De directeur van de Veiligheidsregio Zeeland is tevens secretaris van AB en DB. Hij heeft de verantwoordelijkheid voor het organiseren van de besluitvorming door AB en DB, inclusief advisering en terugkoppeling. Hij bereidt de advisering voor in de Veiligheidsdirectie Zeeland, die op dit moment bestaat uit de Commandant Brandweer Zeeland, het hoofd van de GMZ, de directeur GHOR, de Korpschef Politie en de coördinerend gemeentesecretaris.

Wij stellen voor in de nieuwe situatie de samenstelling van de veiligheidsdirectie te verbreden en de naam te wijzigen. De doelstelling van de veiligheidsdirectie is tweërlei: voorbereiden van adviezen aan het bestuur en het uitwisselen van kennis. In die zin is dit orgaan geen 'directie'. De naam "Veiligheidsoverleg Zeeland" dekt de lading beter. Aan dit orgaan zouden moeten worden toegevoegd de dijkgraven van de waterschappen, de HID van Rijkswaterstaat, de liaison van Defensie, de directeur RAV en een vertegenwoordiger van de provincie. Op deze manier komt de ambitie van de Veiligheidsregio om netwerkverbinder te zijn, beter tot zijn recht omdat kennisuitwisseling beter wordt gefaciliteerd. Bovendien krijgen de adviezen aan het bestuur een breder karakter en is de samenstelling meer in overeenstemming met de bredere samenstelling (agendaleden) van het Algemeen Bestuur.

5.8 Sturingsinstrumenten

Het gaat hier om instrumenten waarlangs de sturing van de organisatie formeel wordt vormgegeven zowel op organisatie niveau als op medewerker niveau, bijvoorbeeld de begroting, jaarplannen en een beoordelingscyclus. De sturingsinstrumenten onderscheiden wij in cyclische instrumenten en overige. De *cyclische* instrumenten worden vastgelegd in de planning & control cyclus, die betrekking heeft op bestuur, organisatie en medewerker. Het bestuur stelt jaarlijks een begroting vast op basis van bestuurlijke keuzes. De organisatie zorgt ervoor dat deze bestuurlijke plannen worden voorbereid en uitgevoerd volgens de plan-do-check-act cyclus. Dat begint met een jaarplan voor de organisatie, op basis van bestuurlijke keuzen, die de directeur vaststelt. Binnen dat jaarplan worden speerpunten en projecten voor de hele organisatie opgenomen en plannen van de nieuwe afdelingen. De managers verbinden zich aan deze plannen. Zij rapporteren aan de directeur over de uitvoering en bijstelling van het plan en leggen achteraf verantwoording af. Deze deelverantwoordingen vormen de basis van de bestuurlijke verantwoording. Managers op hun beurt maken voor aanvang van een jaar afspraken met individuele medewerkers over hun werk, resultaten en ontwikkeling in het betreffende jaar. Ook hier wordt tussentijds de voortgang bekeken en besproken en achteraf teruggeblikt.

Deze sturingsinstrumenten zien er in zo'n overzicht duidelijk en voor de hand liggend uit. Het zal echter nog een flinke ontwikkeling vragen om ze uitgevoerd te krijgen. De eerste stap is dat de financiële planning en control op orde is. Hiervoor dient ook het op te starten project bedrijfsvoering. De tweede stap is dat directeur en management de jaarplancyclus op inhoud (dus naast financiën) oppakken. Tegelijk moet het HRM-beleid worden ontwikkeld en uitgevoerd om de cyclus van functioneren, beoordelen en belonen op deze leest te schoeien. In de volgende fases van het reorganisatieproject moet dit ter hand worden genomen. Vanaf deze basis kan worden doorontwikkeld naar het afleggen van verantwoording niet alleen aan het bestuur, maar ook aan stakeholders en de Zeeuwse samenleving: maatschappelijke verantwoording.

De *overige* instrumenten van sturing betreffen met name de kwaliteitszorg. Dit is een wezenlijk onderdeel van de lerende organisatie Veiligheidsregio Zeeland en betreft onder andere het kwalitatief toetsen van de monodisciplinaire organisaties wat betreft de voorbereiding op rampenbestrijding en crisisbeheersing, het rapporteren hierover en het systematisch onderzoek van incidenten (warme fase) op een koude manier: evalueren, rapporteren en bijsturen van je eigen producten en werkwijze.

