

Organisatieplan Brandweer Gooi en Vechtstreek

Eén veiligheidsniveau, door een slanke, flexibele en efficiënte organisatie

11 december 2013



Organisatieplan Brandweer Gooi en Vechtstreek

Eén veiligheidsniveau, door een slanke, flexibele en efficiënte organisatie

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Leeswijzer	4
2. Kaders en uitgangspunten	5
2.1 Missie en visie BGV	5
2.2 Inbedding in Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek	5
2.3 Taken BGV	5
2.4 Uitgangspunten voor de organisatie-inrichting	6
3. Hoofdontwerp	9
3.1 Inleiding	9
3.2 Hoofdstructuur	9
3.3 Managementstructuur	10
3.4 Medezeggenschap binnen BGV	13
4. Besturingsmodel	14
4.1 Inleiding	14
4.2 Coördinatie via interne overlegstructuur	14
4.3 Planning & Control en HR-gesprekkencyclus	15
4.4 Informatievoorziening	16
4.5 Projecten en innovatie	17
4.6 Interregionale en landelijke samenwerking	18
4.7 Relatiemanagement: vraaggerichte organisatie	18
5. Afdeling Brandweezorg	21
5.1 Profiel	21
5.2 Doelstellingen	23
5.3 Kerntaken en functies	23
5.4 Overlegstructuren	33
5.5 Implementatieacties	34

6. Afdeling Bedrijfsvoering	36
6.1 Profiel en doelstellingen	36
6.2 Doelstellingen	37
6.3 Kerntaken en functies	37
6.4 Formatie	42
6.5 Overlegstructuren	43
6.6 Benodigde acties ten behoeve van implementatie	43
7. Afdeling Organisatieontwikkeling & HR	46
7.1 Profiel en doelstellingen	46
7.2 Doelstellingen	47
7.3 Kerntaken en functies	47
7.4 Formatie	48
7.5 Overlegstructuren	49
7.6 Benodigde acties ten behoeve van implementatie	49
8. Team Bestuursadvisering & Communicatie	51
8.1 Profiel	51
8.2 Doelstellingen	52
8.3 Kerntaken en functies	52
8.4 Formatie	54
8.5 Overlegstructuren	55
8.6 Benodigde acties ten behoeve van implementatie	55
9. Organisatie in relatie tot ontwerpcriteria	57
9.1 Organisatie in relatie tot ontwerpcriteria	57
9.2 Tot slot	60

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2008 heeft het Algemeen Bestuur van de Regionale Brandweer Gooi en Vechtstreek (BGV) de organisatie-inrichting van de regionale brandweerorganisatie vastgesteld. Op 1 januari 2009 was de samenvoeging van de gemeentelijke brandweerkorpsen Blaricum, Bussum, Hilversum, Huizen, Laren, Muiden, Naarden, Weesp en Wijdemeren, tot één regionale organisatie een feit.

In het licht van de huidige strategische doorontwikkeling van Brandweer Gooi en Vechtstreek, gevat in het programma Nieuw Rood¹, en de toenemende druk op financiën, is bij BGV de noodzaak ontstaan om te komen tot een nieuwe organisatie-inrichting van de brandweerorganisatie. Deze nieuwe organisatie-inrichting past bij de strategie en ambities van de organisatie en draagt bij aan de verdere vorming van één brandweerorganisatie. Het motto voor de nieuwe organisatie is 'één veiligheidsniveau voor de Brandweer Gooi en Vechtstreek', wat wordt gerealiseerd door een slanke, flexibele en efficiënte organisatie.

Voorliggend document beschrijft het ontwerp van de nieuwe BGV-organisatie. Het betreft de brandweerorganisatie in 'koude' omstandigheden en niet de organisatie tijdens een repressieve inzet.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de kaders en uitgangspunten opgenomen die leidend zijn geweest bij het ontwerpen van de nieuwe organisatie-inrichting van BGV. Hoofdstuk 3 beschrijft de nieuwe hoofdstructuur van BGV. Vervolgens gaat hoofdstuk 4 in op het besturingsmodel. Hoofdstuk 5 tot en met 8 beschrijven de inrichting van de afdelingen Brandweezorg, Bedrijfsvoering, Organisatieontwikkeling & HR en het team Bestuursadvisering & Communicatie. Tot slot wordt in hoofdstuk 9 beschreven hoe de nieuwe organisatie-inrichting zich verhoudt tot de ontwerpcriteria..

¹ Nieuw Rood is het programma waarin onder andere het nieuwe Repressief Dekkingsplan, de invoering van variabele voertuigbezetting en de implementatie van Brandweer over Morgen worden gevat. Onderdelen van dit programma zijn Nieuwe preventie, Nieuwe repressie en Nieuwe organisatie.

2. Kaders en uitgangspunten

2.1 Missie en visie BGV

BGV is volop in ontwikkeling. In 'Brandweer over Morgen, strategische reis voor vernieuwingen' worden de contouren geschetst van de toekomst van de brandweer. Een van de belangrijkste pijlers van deze toekomstvisie, die ook op kortere termijn effect zal genereren en impact heeft op de brandweerorganisatie, is het zoeken van een nieuwe balans tussen repressie en effectbeperking en risicobeheersing. Waar tot voor kort de focus lag op het bestrijden van branden, komt deze nu voornamelijk te liggen op het voorkomen van branden. Het bewust maken van de samenleving van de risico's en het stimuleren van haar zelfredzaamheid, zijn hierbinnen belangrijke elementen.

Brandweer over Morgen vormt een nationale visie voor alle brandweerkorpsen. BGV omarmt Brandweer over Morgen en geeft de visie op een passende wijze in de eigen regio vorm. In lijn met de landelijke brandweerstrategie heeft BGV de volgende doelstelling geformuleerd:

“Minder branden, minder slachtoffers en minder schade”

Om dit te realiseren werkt BGV vanuit deskundigheid en professionaliteit, integraal samen met alle partners uit de veiligheidsregio. BGV voert daarbij als betrouwbare partner en op betrokken wijze voor en samen met de maatschappij, gedreven haar taak uit om de gewenste veiligheid te helpen realiseren en waarborgen.

2.2 Inbedding in Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek

BGV maakt onderdeel uit van de Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek, die op 1 januari 2007 is opgericht. In de Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek werken brandweer, GHOR, politie, meldkamer en negen gemeenten samen aan crisisbeheersing en rampenbestrijding. De veiligheidsregio wordt bestuurd door het Algemeen Bestuur, waarin de burgemeesters van de negen gemeenten zitting hebben. De Veiligheidsdirectie is belast met de dagelijkse aansturing van de veiligheidsregio. Hier maken de Commandant, de Directeur Publieke Gezondheid, de coördinerend gemeentesecretaris, de korpschef van de politie en een door de hoofdofficier van justitie aangewezen vertegenwoordiger van het Openbaar Ministerie deel van uit. Voorliggend organisatieplan richt zich op de inrichting van de brandweer binnen de Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek.

2.3 Taken BGV

Binnen de veiligheidsregio verzorgt BGV de brandweezorg voor de negen in de Gemeenschappelijke Regeling deelnemende gemeenten. De brandweer voert haar taken uit op alle schakels van de veiligheidsketen, zoals neergelegd in de Wet veiligheidsregio's. Zij doet dit op basis van een regionaal vastgestelde zorgnorm. Zodoende ontstaat een pakket dat in de hele regio wordt geleverd. Voor deze pakketten worden dienstverleningsovereenkomsten met de afzonderlijke gemeenten afgesloten.

Daarnaast wordt vanuit de brandweer een bijdrage geleverd aan de multidisciplinaire taken van de veiligheidsregio. De brandweer vervult tot slot op een aantal vlakken een coördinerende en ondersteunende rol voor het veiligheidsbureau. Het gaat hierbij om een virtueel veiligheidsbureau, waaraan een bijdrage geleverd wordt door alle in de veiligheidsregio betrokken partijen (zie hoofdstuk 8).

2.4 Uitgangspunten voor de organisatie-inrichting

Voor de nieuwe organisatie-inrichting van BGV zijn ontwerpcriteria geformuleerd. De ontwerpcriteria zijn een vertaling van de bestuurlijk gekozen strategische doelstellingen, eisen vanuit de omgeving (zoals wet- en regelgeving) en de visie op 'goed management'. Ze komen voort uit de aard van het primaire proces en de voorliggende veranderopgave en vormen de leidraad waarlangs de nieuwe organisatie-inrichting wordt gekozen.

De volgende criteria zijn gehanteerd:

Nr.	Ontwerpcriterium	Beschrijving
1	Conform wet- en regelgeving	De organisatie-inrichting stelt de organisatie in staat te voldoen aan de wettelijke kaders, waaronder de wettelijke eisen ten aanzien van repressie (o.a. dekking en opkomsttijden).
2	Doelmatig	De organisatie-inrichting maakt het mogelijk om doelmatig te werken. Dit betekent dat het takenpakket, het organisatieontwerp en de wijze van aansturing van medewerkers (inclusief bijbehorende coördinatiemechanismen), het mogelijk maken om efficiënt en uniform te werken. Zo weinig mogelijk managementlagen, waardoor korte lijnen en heldere aanspreekpunten ontstaan, draagt bij aan de doelmatigheid.
3	Heldere verankering bestuurlijke relaties	Vanuit de organisatie zijn twee soorten bestuurlijke relaties te onderscheiden: het bestuur als bevoegd gezag (in de vorm van het Algemeen Bestuur) en de besturen van de afzonderlijke gemeenten als opdrachtgevers en afnemers van brandweezorg. Voor beide relaties geldt dat deze relatie helder vormgegeven moet zijn en verankerd is in de organisatie-inrichting. Dit vraagt om organisatorisch borging (als specifieke functies) van de verschillende bestuurlijke relaties, maar ook om een verankering in de rolopvatting van alle medewerkers (als rollen).
4	Flexibiliteit en innovatiekracht geborgd	De consequenties van Brandweer over Morgen, zijn nog niet volledig uitgekristalliseerd. Daarnaast kenmerkt de politiek bestuurlijke context en het werkveld van de brandweer zich door omstandigheden die niet altijd te voorzien zijn. Dit vraagt van de organisatie dat zij voldoende flexibiliteit (qua capaciteit en middelen) en innovatievermogen bezit om snel in te kunnen spelen op actuele issues die impact hebben op de organisatie.

5	Specialistische en grootschalige taken worden zoveel mogelijk bovenregionaal of landelijk georganiseerd	Het is zeer kostbaar om voor elke regio specialistische en grootschalige taken te organiseren. Daarom kiest de organisatie er voor om dit waar mogelijk in samenwerking met meerdere regio's te organiseren in landelijk of interregionaal verband.
6	Ontvlechting van onderdelen is mogelijk	De Meldkamer, het Veiligheidsbureau c.q. de multidisciplinaire taken en het oefencentrum Crailo worden zodanig in de organisatie gepositioneerd en ingevuld, dat (eventuele) ontvlechting in de toekomst eenvoudig is te realiseren.
7	Heldere taken en verantwoordelijkheden	De organisatie-inrichting zorgt voor een heldere afbakening van taken en verantwoordelijkheden (wie gaat waar (niet) over) en stimuleert daarin het geven en nemen van verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheden worden, daar waar mogelijk, zo laag mogelijk in de organisatie belegd.
8	Heldere positionering vrijwilligers	Vrijwilligers zijn en blijven de basis vormen voor de lokale brandweezorg. De organisatie-inrichting zorgt voor een duidelijke positionering en aansturing van vrijwilligers. Vrijwilligers hebben een belangrijke taak bij het bewerkstellingen van lokale verbintenis en het afstemmen en samenwerken met (lokale) externe partners van de brandweer. In de nieuwe organisatie zal daarbij ruimte zijn voor een nieuw soort vrijwilliger: de niet-repressieve vrijwilliger.
9	Aandacht voorontwikkeling van medewerkers	De organisatie staat voor een groot aantal uitdagingen op vakinhoudelijk en organisatorisch vlak, waaronder toenemende kwaliteitseisen, ontwikkelingen in de crisisbeheersing, strengere en complexere regelgeving en de ontwikkeling van Brandweer over Morgen. Deze uitdagingen vragen andere kennis en vaardigheden van medewerkers (inclusief vrijwilligers) dan voorheen. Vakmanschap staat hierbij voorop. De organisatie-inrichting maakt het mogelijk dat leidinggevendenden aandacht geven aan de ontwikkeling van medewerkers en medewerkers de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen.
10	Primaire processen zijn leidend	Primaire processen bepalen de wijze waarop de organisatie moet zijn ingericht en de manier waarop de ondersteunende processen qua omvang en positionering worden vormgegeven.
11	Samenhang tussen beleid en uitvoering	De organisatie-inrichting stimuleert de samenhang tussen beleid en uitvoering en is er op gericht om verkokering te voorkomen.
12	Beleid centraal belegd	Beleid wordt primair centraal ontwikkeld, ten behoeve van de gehele organisatie.
13	Uitvoering geconcentreerd tenzij...	Vanuit het ontwerp criterium doelmatigheid, worden uitvoerende taken (fysiek) op een beperkt aantal locaties geconcentreerd (op basis van het

		Repressief Dekkingsplan en het rapport Optimalisatie Organisatie), tenzij lokale verbintenis of repressieve capaciteit noodzaakt tot andere afwegingen. Door geconcentreerd te organiseren, wordt versnippering tegengegaan en zijn leereffecten en schaalvoordelen maximaal.
14	Goede balans tussen preventie en repressie	De organisatie-inrichting vindt plaats in lijn met het brandveiligheidsdoel 'minder incidenten, minder slachtoffers en minder schade' (Brandweer over Morgen), waarbij een sterker accent komt te liggen op het voorkomen en beheersbaar maken van branden en een hierop aangepast organisatie (zowel repressief als preventief). De organisatie-inrichting stimuleert daarbij een gezonde balans tussen preventie en repressie.
15	Samenwerking met externe partners verankerd	In het kader van Brandweer over Morgen zal intensiever samengewerkt worden met externe partners, zoals andere (gemeentelijke) afdelingen, woningbouwcorporaties, natuurbeheerders en overige relevante lokale organisaties. Deze samenwerking heeft als doel branden zoveel mogelijk te voorkomen en de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van burgers en bedrijven te bevorderen. Idealiter speelt de brandweerorganisatie hierin een adviserende en regisserende rol. De samenwerking en de samenwerkingsbereidheid worden goed verankerd in de organisatie-inrichting en voor de externe partners moet de brandweer herkenbaar en toegankelijk zijn.

Figuur 1. Ontwerpcriteria

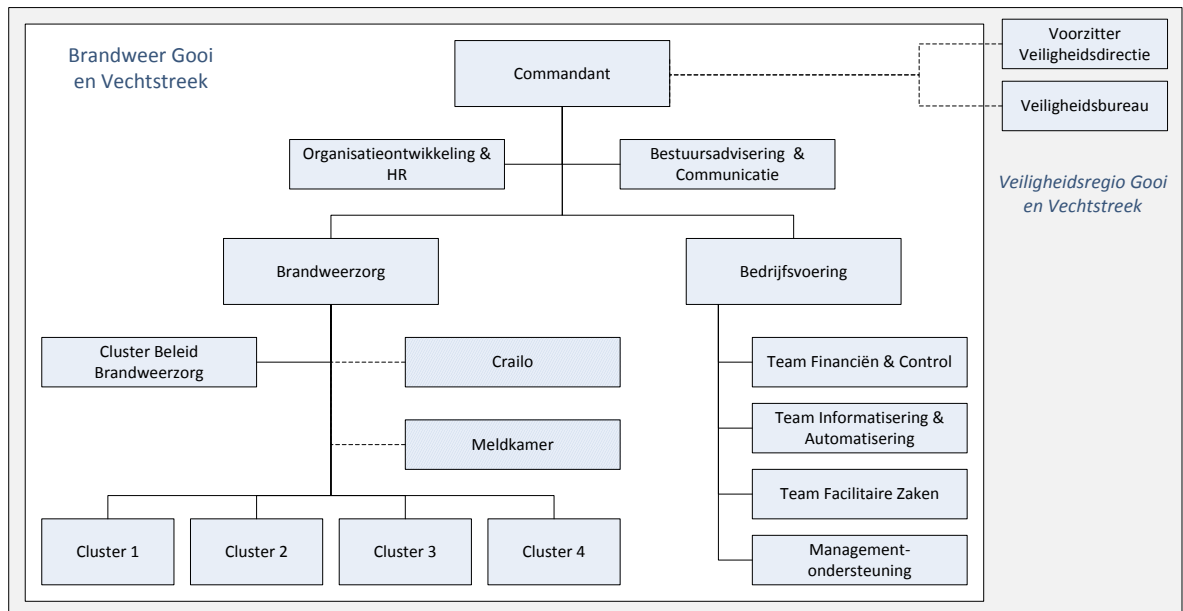
3. Hoofdontwerp

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het hoofdontwerp van de nieuwe organisatie-inrichting van BGV beschreven. Hierbij wordt eerst ingegaan op de hoofdstructuur en vervolgens wordt de managementstructuur toegelicht en de manier waarop de medezeggenschap is ingericht.

3.2 Hoofdstructuur

Op basis van de geformuleerde ontwerpcriteria, is gekomen tot de volgende hoofdstructuur:



Figuur 2. Hoofdstructuur BGV

De keuze voor een functionele indeling van de organisatie komt voort uit de noodzaak tot doelmatigheid en de wens om een regionale brandweerorganisatie te vormen die slagvaardig opereert en meer is dan de optelsom van negen gemeenten en dertien brandweerposten. De geografische indeling is om die reden in de hoofdstructuur losgelaten. De hoofdstructuur voorziet in twee lijnafdelingen (Bedrijfsvoering en Brandweertzorg), een stafafdeling Organisatieontwikkeling & HR en een team Bestuursadvisering & Communicatie.

