

BIJLAGE 1

HOOFDRAPPORT

In verbinding voor een veilige regio

Roel Wever, algemeen directeur A.I

Voor advies naar de Ondernemingsraad d.d. 11 mei 2018
Besluit Dagelijks Bestuur d.d. 7 juni 2018: Akkoord agendering AB
Voor besluitvorming naar Algemeen Bestuur d.d. 28 juni 2018

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Korte terugblik	3
<i>Rust brengen op managementniveau</i>	3
<i>Zorgdragen voor een gedragen visie op de VRGZ</i>	3
<i>Gerelateerd aan de visie voorstellen doen inzake de inrichting van de organisatie</i>	3
3. Schets van de huidige context	4
<i>Wat gaat er goed en willen we versterken?</i>	4
<i>Wat gaat er nog minder goed en welke belemmeringen willen we wegnemen?</i>	4
4. Opbrengst kwartiermakers	4
<i>Samenwerking Brandweer en RAV</i>	5
<i>Samenwerking en inrichting Veiligheidsbureau en GHOR als netwerkorganisatie</i>	5
<i>Uitbesteding taken ondersteunende afdelingen</i>	6
<i>Vorming van één afdeling Bedrijfsvoering</i>	6
<i>Algemene conclusie</i>	6
5. Voorstel organisatiewijziging hoofdstructuur	7
<i>Gevolgen functiehuis</i>	8
6. Cultuur	8
7. Financien	10
8. Implementatieproces	10
Bijlagen	11

1. Inleiding

Op 14 december 2017 heeft het Algemeen Bestuur van de VRGZ een voorgenomen besluit genomen over de organisatiewijziging van de VRGZ. De organisatievisie is uitgewerkt in de notitie *Wij in verbinding*. Deze notitie is in het AB van 14 december 2017 vastgesteld; met de analyse en het plan van aanpak is daarmee ingestemd. Op basis van het voorgenomen besluit tot organisatiewijziging, zijn per 1 januari 2018 vier kwartiermakers (Brandweer/RAV samenwerking, Veiligheidsbureau/GHOR samenwerking, uitbesteding taken, integrale aansturing bedrijfsvoering) benoemd en belast met het uitwerken van onderdelen van het reorganisatiebesluit. De rapporten van de kwartiermakers zijn inmiddels gereed en hebben geleid tot bijgevoegd voorstel tot organisatiewijziging. In de bijlage treft u tevens de rapporten van de kwartiermakers aan, alsmede de uitwerking van de visie zoals we deze samen met de gemeentesecretarissen hebben voorbereid. Bovendien nemen we u mee in het proces van organisatieontwikkeling waarin verbinden het sleutelwoord is tot het behalen van onze ambitie en waarbij we in houding en gedrag sturen op onze kernwaarden vertrouwen, eigenaarschap en probleemoplossend vermogen.

Allereerst zal een korte terugblik worden gegeven, de huidige context worden geschetst en op basis van de rapporten van de kwartiermakers een voorstel worden gedaan voor de wijziging van de hoofdstructuur. In de laatste paragraaf is het implementatieproces beschreven.

2. Korte terugblik

Na het vertrek van de algemeen directeur van de VRGZ is Roel Wever in april 2017 aangesteld als algemeen directeur a.i. met een drieledige taakstelling, te weten:

- rust brengen op managementniveau;
- zorg dragen voor een gedragen visie op de VRGZ;
- gerelateerd aan de visie voorstellen doen inzake de inrichting van de organisatie.

Rust brengen op managementniveau

Inmiddels zijn we een jaar verder. In dit jaar is er veel gebeurd en hard gewerkt. Er is een gezamenlijke visie gemaakt, die in samenwerking met de gemeenten nog verder verdiept is, waarin verbinden het sleutelwoord is. De samenwerking op managementniveau is verbeterd niet alleen middels een gezamenlijk leiderschapstraject, maar vooral door open communicatie en afspraken over de wijze waarop projecten gezamenlijk worden opgepakt. Daarnaast heeft de directeur zich het afgelopen jaar bezig gehouden met lopende zaken, zoals basis op orde brengen, bezuinigingen, huisvesting en ICT. Het Ontwikkelteam (waarin zowel de directie als de sectormanagers plaatshadden) heeft stappen tot verbinding gezet. In het voorjaar is een Management Development traject gestart. Het doel is tweeledig namelijk het komen tot een gedeeld beeld op leiderschap dat past bij onze organisatie, onze kernwaarden en ambitie. En anderzijds het verbinden van het management en gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor de organisatieontwikkeling.