5.9 Cultuur en werkwijze

In de volgende fase van de reorganisatie komen de cultuur en werkwijze aan de orde, die nodig zijn in de nieuwe organisatie. Op deze plaats gaan we in op enkele elementen die voor de sturing van belang zijn. De cultuur in de sturing vraagt:

- Versterking van het strategisch vermogen: meer aandacht voor lange termijn, doelstellingen, verbindingen.
- De koude kant moet in de sturing dominant worden boven de warme kant.
- Evaluaties moeten niet alleen worden uitgevoerd maar ook teruggekoppeld en vervolgens geïmplementeerd. Dit vraagt keuzes maken en bewaken.
- Kennismanagement: geheugen in de organisatie, kennisdeling tussen de drie schillen en de aangesloten organisaties.

6. Opbouw Hoofdstructuur Veiligheidsregio Zeeland

6.1 ALGEMEEN

Dit hoofdstuk moet gezien worden als het sluitstuk van het Strategisch Reorganisatie Document waarin de hoofd- / topstructuur van de nieuwe centrale organisatie VRZ, als spin in het netwerk van fysieke veiligheid in Zeeland, zijn vorm heeft. Het vormt de basis van waaruit kwartiermakers de fijnstructuur kunnen gaan ontwikkelen.

Uitgangspunt van het nieuwe organisatiemodel is een sturing op rollen. Dit vergt een heldere omschrijving van de activiteiten (taken) die onder de rollen plaatsvinden maar ook een heldere omschrijving van de competenties waarop gestuurd kan worden teneinde de rollen verder te ontwikkelen in de organisatie. Dit laatste is onderdeel van het uitwerken van de fijnstructuur.

Uitgangspunten van de hoofdstructuur zijn:

- Het model van de hoofdstructuur vult direct de sturing op rollen in. Vervolgens worden binnen de rolsturing de processen ingevuld.
- Naast primaire eindverantwoordelijkheid van een clustermanager voor zijn/haar rol zullen in de netwerkorganisatie Veiligheidsregio Zeeland rollen zich organisatiebreed ontwikkelen in plaats van uitsluitend binnen de kokers van organisatieonderdelen. Dit maakt de organisatie flexibel en gemakkelijk anticipeerbaar op vraag naar en aanbod van producten. Ook projectmatig werken wordt daarmee vergemakkelijkt. Dit komt de zogenaamde 'longfunctie' (samenwerking op basis van projecten met netwerkpartners) ten goede. In paragraaf 7.1 wordt hierop nader in gegaan.
- Binnen de managementrollen is het van belang het concept van de netwerkorganisatie te laten doorklinken.
- De manager stelt zich op als coach richting medewerkers.
- Medewerkers krijgen en nemen verantwoordelijkheid.
- Het (nieuwe) Management Team Veiligheidsregio Zeeland (MT-VRZ) als geheel stuurt op de rollen binnen de organisatie in hun samenhang en bereidt beleid vanuit de interne organisatie³ voor.

6.2 VERSCHERPING ROLLEN

6.2.1 Rollen

We onderscheiden de volgende rollen:

- Regie voeren
- Regie toetsen
- Advies
- Informatiemakelaar
- Faciliteren
- Beheer.

³ De Veiligheidsdirectie bereidt het multidisciplinaire beleidsadvies ten behoeve van ons bestuur voor.

6.2.2 Toelichting op de Rollen

Regie voeren en regie toetsen

Regie voeren: de volledige beleidsvoorbereiding vanuit de 'koude' fase als ook operationele regie benodigd in de 'warme' fase voor rampenbestrijding & crisisbeheersing wordt binnen deze rol georganiseerd.

Regie toetsen: deze rol zorgt dat de Deming-cirkel voor Regie voeren wordt 'gesloten'. De functies regie voeren en regie toetsen kunnen dus het beste dicht op elkaar worden georganiseerd.