Binnen de afdeling Brandweertzorg vinden alle activiteiten plaats die te maken hebben met het primaire brandweerproces. Dit betekent dat zowel het beleid ten behoeve van de brandweertzorg als de uitvoering binnen de afdeling Brandweertzorg zijn belegd. De uitvoering bevat de repressie, met

inbegrip van rampenbestrijding en de uitvoerende activiteiten voor Brandveilig Leven en risicobeheersing.

Door beleid en uitvoering te bundelen in de afdeling Brandweezorg, wordt de samenhang tussen beleid en uitvoering gestimuleerd.

Binnen de afdeling Brandweezorg worden alle beleidsterreinen gebundeld in het cluster Beleid Brandweezorg, dat als staf wordt gepositioneerd ten behoeve van het uitvoerende brandweerproces. Op deze manier wordt versnippering van beleid voorkomen en wordt beleid ondersteunend gemaakt aan het uitvoerende brandweerproces.

Ook de uitvoering en de posten worden in de nieuwe organisatie belegd onder dezelfde hiërarchische aansturing door de Directeur Brandweezorg, wat leidt tot een eenduidige en samenhangende aansturing van de posten, de repressie en alle uitvoerende taken in het kader van Brandveilig Leven. In lijn met het Repressief Dekkingsplan is er voor gekozen om de uitvoering van taken (zowel repressie als taken op het gebied van risicobeheersing, vakbekwaamheid en preparatie) te concentreren op de vijf posten die in de dagsituatie continu bemand zijn voor uitruk (de posten Bussum, Huizen, Loosdrecht en Weesp als TS-2 steunpunten en Hilversum als TS-4 post). De concentratie van uitvoering op de posten bevordert samenhang tussen activiteiten, stimuleert de uniformiteit van processen en gaat versnippering van kennis en capaciteit tegen. De 5 dagposten vormen samen met de 8 posten waar vandaan de TS-4/6 uitrukt met vrijwilligers, de basis van het uitvoeringsproces en de repressieve organisatie van de BGV.

Door zowel de afdeling Brandweezorg als de afdeling Bedrijfsvoering als lijn te positioneren ontstaat er een goede balans tussen enerzijds de bedrijfsvoering met een toenemende druk op financiën en efficiency, anderzijds de reguliere brandweezorg, waarin ook diverse grote ontwikkelingen spelen (onder andere in het kader van Brandweer over Morgen).

3.3 Managementstructuur

De managementstructuur kent drie zwaartepunten: directievoering, leiding aan de afdeling Bedrijfsvoering en leiding aan de afdeling Brandweezorg. Deze 'driehoek' vormt het compacte management van de brandweer.

De Commandant staat aan het hoofd van de brandweerorganisatie, heeft de algemene leiding over de brandweerorganisatie en legt hierover verantwoording af aan het Algemeen Bestuur van de veiligheidsregio. De Commandant is primair belast met de bestuurlijke contacten vanuit de brandweerorganisatie en vertegenwoordigt de brandweer in de Veiligheidsdirectie en op landelijk niveau.

Onder de Commandant vallen twee directeuren, die hij rechtstreeks aanstuurt: de Directeur Brandweezorg en de Directeur Bedrijfsvoering. De Directeur Brandweezorg is belast met de dagelijkse aansturing van de operationele organisatie, de Directeur Bedrijfsvoering is belast met de bedrijfsvoering van BGV. Daarnaast worden ook de stafafdeling Organisatieontwikkeling & HR en het team Bestuursadvisering & Communicatie rechtstreeks door de Commandant aangestuurd. De

functie van Plaatsvervangend Commandant wordt als module toegevoegd aan de functie van Directeur Bedrijfsvoering.

Er is bewust gekozen voor het aanstellen van een Directeur Brandweezorg die de algehele operationele organisatie aanstuurt, opdat de Commandant zich maximaal kan focussen op strategische kwesties en zijn externe portefeuilles (Veiligheidsdirectie, Algemeen Bestuur, besturen van de afzonderlijke gemeenten, landelijke vertegenwoordiging, etc.). Het aantal externe contacten neemt steeds verder toe, daarnaast zijn er de reeds bestaande contacten (9 gemeenten en 13 posten) binnen de regio. De veelheid aan externe relaties en de grote ontwikkelingen waarvoor de brandweer de komende jaren staat, rechtvaardigt een topstructuur van drie directeuren.

Het Managementteam wordt gevormd door de Commandant, de Directeur Brandweezorg, de Directeur Bedrijfsvoering en als adviseur van het Managementteam het hoofd O&HR.

Binnen de afdeling Brandweezorg zijn, onder leiding van de Directeur Brandweezorg, clusterhoofden verantwoordelijk voor de uitvoering van de repressieve taak binnen het cluster en voor het aan het cluster toegewezen taakveld (voor de uitvoering van beleid). Het beleidscluster wordt tevens aangestuurd door een clusterhoofd. Crailo wordt aangestuurd door een hoofd, de Meldkamer door een coördinator.

De teams binnen de afdeling Bedrijfsvoering, worden elk aangestuurd door een teamleider.

Binnen de nieuwe organisatie-inrichting zijn daarmee zes type leidinggevende functies te onderscheiden. Op elk leidinggevend niveau zijn taken en verantwoordelijkheden te onderscheiden, welke op hoofdlijnen in onderstaande tabel staan weergegeven. Hierbij geldt dat verantwoordelijkheden, waar mogelijk, zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd.

Functie	Organisatieonderdeel	Verantwoordelijkheden
Commandant	Algehele BGV	Eindverantwoordelijk voor de algehele BGV organisatie, rechtstreekse aansturing van Directeur Brandweezorg/Bedrijfsvoering, team B&C en hoofd O&HR, eerste aanspreekpunt voor bestuurders en vertegenwoordiging BGV op landelijk niveau.
Plaatsvervangend Commandant	Algehele BGV	Als plaatsvervanger belast met de dagelijkse aansturing van de algehele BGV organisatie. Hierin heeft hij een gemandateerde beslissingsbevoegdheid.
Directeur	Brandweezorg, Bedrijfsvoering	Binnen de kaders van de Commandant, eindverantwoordelijk voor de vakgebieden van en doelmatige inzet en aansturing van mensen en middelen in de betreffende afdeling. Directeur Bedrijfsvoering is tevens plaatsvervangend Commandant.

(Cluster)hoofd	O&HR, Beleid, Uitvoering, Crailo	Binnen de kaders van de Directeur Brandweezorg (en voor het Hoofd O&HR, de Commandant) eindverantwoordelijk voor de vakgebieden van en doelmatige inzet en aansturing van mensen en middelen in het team. Verantwoordelijk voor het opstellen van organisatiebeleid, de vertaling ervan naar het uitvoeringsproces binnen de betreffende eenheid en de uitvoering ervan.
Teamleider	Bedrijfsvoeringsteams	Binnen de kaders van de Directeur Bedrijfsvoering eindverantwoordelijk voor het dagelijks leidinggeven aan de medewerkers in hun team. Verantwoordelijk voor vertaling van organisatiebeleid naar het uitvoeringsproces binnen het betreffende team.
Coördinator	Meldkamer	Binnen de kaders van de Directeur Brandweezorg eindverantwoordelijk voor het dagelijks leidinggeven aan de medewerkers op de Meldkamer, het samenstellen van roosters, oefeningen etc.

Figuur 3. Verantwoordelijkheden leidinggevenden

Binnen de uitvoerende clusters en in het team Bestuursadviesing & Communicatie zijn enkele specifieke taken ten aanzien van de uitvoering van beleid belegd bij senior medewerkers. De senior medewerkers in de clusters ondersteunen de clusterhoofden in het uitvoeren van het aan hen toegewezen beleidstaakveld. Dit betekent dat de senior zorgdraagt voor een planning van de uitvoering over de clusters heen, vraagbaak is voor medewerkers vanuit de organisatie op het betreffendetaakveld, de kwaliteit monitort en afstemming zoekt met beleid over ontwikkelingen op het taakveld².

De senior medewerker Bestuursadviesing & Communicatie is namens het team primair aanspreekpunt voor de Commandant, coördineert het werk van het team en bewaakt daarbij de dwarsverbanden in het team en zorgt voor de jaar- en werkplannen.

Voor alle senior medewerkers geldt dat zij geen personeelsverantwoordelijkheid hebben en daarmee geen onderdeel vormen van de managementstructuur. Zij kunnen vanuit hun ondersteunende rol wel input leveren aan de Commandant c.q. de Clusterhoofden ten behoeve van de HR-gesprekkencyclus.

² De senior medewerkers ondersteunen de clusterhoofden bij de uitvoering van beleid, voor de repressieve taken liggen de verantwoordelijkheden bij de clusterhoofden en postcoördinatoren.

3.4 Medezeggenschap binnen BGV

De medezeggenschap wordt op korpsniveau georganiseerd door één Ondernemingsraad (OR). De OR vertegenwoordigt al het personeel: vrijwilligers en beroepskrachten. De Commandant treedt op als de WOR-bestuurder binnen de organisatie, waarbij frequent afstemmingsoverleg tussen de OR en de Commandant plaatsvindt. De OR vervult, samen met de clusterhoofden, postcoördinatoren en de vrijwillige bevelvoerders, tevens een belangrijke rol in het ophalen van signalen bij vrijwilligers en het bespreekbaar maken hiervan in de organisatie.

Overleg met de vakbonden vindt plaats in het 'Georganiseerd Overleg'. In de meeste gevallen zal de Commandant dit overleg voeren, namens het Algemeen Bestuur van de veiligheidsregio. Indien nodig c.q. gewenst, treedt een lid van het Algemeen Bestuur op als gesprekspartner.

Het hoofd O&HR ondersteunt de Commandant in het overleg met zowel de OR als de vakbonden.

4. Besturingsmodel

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het besturingsmodel uitgewerkt. Dit model is gericht op de coördinatie van activiteiten tot een integrale uitvoering, daar waar deze nog niet gerealiseerd is als gevolg van het hoofdontwerp. We gaan hierbij allereerst in op de overlegstructuren die de samenhang tussen de organisatieonderdelen structureel borgen. Vervolgens op Planning & Control, de HR-gesprekkencyclus en informatievoorziening als coördinatiemechanismen. Tot slot op de manier waarop met projecten en innovatie wordt omgegaan, interregionale en landelijke samenwerking en de vormgeving van het relatiemanagement.

4.2 Coördinatie via interne overlegstructuur

Overlegstructuren zijn een krachtig hulpmiddel om de verbinding tussen de verschillende activiteiten en de samenwerking tussen medewerkers in de organisatie te borgen. Overlegvormen kennen daarbij verschillende doelstellingen: informierend, meningsvormend, besluitvormend en/of afstemmend. Hieronder staan de twee belangrijkste overleggen opgenomen waarin alle disciplines binnen de organisatie vertegenwoordigd zijn.

Overleg	Karakter en agenda	Doel
Managementteam <i>(Cdt, Directeuren, Hoofd O&HR)</i>	Hoogste interne orgaan, t.b.v. strategische sturing van de organisatie. Overall strategie, vaststellen van beleidskaders, algemene stand van zaken, P&C-cyclus.	Informierend / Meningsvormend / Besluitvormend / Afstemmend
Groot werkoverleg <i>(Cdt, directeuren, (cluster)hoofden, coördinator, teamleiders)</i>	Overleg over BGV brede onderwerpen. (samenstelling kan naar behoefte worden aangepast)	Informierend / Meningsvormend / Afstemmend

Figuur 4. Interne overlegstructuur

Het Groot Werkoverleg is een organisatiebreed overleg, met alle leidinggevenden. Het is bedoeld om onderwerpen die voor de gehele organisatie interessant c.q. van belang zijn uit te diepen, hetgeen de samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen bevordert. De bijeenkomst kan tevens benut worden om vanuit het Managementteam ontwikkelingen die voor de gehele organisatie van belang zijn te bespreken, waarbij het Managementteam vanuit alle leidinggevende niveaus van input kan worden voorzien.

Vanuit de sterke behoefte om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen en eenieder te stimuleren om deze verantwoordelijkheden te nemen, zal de verantwoordelijkheid voor de voorbereiding en de invulling van het Groot Werkoverleg wisselend worden belegd bij een organisatieonderdeel.

Naast deze overleggen zal binnen afdelingen c.q. teams en tussen afdelingen c.q. teams ook afstemming, coördinatie en overleg nodig zijn. De belangrijkste overlegvormen zijn in de volgende hoofdstukken per organisatie-eenheid uitgewerkt. Daarnaast zullen er overlegvormen bestaan die tijdelijke worden ingericht voor het uitvoeren van bepaalde projecten. In de opstartfase van een project zal dit worden ingeregeld.

4.3 Planning & Control en HR-gesprekkencyclus

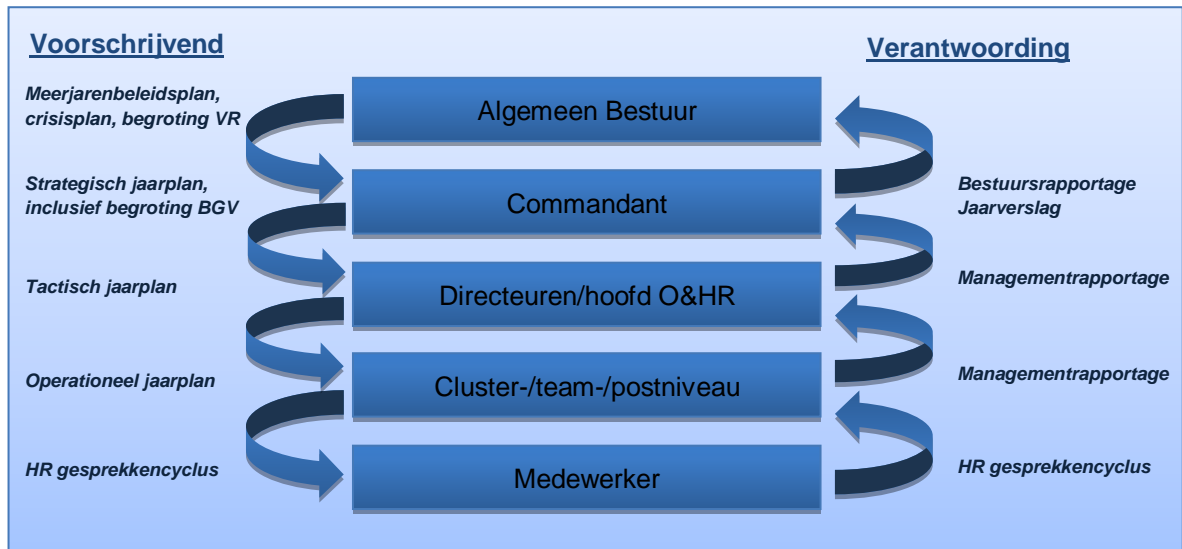
4.3.1 Planning & Control

De bestuurlijke aansturing van de brandweer wordt geborgd middels de planning & control cyclus die onderdeel is van de cyclus van de veiligheidsregio. De inhoudelijke en financiële kaders van de veiligheidsregio zijn daarbij leidend. De begroting van BGV maakt als programma onderdeel uit van de begroting van de veiligheidsregio. Deze wordt jaarlijks vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Inhoudelijke kaders worden vastgelegd in het meerjarenbeleidsplan en het crisisplan van de veiligheidsregio.

Voor de interne planning van activiteiten wordt binnen BGV gewerkt met de A3-systematiek. Op Managementteam-niveau wordt voor BGV een *strategisch jaarplan* opgesteld, waarin de doelen en ambities op strategisch niveau verwoord worden. Vervolgens wordt op het niveau van de twee lijnafdelingen en de twee stafeenheden een vertaalslag gemaakt naar een *tactisch jaarplan*, wat vervolgens op cluster-, team- en postniveau vertaald wordt naar een *operationeel jaarplan*, waarin concrete invulling aan activiteiten, planning, etc. wordt gegeven. Op deze manier worden de strategische prioriteiten vertaald naar alle organisatieniveaus en steeds verder geoperationaliseerd. Dit gebeurt onder andere met behulp van KPI's (kritische prestatie-indicatoren), inschattingen van de benodigde capaciteit en de formulering van projecten. De A3-systematiek zorgt daarbij voor een integrale benadering van de plannen, waardoor primaire proces en ondersteuning goed op elkaar zijn afgestemd.

Monitoring van activiteiten en verantwoording over de geleverde prestaties en besteedde middelen vindt plaats via managementrapportages (maraps) en bestuursrapportages (buraps). Jaarlijks worden vier maraps opgesteld in het Managementteam. Aan het bestuur wordt verantwoording afgelegd via twee buraps en via het jaarverslag.

De regie op en coördinatie van de planning & control cyclus ligt bij het team Financiën en Control binnen de afdeling Bedrijfsvoering. Dit team verzorgt een efficiënte en effectieve centrale ondersteuning van de P&C-taken (kaders, formats, rapportages, systemen, administratie en informatievoorziening).



Figuur 5. Voorschrijvende en verantwoordingscyclus

4.3.2 HR-gesprekkencyclus

De planning en control-cyclus is het startpunt voor de HR gesprekkencyclus met de individuele medewerkers. Voor de twee directeuren en het hoofd O&HR geldt dat in de startgesprekken aan het begin van ieder kalenderjaar, de tactische jaarplannen vertaald worden naar individuele afspraken. Voor de clusterhoofden, teamleiders, coördinator Meldkamer en overige medewerkers geldt dat de operationele jaarplannen worden vertaald naar individuele afspraken. Deze afspraken worden neergelegd in functiegerichte afspraken. Daarnaast worden in het startgesprek met de medewerkers persoonlijke afspraken gemaakt. Onder persoonlijke afspraken worden afspraken verstaan die gerelateerd zijn aan houding, gedrag, ontwikkelingskansen in de huidige functie en bijvoorbeeld gezondheid. Tot slot worden de ambities van medewerkers op lange termijn besproken.