Zorgdragen voor een gedragen visie op de VRGZ

Er is samen met gemeenten gewerkt aan een visie van de regio. Daarin is gekozen voor een meer netwerkachtige benadering van werken, voor zoveel mogelijk neerleggen van zelfstandigheid bij de medewerkers in de organisatie, voor coachend leiderschap, voor een focus op veiligheid en niet op ondersteuning, voor een proactieve houding en voor ruimte voor de professional die zoekt naar verbinding. De inhoud moet vooropstaan en de ondersteuning moet daaraan willen bijdragen. Dit is terug te vinden in de notitie *Wij in verbinding*.

Onze ambitie: Wij zijn dé partner op het gebied van fysieke veiligheid met oog voor sociale veiligheid. Wij leveren uitstekende dienstverlening aan iedereen die woont, werkt en verblijft in Gelderland-Zuid en dragen daarmee in belangrijke mate bij aan een veilige leefomgeving. Wij worden gekenmerkt als verbinders van veiligheid en staan midden in de samenleving.

Gerelateerd aan de visie voorstellen doen inzake de inrichting van de organisatie

De ambitie 2023 *Wij in verbinding* heeft gevolgen voor de organisatie, de opbouw en inrichting, alsmede voor de werkwijze en daarbij behorend(e) houding en gedrag, competenties en vaardigheden, van diezelfde medewerkers.

Hiertoe hebben vier kwartiermakers onderzoeken gedaan. In deze notitie vindt u de conclusies uit de onderzoeken en het voorstel tot organisatie inrichting. Deze organisatiewijziging richt zich op de

hoofdstructuur. Daarnaast wordt het thema cultuur ook toegelicht, omdat we vinden dat we de ambitie alleen kunnen waarmaken als we (gaan) werken volgens de nieuwe kernwaarden vertrouwen, eigenaarschap en probleemoplossend. Daadwerkelijk veranderen lukt alleen als visie, structuur en cultuur in samenhang met elkaar worden opgepakt en er tijd is om binnen de nieuwe structuur ruimte te geven voor de gewenste cultuur.

3. Schets van de huidige context

Wat gaat er goed en willen we versterken?

Er is steeds meer verbinding binnen de organisatie. Er zijn tal van kleine initiatieven waarbij medewerkers uit verschillende kolommen samenwerken met elkaar. Er is meer informatie en communicatie. De interne communicatie wordt gebruikt om de verbinding te laten zien. Wekelijks staan de verslagen van ons DT op ons eigen Intranet Plein08 en belangrijke momenten rondom beleid of bedrijfsvoering worden ook daar kenbaar gemaakt. In de Begrotingsvierdaagse is voor het eerst de slag gemaakt om samen te werken met de gemeenten aan de begroting 2019 en zijn inhoudelijke en financiële ambtenaren, alsmede de gemeentesecretarissen aangehaakt. Met als doel gezamenlijk (ook met gemeenten) de focus te bepalen. Op deze manier willen we op termijn bereiken, dat de financiële adviesfunctie overbodig wordt en dat cruciale documenten zoals een meerjarenbeleidsplan, een begroting en een rekening voortaan gezamenlijke producten zijn van de organisatie VRGZ en de gezamenlijke gemeenten. De focus kan dan verschuiven van financiën naar inhoud, waarmee we uiteindelijk ook de gemeenteraden in stelling brengen om meer inhoudelijk van gedachten te wisselen over de Veiligheidsregio. De aanbesteding ICT verloopt op dit moment volgens plan. Op basis van een gezamenlijk programma van eisen van GGD en VRGZ wordt met vier partijen doorgesproken over de vraag wie vanaf 1 januari a.s. de ondersteuning op dit gebied gaat leveren. Daarnaast hebben we het afgelopen half jaar keihard gewerkt aan de herhuisvesting van onze organisatie in de brandweerkazerne Post Centrum Nijmegen, terwijl we tegelijkertijd het nieuwe werken op deze plek hebben ingevoerd. We constateren dat dit leidt tot een hernieuwde kennismaking op onderdelen, tot een verbetering van de samenwerking en een verhoging van het werkplezier. De themagerichte aanpak binnen de brandweer wordt stevig doorgezet, waarbij er niet geschuwd is om door te zetten in de lijn die was ingezet bij de regionalisering. We constateren dat de themagerichte aanpak steeds vaker, zoals bij materieelbeheer e.d. leidt tot betere resultaten. De samenwerking in- en extern verbetert. Mensen zoeken elkaar op en worden daartoe uitgedaagd en steeds meer wordt de samenwerking met de externe partners gezocht.