Uitgangspunt dicht op elkaar organiseren: Belangenverstrengeling zal moeten worden voorkomen om onafhankelijke toetsing te behouden.

Advies

Het betreft hier de wettelijk verplichte en/of extra toebedeelde brede adviesrol aan netwerkpartners waaronder gemeenten. Het advies wordt gegeven binnen de kaders van het beleid en kaders die vanuit de rol 'regie voeren' zijn gesteld. Advies zelf maakt geen beleid. Derhalve zien we beleidsvoorbereiding terug bij 'Regie voeren' en is dit een gezamenlijke MT-VRZ/Veiligheidsdirectie aangelegenheid. Bestuursondersteuning is derhalve duidelijk een andere taak/rol dan beleidsvoorbereiding.

Informatiemakelaar

De informatiemakelaarsrol betreft primair de centrale informatie organisatie en informatiemanagementfunctie voor de rampenbestrijding & crisisbeheersing. Het betreft de *vraag*functie voor de ketenbrede informatiehuishouding en keten/netwerk-koppeling.

Het *aanbod* (ICT-dienstverlening) wordt belegd bij de interne bedrijfsvoering (onderdeel I&A) of zo nodig op specifieke onderdelen aan externe partijen uitbesteed. Er komt dus geen eigen ICT-afdeling of iets dergelijks onder de 'informatiemakelaar' rol.

Vanuit deze rol wordt er voor gezorgd dat alle relevante partijen (VR, ketenpartners, burgers) de informatie hebben die nodig is. De info wordt dus niet zelf geleverd maar door de partijen. Dit betekent dat de informatiemakelaar een zelfstandige rol in het multidisciplinaire stuk is en niet kan worden gekoppeld aan één van de partijen → moet alle partijen juist overzien en verbinden.

Het accent de eerste drie jaar ligt, naast het verbinden in het netwerk dat zojuist is genoemd, op het operationele informatiemanagement.

De eerder gekozen term 'kennismakelaar' is op advies bewust omgedoopt naar '**informatiemakelaar**'. Kennis gaat over informatie waar iemand iets 'mee kan'. Gaat dus verder dan informatie. Kennis binnenhalen, benutten, veredelen en delen is niet een specifieke rol, maar een attitude/competentie die iedereen in de organisatie moet bezitten. Dit komt terug bij de functiebeschrijvingen.

Koppeling rollen Advies en Informatiemakelen

Hoewel er wellicht iets te zeggen zou zijn om de adviesrol en de rol van informatiemakelaar los te zien wordt op dit moment juist bewust ingezet op een koppeling van deze beide rollen. Informatiemakelen is niet alleen binnen de VRZ nieuw maar staat ook landelijk nog geheel voor de

Veiligheidsregio's in de kinderschoenen. Niet voor niets komt informatiemanagement, binnen onze regio als onderdeel binnen de rol 'Informatiemakelen', nieuw en nadrukkelijk binnen de nieuwe wet op de Veiligheidsregio's tot uitdrukking. Bestuurlijk kent de VRZ inmiddels een portefeuillehouder informatiemanagement (lid van de raad Multidisciplinaire Informatie Voorziening), organisatorisch wordt in landelijke pilotprojecten geparticipeerd en koerst juist de nieuwe organisatie van de VRZ op een netwerkorganisatie. Informatiemanagement vormt een cruciale schakel.

Voor de komende periode in de nieuwe organisatie van de VRZ wordt vooralsnog eerst gekeerst op een samen op met de rol Advies. De rol 'Informatiemakelen' dient daarbinnen wel in uitvoerende zin een eigen gezicht te krijgen. Ten behoeve van een multidisciplinair advies moet immers ook over een functioneel informatienetwerk worden beschikt. Daarnaast kan kennis (informatie waar men iets mee kan) juist uit het informatie netwerk worden gehaald ten behoeve van een veiligheidsbreed advies.

Afhankelijk van regionale en landelijke ontwikkelingen en ervaringen kan tijdens de evaluatieperiode, drie jaar na de start van de nieuwe organisatie, bezien worden of wijziging (splitsing) in de ophanging van beide rollen alsnog op enig moment bij herziening van de organisatiestructuur op termijn plaats zou moeten vinden.