De in het startgesprek gemaakte afspraken worden halverwege het kalenderjaar in het voortgangsgesprek geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Aan het einde van ieder kalenderjaar vindt een beoordelingsgesprek plaats waarin wordt gekeken in hoeverre de gemaakt afspraken op de verschillende gebieden zijn gerealiseerd. De afdeling O&HR heeft een belangrijke rol in het faciliteren van deze cyclus.

4.4 Informatievoorziening

Informatievoorziening maakt een belangrijk onderdeel uit van de besturing van de organisatie. Door informatie en gegevens op een adequate wijze te registreren en te beheren, kan inzicht worden verkregen in geleverde resultaten en kan gericht worden (bij)gestuurd om gestelde doelen te behalen.

Het betreft hier enerzijds managementinformatie die inzicht geeft in de efficiëntie van de organisatie (kosten, aantallen vergunningen etc.), de effectiviteit van de organisatie (o.a. operationele prestaties) en de kwaliteit van de organisatie (o.a. processen, kwaliteitsnormen, etc.).

Anderzijds betreft het informatie die nodig is voor de uitvoering van de primaire brandweerprocessen (operationele informatie), zowel in going concern als ten tijde van repressie en crisisbeheersing, in samenwerking met andere partners in de veiligheidsregio. De brandweer beheert daarbij drie belangrijke informatiebronnen:

- Object-gerelateerde informatie (adviezen, bereikbaarheidskaarten, dekkingsplan, etc.)
- Persoonsgebonden informatie (opleidingen, salaris, inzetten, etc.)
- Materieel-gebonden informatie en configuratie (voertuigen, ademlucht, gebouwen, etc.)

De informatiebehoefte met betrekking tot het primaire proces wordt geformuleerd binnen de afdeling Brandweezorg. De afdeling Bedrijfsvoering geeft het antwoord in de vorm van systemen en infrastructuur.

De afdeling Bedrijfsvoering en de afdeling O&HR hebben een specifieke rol in het verzamelen en analyseren van relevante managementinformatie die zowel op structurele basis (maandrapportages) als op ad hoc basis (op verzoek van het managementteam of bij signaleren van potentiële issues) aan de Commandant wordt geleverd.

4.5 Projecten en innovatie

Binnen de staande organisatie kan gewerkt worden met projecten. Het gaat hierbij veelal om projecten met betrekking tot het verbeteren van de kwaliteit van de afdelingen en innovatie binnen de afdelingen. Wanneer dit betrekking heeft op één kennisgebied dan is dit de directe verantwoordelijkheid van de (beleids)medewerkers binnen het betreffende kennisgebied om dit tot ontwikkeling te brengen. Bij multidisciplinaire en integrale onderwerpen vraagt dit om borging in de organisatie, door de inrichting van een projectorganisatie.

In een multidisciplinair project dat betrekking heeft op de brandweezorg, zal het initiatief voor vernieuwing of verandering veelal worden geïnitieerd vanuit het Cluster Beleid Brandweezorg. Vanuit de afdeling Bedrijfsvoering vindt vervolgens ondersteuning plaats op het gebied van projectmanagement (waaronder het beoordelen van projectplannen, ondersteunen van de projectleider, urenregistratie en monitoren van de voortgang), vanuit O&HR op het gebied van veranderaspecten.

Voor zowel het primaire proces als de ondersteunende afdelingen en teams geldt dat innovatievermogen nodig is om snel in te kunnen spelen op actuele issues die impact hebben op de organisatie. Het kan daarbij gaan om product-, proces- en markinnovatie. BGV kiest ervoor innovatie als onderdeel van het dagelijks werk bij alle afdelingen en teams te beleggen en als vast onderdeel van de functiebeschrijvingen op te nemen. Leidinggevenden en medewerkers maken in de HR-gesprekkencyclus afspraken over de manier waarop zij gaan bijdragen aan innovatie binnen

de organisatie of hun organisatie-eenheid. Tevens borgen leidinggevenden dat medewerkers voldoende tijd over houden om tijd te besteden aan vernieuwing. Monitoring op innovatie en vernieuwing wordt geborgd in het kwaliteitszorgsysteem. Om vernieuwende ideeën vanuit de werkvloer te stimuleren en centraal te bundelen, wordt een ideeënbus ingericht, welke wordt belegd bij de afdeling Bedrijfsvoering.

4.6 Interregionale en landelijke samenwerking

Om als organisatie ook in de toekomst slagvaardig te kunnen blijven opereren, zal BGV de komende jaren kritisch onderzoeken of bepaalde diensten of producten vanuit kwaliteits- en/of efficiency overwegingen met meerdere regio's of in landelijk verband kunnen worden opgepakt. Dit geldt in ieder geval voor de specialistische en grootschalige taken, aangezien het zeer kostbaar is deze voor alleen de veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek te organiseren.

Per keer wordt een afweging gemaakt welke samenwerkingsvorm het beste past: delen van informatie en kennis, samen kennis, beleid en instrumenten ontwikkelen, praktische intensieve samenwerking (bijvoorbeeld gezamenlijk inkopen of 'delen' van specialisten) of gezamenlijk uitvoeren.

4.7 Relatiemanagement: vraaggerichte organisatie

We onderscheiden drie belangrijke type stakeholders, waarvoor geldt dat de relatie helder moet zijn vormgegeven en verankerd in de organisatie: het Algemeen Bestuur, de afzonderlijke gemeenten en de burgers, bedrijven en instellingen.

4.7.1 Algemeen Bestuur

Het Algemeen Bestuur van de veiligheidsregio, bestaande uit alle burgemeesters van de deelnemende gemeenten, is de eigenaar en daarmee het bevoegd gezag van de brandweer. Het Algemeen Bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren en het voortbestaan van de brandweer op langere termijn. Hiertoe waakt het bestuur over de continuïteit en de kwaliteit van de organisatie, dat wil zeggen de rechtmatige en doelmatige besteding van middelen, en de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Hiernaast scheidt het bestuur de randvoorwaarden waarbinnen de brandweer functioneert.

De Commandant onderhoudt als eindverantwoordelijke voor de dagelijks aansturing van de brandweer, contact met het Algemeen Bestuur. Dit gebeurt via zijn inbreng in de Veiligheidsdirectie, via het Algemeen Bestuur of via een jaarlijks overlegmoment met elke burgemeester (als lid van het Algemeen Bestuur). Onderwerpen die vanuit de brandweer met het Algemeen Bestuur besproken worden, hebben betrekking op de dienstverlening van de brandweezorg in de hele regio. Daarnaast overlegt de Commandant frequent met de voorzitter van het Algemeen Bestuur, portefeuillehouder Brandweer van het Algemeen Bestuur en met de Adviescommissie Brandweer van de Veiligheidsregio.

4.7.2 Gemeenten

De gemeente is verantwoordelijk voor de integrale veiligheid binnen de gemeentegrenzen, waaronder brandveiligheid. De afzonderlijke gemeentebesturen van de deelnemende gemeenten (colleges van B&W), vormen daarbij de opdrachtgever, de brandweer de opdrachtnemer. Als opdrachtgever maken de gemeentebesturen afspraken met de brandweer over kwantiteit van te leveren producten en diensten, binnen de financiële en inhoudelijke kaders die door het Algemeen Bestuur van de veiligheidsregio zijn gesteld. Binnen de relaties met afzonderlijke gemeenten worden issues besproken die voor de betreffende gemeente van specifiek belang zijn (en niet perse voor de veiligheidsregio in het geheel).

BGV wil zich richting haar opdrachtgevers opstellen als een vraaggerichte organisatie, waarbij de behoeften van de 'afnemers' van brandweezorg leidend zijn. Dit vraagt om actief relatiemanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau, waarbij de vragen die binnen de betreffende gemeenten spelen worden 'opgehaald' en binnen de organisatie worden vertaald naar acties die recht doen aan de lokale situatie. Voor alle drie de niveaus moet een duidelijk herkenbaar, vast aanspreekpunt binnen BGV bestaan. Hiervoor gelden de volgende uitgangspunten:

- De Commandant maakt jaarlijks afspraken met de burgemeesters over de dienstverlening in het jaarplan, het regionale beleid en politiek-bestuurlijke aangelegenheden. De Commandant neemt tevens deel aan de kring van gemeentesecretarissen.
- De Directeur Brandweezorg overlegt frequent met de burgemeesters van de afzonderlijke gemeenten over de uitvoering van het jaarplan.
- De Directeur Bedrijfsvoering onderhoudt de noodzakelijke contacten met de financiële vertegenwoordigers van gemeenten.
- Om de lokale verwevenheid van de brandweerorganisatie te borgen, en in te kunnen spelen op de lokale behoeften, is een goede verbinding met de afzonderlijke gemeenten van groot belang. Hiertoe voeren de vier clusterhoofden overleg met de gemeenteraden van de posten die onder hun verantwoordelijkheden vallen. Hierbij wordt vooral gekeken naar de behoeften op lokaal niveau en de concrete invulling van beleid (zoals Brandveilig Leven). De clusterhoofden vormen daarmee het eerste aanspreekpunt voor de afzonderlijke gemeenten.
- Tot slot vindt op inhoudelijke taakvelden afstemming tussen brandweer en gemeentelijke organisatie plaats. Hiervoor zal de brandweerorganisatie per proces een vast aanspreekpunt voor de gemeente organiseren in de vorm van een clusterhoofd. Indien nodig en relevant, bijvoorbeeld bij het herzien van dienstverleningsovereenkomsten, neemt ook het hoofd van het Cluster Beleid Brandweezorg deel aan het overleg.

4.7.3 Instellingen, burgers en bedrijven

Naast het contact met de gemeenten (als opdrachtgever en eigenaar van de BGV), onderhoudt de BGV contact met instellingen, burgers en bedrijven. Vanuit de afzonderlijke organisatieonderdelen

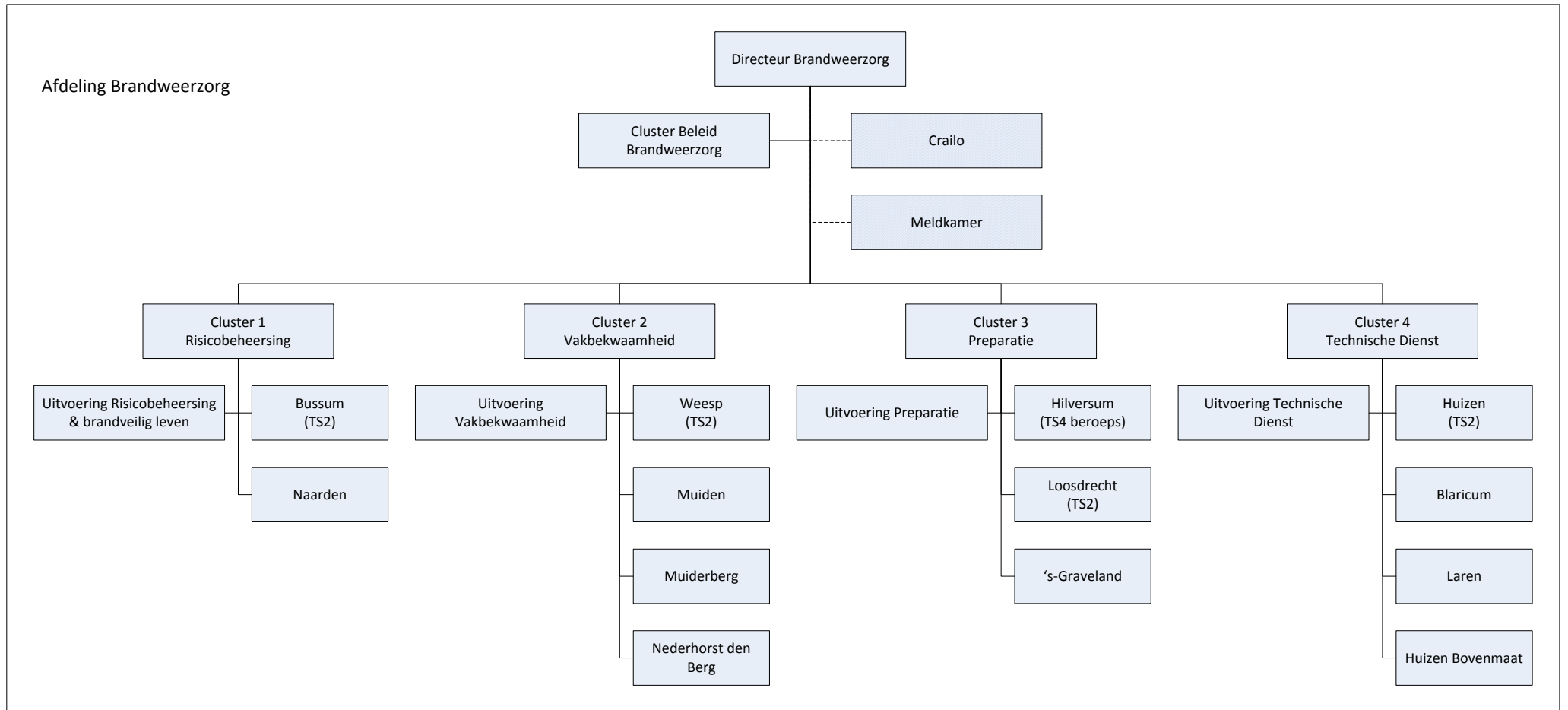
wordt beoordeeld welke contacten er bestaan, waar verbinding gezocht moet worden en welke relaties onderhouden moeten worden, waarna dit wordt belegd wordt. Hierbij vindt ook afstemming met andere organisatieonderdelen plaats, opdat men in de organisatie van elkaars contacten en afspraken op de hoogte is en hierin afstemming en samenhang gezocht kan worden. Zoveel mogelijk vindt afstemming plaats via een vast aanspreekpunt in de BGV-organisatie.

5. Afdeling Brandweezorg

5.1 Profiel

Binnen de afdeling Brandweezorg vinden alle activiteiten plaats die te maken hebben met het primaire brandweerproces. De afdeling is daarmee enerzijds verantwoordelijk voor het ontwikkelen en implementeren van beleid op het terrein van de risicobeheersing, Brandveilig Leven, preparatie en incidentbestrijding. Anderzijds is de afdeling verantwoordelijk voor de uitvoering van de repressieve taken. Door beleid en uitvoering te bundelen, wordt de samenhang en afstemming tussen beleid en uitvoering gestimuleerd.

De afdeling Brandweezorg valt onder leiding van de Directeur Brandweezorg en bestaat uit het cluster Beleid Brandweezorg, vier uitvoerende clusters van posten, oefencentrum Crailo en de Meldkamer. Binnen de afdeling Brandweezorg zijn, onder leiding van de Directeur Brandweezorg, clusterhoofden verantwoordelijk voor de uitvoering van de repressieve taak binnen het cluster en voor het aan het clusterhoofd toegewezen taakveld (voor de uitvoering van beleid). Het clusterhoofd Beleid is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van beleid op de hele brandweezorgketen.



Figuur 6. Organogram afdeling Brandweertzorg

5.2 Doelstellingen

Vanuit het profiel en de taken van de afdeling Brandweezorg, zijn de volgende doelstellingen geformuleerd. De afdeling Brandweezorg is verantwoordelijk voor:

- Het actief leggen van de verbinding met haar omgeving, zoals gemeenten, burgers en overige ketenpartners. Zo is en blijft de brandweer een actieve partner in de samenleving.
- De beleidsontwikkeling en innovatie op het gebied van risicobeheersing en Brandveilig Leven en de uitvoering van de activiteiten op dit terrein.
- De beleidsontwikkeling en innovatie op het gebied van preparatie en incidentbestrijding en de uitvoering van de activiteiten op dit terrein.
- Het vakbekwaam worden en vakbekwaam blijven van haar medewerkers.
- De uitvoering van de incidentbestrijding (repressie), inclusief specialistische brandweezorg.
- De realisatie van een goede verbinding tussen brandweezorgbeleid en uitvoering van beleid binnen de afdeling.
- Het brandweergedeelte van de Meldkamer (tot de migratie naar een landelijke meldkamerorganisatie).
- Een goede afstemming met de afdeling Bedrijfsvoering en de stafeenheden O&HR en B&C.

5.3 Kerntaken en functies

5.3.1 Clusters (uitvoering)

Repressie

Op basis van het repressief dekkingsplan (maart 2013), zijn vijf posten in de regio overdag continu bemand voor de uitruk (Bussum, Huizen, Loosdrecht en Weesp als de TS-2 steunpunten en Hilversum als TS-4 post). Bussum, Hilversum en Loosdrecht zijn daarnaast ook 's nachts bemand. De dekking op deze 5 bemande posten wordt primair georganiseerd door een dag- en/of 24-uursdienstbezetting, aangevuld met vrijwilligers. Daarnaast blijven de overige 8 vrijwillige posten, van waaruit met een TS-4 wordt uitgerukt, van groot belang voor de repressieve dekking in de regio. Hierbij wordt zoveel mogelijk volgens het Vrije Instroomprincipe gewerkt.