Wat gaat er nog minder goed en welke belemmeringen willen we wegnemen?

De organisatieverandering is nog te weinig zichtbaar in de gehele organisatie. We hadden gehoopt hier al wat verder mee te zijn, maar in de praktijk zie je dat een dergelijke verandering tijd kost. Er is weliswaar een groot verschil tussen vorig jaar en dit jaar en op managementniveau wordt hard gewerkt om dit nog verder door te zetten, maar tegelijkertijd moet de verbinding naar de teamleiders en groepschefs, een cruciale schakel in het proces om de organisatie nog meer de doorgronden met het nieuwe gedachtegoed, nog beter gelegd worden. Er is dus wel beweging, maar niet overal en nog niet genoeg. De strategie die we hierbij volgen is het aanjagen van initiatieven die de verbinding versterken, de dialoog met elkaar over de kernwaarden, elkaar spiegelen en scherp houden. Dit gaat hand in hand met het wegnemen/reducen van belemmerende factoren. De werkpraktijk is weerbarstig en ongemerkt gaat veel tijd op aan going concern, dag-dagelijks, mono-zaken, basis op orde. Als de basis niet op orde is, leidt dit af van de veranderopdracht.

4. Opbrengst kwartiermakers

De kwartiermakers hebben samen met medewerkers de onderzoeken gedaan. Er is tussentijds informatie teruggekoppeld aan de medewerkers. De Ondernemingsraad was uitgenodigd voor alle bijeenkomsten. De concept-uitkomsten zijn besproken met directieteam veiligheid, klankbordgroep bestuurders, secretarissen, in een aantal personeelsbijeenkomsten en met diverse portefeuillehouders.

Hieronder volgt per kwartiermaker een korte weergave van de uitkomsten van het onderzoek. Voor de volledige rapporten verwijs ik u naar de bijlagen.

Samenwerking Brandweer en RAV

Voor het onderzoeken van de samenwerking tussen brandweer en ambulance is een projectgroep ingesteld. Deze heeft de mogelijkheden tot samenwerking onderzocht op de onderdelen: vakinhoud & opleidingen, rooster en materieel & logistiek. Bij de mogelijkheden tot samenvoeging lag de focus op de aansturing op managementniveau.

Het advies is de aansturing van brandweer en RAV op directieniveau te combineren in een functie van een gezamenlijke directeur voor beide sectoren. Dit bevordert de integraliteit op bestuurlijk en strategisch niveau en sluit aan bij de ontwikkeling dat de operationele leiding over de sectoren verschuift naar de managementlaag onder respectievelijk de directeur en regionaal commandant. Eén aanspreekpunt op strategisch niveau draagt bij aan integrale behoeftestelling naar de onderdelen van Bedrijfsvoering. Dit past in de visie op de organisatie, waarbij verantwoordelijkheden lager in de organisatie komen te liggen, mensen uitgedaagd worden om eigenaarschap te tonen en het vertrouwen bij het management aanwezig is dat er voldoende kwaliteit is op de werkvloer om meer verantwoordelijkheid te nemen. Wij zien dat deze beweging is ingezet en daardoor kunnen we ook met minder management de aansturing verzorgen en kunnen we dus ook op directieniveau een besparing inzetten.

Als aanvulling op de projectmatige of onderwerpgerichte samenwerking die nu al bestaat, is het doel voor de komende periode om de afstemming en verbinding tussen middenmanagement van brandweer en RAV meer gestructureerd te organiseren en te borgen. De brandweer en RAV gaan inzetten op verdere samenwerking de komende jaren. Vanzelfsprekend kan dit tot voordelen leiden waardoor we ook meer ruimte krijgen om innovatiever te gaan werken de komende jaren. Als voorbeeld: Stel we kunnen efficiënter werken bij materieel, roosteren etc., dan kunnen we de daar behaalde voordelen wellicht inzetten om de komende periode te gaan werken met moderne middelen als drones e.d., hetgeen weer tot gevolg kan hebben dat we veiliger kunnen opereren etc. Het laatste advies is om op termijn nogmaals de mogelijkheden voor samengaan van onderdelen van de brandweer en RAV te onderzoeken.

De huidige onzekerheid rondom de aanbesteding van de vergunningen voor ambulancevervoer is bovendien een reden om op dit moment geen grote wijzigingen te brengen in samenvoeging van brandweer en RAV. Wel vergroten de gewenste ontwikkelingen tussen brandweer en RAV de urgentie om de discussie over het ambulancevervoer zo spoedig mogelijk na landelijke besluitvorming te voeren.