Beheer

Gebleken is dat bij de ontwikkeling van de topstructuur voornamelijk vragen ontstaan door de definitie van 'Beheer'. In de context van de nieuwe organisatie van de VRZ gaat beheer om het exploiteren: het uitvoeren van taken in eigen beheer. Dit wordt dus gezien als een uitvoerende taak in het primaire proces en geen bedrijfsvoeringstaak. Achterliggende gedachte daarbij is dat (interne en externe) netwerkpartners de VRZ vragen om een taak in beheer te nemen. Het ambitieniveau is dat die zaken die twee of meer organisaties of organisatieonderdelen moeten uitvoeren en die de VRZ tegen een betere prijs/kwaliteit-verhouding kan leveren, in beheer komen bij de VRZ. Op dit moment is de Gemeenschappelijke Meldkamer Zeeland (GMZ) het enige voorbeeld hiervan. Immers zowel Brandweer Zeeland, Regionale Ambulancevoorziening, GHOR als regio Politie Zeeland nemen diensten van de GMZ af.

Faciliteren

Bij het doordenken van alle taken, gekoppeld aan rollen, kom je er achter dat hier geen substantiële taken onder te organiseren zijn. Het gaat bij faciliteren om een attitude bij alle medewerkers, namelijk kansen zien en partners daarop wijzen in het netwerk. Net als 'kennis' weggevallen is als rol (zie eerder). Uit het signaleren van kansen richting partners kan een vraag terug vloeien aan de VRZ die vervolgens wordt uitgevoerd onder de rol 'beheer'. Andere taken die aanvankelijk onder 'faciliteren' waren gedacht zijn bij nader inzien 'regie' omdat de VRZ hier een vastgelegde taak inclusief doorzettingsmacht heeft. Wel kan een netwerkpartner de vraag neerleggen bij de VRZ of zij een gezamenlijke taak, die onder 'regie' is uitgezet, wil helpen organiseren. Het is dan onderdeel van 'regie'.

Faciliteren komt binnen de VRZ-netwerkorganisatie dus vooral neer op servicegerichtheid.

Het spreekt voor zich dat bedrijfsvoeringaangelegenheden voornamelijk faciliterend zijn aan de gehele organisatie van de VRZ. Deze rol wordt hiermee niet bedoeld omdat zij puur intern gericht is en niet zozeer richting netwerkpartners.

Conclusie.

Van de zes genoemde rollen resteren er vijf echter geclusterd in drie organisatieonderdelen:

- regie (voeren en toetsen)
- advies & informatiemakelaar
- beheer.