Er is voor gekozen om de 13 posten binnen de regio, waarvan 5 dagposten, te clusteren in vier clusters, elk onder leiding van een clusterhoofd:

1. Bussum en Naarden
2. Weesp, Muiden, Muidenberg en Nederhorst den Berg
3. Hilversum, Loosdrecht en 's-Graveland
4. Huizen, Blaricum, Laren en Huizen Bovenmaat

Door de clustering van posten zijn minder leidinggevenden nodig om de uitvoering van werkzaamheden op de posten aan te sturen. Op deze manier wordt het aantal leidinggevenden in de organisatie zo beperkt mogelijk gehouden en de besturing van de organisatie vereenvoudigd.

De 5 dagposten vormen samen met de 8 posten waar vandaan de TS-4 uitrukt met vrijwilligers, de basis van het (repressieve) uitvoeringsproces van de BGV.

De posten in de Gemeente Wijdmeren zijn ondergebracht in twee verschillende clusters (cluster 2 Nederhorst den Berg, cluster 3 Loosdrecht en 's-Gravenland). Het clusterhoofd van cluster 3 zal voor alle drie de posten van de Gemeente Wijdmeren het eerste aanspreekpunt zijn en het overleg met de gemeenteraad voeren. Dit zorgt ervoor dat ook Gemeente Wijdmeren één aanspreekpunt heeft en er geen sprake is van versnippering van de bestuurlijke contacten. Dit vraagt echter wel dat de clusterhoofden van de betreffende clusters regelmatig afstemmen over lopende zaken.

Uitvoering Beleid

Ook de uitvoering van beleid (ontwikkeld in het cluster Beleid Brandweezorg) vindt plaats in de clusters. Voor de uitvoering van beleid zijn vier taakvelden benoemd, die zijn toebedeeld aan de clusters:

- Risicobeheersing en Brandveilig Leven (cluster 1)
- Vakbekwaamheid (cluster 2)
- Preparatie (cluster 3)
- Technische Dienst (cluster 4)

De formatie en de medewerkers voor een bepaald taakveld worden ondergebracht bij het cluster dat voor het taakveld verantwoordelijk is. De uitvoering wordt vervolgens op basis van de noodzakelijke repressieve capaciteit uit het dekkingsplan geconcentreerd op een beperkt aantal dagdienstposten, zodat samenhang tussen activiteiten, uniformiteit van processen en het tegengaan van versnippering van kennis en capaciteit wordt gestimuleerd. Dit geldt ook voor de specialistische incidentbestrijding. Het clusterhoofd maakt periodiek afspraken met medewerkers op welke werkplek zij hun werkzaamheden uitvoeren³. Het clusterhoofd stuurt alle medewerkers, ongeacht werkplek, op een bepaald taakveld aan.

In onderstaande tabel staan de kerntaken van de uitvoerende clusters Brandweezorg uitgewerkt, inclusief de hiervoor benodigde functies. Onderdeel van deze kerntaken zijn de administratieve

³ Dit kan ook betekenen dat medewerkers die belast zijn met de uitvoering van beleid, omwille van de repressieve dekking hun werkzaamheden een gedeelte van de tijd kunnen uitvoeren op één van de 8 posten waar met een vrijwillige TS-4 wordt uitgerukt, bijvoorbeeld wanneer de opkomst van vrijwilligers niet gegarandeerd is.

ondersteunende werkzaamheden. Een deel van de kerntaken vindt in alle clusters plaats, een deel valt onder de vier taakvelden die als aandachtsgebied zijn toebedeeld aan een specifiek cluster.

Uitvoerende clusters	
Kerntaak	Beschrijving
Kerntaak 1: Uitvoering taken risicobeheersing <i>Taakveld I, cluster 1</i>	Het betreft de uitvoering van taken op het gebied van risicobeheersing (op basis van wetgeving, waaronder toezicht en handhaving) en brandonderzoek.
Kerntaak 2: Uitvoering taken brandveilig leven <i>Taakveld I, cluster 1</i>	Het betreft de uitvoering van taken op het gebied van Brandveilig Leven (in relatie tot de burgers, waaronder voorlichting).
Kerntaak 3: Uitvoering taken vakbekwaamheid <i>Taakveld II, cluster 2</i>	Onder deze taken valt het voorbereiden, organiseren en uitvoeren van repressieve opleidingen en oefeningen t.b.v. de BGV-organisatie. Ook wordt zorg gedragen voor de registratie op persoonsniveau van behaalde opleidingen en gevolgde oefeningen en ondersteuning bij selectieprocedures van nieuwe medewerkers (beroeps en vrijwilligers) en doorontwikkeling van huidige medewerkers.
Kerntaak 4: Uitvoering taken preparatie <i>Taakveld III, cluster 3</i>	Het betreft de uitvoering van taken op het gebied van planvorming (aanvals-/bereikbaarheidskaarten, procedures/ protocollen t.b.v. de incidentbestrijding etc.), operationele informatievoorziening en (centrale) roosterplanning operationele dienst ⁴ . Ook uitvoerende taken rondom bluswatervoorziening en KAM zijn hier ondergebracht.
Kerntaak 5: Uitvoering taken technische dienst <i>Taakveld IV, cluster 4</i>	In dit taakveld worden de uitvoerende taken verricht op het gebied van onderhoud en beheer materieel/materiaal, inclusief klein onderhoud van de gebouwen, bewaking voortgang, kwaliteit derden, magazijnbeheer, planning onderhoud e.d.
Kerntaak 6: Uitvoering incidentbestrijding <i>Alle clusters</i>	Binnen alle vier de clusters wordt zorg gedragen voor de uitvoering van de repressieve werkzaamheden (uitruk) op de posten. Deze taak vaart op de garantie op voldoende beschikbaarheid van dagdienstmedewerkers en vrijwilligers. Daarnaast wordt zorggedragen voor de uitvoering van het vrijwilligersbeleid.

⁴ Roosterplanning is ondergebracht bij preparatie. Het gaat om de roosterplanning voor de hele operationele dienst: 24-uursdienst, repressieve dagdienstmedewerkers, gekazerneerde TS2-vrijwilligers, operationele leiding. De planning van vrijwilligers op basis van (vrije) instroom valt hier buiten. Wel valt het maken van roosters voor multidisciplinaire functies, zoals de informatiemanager, hieronder.

Kerntaak 7: Uitvoering specialistische incidentbestrijding <i>Alle clusters</i>	Binnen de clusters wordt zorggedragen voor de uitvoering van de specialistische incidentbestrijding zoals: duiken, OGS, grootschalig optreden (excl. operationele leiding), rietenkapteam, natuurbrandbestrijding.
Kerntaak 8: Samenwerking externe partners <i>Alle clusters</i>	Intensieve samenwerking met externe partners op lokaal en regionaal niveau, voor alle beleidsvelden. Clusterhoofden voeren overleg met de gemeenteraden over lokale behoeften en concrete invulling van beleid. Inhoudelijke afstemming vanuit taakvelden vindt primair vanuit de clusters plaats (per proces vast aanspreekpunt).

Figuur 7. Kerntaken clusters Brandweezorg

Clusterhoofden

Elk cluster staat onder leiding van een clusterhoofd. Een clusterhoofd is zowel verantwoordelijk voor de uitvoering van de repressieve taak binnen zijn cluster, als voor het aan hem toegewezen taakveld (voor de uitvoering van beleid). Het clusterhoofd is een integraal manager. Hij is verantwoordelijk voor de uitvoering van het werk en voor de mensen die het werk doen. Dit betekent dat het clusterhoofd ook de HR gesprekken met de mensen die onder hem vallen (zowel postcoördinatoren als medewerkers van het toegewezen taakveld) voert. Ten aanzien van de uitvoering van beleid in de clusters, wordt het clusterhoofd inhoudelijk ondersteund door een senior medewerker op het taakveld. Dit betekent dat de senior medewerker zorgdraagt voor een planning van de uitvoering van beleid over de clusters heen, vraagbaak is voor medewerkers vanuit de organisatie op dit taakveld, de kwaliteit monitort en afstemming zoekt met beleid over ontwikkelingen op het taakveld.

Elk clusterhoofd is verantwoordelijk voor het bewaken van de repressieve dekking op basis van het dekkingsplan, hiervoor werkt hij nauw samen met de postcoördinatoren. Het opstellen van roosters voor de repressieve organisatie is belegd bij het taakveld preparatie. Het clusterhoofd van dit taakveld, cluster 3, heeft de bewaking van de repressieve dekking in zijn portefeuille. Dit houdt in dat hij de repressieve dekking, op basis van het dekkingsplan, over de clusters heen bewaakt en andere clusterhoofden ondersteunt in hun verantwoordelijkheid, samen met de postcoördinatoren, voor de repressie binnen het eigen cluster.

Aansturing repressieve medewerkers

Een clusterhoofd stuurt de repressieve medewerkers (dagdienst en vrijwillig) in zijn eigen cluster aan. Uitzondering hierop vormen de medewerkers 24-uursdienst, deze worden hiërarchisch aangestuurd door de ploegchefs. Functioneel worden zij aangestuurd door het clusterhoofd waar zij hun dienst doen. De postcoördinatoren voeren de gesprekken met de vrijwilligers.

Specialistische incidentbestrijding (bijv. OGS of duiken) wordt aangestuurd door het clusterhoofd waar deze taak plaatsvindt. Specialistische incidentbestrijding wordt dus niet ondergebracht bij één taakveld.

5.3.2 Vrijwilligers

BGV drijft voor een groot deel op de inzet van vrijwilligers, zij zijn onmisbaar voor de organisatie. Zowel vanuit maatschappelijk als bestuurlijk oogpunt (behoud van maatschappelijk middenveld en financiën) is het wenselijk dat vrijwilligers nauw betrokken blijven bij BGV en taken blijven uitvoeren. Om die reden is het van groot belang dat vrijwilligers zich ook in de nieuwe BGV-organisatie gekend en erkend weten. Het is daarbij een uitdaging om vrijwilligers te vinden, te binden en te boeien. BGV zet zich actief in om de vrijwilligheid ook in de nieuwe organisatie-inrichting te borgen en te vernieuwen. De activiteiten hiertoe zijn neergelegd in de 'Visie op vrijwilligheid', welke zowel de vrijwilligers als de BGV-organisatie handvatten biedt om de onderlinge relatie en verbinding vorm te geven.

De postcoördinatoren en de vrijwillige bevelvoerders, die de jaargesprekken met de vrijwilligers voeren, vervullen een belangrijke rol in de verbinding tussen de organisatie en de vrijwilligers. Zij vervullen een schakelrol tussen de vrijwilligers en de BGV-organisatie, onder andere in de vertaling van beleid en de informatievoorziening daaromtrent naar vrijwilligers. Tevens hebben zij een belangrijke functie in het doorgeven van signalen van vrijwilligers 'naar boven toe'. Hiertoe voeren de postcoördinatoren structureel overleg met het eigen clusterhoofd en de overige postcoördinatoren binnen het cluster. Eens per kwartaal vindt overleg plaats tussen de Directeur Brandweezorg, de vier clusterhoofden en alle postcoördinatoren. Een- of tweemaal per jaar vindt informeel overleg plaats tussen de postcoördinatoren en de Commandant.

Een belangrijk aandachtspunt is de wijze waarop vrijwilligers ingezet worden voor de repressie (bedrijfsvoeringsmodellen). Momenteel worden in de organisatie verschillende bedrijfsvoeringsmodellen gehanteerd. Voor de nieuwe organisatie, en voor de realisatie van het Repressief Dekkingsplan, wordt gezocht naar een wijze waarop de vrijwilligers van BGV het beste ingezet kunnen worden en hun bijdrage het beste tot zijn recht komt. Hierbij geldt als uitgangspunt dat een goede balans gevonden moet worden tussen de behoeften van vrijwilligers en de behoeften vanuit de organisatie en repressie. In het vinden van deze balans hebben de clusterhoofden en postcoördinatoren een belangrijke rol. Hierbij kunnen zij ondersteund worden door de afdeling O&HR. Via onder andere jaargesprekken worden behoeften van vrijwilligers en overige signalen van vrijwilligers geïnventariseerd. Het beleid ten aanzien van vrijwilligheid en de vrijwilligers, wordt momenteel uitgewerkt door vrijwilligers zelf.

5.3.3 Cluster Beleid Brandweezorg

Vanuit het cluster Beleid Brandweezorg, dat als stafafdeling binnen de afdeling Brandweezorg is gepositioneerd, wordt het beleid ten aanzien van de hele veiligheidsketen voor de hele BGV-organisatie ontwikkeld. Vanuit beleid wordt ook bijgedragen aan multidisciplinair beleid (zie

paragraaf 8.4). Gestreefd wordt naar een maximale verbinding tussen beleid en uitvoering, welke onder andere tot uiting komt in de beleidscyclus. Nieuw te ontwikkelen beleid kan vanuit meerdere kanten geïnitieerd worden; vanuit landelijke (in)formele wet- en regelgeving, maar ook vanuit de operationele werkvloer. Bij de ontwikkeling van beleid brengen de beleidsmedewerkers alle relevante actoren in kaart en deze worden betrokken bij de ontwikkeling van beleid. Zo ontstaat integraal beleid. Beleid wordt implementatie-klaar opgeleverd en vanuit het cluster Beleid Brandweezorg kunnen de verantwoordelijke clusterhoofden en uitvoerende medewerkers ondersteund en geadviseerd worden over de uitvoering van het beleid. Beleid wordt vervolgens actief geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. In onderstaande tabel staan de kerntaken van het cluster Beleid Brandweezorg en de hiervoor benodigde functies uitgewerkt:

Cluster Beleid Brandweezorg	
Kerntaak	Beschrijving
Kerntaak 1: Beleidsontwikkeling en advies op het gebied van risicobeheersing	Het cluster Beleid Brandweezorg draagt zorg voor de beleidsontwikkeling en geeft beleidsadviezen op het gebied van proactie, preventie en externe veiligheid, waaronder het opstellen van beleid brandonderzoek en brandrisicoprofielen en het periodiek actualiseren ervan.
Kerntaak 2: Beleidsontwikkeling en advies op het gebied van Brandveilig Leven	Het cluster Beleid Brandweezorg draagt zorg voor de beleidsontwikkeling (waaronder het meerjarenplan Brandveilig Leven) en geeft beleidsadviezen op het gebied van brandveilig leven waaronder het vertalen van maatschappelijke veiligheidstrends naar beleid/campagnes en het ontwikkelen van voorlichtingsmateriaal.
Kerntaak 3: Beleidsontwikkeling en advies op het gebied van planvorming en incidentbestrijding	Het cluster Beleid Brandweezorg draagt zorg voor de beleidsvorming en adviseert op het gebied van planvorming. Hieronder wordt tevens verstaan het opstellen van dekkings- en inzetplannen, het maken van plannen en procedures m.b.t. de (mono- en multi) incidentbestrijding en de organisatie van de operationele leiding.
Kerntaak 4: Beleidsontwikkeling en advies op het gebied van vakbekwaamheid	Het cluster Beleid Brandweezorg draagt zorg voor de (mono en multi) beleidsvorming en adviseert op het gebied van vakbekwaamheid (worden en blijven).
Kerntaak 5: Beleidsontwikkeling en advies op het gebied van de technische dienst	Het cluster Beleid Brandweezorg draagt zorg voor de beleidsvorming en adviseert op het gebied van de technische dienst.
Kerntaak 6: Vakinhoudelijke kwaliteitszorg	Het cluster Beleid Brandweezorg draagt zorg voor de monitoring van de kwaliteit en uniformiteit van de uitvoering en producten en levert een bijdrage aan de kennisoverdracht binnen het taakveld (incl. KAM-beleid).

Kerntaak 7: Samenwerking externe partners	Het cluster Beleid Brandweezorg draagt zorg voor de samenwerking met externe partners op (inter)regionaal niveau. Medewerkers van het cluster participeren in regionale en landelijke overleggrema met als doel het bevorderen van de samenwerking en het volgen van actuele en vernieuwende ontwikkelingen. Daarnaast nemen medewerkers van het cluster deel aan projecten (nieuwe ontwikkelingen).
--	--

Figuur 8. Kerntaken cluster Beleid Brandweezorg

5.3.4 Crailo

Op oefencentrum Crailo vinden hoofdzakelijk commerciële activiteiten plaats (meer dan 95% van de tijd), die los staan van BGV. Daarnaast werkt oefencentrum Crailo faciliterend ten behoeve van de vakbekwaamheid van de BGV organisatie. Op dit moment heeft Crailo zelf geen mensen in dienst. De werkzaamheden worden uitgevoerd door ofwel BGV-medewerkers, ofwel extern ingehuurde instructeurs.

Er vinden momenteel op landelijk niveau majeure ontwikkelingen binnen het brandweeonderwijs plaats. Een ontwikkeling is de vorming van een nationale brandweeropleiding met zes regionale opleidingsinstituten (satellieten). Welke bestaande oefencentra als 'regionale satelliet' gaan fungeren is nog niet duidelijk. De keuzes die hierin gemaakt worden, kunnen grote gevolgen hebben voor Crailo; indien Crailo een regionaal opleidingsinstituut wordt⁵, dan dient een ontkoppeling met BGV plaats te vinden.

Omdat Crailo in de toekomst mogelijk als zelfstandige organisatie verder gaat bestaat de wens een duidelijke organisatorische (en financiële) 'knip' aan te brengen tussen Crailo en de activiteiten van vakbekwaamheid. Deze wens leidt ertoe dat Crailo voortaan niet meer 'gevuld' wordt met formatie uit de BGV-organisatie. Er wordt een expliciete scheiding gemaakt tussen werkzaamheden van BGV-medewerkers ten behoeve van Vakbekwaamheid voor de eigen organisatie en werkzaamheden van Crailo. Er zijn op dit moment enkele functionarissen binnen vakbekwaamheid die alleen werkzaamheden ten behoeve van Crailo verrichten. Deze functies worden in het formatieoverzicht aangemerkt met een sterretje. Over de overgang van deze medewerkers naar Crailo zal bij een eventuele afsplitsing apart besluitvorming plaatsvinden.