Wat betreft de structuur betekent dit dat de combinatie van de huidige functie regionaal commandant en directeursfunctie RAV een nieuw profiel (inclusief waardering HR21) vereist.

Samenwerking en inrichting Veiligheidsbureau en GHOR als netwerkorganisatie

Voor de mogelijkheden tot het samenvoegen van het Veiligheidsbureau en GHOR zijn verschillende bezoeken geweest aan andere veiligheidsregio's. Door de complexer wordende (netwerk)samenleving is het noodzakelijk om andere of nieuwe vormen van samenwerking met bekende en onbekende partners te ontwikkelen. Hierbij is een goede samenwerking op lokaal niveau van belang tezamen met de specifieke kennis van de medewerkers op het gebied van crisismanagement.

Het voorstel is de sectoren GHOR en Veiligheidsbureau samen te voegen tot een afdeling Crisisbeheersing. Nadrukkelijk blijft in deze structuur de DPG verantwoordelijk voor de GHOR. Deze afdeling zal naast de uitvoering van de going concern taken ook werken met thema's, die door de VRGZ en de partners gezamenlijk worden voorbereid en ontwikkeld. Door themagericht te gaan werken en dit te doen samen met de partners op projectmatige basis, waarbij de ene keer een partner werkzaamheden verricht bij of voor de VRGZ en v.v. wordt er een flexibele netwerkorganisatie gecreëerd die kan meebewegen met de samenleving en ook snel kan inspelen op nieuwe en onbekende crises. De huidige capaciteit is ontoereikend om op deze wijze dergelijke thema's uit te werken. Daardoor wordt het ook noodzakelijk om met de partners afspraken te maken over de thema's en de wijze waarop deze thema's worden uitgewerkt, alsmede de vraag wie deze thema's al dan niet samen uitwerkt. Vanzelfsprekend zal hiervoor soms in de reguliere begroting geld gevonden moeten worden en soms in de vorm van projectbudgetten met externe financiers.

De Veiligheidsregio is onderdeel van een geheel, vandaar dat de belangrijkste partners om de ambitie te bereiken ook in dit schema worden weergegeven. Een sterk Directie Team Veiligheid is hierbij cruciaal. Het verdient de voorkeur een directieteam veiligheid in te richten dat als collectief verantwoordelijk is voor de sturing van de veiligheidsvraagstukken, alsmede voor de integrale

voorbereiding van het DVO en de uitvoering van besluiten die op DVO niveau worden genomen. Daarnaast is het van belang dat het DTV werkt met een strategische agenda. Het directieteam veiligheid kent een basissamenstelling waarin naast de directeuren brandweer/rav, crisisbeheersing/bedrijfsvoering en publieke gezondheid ook de coördinerend gemeentesecretaris en een lid van de eenheids- of districtsleiding van de politie zit. Dit directieteam veiligheid komt minimaal 6x per jaar bijeen. Daarnaast is er ook een uitgebreide versie van het directieteam veiligheid waarin naast de basissamenstelling ook leidinggevenden zitten van Rijkswaterstaat, Waterschap Rivierenland, Defensie, Openbaar Ministerie en de Provincie Gelderland. Dit overleg komt twee keer per jaar bijeen.

De afdeling Crisisbeheersing staat onder leiding van de directeur crisisbeheersing, die tevens verantwoordelijk is voor de ondersteuning van het bestuur, de samenwerking met de gemeenten, de samenwerking met de overige partners en de integrale benadering bij crises en rampen. Daarnaast is hij eerstverantwoordelijke voor de bedrijfsvoering, hierbij ondersteund door een manager bedrijfsvoering. Op het gebied van crisisbeheersing wordt hij ondersteund door twee managers die verantwoordelijk zijn voor de themagerichte werkwijze. De verantwoordelijkheid voor de GHOR blijft bij de DPG.

De fijnstructuur van de afdeling Crisisbeheersing zal in de tweede helft van 2018 worden uitgewerkt.

Uitbesteding taken ondersteunende afdelingen

Als eerste is in deze groep juridisch en fiscaal onderzoek verricht naar de mogelijkheid van uitbesteden van taken aan gemeenten dan wel bestaande samenwerkingsverbanden. Hieruit bleek, dat fiscaal gezien een dergelijk uitbesteden in ieder geval leidt tot een verhoging van 21%, aangezien bij het uitbesteden van taken het BTW tarief in rekening moet worden gebracht. Daarnaast werden door de jurist stevige eisen geplaatst bij de condities waaronder een eventuele uitbesteding van taken zou kunnen plaatsvinden.