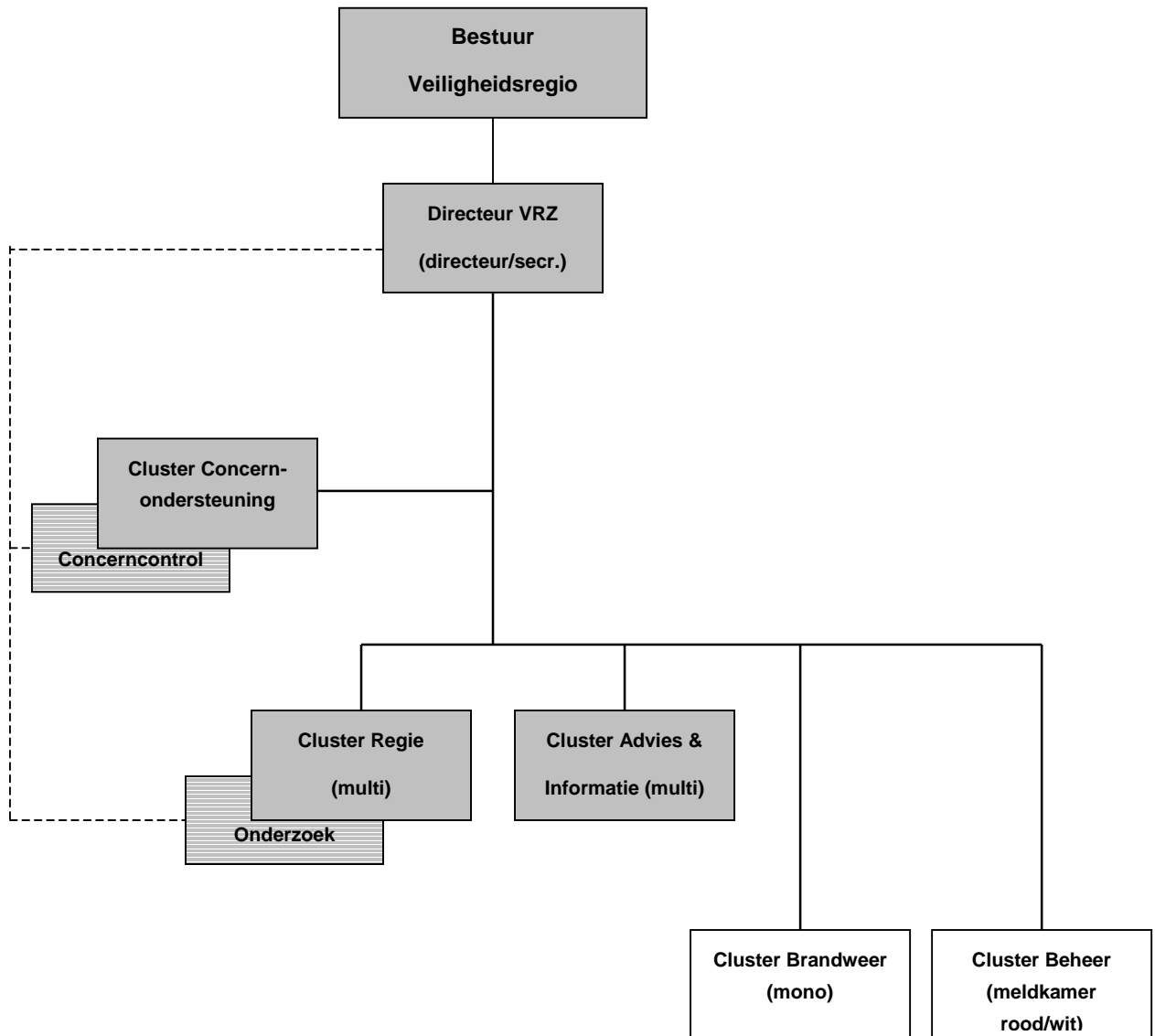
6.3 KOPPELEN TAKEN AAN DOMINANTE ROLLEN

De werkgroep topstructuur heeft alle taken ondergebracht onder rollen. Het eindresultaat is de koppeling van taken uit de wet, de gemeenschappelijke regeling en specifiek door ons bestuur toebedeelde taken, aan dominante rollen voor de VRZ. Deze uitgebreide lijst is *niet* in deze samenvatting opgenomen doch vormt een integraal onderdeel van het complete Strategisch Reorganisatie Document. Ze wordt door de kwartiermakers gebruikt voor de verdere uitwerking tot de fijnstructuur van de centrale organisatie.

6.4 OVERWEGINGEN BIJ DE HOOFDSTRUCTUUR

- De Veiligheidsregio kent *GEEN* zogenaamd Veiligheidsbureau. De gehele organisatie van de VRZ kent immers primair multidisciplinaire veiligheid als basis. De VRZ als geheel kan dus worden aangemerkt als Veiligheidsbureau maar wordt als zodanig niet zo genoemd.
- als basis moet de nieuwe organisatiestructuur 5 jaar mee, na 3 jaar evalueren
- vanuit koud redeneren, niet vanuit warm. Warm gaat er dwars doorheen
- Op realistische gronden uit te leggen aan medewerkers en bestuur
- Vernieuwend en fris anticiperend op de toekomst van de Veiligheidsregio's als samenwerkingsverband en spin in het netwerk van fysieke veiligheid (netwerkorganisatie)
- Uitgangspunt in de sturing is en blijft dat de directeur VRZ primair de rampenbestrijding & crisisbeheersing (multidisciplinair) en de bedrijfsvoering aanstuurt en de operationele eindverantwoordelijkheid draagt. De (monodisciplinaire) basiszorg wordt door netwerkpartners verzorgd. Vanuit de gemeenschappelijke regeling Veiligheidsregio Zeeland maken de GMZ (AC/CPA) en Brandweer Zeeland wél deel uit van de juridische organisatie VRZ, maar staan zij op enige afstand van de directeur en hebben ze binnen zijn beheersmatige kaders vergaande eigen bevoegdheden.
- Voor de invulling van de 'hark' is de tabel uit Bijlage 1 gebruikt waarin taken worden gekoppeld aan dominante rollen. Dat wil zeggen: we richten onderdelen in vanuit de rolgedachte, waarbij de eenheden één-op-één de daaraan gekoppelde taken uitvoeren
- Aan deze eenheden/rollen worden in de kwartiermakerfase de producten/ resultaten beschreven en de processen gekoppeld
- Alle managers in de organisatie moeten iets met rollen doen, om het roldenken en denken in termen van toegevoegde waarde in de hele organisatie/management er in te krijgen.