Door nu al een organisatorische knip aan te brengen tussen Crailo en BGV, onder andere door inkomsten en uitgaven op een aparte kostenplaats voor Crailo te boeken en BGV-overhead aan Crailo toe te rekenen, is het op korte termijn mogelijk om de activiteiten van Crailo en activiteiten van vakbekwaamheid te scheiden.

Organisatorisch en hiërarchisch valt Crailo, totdat helder is hoe de toekomst er verder uit komt te zien, onder de Directeur Brandweezorg, zodat Crailo en de vakbekwaamheid ten behoeve van de

⁵De veiligheidsregio's Gooi en Vechtstreek, Utrecht en Flevoland hebben de intentie uitgesproken om van Crailo een gezamenlijk, (boven)regionaal opleidingsinstituut te maken.

eigen organisatie dicht genoeg bij elkaar zijn gepositioneerd om vakinhoudelijke afstemming te faciliteren. Tot aan een eventuele definitieve afsplitsing van Crailo, vinden de faciliterende werkzaamheden van Crailo voor BGV met gesloten beurs plaats.

In onderstaande tabel staan de kerntaken van het oefencentrum Crailo en de benodigde functies uitgewerkt:

Crailo	
Kerntaak	Beschrijving
Kerntaak 1: Aanbieden van brandweeropleidingen	Aanbod opleidingen, acquisitie en verkoop opleidingen, plannen en organisatie, administratieve ondersteuning, uitvoeren opleidingen en afnemen examens.
Kerntaak 2: Aanbieden van brandweeroefeningen	Aanbod opleidingen, acquisitie en verkoop opleidingen, plannen en organisatie, administratieve ondersteuning, uitvoeren opleidingen.
Kerntaak 3: Afnemen brandweereexamens	Afnemen brandweereexamens.
Kerntaak 4: Aanbieden niet-brandweeropleidingen	BHV
Kerntaak 5: Aanbieden overige activiteiten	Bijv. PPMO, selectiedagen, teamdagen.

Figuur 10. Kerntaken Crailo

5.3.5 Meldkamer

Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek heeft tot op heden een eigen Gemeenschappelijke Meldkamer (GMK). Deze is ondergebracht bij de politie en vanuit de brandweer worden centralisten geleverd. De Minister van Veiligheid en Justitie heeft besloten dat de huidige meldkamerstructuur (25 GMK's) vervangen wordt door één landelijke meldkamerorganisatie (LMO) met maximaal 10 decentrale locaties. Deze migratie moet over een aantal jaren gerealiseerd zijn. De Meldkamer van Gooi en Vechtstreek houdt als zelfstandige eenheid op te bestaan en wordt samengevoegd met de meldkamers van Flevoland en Utrecht op Kamp Zeist. Om die reden is de Meldkamer als aparte entiteit gepositioneerd onder de Directeur Brandweezorg, zodat ontvlechting eenvoudig te realiseren is.

Het brandweerdeel van de Meldkamer Gooi en Vechtstreek wordt aangestuurd door een coördinator Meldkamer (deze coördinator wordt samen met de RAV ingevuld), welke hiërarchisch valt onder de Directeur Brandweezorg. Functioneel wordt de coördinator Meldkamer aangestuurd door het Hoofd Meldkamer (Politie).

In onderstaande tabel staan de kerntaken van de Meldkamer en de benodigde functies uitgewerkt:

Meldkamer	
Kerntaak	Beschrijving
Kerntaak 1: Uitvoeren meldkamerfunctie	De Meldkamer draagt zorg voor de uitvoering van de regionale meldkamertaak.
Kerntaak 2: Functioneel systeembeheer	De Meldkamer draagt zorg voor het functioneel beheer van de in de meldkamer aanwezige technische hulpmiddelen en communicatiesystemen op het gebied van informatie- en bedrijfsprocessen. Technisch beheer is in handen van de politie.

Figuur 11. Kerntaken Meldkamer

5.3.6 Formatie

De afdeling Brandweezorg kent de volgende formatie:

Afdeling Brandweezorg			
Onderdeel	Functie	Schaal	Fte
Leiding	Directeur Brandweezorg	14	1
	Totaal		1
Cluster 1: Risicobeheersing	Clusterhoofd	12	1
	Secretarieel/Administratief Medewerker	6	1,9
	Senior Medewerker Risicobeheersing	10	1
	Senior Medewerker Brandveilig Leven	10	1
	Specialist Risicobeheersing	9	2
	Medewerker Risicobeheersing en Brandveilig Leven	8	12
	Postcoördinator	8	0,56
	Totaal		19,46
Cluster 2: Vakbekwaamheid	Clusterhoofd	12	1
	Secretarieel/Administratief Medewerker	6	0,7
	Senior Medewerker Vakbekwaamheid	10	1
	Specialist Vakbekwaam Blijven	9	2
	Trajectbegeleider*	8	0,5
	Medewerker Vakbekwaam Blijven	8	5
	Administratief Medewerker Vakbekwaam Worden*	6	1
	Administratief Medewerker Vakbekwaam Blijven	6	1
	Logistiek Medewerker*	5	1
	Senior Medewerker BHV*	8	1
Administratief Medewerker BHV*	6	0,89	

	Postcoördinator	8	0,89
	Totaal		15,98
Cluster 3: Preparatie	Clusterhoofd	12	1
	Secretarieel/Administratief Medewerker	6	1,3
	Senior Medewerker Preparatie & Incidentbestrijding	10	1
	Medewerker Planvorming	8	2,67
	Medewerker Roosterplanning	7	1,5
	Medewerker Operationele Informatievoorziening	8	0,67
	Medewerker bluswatervoorziening	5	1
	KAM coördinator	9	1
	Formatieverlies tgv inzet dagdienstpersoneel		2,8
	Postcoördinator	8	0,67
	Totaal		13,61
Cluster 4: Technische Dienst	Clusterhoofd	12	1
	Secretarieel/Administratief Medewerker	6	1,1
	Senior Medewerker Technische Dienst	10	1
	Specialist Technische Dienst	8	2
	Medewerker Operationele Voorbereiding C	7	2
	Medewerker Operationele Voorbereiding B	6	7,5
	Medewerker Operationele Voorbereiding A	5	0,5
	Postcoördinator	8	0,89
	Totaal		15,99
Cluster Beleid Brandweezorg	Clusterhoofd Beleid	13	1
	Secretarieel/Administratief Medewerker	6	0,5
	Senior Beleidsmedewerker Risicobeheersing & Brandveilig Leven	12	1
	Beleidsmedewerker Risicobeheersing & Brandveilig Leven	11	1,89
	Beleidsmedewerker Risico's & Veiligheid	11	2
	Module Brandonderzoeker	n.v.t.	0,4
	Senior Beleidsmedewerker Preparatie & Incidentbestrijding	12	1
	Beleidsmedewerker Planvorming & Incidentbestrijding	10	2,89
	Beleidsmedewerker Vakbekwaamheid / Onderwijskundige	10	0,89
	Beleidsmedewerker Technische Dienst	10	0,8
	Totaal		12,37
Crailo	Instructeurs (inhuur)		
	Heeft geen eigen personeel*		
	Totaal		0
Meldkamer	Coördinator Meldkamer	10	0,5
	Medewerker Functioneel Beheer	8	1
	Brandweercentralist	7	7,58
	Totaal		9,08
	Totaal		87,49

Figuur 12. Formatie afdeling Brandweezorg

*N.B. De in het cluster vakbekwaamheid met een sterretje aangemerkte functies gaan bij een afsplitsing van Crailo eventueel mee met Crailo. Hierover wordt t.z.t. een apart besluit genomen.

De formatie die BGV heeft voor de repressieve organisatie, onderdeel van de afdeling Brandweezorg, ziet er als volgt uit:

Repressieve dienst			
Onderdeel	Functie	Schaal	Fte
Repressie (beroeps)	Ploegchef	8	4
	Bevelvoerder Beroeps	7	3
	Senior Manschap Beroeps	6	32
	Manschap Beroeps	5	
	Aspirant Manschap Beroeps	4	
Totaal			39

Figuur 13. Formatie repressieve organisatie als onderdeel van de afdeling Brandweezorg

5.4 Overlegstructuren

Binnen de afdeling Brandweezorg zijn twee soorten overlegstructuren te onderscheiden:

- Overleg Brandweezorg: het betreft een overlegvorm op het niveau van de leidinggevenden binnen de afdeling Brandweezorg. Dat wil zeggen: overleg tussen de Directeur Brandweezorg, de uitvoerende clusterhoofden en het clusterhoofd Beleid. Hierbij zijn, wanneer relevant, ook de senioren vanuit de clusters, een adviseur vanuit O&HR, een communicatieadviseur en een adviseur vanuit de afdeling Bedrijfsvoering aanwezig. Het overleg heeft tot doel het bespreken van ontwikkelingen binnen de afdeling Brandweezorg, het afstemmen van werkprocessen en het signaleren van cluster-overstijgende ontwikkelingen. Op tactisch niveau kan in dit overleg besluitvorming plaatsvinden.
- Beleidsafstemming: beleidsafstemming vindt plaats per taakveld (risicobeheersing, vakbekwaamheid, incidentbestrijding en technische dienst). Aan de beleidsafstemming nemen het aan het taakveld gekoppelde clusterhoofd, de senior medewerker en de senior beleidsmedewerker die belast is met het betreffende taakveld binnen het cluster Beleid deel. Het overleg heeft tot doel het realiseren van beleidsafstemming. Dit betreft enerzijds afstemming over de ontwikkeling van beleid, anderzijds afstemming over de uitvoering ervan. .

Daarnaast vinden werkoverleggen binnen de clusters/taakvelden plaats en wordt structureel overleg gepleegd met externe partners. De overleggen met de postcoördinatoren staan beschreven in paragraaf 5.3.2..

5.5 Implementatieacties

Om de nieuwe organisatiestructuur zo optimaal mogelijk te laten functioneren, worden de volgende implementatieacties nodig geacht:

- Ontwikkeling brandveilig leven (nieuwe preventie)

Brandveilig Leven is een belangrijk speerpunt voor de komende jaren. Uitgangspunt hierbij is dat brandveilig leven van onder af wordt opgepakt. De brandweer ondersteunt daar waar binnen de gemeenten behoefte aan is. Hiervoor is van belang dat de brandweer de behoefte ophaalt bij gemeentebestuur en inwoners. Daar moet tijd voor worden gemaakt, zowel door het clusterhoofd (gemeentebestuur), als door medewerkers op de werkvloer (burgers). Daarnaast is dit voor de meeste medewerkers een nieuwe taak waarvoor ze door middel van opleiding en training toegerust moeten worden. Dit geldt niet alleen voor de medewerkers die zich fulltime aan deze taak gaan wijden, maar ook voor medewerkers die meer op ad hoc basis werkzaamheden op het gebied van brandveilig leven gaan verrichten. In de nieuwe organisatie worden de medewerkers toegerust op de nieuwe taak.

- Ontwikkeling nieuwe repressie

In het kader van de nieuwe repressie worden medewerkers anders ingezet. De klassieke TS6 wordt op verschillende plaatsen vervangen door de inzet van variabele voertuigbezetting (TS2+TS4). De opleiding van medewerkers hiervoor is al gestart en wordt voortgezet in de nieuwe organisatie. Daarnaast zullen evaluatie en doorontwikkeling van de variabele voertuigbezetting de komende jaren aandacht vragen. De implementatie van variabele voertuigbezetting moet de komende jaren gerealiseerd worden.

- Binden en boeien van vrijwilligers

Het binden en boeien van vrijwilligers blijft ook in de nieuwe organisatie een zeer belangrijk aandachtspunt. De organisatie kan niet zonder vrijwilligers en gezocht wordt naar een manier om de verbinding te realiseren en waar nodig te verbeteren. De aanzet hiertoe vormt de visie van BGV op vrijwilligheid. Momenteel is een vrijwillige werkgroep bezig met het vertalen van deze visie naar concreet beleid. Dit wordt in de nieuwe organisatie geborgd, opdat vrijwilligers zich ook in de nieuwe organisatie gekend en erkend weten.

- Alarmerings-/beschikbaarheidssysteem

BGV heeft als standpunt dat de uitruk van vrijwilligers vanaf de 8 posten die niet continu bemand zijn (voor de uitruk met de TS2) op basis van vrije instroom geschiedt. Dit bedrijfsvoeringsmodel doet het meest recht aan de noodzakelijke balans tussen belasting en belastbaarheid van vrijwilligers. Echter, de vrije instroom leidt soms tot bezettingsproblemen, waardoor de repressieve dekking in het geding kan komen. Om vrijwillige posten, vrijwilligers en postcoördinatoren te ondersteunen bij het organiseren van de uitruk, wordt momenteel gezocht naar een systeem dat de beschikbaarheid van de vrijwilligers continu monitort (denk bijvoorbeeld aan af- en aanmelden per sms). Door inzet van een dergelijk beschikbaarheidssysteem, kan het vrije instroommodel gehandhaafd worden, worden

vrijwilligers meer in staat gesteld om hun eigen belasting en belastbaarheid te managen en wordt het organiserend vermogen van de post versterkt.

- Huisvestingsplan en werkplekinrichting

Door de positionering van alle uitvoering binnen de clusters op vijf centrale posten, is het noodzakelijk om hiervoor een huisvestingsplan op te stellen. Bepaald moet worden welke fysieke mogelijkheden en onmogelijkheden er bestaan in relatie tot de beoogde capaciteit en welke aanpassingen nodig zijn om de medewerkers goed en verantwoord te werk te stellen op de posten.

- Verbinding tussen beleid en uitvoering

In de nieuwe organisatie-inrichting geldt voor een aantal brandweerprocessen dat een herverdeling plaatsvindt tussen het beleidsteam en de uitvoerende clusters. Om te waarborgen dat beleid wordt gemaakt waar de clusters mee uit de voeten kunnen en te monitoren dat het beleid in de clusters ook eenduidig wordt uitgevoerd, is het van belang dat beleid en uitvoering elkaar proactief opzoeken. Dit vraagt andere kennis en vaardigheden dan nu veelal het geval is. Hier zal bij de verdere uitrol van de organisatie aandacht voor zijn. Het vraagt tevens dat, processen, procesbeschrijvingen en ondersteunende systemen aan worden gepast op de nieuwe structuur en werkwijzen.

Separaat aan dit organisatieplan, zal een implementatieplan worden opgesteld, waarin de benodigde implementatieacties verder worden uitgewerkt.

6. Afdeling Bedrijfsvoering

6.1 Profiel en doelstellingen

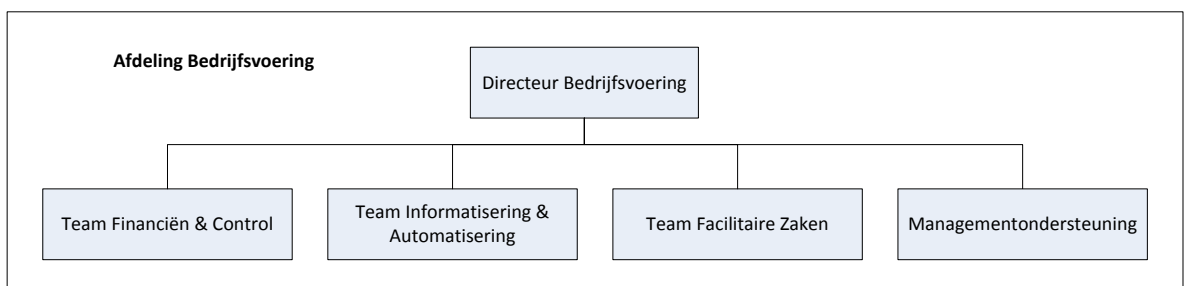
De afdeling Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoeringprocessen van BGV, stuurt deze aan en bevordert doelmatig werken in de gehele organisatie. Hierbij staat het ondersteunen van de primaire processen centraal; de afdeling Bedrijfsvoering stelt de middelen en informatie beschikbaar die organisatieonderdelen nodig hebben voor het uitvoeren van hun taken. Op deze wijze draagt de afdeling Bedrijfsvoering bij aan het verwezenlijken van de organisatiebrede doelstellingen. De afdeling Bedrijfsvoering werkt met een accountmodel, waarin adviseurs worden toegewezen aan de verschillende organisatie-eenheden. Met de leidinggevenden van de organisatie-eenheden vindt periodiek overleg plaats, zodat ontwikkelingen tijdig kunnen worden gedeeld en afstemming over werkwijzen en processen proactief kan plaatsvinden.

Onder Bedrijfsvoering vallen drie teams, te weten Financiën en Control, Informatisering en Automatisering en Facilitaire Zaken, en een poule van managementondersteuning.

De afdeling Bedrijfsvoering valt onder leiding van de Directeur Bedrijfsvoering, welke tevens concerncontroller is. Deze valt hiërarchisch onder de Commandant, maar heeft vanuit zijn controlfunctie de bevoegdheid om direct en zonder tussenkomst van de Commandant te rapporteren aan het Algemeen Bestuur van de veiligheidsregio over de financiële besturing van BGV. De Directeur Bedrijfsvoering kan in dit kader het Algemeen Bestuur gevraagd en ongevraagd rapporteren. Gegeven de beperkte omvang van de organisatie, is vanuit efficiency overwegingen gekozen om de controlfunctie niet apart van Bedrijfsvoering bij Bestuursondersteuning & Communicatie te beleggen.