6.5 DE HOOFDSTRUCTUUR



Toelichting op de structuur

- Het cluster Concernondersteuning voert voor de gehele juridische entiteit van de organisatie van de Veiligheidsregio Zeeland de bedrijfsvoeringstaken, bestuursondersteuning als ook de projectondersteuning uit. Gedacht kan daarbij worden aan teams op het gebied van planning en control, bestuursondersteuning, communicatie en voorlichting, personeel, organisatie en automatisering, facilitaire zaken (o.a. secretariaat, post, archief, vervoer), projectondersteuning etc.. Deze opsomming is slechts indicatief en zal vanuit de fijnstructuur in definitieve vorm worden ontwikkeld.
- Concercontrol maakt deel uit van het cluster Concernondersteuning. Wel dienen afspraken over onafhankelijkheid (los van hiërarchie de directeur/het bestuur adviseren over risico's) te worden gemaakt.

- Regionale regie 'toetsen' is een rol in het primaire proces, dus geplaatst bij regie en niet bij control. Dit laat onverlet dat binnen het primaire proces bedrijfsvoering toetsen wel degelijk binnen Concerncontrol terug komt.
- Multidisciplinair onderzoek (leeragent) maakt deel uit van regie. Net als bij concerncontrol dienen ook hier afspraken gemaakt te worden over de onafhankelijkheid (los van de hiërarchie de directeur/het bestuur adviseren/rapporteren).
- In de gemeenschappelijke regeling Veiligheidsregio Zeeland zijn de in de concept wet op de Veiligheidsregio's genoemde functionarissen (posities) regionaal commandant brandweer, directeur GMZ (onderdeel brandweer en geneeskundig) en directeur GHOR onder gebracht in de positie van directeur Veiligheidsregio Zeeland. Er is dus in de organisatie slechts één functionaris met die formele benoeming en officiële functie. Door het algemeen bestuur is hier bewust voor gekozen. Immers in de directeur VRZ is daarmee de multidisciplinaire beleids- en adviesinvalshoek als ook, in de rol van (algemeen) directeur (vergelijkbaar met die van gemeentesecretaris/algemeen directeur) van de juridische entiteit (organisatie) Veiligheidsregio Zeeland, de eindverantwoordelijkheid van de organisatie VRZ zelf onder gebracht.
- Vanwege de herkenbaarheid van de individuele organisatieonderdelen is het noodzakelijk om in de netwerkorganisatie fungerende directeuren en een fungerend regionaal commandant te hebben. Hoewel zij onder de hiërarchische eindverantwoordelijkheid van de directeur Veiligheidsregio vallen verdient het de voorkeur om naar buiten toe de naam 'regionaal commandant', 'directeur GHOR' en 'directeur GMZ' te voeren.
- Clustermanager Beheer is tevens fungerend directeur GMZ.
- Het organisatieonderdeel GHOR is een organisatieonderdeel dat van oudsher primair als netwerkorganisatie opereert. Dit als spil in haar netwerk van geneeskundige partners in relatie tot rampenbestrijding en crisisbeheersing. Als geen ander opereert de GHOR in de regierol (regie voeren en regie toetsen) alsmede in de adviesrol. De GHOR taken zijn dan ook terug te vinden binnen de rollen van de clusters 'Regie' en 'Advies & informatie'. De manager van het cluster Regie is tevens fungerend directeur GHOR.
- De voormalige Regionale Brandweer taken zijn voor wat betreft de multidisciplinaire rampenbestrijding en crisisbeheersing aspecten net als de GHOR-taken eveneens terug te vinden in de clusters 'Regie' en 'Advies & Informatie'.
- De fungerend regionaal commandant Brandweer Zeeland krijgt vooralsnog geen specifieke rolsturing in de structuur. Immers hij/zij heeft, in samenwerking met het kringmanageroverleg en het Regionaal Management Overleg Brandweer Zeeland, de komende jaren de handen vol aan het traject kwaliteitsverbetering Brandweer Zeeland dan wel het eventueel wederom aan te sturen project Vorming Brandweer Zeeland (regionalisering).
- In het achterhoofd dienen de gevraagde competenties door managers in een netwerkorganisatie gehouden te worden. Een ander type manager is nodig dat stuurt op regie dan op advies, precies omdat regie de eerste schil in het netwerk is en advies de tweede schil (zie paragraaf 5.3 van dit strategisch reorganisatiedocument).
- Een dagelijks 'MT' wordt voorgesteld voor de multi-organisatie rampenbestrijding & crisisbeheersing, bestaande uit directeur VRZ, en de managers van de clusters 'Concernondersteuning', 'Regie' en 'Advies & Informatie'. Dit dagelijks MT wordt periodiek uitgebreid met de clustermanagers Brandweer en Beheer (GMZ) daar waar het gaat om af-