Behalve voor de poule van managementondersteuning, geldt dat de overige drie teams worden aangestuurd door een teamleider. De teamleiders zijn geen vrijgestelde leidinggevenden, maar voornamelijk 'meewerkend voorman'. Zij hebben voor een gedeelte van hun tijd hiërarchisch leidinggevende taken en een inhoudelijk aansturende rol richting de teamleden.

De afdeling Bedrijfsvoering ziet er als volgt uit:



Figuur 14. Organogram afdeling Bedrijfsvoering

6.2 Doelstellingen

Vanuit het profiel en de taken van de afdeling Bedrijfsvoering, zijn de volgende doelstellingen geformuleerd. De afdeling Bedrijfsvoering:

- Stuurt de bedrijfsvoeringprocessen van de organisatie aan.
- Bewaakt de rechtmatigheid en doelmatigheid van de uitgaven van de organisatie en is verantwoordelijk voor de interne controle.
- Stelt sturingsinformatie beschikbaar aan de hand waarvan keuzes gemaakt kunnen worden door het management.
- Ondersteunt de kwaliteitsbewaking binnen de organisatie, onder andere door het auditen van bedrijfsprocessen.
- Is verantwoordelijk voor de informatievoorziening binnen de organisatie.
- Draagt zorg voor de ICT voorzieningen binnen de organisatie.
- Is verantwoordelijk voor de inkoop en het contractbeheer.
- Draagt zorg voor de aansluiting bij landelijke processen en systemen op het gebied van bedrijfsvoering zoals het procesmodel, Cicero etc.
- Draagt zorg voor de uitvoerende taken op het terrein van bedrijfsvoering, zoals de financiële administratie, projectmanagement, documentatie en archivering, logistiek, gebouwenbeheer en bemensing van de receptie.
- Draagt zorg voor de managementondersteuning van het Managementteam binnen de organisatie.
- Draagt zorg voor een goede afstemming met de afdeling Brandweezorg en de stafeenheden O&HR en B&C.

6.3 Kerntaken en functies

6.3.1 Team Financiën en Control

Het team Financiën en Control is verantwoordelijk voor de taakvelden financieel beleid en beheer, planning & control (P&C), kwaliteit en audit, AO (administratieve organisatie) en interne controle en projectmanagement.

Financiën vormt, een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie. Het kritisch blijven omgaan met schaarse middelen is en blijft belangrijk de komende jaren. De bewaking van rechtmatigheid en doelmatigheid binnen de organisatie is om die reden een belangrijkonderwerp binnen dit team.

Ook financieel beleid wordt door dit team gemaakt, onder meer de beleidsbegroting, financiële informatievoorziening en advisering. Het financieel beheer betreft de financiële administratie, projectmanagement en de verantwoordingscyclus P&C. Kwaliteit en audits houdt zich voor een

belangrijk deel bezig met de “deming circle’ (Plan, Do Check en ACT) binnen de gehele organisatie. Tot slot is voor een juiste omgang met middelen, interne controle noodzakelijk gebaseerd op een gedegen AO.

Voor een aantal taakvelden geldt dat aansluiting en verbinding gezocht moet worden met de andere teams binnen de organisatie. Dit geldt bijvoorbeeld voor projectvoorstellen, waar vanuit Bedrijfsvoering een integrale toets op plaats moet vinden (naast financiële aspecten, ook bijvoorbeeld ICT-aspecten) en het uitvoeren van audits. Audits worden georganiseerd en uitgevoerd onder de regie van Financiën en Control. Voor de feitelijke uitvoering wordt gebruik gemaakt van de in 2012 ingestelde auditorenpoole. In deze poule zijn medewerkers vanuit diverse posten en teams vertegenwoordigd. Er zal dus een afstemming nodig en wenselijk zijn met bijvoorbeeld cluster Beleid Brandweezorg. Niet alleen wat betreft de inzet van de auditoren, maar vooral ook wat betreft de afstemming over de te auditen processen.

In onderstaande tabel staan de kerntaken van het team Financiën en Control uitgewerkt, waarbij ook is aangegeven welke functies nodig zijn voor de uitvoering:

Team Financiën en Control	
Kerntaak	Beschrijving
Kerntaak 1 Beleidsontwikkeling op het gebied van financiën, P&C, kwaliteit en projecten	Het team F&C draagt zorg voor de ontwikkeling van het (strategische) financiële beleid van de organisatie, alsmede de (door)ontwikkeling van het kwaliteitsbeleid, projectmanagement en het realiseren van een levendige P&C-cyclus.
Kerntaak 2 Advisering op gebied van financiën, P&C, kwaliteit en projectmanagement.	Het team F&C is de sparringpartner voor de lijn, voor de controller en voor het Managementteam op het snijvlak inhoud, proces én financiën (strategisch en tactisch). Het team F&C heeft tot taak om inhoudelijk te adviseren op tactisch en operationeel niveau met betrekking tot haar aandachtsgebieden (projecten, P&C, processen / kwaliteitsbeleid, financiën, incl. treasury). Het team heeft daarin een initiërende, stimulerende en adviserende rol. Het team regelt daarnaast de coördinatie en uitvoering van projectmanagement (waaronder het beoordelen van projectplannen, ondersteunen van de projectleider, urenregistratie en monitoren van de voortgang) en procesmanagement (incl. AO).
Kerntaak 3 Uitvoering Planning & Control	Het team F&C draagt zorg voor de coördinatie en begeleiding bij totstandkoming P&C producten. Tevens verzorgt het team de projectcontrol. Het team draagt zorg voor het leveren van managementinformatie aan in ieder geval het Managementteam en leidinggevenden.
Kerntaak 4	Het team F&C draagt zorg voor het begeleiden en (deels) uitvoeren van

Continue verbetering	procesoptimalisaties op basis van audits en IC.
Kerntaak 5 Administratie	Het team F&C draagt zorg voor de financiële administratie (beheer financiën) en het functionele beheer van (administratie)systemen.

Figuur 15. Kerntaken team Financiën en Control

6.3.2 Team Informatisering en Automatisering (I&A)

Het team Informatisering en Automatisering is verantwoordelijk voor de taakvelden Informatisering & Informatievoorziening, Automatisering en Documentaire informatievoorziening (DIV) en archief.

Informatisering is gericht op het gebruik, beheer, samenhang en beveiliging van software en op het verzamelen, verwerken, verstrekken van gegevens en het ontvangen van informatie. Informatisering stelt de informatiestrategie op, wat als input gebruikt wordt voor het informatiebeleid. Met informatiestrategie wordt de bijdrage van informatievoorziening aan de te bereiken (bestuurlijke) doelstellingen bedoeld (de visie, missie en strategie van de organisatie). Informatiebeleid richt zich op de algemene uitgangspunten en kaders waaraan de techniek (beveiliging van- aanschaf van applicaties, eigendom ect.) moet voldoen.

Informatievoorziening is een belangrijke randvoorwaarde voor de besturing van de organisatie. Door informatie en gegevens op een adequate wijze te registreren en te beheren, kan inzicht worden verkregen in geleverde resultaten en kan gericht worden (bij)gestuurd om gestelde doelen te behalen. Het betreft hier enerzijds managementinformatie dat inzicht geeft in de efficiëntie van de organisatie, de effectiviteit van de organisatie en de kwaliteit van de organisatie, anderzijds betreft het informatie die nodig is voor de uitvoering van het primaire brandweerproces, zowel in 'going concern' als ten tijde van repressie en crisisbeheersing. De verantwoordelijkheid voor het uitvragen van de informatiebehoeften binnen de organisatie, bijvoorbeeld bij leidinggevenden, ligt bij het team I&A.

Waar vanuit Informatisering de strategie en het beleid worden vastgesteld, zal dit vanuit Automatisering handen en voeten gegeven moeten worden. Anders gezegd: Automatisering houdt zich bezig met het realiseren en oplossen van problemen zoals vastgesteld vanuit Informatisering. Een belangrijk deel van informatisering (2^e en 3^e lijn) is daarbij uitbesteed en vastgelegd in service level agreements. De eerstelijns helpdesk is wegens efficiency redenen in eigen beheer geregeld.

DIV is verantwoordelijk voor de inrichting van het archief en bewaakt het voldoen aan wet- en regelgeving met betrekking tot archivering voor de hele organisatie. Hierbij hoort onder andere het bewaken van afhandelingstermijnen en het bewaken van de kwaliteit van archivering. DIV verloopt vrijwel geheel digitaal in een DMS (documentair management systeem), waarbij het (fysieke) archief steeds meer wordt afgebouwd.

De kerntaken van het team I&A, en de daarvoor benodigde functies, zijn:

Team Informatisering en Automatisering	
Kerntaak	Beschrijving
Kerntaak 1: Beleidsontwikkeling Informatisering en informatievoorziening	Het team I&A is verantwoordelijk voor het realiseren van een visie en een concreet beleidskader op het gebied van informatisering voor de komende jaren en het uitvragen van de informatiebehoeften binnen de organisatie.
Kerntaak 2: Implementatie en realisatie van het Informatiseringsbeleid en informatievoorziening	Het team I&A heeft tot taak om het ontwikkelde beleid ten aanzien van informatievoorziening en informatisering te implementeren in de organisatie en dit goed te laten functioneren. Het bewust maken van medewerkers en het creëren van draagvlak is hierbij belangrijk.
Kerntaak 3: Project- en procesmanagement	Een compleet projectenplan met prioriteiten en inzicht in benodigde middelen. Het proces is minstens net zo belangrijk als de inhoud van het plan.
Kerntaak 4: 1^e lijn helpdesk	Het team I&A is verantwoordelijk voor de 1 ^e lijns helpdesk voor automatisering. De helpdesk ontvangt en registreert van alle meldingen van gebruikers. En handelt vragen en klachten direct af.
Kerntaak 5: Aanschaf en onderhoud hardware en onderhoud infrastructuur.	Het team I&A zorgt dat voorzieningen zoals pc's, laptops, i-Pads etc. op voorraad zijn en direct ingezet kunnen worden. Daarbij wordt rekening gehouden dat 2 ^e en 3 ^e lijns werkzaamheden zijn uitbesteed.
Kerntaak 6: Onderhoud / installeren software.	Het team I&A houdt locale (systeem) software up to date. Daarbij wordt rekening gehouden dat 2 ^e en 3 ^e lijns werkzaamheden zijn uitbesteed.
Kerntaak 7: Ondersteuning en uitvoering DIV	Het team I&A is verantwoordelijk voor de Documentaire Informatie Voorziening (DIV) binnen de organisatie. Dit betekent dat zij het archief van de organisatie inricht en wet- en regelgeving omtrent archivering bijhoudt en doorvoert binnen de organisatie. Daarnaast houdt het team zich bezig met het beheren, archiveren, registreren en beschikbaar stellen van digitale en papieren documenten binnen de organisatie en voor het streekarchief en inspectie.

Figuur 16. Kerntaken Informatisering en Automatisering

6.3.3 Team Facilitaire zaken

Binnen dit team vallen de taken inkoop en contractbeheer, facilitaire zaken en algemene zaken. Om een efficiënte ('lean en mean') organisatie te realiseren, is goed contractbeheer en goede inkoop noodzakelijk. Binnen het team Facilitaire Zaken is de centrale inkoop belegd. Uitgangspunt is dat een goede inkooporganisatie bijdraagt aan de noodzakelijke bezuinigingen en inkoop tegen een

goede prijs/kwaliteit verhouding borgt. Bij de uitvoering van de inkoopprocessen wordt aansluiting gezocht bij landelijke ontwikkelingen en interregionale of lokale samenwerking (al dan niet in combinatie met het gewest). Facilitaire zaken betreft tevens de receptiefunctie, logistiek (bijvoorbeeld vervoer poststukken en ademlucht) en huisvestingszaken (gebouwbeheer etc.). Algemene zaken betreft onder andere de verzekeringsportefeuille voor de algehele organisatie en overige zaken die niet direct toe te wijzen zijn aan de overige onderdelen van bedrijfsvoering.

In onderstaande tabel staan de kerntaken van het team Facilitaire Zaken uitgewerkt, inclusief de daarvoor benodigde functies:

Team Facilitaire zaken	
Kerntaak	Beschrijving
Kerntaak 1 Contractbeheer	Het team Facilitaire Zaken ondersteunt de organisatie bij het aangaan en beëindigen van contracten en draagt daarnaast zorg voor het verdere contractbeheer.
Kerntaak 2 Inkoop	Binnen het team Facilitaire Zaken is de centrale inkoopfunctie van de organisatie belegd. In dit kader ontwikkelt Facilitaire Zaken de randvoorwaarden waaronder goederen en diensten ingekocht worden en ondersteunt het team de organisatie bij het inkoopproces, waaronder aanbestedingsprocedures.
Kerntaak 3 Ondersteunen van de organisatie op het gebied van facilitaire zaken	Het team Facilitaire Zaken ondersteunt de organisatie op het gebied van de receptie, postbezorging, gebouwenbeheer etc..
Kerntaak 4 Algemene beleidsontwikkeling en ondersteuning	Het team Facilitaire Zaken levert algemene beleidsontwikkeling en ondersteuning voor de organisatie op verschillende gebieden, zoals: <ul style="list-style-type: none"> - inkoop gerelateerde activiteiten; - begeleiding (Europese)aanbestedingen; - juridische ondersteuning/begeleiding; - beheer klachtenprocedure organisatie; - contacten belastingdienst BPM + vrijstellingen motorrijtuigenbelasting.
Kerntaak 5 Beheer van de verzekeringsportefeuille	Het team Facilitaire Zaken draagt zorg voor het beheer van de verzekeringsportefeuille van de organisatie. Dit betreft zowel de verzekeringen van gebouwen, materiaal en materieel, als personeelsverzekeringen.

Figuur 17. Kerntaken Facilitaire Zaken

6.3.4 Poule managementondersteuning

De afdeling Bedrijfsvoering bevat een poule aan managementondersteuning. Het betreffen secretariële medewerkers, die ter ondersteuning van het management van BGV worden ingezet. De secretariële ondersteuning van de posten is binnen de clusters geregeld. De kerntaken van de managementondersteuning en benodigde functies zijn in onderstaande tabel uitgewerkt:

Poule Managementondersteuning	
Kerntaak	Beschrijving
Kerntaak 1 Leveren van secretariële ondersteuning aan de individuele leden van het Managementteam	Secretariële ondersteuning aan de leden van het Managementteam zoals agendabeheer, verslaglegging ect..
Kerntaak 2 Ondersteuning Managementteam	Algemene ondersteuning van het Managementteam, waaronder agendabeheer, beleggen vergaderingen en maken van afspraken, maken van reserveringen, plegen bestellingen etc.

Figuur 18. Kerntaken Managementondersteuning

6.4 Formatie

De formatie van de afdeling Bedrijfsvoering ziet er als volgt uit:

Afdeling Bedrijfsvoering			
Onderdeel	Functie	Schaal	Fte
Leiding	Directeur Bedrijfsvoering / Concerncontroller	14	1
	Totaal		1
Financiën & Control	Teamleider Financiën & Control	12	1
	Adviseur Planning & Control en Kwaliteit	11	1
	Beleidsmedewerker Planning en Control	10	1
	Medewerker Planning en Control	8	0,5
	Beleidsmedewerker Kwaliteit	10	0,89
	Adviseur Financiën	11	0,5
	Beleidsmedewerker Financiën	9	0,6
	Administrateur Financiën	8	1
	Medewerker Financiën	7	1,7
Totaal			8,19
Informatisering & Automatisering	Teamleider Informatisering & Automatisering	12	1
	Medewerker Automatisering	7	3
	Medewerker DIV	7	0,56
	Beleidsmedewerker Informatisering	11	1
Totaal			5,56

Facilitaire Zaken	Teamleider Facilitaire Zaken	12	1
	Beleidsmedewerker Facilitaire Zaken	11	1
	Medewerker Facilitaire Zaken	9	1
	Facilitair Dienstverlener	6	1,89
	Medewerker Receptie	5	2
	Inkoper	10	1
	Gebouwenbeheerder	9	1
	Totaal		8,89
Management- ondersteuning	Managementassistent	7	1,71
	Managementassistent Commandant	8	0,89
	Totaal		2,6
	Totaal		26,24

Figuur 19. Formatie afdeling Bedrijfsvoering

6.5 Overlegstructuren

Om de afstemming tussen de afdeling Bedrijfsvoering en de andere organisatie-eenheden te borgen, vindt op het niveau van de directeuren (via het Managementteam of in afzonderlijke bilaterale overleggen) afstemming plaats met als doel informeren over en afstemming van werkzaamheden en bespreken wederzijdse betrokkenheid c.q. inzet van de medewerkers Bedrijfsvoering. Alle (cluster)hoofden krijgen daarnaast een primair aanspreekpunt binnen de afdeling Bedrijfsvoering (accounthouders), die in periodieke bilaterale overleggen ontwikkelingen binnen de organisatie-eenheden bespreken. Binnen de afdeling Bedrijfsvoering vindt overleg plaats tussen de directeur en de teamleiders en binnen de verschillende teams, zodat ontwikkelingen op het vakgebied kunnen worden gedeeld en afstemming van werkprocessen en werkverdeling kan plaatsvinden (op basis van het accountmodel). Via de accounthouders worden relevante punten ingebracht, welke ook via deze weg weer aan de organisatie worden teruggekoppeld

6.6 Benodigde acties ten behoeve van implementatie

Team Financiën & Control

- Versterken Planning & Control in de organisatie

Met name het in control brengen van de organisatie door de verdere ontwikkeling van de Planning & Control in relatie tot meer focus op managementinformatie, staat komende jaren hoog op de agenda van het team. Door vanaf de start van de nieuwe organisatie een structureel overleg in te plannen tussen de adviseurs P&C en de (cluster)hoofden, beoogt het team haar adviserende taak te versterken. Doel daarbij is om leidinggevend te voorzien van informatie waarmee zij hun afdeling of team kunnen (aan)sturen, alsook om prestaties van de organisatie van tijd tot tijd zichtbaar te maken (successen delen, verbeterpunten opsporen etc.). P&C is daarmee niet een "kunstje" dat periodiek moet worden opgevoerd, maar dient een handvat op te leveren waarmee men de organisatie bewust kan besturen. Op korte termijn wordt onderzocht aan welke informatiebehoefte in de P&C-cyclus en in brede zin behoefte bestaat bij het

Managementteam en leidinggevenden. Om van de P&C-cyclus een levend instrument te maken, ligt bij alle leidinggevenden een belangrijke verantwoordelijkheid.