stemming bedrijfsvoering, begroting en onderdelen op het gebied van rampenbestrijding en crisisbeheersing. Nadere afspraken zullen hierover met elkaar worden gemaakt in het document besturingsfilosofie.

- Voorgesteld wordt iedere manager een eigen deelbudget, met daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden als ook organisatie brede sturings-, toetsings- en informatiekaders te geven.
- De directeur VRZ vervult zijn rol als bestuursadviseur, ambtelijk eindverantwoordelijke voor de interne organisatie VRZ (organisatieonderdelen binnen de juridische entiteit), voorzitter veiligheidsdirectie, extern netwerker, boegbeeld en gezicht, strateeg. Voorkomen moet worden dat de directeur teveel de operatie ingezogen wordt, het primair proces gericht op rampenbestrijding en crisisbeheersing van de VRZ moet gestuurd worden door de verantwoordelijken voor regie en advies/informatie.

6.6 KWARTIERMAKEN

Van groot belang is te benadrukken dat de hoofdstructuur uitgangspunt is voor de kwartiermakersfase. Per managementpositie komt een kwartiermaker. Gesteld wordt dat deze personen niet op voorhand ook de managementposities in de nieuwe organisatieopzet zullen gaan vervullen. De kwartiermaker vult, in samenwerking met een door hem/haar gevormde ondersteuningsgroep uit de organisatie VRZ of indien noodzakelijk eventueel ook daarbuiten, de fijnstructuur in voor zijn/haar onderdeel en ontwikkelt met andere kwartiermakers enkele gezamenlijkheden (zoals managementstijl, HRM). Dan resteert per april 2008 een organisatie- en formatieplan inclusief functieboek voor de gehele nieuwe organisatie, op grond waarvan plaatsingen gaan plaatsvinden, te beginnen met de managementposities. Er komt dus in de zomer een omslag van de structuur, die de basis voor doorontwikkeling is.

Hoeveel kwartieren komen er?

Per managementpositie één. Dit betekent:

1. Cluster Concernondersteuning (Bedrijfsvoering, bestuursondersteuning en projectondersteuning) (A. Jobse)
2. Cluster Regie (H. Janssen)
3. Cluster Advies en informatie (J. Brussé)
4. Cluster Beheer (incl. GMZ) (J. de Boo Van Uijen)
5. Cluster Brandweer (L.P.A. van Dijk)