- **Projectmanagement**

Afgelopen jaren heeft BGV projectmanagement geïntroduceerd binnen de organisatie. Her en der zijn succesjes geboekt, maar grosso modo is projectmanagement (nog) niet tot volle wasdom gekomen. De komende jaren wordt het projectmatig werken echter extra belangrijk. Het gaat hierbij veelal om projecten met betrekking tot het verbeteren van de kwaliteit van de afdelingen en innovatie binnen de afdelingen. Vanuit de afdeling Bedrijfsvoering vindt ondersteuning plaats op het gebied van de projectadministratie (waaronder het beoordelen van projectplannen, ondersteunen van de projectleider, urenregistratie en monitoren van de voortgang), vanuit O&HR vindt ondersteuning op het gebied van veranderaspecten plaats. Om het projectmatig werken te versterken binnen de organisatie, vindt in 2014 een herhalingstraining projectmanagement binnen de organisatie plaats, ook voor leidinggevenden.

- **Aanpassen processen, procedures en regelingen**

In lijn met de nieuwe organisatie-inrichting, zullen tot slot werkprocessen, procedures en mandaatregelingen op het terrein van financiën en control moeten worden aangepast.

Informatisering & Automatisering

- **Positionering Informatisering & Automatisering**

Informatisering is een nieuw onderdeel binnen bedrijfsvoering en binnen de organisatie. Om Informatisering goed te kunnen positioneren, is het nodig om binnen de hele organisatie actief de rol en het belang van Informatisering uit te dragen. Zo wordt bevorderd dat het team aan de voorkant van processen, bijvoorbeeld bij de aanschaf van een nieuwe applicatie, betrokken wordt.

- **Faciliteren en versterken van managementinformatie**

Om informatisering te positioneren en het gebruik van managementinformatie te versterken, dient het huidige Management Informatie Systeem (MIS) beoordeeld te worden op zijn functionaliteiten en moet bekeken worden of met dit systeem voldoende aan de vraag om managementinformatie tegemoet gekomen kan worden.

Facilitaire Zaken

- **Inkoop en contractbeheer**

Inkoop en contractbeheer, inclusief leveranciersmanagement, worden in de nieuwe organisatie bij Facilitaire Zaken belegd. Dit houdt in dat er geen contracten meer kunnen worden afgesloten c.q. aangepast kunnen worden zonder Facilitaire Zaken in kennis te stellen. Dit betekent dat het contractbeheer voor de hele organisatie in beeld moet worden gebracht en duidelijk moet

worden gecommuniceerd (bijvoorbeeld aan de hand van een procesbeschrijving) hoe de taken en verantwoordelijkheden in de toekomst zijn verdeeld.

- Gebouwenbeheer

Vijf van de 13 kazernes zijn door BGV overgenomen van de gemeenten. Hierdoor is de deels extra taak gebouwenbeheer belegd bij het team Facilitaire Zaken. Voor de gebouwen waar de gemeenten het beheer uitvoeren, zal de gebouwenbeheerder regelmatig contactmomenten moeten hebben met de gemeenten. Gebouwenbeheer is centraal belegd bij dit Facilitaire Zaken.

- Logistiek en receptie

Het centraliseren van de organisatie leidt tot schaalvoordelen. Een deel van dit voordeel wordt ingezet om het vervoer (bijvoorbeeld ademlucht) te kunnen realiseren. Verder zullen de openingstijden van de receptie moeten worden verruimd.

Managementondersteuning

Er is een poule van managementondersteuners. Daarbij zijn voor het management twee verschillende types managementondersteuning noodzakelijk: managementondersteuning voor de Commandant vanwege de voornamelijk extern gerichte werkzaamheden en managementondersteuning voor de overige leden van het MT.

Separaat aan dit organisatieplan, zal een implementatieplan worden opgesteld, waarin de benodigde implementatieacties verder worden uitgewerkt (zie paragraaf 9.2).

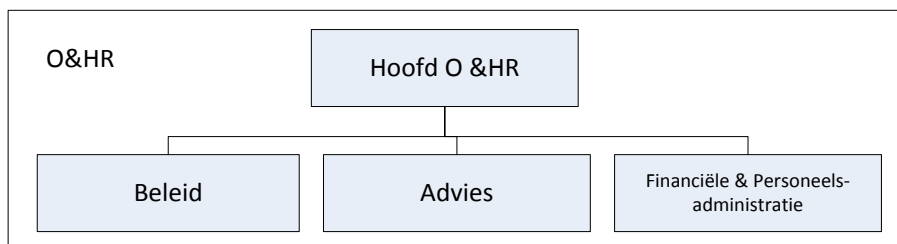
7. Afdeling Organisatieontwikkeling & HR

7.1 Profiel en doelstellingen

De organisatie staat voor een groot aantal uitdagingen op vakinhoudelijk en organisatorisch vlak, waaronder toenemende kwaliteitseisen, strengere en complexere regelgeving en de ontwikkeling van Brandweer over Morgen. Deze uitdagingen hebben onmiskenbare gevolgen voor het organisatieprofiel van BGV (waaronder de organisatie-inrichting, benodigde kennis en vaardigheden en gewenste cultuur). Om succesvol op deze veranderingen in te kunnen spelen is een effectieve, betrouwbare en professionele organisatie van HR onontbeerlijk. Dit vraagt om stevige inbedding van de afdeling O&HR binnen BGV en een strategische adviesrol richting de Commandant en de twee directeuren op managementniveau. De afdeling O&HR wordt om die reden als aparte stafafdeling onder de Commandant gepositioneerd.

De Adviseurs O&HR en de leidinggevendenden van de organisatie-eenheden hebben periodiek overleg, zodat ontwikkelingen tijdig kunnen worden gedeeld en afstemming over werkwijzen en processen proactief kan plaatsvinden.

De belangrijkste taakvelden binnen de afdeling O&HR zijn: het initiëren en ondersteunen van organisatieveranderingstrajecten, bijdrage aan landelijke HR-ontwikkelingen, HR-advies, HR-beleid, salaris- en personeelsadministratie, Arbo, trauma-nazorg en de ondersteuning van de Commandant in zijn relatie met de OR en de vakbonden. Tot slot vindt vanuit O&HR de juridische ondersteuning van de organisatie plaats.



Figuur 20. Samenstelling afdeling O&HR

7.2 Doelstellingen

Vanuit het profiel en de taken van de afdeling O&HR, zijn de volgende doelstellingen geformuleerd. De afdeling O&HR:

- Draagt zorg voor de strategische beleidsontwikkeling en advisering op het gebied Organisatieontwikkeling &HR, waaronder het proces van in-, door en uitstroom van medewerkers.
- Ondersteunt de Commandant in zijn in- en externe contacten op het gebied van organisatieontwikkeling en HR.
- Waarborgt de faciliteiten op HR gebied, waaronder up to date houden arbeidsvoorwaardenregeling, salarisadministratie, personeelsadministratie, Arbo en trauma nazorg, secretariaat van commissies.
- Draagt zorg voor een goede afstemming met de afdeling Brandweezorg, afdeling Bedrijfsvoering en het stafteam Bestuursadviesing & Communicatie.

7.3 Kerntaken en functies

De belangrijkste klanten voor O&HR zijn de Commandant, het Managementteam en leidinggevenden Interne en externe ontwikkelingen en vragen vanuit de Commandant, het Managementteam of individuele leidinggevenden zijn aanleiding om met bepaalde taken aan de slag te gaan. O&HR vervult daarbij tevens zelf een signalerende en initiërende rol. Output kan variëren van een beleidsvoorstel, een concreet advies, een rapportage of een brief voor een individuele medewerker. Medewerkers bespreken een vraag op P&O-terrein allereerst met hun leidinggevende. Organisatie-specifieke regelingen zijn daarbij eenvoudig voor medewerkers en leidinggevenden op te zoeken via intranet. Indien de vraag niet is beantwoord, kunnen ze alsnog contact opnemen met de medewerker Organisatieontwikkeling en HR.

In onderstaande tabel staan de kerntaken van de afdeling O&HR en de daarvoor benodigde functies uitgewerkt.

Organisatieontwikkeling & HR	
Kerntaak	Beschrijving
Kerntaak 1 Organisatieontwikkeling	Het doel van organisatieontwikkeling is het gepland veranderen van de organisatie met als resultaat het functioneren van de organisatie te verbeteren. Aanleiding voor organisatieveranderingen kunnen zijn veranderde wet- en regelgeving, ontwikkelingen op het vakgebied, de behoefte om de capaciteit en kennis binnen de organisatie beter te gebruiken, bezuinigingen etc. O&HR is een sparringpartner voor Managementteam en leidinggevenden in de veranderingstrajecten die nodig zijn om dit doel te bereiken O&HR ontwikkelt beleid op het gebied

	van organisatieontwikkeling en initieert, begeleidt en borgt verandertrajecten.
Kerntaak 2 Beleidsontwikkeling op het gebied van HR	O&HR anticipeert op interne en externe ontwikkelingen en vertaalt deze naar randvoorwaarden voor organisatiebrede beleidsadviezen en instrumenten op het gebied van HR. Daarnaast draagt O&HR zorg voor de implementatie, evaluatie en bijstelling van de beleidsbeslissingen.
Kerntaak 3 Ondersteuning leidinggevenden	O&HR ondersteunt leidinggevenden bij de verdere ontwikkeling van het integraal management. O&HR adviseert en begeleidt bij samenwerkingsvraagstukken. Daarnaast ondersteunt O&HR bij de toepassing van wet- en regelgeving en adviseert over diverse HR onderwerpen zoals in-, door en uitstroom, beloning, vitaliteit enz.
Kerntaak 4 Ondersteunen commandant bij in- en externe contacten	Intern heeft de commandant contacten met managers en medewerkers, maar ook met de OR en het GO. Extern zijn er contacten met het bestuur, de burgemeesters, brandweer Nederland, de VNG enz. O&HR ondersteunt en adviseert de commandant bij de contacten op het gebied van O&HR (inhoudelijk). Daarnaast adviseert O&HR de commandant in juridische kwesties en treedt O&HR namens de Commandant op in juridische procedures.
Kerntaak 5 Faciliteren op het terrein van HR	O&HR faciliteert de organisatie op HR gebied door o.a. zorg te dragen voor het up to date houden van de arbeidsvoorwaardenregeling, het leveren van managementrapportages op het gebied van HR, de salaris- en personeelsadministratie, het beantwoorden van medewerkersvragen, functie- en formatiebeheer, arbo en trauma nazorgcoördinatie en het secretariaat van commissies.
Kerntaak 6 Bewaking van HR beleid en processen	O&HR bewaakt de juiste toepassing van HR beleid en processen zoals de HR-gesprekkencyclus, opleidingsplannen, naleving van wet- en regelgeving en stuurt waar nodig bij.

Figuur 21. Kerntaken O&HR

7.4 Formatie

De formatie van de afdeling O&HR ziet er als volgt uit:

Afdeling Organisatieontwikkeling & HR			
Onderdeel	Functie	Schaal	Fte
Leiding	Hoofd Organisatieontwikkeling & HR	13	1
O&HR	Beleidsmedewerker Organisatieontwikkeling & HR	11	0,78
	Adviseur Organisatieontwikkeling & HR	10	2,72
	Financieel Medewerker Organisatieontwikkeling & HR	9	1
	Medewerker Organisatieontwikkeling & HR	7	1,45
Totaal			6,95

Figuur 22. Formatie O&HR

7.5 Overlegstructuren

Het hoofd O&HR heeft regelmatig een bilateraal overleg met de Commandant over diverse aangelegenheden op het gebied van organisatieontwikkeling en HR. Doel is elkaar te informeren en af te stemmen. Het hoofd O&HR maakt tevens als adviseur, onderdeel uit van het Managementteam, waar HR beleids- en organisatieontwikkelingsvraagstukken worden besproken. Daarnaast vindt periodiek overleg plaats tussen de Adviseurs O&HR en de leidinggevenden, waarin ontwikkelingen binnen de organisatie-eenheden en casuïstiek omtrent individuele medewerkers kan worden besproken.

Binnen O&HR vindt een afdelingsoverleg plaats, waaraan alle medewerkers van de afdeling deelnemen, zodat ontwikkelingen op het vakgebied kunnen worden gedeeld en afstemming van werkprocessen en werkverdeling kan plaatsvinden. Daarnaast zullen tussen de diverse medewerkers binnen O&HR afzonderlijke overleggen plaatsvinden.

7.6 Benodigde acties ten behoeve van implementatie

In de nieuwe organisatie-inrichting, komt de focus van de afdeling O&HR meer te liggen op organisatieontwikkeling. Dit betreft zowel het ontwikkelen van beleid, als het begeleiden van organisatieontwikkelingstrajecten. Aangezien deze nieuwe focus binnen de bestaande formatie moet worden gerealiseerd, wil de organisatie de zelfredzaamheid van leidinggevenden en medewerkers vergroten. Om die reden wordt het programma ADP Workforce ingevoerd. Dit programma biedt een ESS en MSS systeem⁶, waarmee medewerkers en leidinggevenden de eigen gegevens kunnen inzien, invoeren en indien nodig wijzigen, maar ook processen starten of beëindigen ('muteren aan de bron'). Dit leidt ertoe dat een deel van de administratieve taken wegvalt bij O&HR, als gevolg van het afnemen van de formulierenstroom en vermindering van het invoerwerk van de personeelsadministratie. Processen worden hierdoor efficiënter ingevuld, waarmee de kwaliteit van de dienstverlening stijgt. Leidinggevenden en medewerkers zullen worden getraind in het gebruik van het nieuwe systeem.

⁶ *Employee self service en manager self service*

Daarnaast zal aandacht zijn voor het verbeteren van de HR informatie op intranet, waardoor leidinggevend en medewerkers de antwoorden op veel vragen op het terrein van HR zelf kunnen vinden. Tot slot worden in de toekomst eerstelijns advies c.q. het beantwoorden van eenvoudige vragen op HR gebied belegd bij medewerker O&HR in plaats van de Adviseurs O&HR. Voor de adviseurs betekent dit dat ze minder tijd zullen besteden aan de beheersmatige aspecten van het HR-vak en meer tijd kunnen besteden aan de strategische adviesrol. Deze strategische adviesrol is niet van de één op andere dag gerealiseerd: de adviseurs zullen geleidelijk toegroeien naar hun nieuwe rol. Hierbij zal aandacht zijn voor het begeleiden van hun persoonlijke ontwikkeling, waarin projectmatig werken en impact in veranderingstrajecten centraal staan.

Separaat aan dit organisatieplan, zal een implementatieplan worden opgesteld, waarin de benodigde implementatieacties verder worden uitgewerkt (zie paragraaf 9.2).

8. Team Bestuursadvisering & Communicatie

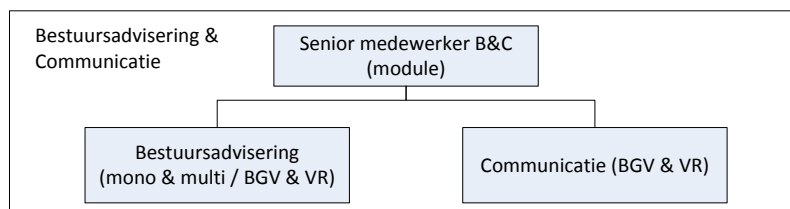
8.1 Profiel

Het team Bestuursadvisering & Communicatie (B&C) is verantwoordelijk voor de ondersteuning en advisering van de Commandant, in zijn rol als eindverantwoordelijke voor BGV. Vanuit deze rol doet B&C de agendavoorbereiding voor het managementteam van BGV. Ook ondersteunt B&C de Commandant in zijn externe contacten, zoals met het Algemeen Bestuur, de Veiligheidsdirectie, gemeentebesturen, landelijke overlegorganen en overige partners. Het bestuurssecretariaat van het Algemeen Bestuur is belegd bij B&C. Binnen het team vindt (beleids-)adviesing plaats op brandweereinhoudelijke dossiers. Vanuit B&C wordt de Commandant tevens ondersteund in zijn rol als voorzitter van de Veiligheidsdirectie en vindt adviesing op multidisciplinaire dossiers plaats. Dit gebeurt door de Adviseur Crisisbeheersing.

Tot slot vinden alle interne en externe communicatieactiviteiten van BGV plaats vanuit het team B&C. Het team heeft de regie op communicatie, woordvoering en operationele voorlichting (intern en extern) en voert deze activiteiten ook daadwerkelijk uit.

Binnen de veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek bestaat (nog) geen apart veiligheidsbureau van waaruit multidisciplinaire activiteiten op het gebied van crisisbeheersing en rampenbestrijding plaatsvindt. Momenteel coördineert BGV deze multidisciplinaire processen en de brandweer levert capaciteit en expertise aan de veiligheidsregio, bijvoorbeeld inzake oefenen, adviesing, bedrijfsvoering en communicatie. Er bestaan plannen om, samen met veiligheidsregio Flevoland, een gezamenlijk multidisciplinair veiligheidsbureau in te richten. De activiteiten op het gebied van crisisbeheersing en rampenbestrijding worden dan van BGV 'overgeheveld' naar het veiligheidsbureau. Binnen BGV zal echter behoefte blijven aan ondersteuning van de Commandant op multidisciplinaire dossiers, onder andere vanuit zijn voorzitterschap van de Veiligheidsdirectie. De Adviseur Crisisbeheersing zal, bij doorgang van de vorming van een interregionaal veiligheidsbureau, de liaisonfunctie vervullen tussen BGV en het veiligheidsbureau.

De samenstelling van het team B&C ziet er als volgt uit:



Figuur 23. Samenstelling team Bestuursadvisering & Communicatie

8.2 Doelstellingen

Vanuit het profiel en de taken van het team B&C, zijn de volgende doelstellingen geformuleerd. Het team B&C:

- Ondersteunt, adviseert en faciliteert de Commandant in zijn rol als eindverantwoordelijke voor de BGV-organisatie.
- Ondersteunt, adviseert en faciliteert de Commandant in zijn verantwoordelijkheden als voorzitter van de Veiligheidsdirectie en secretaris van het Algemeen Bestuur, zowel bij monodisciplinaire als multidisciplinaire dossiers.
- Ondersteunt het Algemeen bestuur door het bestuurssecretariaat te voeren.
- Adviseert de Commandant (ook in zijn rol als voorzitter van de Veiligheidsdirectie) over de processen voor crisisbeheersing en rampenbestrijding en heeft regie over de uitvoering ervan.
- Doet de agendavoorbereiding voor het Managementteam van BGV.
- Is verantwoordelijk voor de interne en externe communicatieactiviteiten van de BGV, waaronder de persvoorlichting.
- Zoekt afstemming met de afdeling Brandweezorg, afdeling Bedrijfsvoering en de stafafdeling O&HR.

8.3 Kerntaken en functies

B&C heeft een adviserende, signalerende en faciliterende rol. Het team kan vragen krijgen van de Veiligheidsdirectie en het Veiligheidsbestuur en beantwoordt deze. Daarnaast beoordeelt B&C vanuit de ondersteunende rol van de Commandant de voorstellen die vanuit de veiligheidsregio (alle kolommen) naar de Veiligheidsdirectie en het Veiligheidsbestuur gaan. Bestuursadvisering is daarnaast het aanspreekpunt voor vragen vanuit het ministerie van Veiligheid en Justitie, provincies, gemeenten en landelijk overleggenia. B&C levert, ter ondersteuning van de Commandant, de Veiligheidsdirectie en het Veiligheidsbestuur, beleidsvoorstellen, adviezen, annotaties en schriftelijke terugkoppelingen aan het bestuur. Daarnaast voert B&C het secretariaat (agenda, stukken, bewaking termijnen, verslagen) van het bestuur en het Managementteam.

Intern doet B&C de agendavoorbereiding van het Managementteam. Vanuit deze functie adviseert, signaleert en faciliteert bestuursadvisering het Managementteam. Voorstellen vanuit de hele organisatie kunnen via B&C aan het Managementteam aangeboden worden (binnen het team wordt hiertoe een werkverdeling gemaakt).

Ten aanzien van de interne en externe communicatie signaleren de communicatieadviseurs de behoeften vanuit de organisatie en adviseren zij hierover. Ook voert het team de feitelijke communicatie, woordvoering en operationele voorlichting (intern en extern) uit.

In onderstaande tabel staan de kerntaken van het team B&C uitgewerkt en de functies die nodig zijn voor de uitvoering:

Bestuursadvisering & Communicatie	
Kerntaak	Beschrijving
Kerntaak 1: Bestuursadvisering (mono- en multidisciplinair)	B&C draagt zorg voor de voorbereiding, afhandeling en voortgangsbewaking van de Veiligheidsdirectie, de agendacommissie Bestuur en het Algemeen Bestuur. B&C adviseert bestuur en directie bij landelijk en regionaal overleg en vervult de accountfunctie richting ministerie, provincie en gemeenten.
Kerntaak 2: Crisisbeheersing en rampenbestrijding	B&C adviseert over en heeft regie op de processen voor crisisbeheersing en rampenbestrijding, initieert en ontwikkelt strategisch beleid op dit gebied, zit het procesmanagersoverleg voor (huidige situatie)/ is liaison naar het Veiligheidsbureau (toekomstige situatie).
Kerntaak 3: Veiligheidsregio	B&C fungeert als eerste aanspreekpunt voor de veiligheidsregio en voor vragen van derden over de veiligheidsregio. B&C bewaakt de juiste toepassing van de Wet veiligheidsregio's en heeft een signaalfunctie in deze.
Kerntaak 4: Strategieontwikkeling	B&C adviseert de Commandant inzake strategische onderwerpen en ondersteunt de Commandant in het inrichten en bewaken van strategische besluitvormingsprocessen.

Figuur 24. Kerntaken Bestuursadvisering & Communicatie

Aansturing B&C

B&C valt hiërarchisch onder de Commandant en wordt functioneel aangestuurd door een senior. Deze rol wordt beschreven in de vorm van een module, die aan één van de functiebeschrijvingen van de medewerkers B&C wordt toegevoegd. De module senior B&C wordt vervuld door een van de adviseurs binnen B&C.

8.4 Formatie

De formatie van het team B&C ziet er als volgt uit:

Team Bestuursadvisering & Communicatie			
Onderdeel	Functie	Schaal	Fte
Bestuursadvisering & Communicatie	Adviseur Crisisbeheersing	13	1
	Bestuursadviseur	12	1
	Senior Communicatieadviseur	11	1
	Communicatieadviseur	9	1
	Module Senior Medewerker Bestuursadvisering & Communicatie	n.v.t.	0,25
Totaal			4,25

Figuur 25. Formatie Bestuursadvisering & Communicatie

Naast de capaciteit die vanuit B&C aan de veiligheidsregio geleverd wordt, wordt ook vanuit andere onderdelen van BGV capaciteit aan de veiligheidsregio geleverd (zowel mono- als multidisciplinair). Het betreft capaciteit die in de bestaande formatie (verwerkt in de formatieoverzichten van de andere organisatie-eenheden) is opgenomen.

Bestuurlijk afgesproken capaciteit aan veiligheidsregio		
Onderdeel	Taakveld	Capaciteit
Leiding	Volledige taakveld BGV	0,4
	Totaal	0,4
Primair Proces	Proactie/preventie	
	Externe veiligheid	0,5
	Prev. Tech. Administratie	0,3
	Opleiden/oefenen	1,3
	Rampenbestrijding	1,2
	Meldkamer	0,3
	Kwartiermaker	1,0
	Totaal	4,6
Bedrijfsvoering	Kwaliteit	0,1
	Financiën	0,2
	ICT	0,1
	Juridisch	0,1
	Bestuursondersteuning	1,1
	Communicatie	0,2
	Totaal	1,8
Totaal		6,8

8.5 Overlegstructuren

De senior B&C heeft regelmatig bilateraal overleg met de Commandant, met als doel elkaar wederzijds te informeren en af te stemmen over lopende zaken en zaken die spelen binnen het team. Het gehele team B&C heeft frequent werkoverleg, onder leiding van de senior. Daarnaast vindt periodiek overleg plaats tussen de Commandant en het team B&C over inhoudelijke thema's. De voorbereiding van het Managementteam vindt plaats tussen de senior B&C en de plaatsvervangend Commandant. De senior B&C schuift op ad hoc basis aan bij het Managementteam. Waar nodig vindt overleg en afstemming met medewerkers uit de organisatie plaats.

8.6 Benodigde acties ten behoeve van implementatie

Het team B&C is een nieuw organisatieonderdeel, dat bewust als staf is gepositioneerd, zodat de Commandant optimaal gefaciliteerd wordt in zijn rol. Ten behoeve van een goede implementatie van de organisatiestructuur en nieuwe werkwijze, is het voor het team B&C nodig om de volgende wijzigingen in processen aan te brengen:

- In verband met de agendavoering van het Managementteam, dat in de nieuwe organisatiestructuur door team B&C plaatsvindt, moeten voorstellen uit de organisatie richting het Managementteam voortaan aangebracht worden bij de senior medewerker van B&C.
- Diverse besluitvormingsprocessen binnen de veiligheidsregio moeten zodanig ingericht worden, dat het team B&C de voorgestelde c.q. gevraagde besluiten kan toetsen op integraliteit (samenhang met andere dossiers, zowel monodisciplinair als multidisciplinair) en de Commandant, het Managementteam, de Veiligheidsdirectie en het Veiligheidsbestuur kan adviseren over de te volgen strategie.

Separaat aan dit organisatieplan, zal een implementatieplan worden opgesteld, waarin de benodigde implementatieacties verder worden uitgewerkt (zie paragraaf 9.2).

9. Organisatie in relatie tot ontwerpcriteria

9.1 Organisatie in relatie tot ontwerpcriteria

Voor de nieuwe BGV-organisatie zijn in hoofdstuk 2 ontwerpcriteria geformuleerd die als vertrekpunt dienen voor de inrichting. In onderstaande tabel is, per ontwerpcriterium, weergegeven op welke wijze verankering in het organisatieplan heeft plaatsgevonden.

Nr.	Ontwerpcriterium	Wijze waarop het terug komt in het organisatieplan
1	Conform wet- en regelgeving	Bij de clustering van de posten onder vier clusterhoofden en de concentratie van taakvelden, vormen de wettelijke eisen t.a.v. repressie (zoals opgenomen in het Repressief Dekkingsplan) het kader. Dit geldt ook voor taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving.
2	Doelmatigheid	Functionele indeling, compacte managementstructuur o.a. door clustering van posten en het positioneren van het cluster beleid als staf binnen de afdeling brandweezorg.
3	Heldere verankering bestuurlijke relaties	Relatiemanagement richting Algemeen Bestuur en gemeenten als opdrachtgever vormgegeven (§ 4.7.2). Daarbij een heldere rolverdeling gemaakt tussen de Commandant, de Directeur Brandweezorg, de Directeur Bedrijfsvoering en de clusterhoofden.
4	Flexibiliteit en innovatiekracht	Innovatie is als onderdeel van het dagelijks werk bij alle afdelingen en teams belegd en vast onderdeel van de functiebeschrijvingen. Leidinggevend en medewerkers maken in de HR-gesprekkencyclus afspraken over bijdragen aan innovatie en borgen dat medewerkers voldoende tijd overhouden voor vernieuwing. Monitoring op innovatie en vernieuwing wordt geborgd in het kwaliteitszorgsysteem. Inrichting ideeënbuis bij afdeling Bedrijfsvoering ter stimulering van innovatie (§ 4.5).
5	Specialistische en grootschalige taken worden zoveel mogelijk bovenregionaal of landelijk georganiseerd	BGV onderzoekt kritisch of bepaalde diensten of producten vanuit kwaliteits- en/of efficiency overwegingen met meerdere regio's of in landelijk verband kunnen worden opgepakt. Dit geldt in ieder geval voor de specialistische en grootschalige taken, aangezien het zeer kostbaar is deze voor alleen de veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek te organiseren. Per keer wordt een afweging gemaakt welke samenwerkingsvorm het beste past (§ 4.6).
6	Ontvlechting van onderdelen wordt mogelijk	- Crailo wordt niet gevuld met formatie vanuit BGV, knip tussen de activiteiten voor Vakbekwaam worden en blijven ten behoeve van BGV en de (meer commerciële) activiteiten van Crailo.

		<ul style="list-style-type: none"> - Meldkamer was reeds een apart organisatieonderdeel, functioneel ondergebracht bij de politie. Dit blijft zo. - De capaciteit die vanuit BGV geleverd wordt aan het Veiligheidsbureau/veiligheidsregio (zowel vanuit monodisciplinaire als multidisciplinaire professie) is in het organisatieplan in kaart gebracht (§ 8.4). Het Veiligheidsbureau is daarnaast in de structuur ondergebracht bij de veiligheidsregio.
7	Heldere taken en verantwoordelijkheden	Bij de uitwerking van de verschillende organisatie-eenheden zijn de kerntaken zo helder mogelijk omschreven en belegd. Daarnaast zijn voor de leidinggevenden de taken en verantwoordelijkheden beknopt uitgewerkt (§ 3.3). Verdere uitwerking vindt plaats in de functiebeschrijvingen.
8	Heldere positionering vrijwilligers	<p>De postcoördinatoren en de vrijwillige bevelvoerders vervullen een belangrijke schakelrol tussen de vrijwilligers en de BGV-organisatie in termen van het binden en boeien van vrijwilligers en ten aanzien van informatievoorziening en signalering. Er vindt structureel overleg met postcoördinatoren plaats met eigen clusterhoofd, Directeur Brandweezorg en de Commandant om te bekijken hoe het vinden, binden en boeien van vrijwilligers kan worden vormgegeven (§ 5.3.2).</p> <p>Daarnaast blijven alle posten binnen de regio (naast een continue bezetting van vier TS2-posten en de beroepspost Hilversum) operationeel voor de vrijwillige uitruk met een TS4 (zoals verankerd in het dekkingsplan) . Hierbij wordt primair uitgegaan van vrije instroom.</p>
9	Aandacht voorontwikkeling van medewerkers	Aparte positionering van O&HR als stafafdeling, direct onder de Commandant (§ 7.1) en een stevige HR-gesprekencyclus (§ 4.3.2)
10	Primaire processen zijn leidend	<p>Alle primaire processen zijn ondergebracht onder de verantwoordelijkheden van de Directeur Brandweezorg (§ 3.3). Hierbij is er bewust voor gekozen om beleid als stafafdeling binnen de afdeling Brandweezorg te positioneren, opdat beleid ten dienste staat van de uitvoering.</p> <p>De afdeling Bedrijfsvoering werkt middels een accountmodel, waarbij adviseurs periodiek overleg hebben met leidinggevenden zodat ontwikkelingen tijdig kunnen worden gedeeld en afstemming proactief plaatsvindt. Ook de adviseurs van de afdeling O&HR hebben frequent overleg met leidinggevenden en ondersteunen hen proactief.</p> <p>In de besturing van de organisatie zorgt de A3-systematiek voor een integrale benadering van de plannen, waardoor primaire proces en ondersteuning goed op elkaar zijn afgestemd.</p>

11	Samenhang tussen beleid en uitvoering	Beleid en uitvoering zijn beiden ondergebracht binnen de afdeling Brandweezorg (§3.2 en §3.3), onder verantwoordelijkheid van de Directeur Brandweezorg.
12	Beleid centraal belegd	In de nieuwe organisatie is één cluster Beleid Brandweezorg opgenomen. Dit cluster ontwikkelt beleid ten behoeve van de hele regio, waardoor versnippering van kennis en capaciteit wordt voorkomen. Waar lokale situaties vragen om beleidsvrijheid, dan wordt dit in het overleg tussen het cluster Beleid en de clusterhoofden besproken.
13	Uitvoering geconcentreerd tenzij...	In de nieuwe organisatie wordt de uitvoering zoveel mogelijk geconcentreerd op de 5 dagposten (§3.2). De formatie en de medewerkers voor een bepaald taakveld worden ondergebracht bij het cluster dat voor het taakveld verantwoordelijk is. De uitvoering wordt vervolgens op basis van de noodzakelijke repressieve capaciteit uit het dekkingsplan geconcentreerd op een beperkt aantal dagdienstposten, zodat samenhang tussen activiteiten, uniformiteit van processen en het tegengaan van versnippering van kennis en capaciteit wordt gestimuleerd. Als de repressieve dekking dit vereist (bijv. in verband met bezettingsproblemen), kan uitvoering op andere posten dan de vijf dagposten plaatsvinden. Uitvoering t.b.v. de repressie (zoals roosters en de organisatie van oefeningen), kan wel plaatsvinden op postniveau. Dit wordt gecoördineerd door de postcoördinator, onder leiding van een clusterhoofd.
14	Goede balans tussen preventie en repressie	De preventieve en repressieve taken zijn ondergebracht in één beleidscluster om de integraliteit in de veiligheidsketen te borgen. Op elk werkterrein zal in het beleidscluster een senior medewerker werkzaam zijn, zodat inhoudelijke stevigheid wordt gegarandeerd. In de uitvoering van beleid wordt de balans bewaakt door de clusterhoofden, onder wiens verantwoordelijkheid de uitvoering op zowel de preventieve als de repressieve taken plaats vindt.
15	Samenwerking met externe partners.	Intensieve samenwerking met externe partners op lokaal en regionaal niveau, voor alle beleidsvelden. Clusterhoofden voeren overleg met de gemeenteraden over lokale behoeften en concrete invulling van beleid. Inhoudelijke afstemming vanuit taakvelden vindt primair vanuit de clusters plaats (per proces vast aanspreekpunt) (§5.3.1). Ook voor externe partners (zoals bedrijven en instellingen) vindt zoveel mogelijk afstemming plaats via een aanspreekpunt.

Tabel 26. Organisatieplan in relatie tot ontwerpcriteria

9.2 Tot slot

Met voorliggend organisatieplan is beoogd een solide en toekomstbestendige organisatie neer te zetten. Om het plan werkend te krijgen in de praktijk, wordt in aanvulling op dit document een implementatieplan opgesteld, waarin aandacht is voor de manier waarop en het tempo waarin de organisatie over gaat naar de nieuwe structuur, rollen, processen, systemen en manier van werken. In het implementatieplan wordt tevens de verbinding gelegd met andere ontwikkelingen binnen de organisatie in het kader van Nieuw Rood.