7. De weg naar de nieuwe organisatie

7.1 CREATIEF EN INNOVATIEF VAN HOOFDSTRUCTUUR NAAR FIJNSTRUCTUUR

7.1.1 Flexibel door verplichte inzet van ketenpartners (De longfunctie)

De Veiligheidsregio Zeeland is de spil in het netwerk van fysieke veiligheid. Vanuit de burger geredeneerd zal het veiligheidsproduct altijd multidisciplinair zijn georganiseerd. Afhankelijk van de specifieke 'klus' zullen ketenpartners en/of interne organisatieonderdelen in meer of mindere mate betrokken zijn. De Veiligheidsregio Zeeland heeft dus haar netwerkpartners nodig. De netwerkpartners op hun beurt hebben de Veiligheidsregio Zeeland nodig. Dit om er voor te zorgen dat het uiteindelijke product veiligheid méér en hoogwaardiger is dan de som van de individueel ingebrachte delen. Veel 'klussen' of dat nu gaat op de terreinen voorbereiding, uitvoering of nazorg, dienen zich projectmatig aan. De opzet van de centrale organisatie Veiligheidsregio Zeeland is er bewust op gericht om een robuuste doch daarbij ook zo compact en efficiënt mogelijke organisatie te zijn die optimaal gebruik maakt van inzet en expertise van haar netwerkpartners. Daarmee ontstaat een samenwerkingsverband.

De centrale organisatie en organisatieonderdelen zullen dan ook vooral gericht zijn op herkenbaarheid, continuïteit en basis slagkracht met het vermogen om flexibel en snel te anticiperen en te reageren op zaken die zich wellicht ook onverwacht aandienen. Daarbij is de verplichte gegarandeerde inzet, daar waar nodig geregeld via heldere en concrete vastgelegde afspraken met individuele netwerkpartners, noodzakelijk om het product veiligheid voor onze burgers en bezoekers te kunnen garanderen. Dit zowel in de zogenaamde 'Koude' als ook in de 'Warme' fase.

Door vanuit een stevige basis snel en flexibel te kunnen opschalen/afschalen en uit te gaan van gegarandeerde specifieke en toetsbare kwaliteit van de inbreng van netwerkpartners, werkt de organisatie als het ware als een long.

7.1.2 Creatieve en innovatieve invulling fijnstructuur organisatie VRZ

Vanuit de hiervoor genoemde gedachtegang is het voor de Veiligheidsregio Zeeland niet noodzakelijk om op ieder gebied over de vereiste expertise en kwaliteit in eigen huis te beschikken. Van de kwartiermakers wordt een creatieve en innovatieve opstelling verwacht om juist vanuit de netwerkgedachte te kijken hoe samenwerkingsverbanden kunnen worden gesmeed met ketenpartners. Dit laat echter onverlet dat de eerder genoemde robuuste basis wel degelijk aanwezig moet zijn. Waar hier op wordt bedoeld is om vanuit deze stevige basis de organisatie optimaal en efficiënt te laten functioneren door het met de ketenpartners zelf daar waar nodig en voordeliger gewoonweg vanuit de rollen van de VRZ te organiseren.

7.2 DE OVERGANG NAAR DE VOORBEREIDINGSFASE

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.
- 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.

Daarnaast zal het deelproject inrichting bedrijfsvoering starten.

In tegenstelling tot de gedachte in het plan van aanpak, vangt de voorbereidingsfase niet aan met het plaatsingsproces van directie en managementteam. De reden is dat in de afgelopen periode belangrijke posities in het managementteam op interim-basis zijn ingevuld. Om tijd te winnen is er voor gekozen om de leden van het managementteam een kwartiermakeropdracht te geven en tijdens de volgende fase managementprofielen op te leveren en de werving van de managementposities te starten. Overigens verdient het aanbeveling om de ketenpartners nadrukkelijk in dit proces te betrekken of zelfs kwartiermakers te laten leveren. Aan het managementteam, maar bijvoorbeeld ook indien gewenst aan leden van de Veiligheidsdirectie, zouden portefeuilles ter uitvoering kunnen worden toegewezen. Landelijk zijn hiervoor inmiddels een aantal voorbeelden voorhanden.

Voor de inrichting, planning en sturing van fase 2 van het reorganisatieproces wordt een apart document opgesteld, inclusief de opdrachten aan kwartiermakers en de benodigde ondersteuning voor hen.