Daarnaast is in het kwartiermakersoverleg vastgesteld, dat op onderdelen van de bedrijfsvoering de basis (nog) niet op orde is. Op sommige onderdelen zoals financiën loopt het al goed, maar op andere onderdelen zoals de salarisadministratie of huisvesting moet nog een slag geslagen worden. Deze basis hebben we vervolgens met een groepje secretarissen besproken en gezamenlijk hebben we geconcludeerd, dat het thans niet opportuun is om al taken te gaan uitbesteden. Het verdient aanbeveling om allereerst op alle vlakken de basis op orde te brengen en van daaruit de medewerkers van de diverse vakafdelingen onderling te laten bezien waar beter samengewerkt kan worden en op welke wijze dat op middellange termijn kan worden vorm gegeven. Voor meer informatie zie het rapport Kwartier Uitbesteding in de bijlage.

Vorming van één afdeling Bedrijfsvoering

Uitgangspunt voor deze groep was, dat er geen uitbesteding van taken kon plaatsvinden op dit moment en dat we toe willen naar een integrale aanpak van de bedrijfsvoering. Verder beschikte de groep over de uitkomsten van de werkgroep uitbesteden taken, die als basis konden dienen voor het op orde brengen van de bedrijfsvoering. Dit heeft samen met gesprekken met diverse stakeholders en medewerkers geleid tot een SWOT van onze bedrijfsvoering, die als basis dient voor primair het op orde brengen van de diverse onderdelen. Zodra dat is gebeurd zal organisch worden toegewerkt naar meer integrale werkwijzen rondom bijv. personeels- en financiële administratie, advies etc. Hierbij zal ook de GGD, als afnemer van verschillende diensten, worden betrokken.

Belangrijk is, dat de aansturing van de bedrijfsvoering in één hand komt te liggen bij een integraal verantwoordelijk manager, die de komende jaren gaat sturen op basis op orde, intensievere samenwerking tussen de onderdelen en op termijn integratie van diverse onderdelen en versterkte samenwerking met gemeenten.

Daarnaast wordt de controlfunctie, die thans niet goed is ingericht, als een project ingericht en vervolgens in de staande organisatie ondergebracht.

De fijnstructuur van de afdeling Bedrijfsvoering zal in de tweede helft van 2018 worden uitgewerkt.

Algemene conclusie

In december 2017 hebben we het Algemeen Bestuur en de organisatie geschetst dat we toe willen naar een organisatie, die beter in- en extern samenwerkt, waarin de leiding voorop gaat in samenwerking en voorbeeldgedrag, waarin we opereren als verlengd lokaal bestuur, waarin we bedrijfsvoering integraal benaderen en waar op directieniveau geen onenigheid meer kan ontstaan over sturing en verantwoordelijkheden.

Met de aanpassing van de hoofstructuur brengen we meer gezamenlijke verantwoordelijkheid in op directieniveau, gaan we op management- en medewerkersniveau uit van onze kernwaarden

probleemoplossend, vertrouwen en eigenaarschap, zetten we fors in op in- en externe samenwerking en werken we integraal en vanuit een visie.

Is dit een garantie dat een probleem als in 2017 niet meer kan voorkomen? Vanzelfsprekend niet, maar er is wel een beweging ingezet, waarin een betere samenwerking is begonnen, waarin medewerkers weer meer ruimte krijgen en nemen, waarin weer meer humor en plezier aanwezig is. Cruciaal daarbij is, dat de vacatures die ontstaan worden ingevuld door mensen die dit gedachtengoed omarmen, dat er een directie wordt samengesteld, die het prima met elkaar kan vinden en op de hiervoor vermelde wijze een organisatie wil aansturen. Elke structuur kan werken met de juiste mensen. Echter deze structuur past op dit moment het beste bij deze organisatie en het doortrekken van de ingezette lijn is cruciaal.

Op grond van vorenstaande overwegingen hebben wij de volledige adviezen van de kwartiermakers Brandweer/RAV, Veiligheidsbureau/GHOR en uitbesteding taken overgenomen. Voor wat betreft de adviezen van de kwartiermaker integrale bedrijfsvoering hebben wij gezegd, dat voor de korte termijn, 2018, de focus moet liggen op het verder op orde brengen van de basis o.l.v. 1 nieuwe manager bedrijfsvoering, die integraal verantwoordelijk is voor de onderdelen financiën, HRM en facilitair. De adviezen over verdere integratie tussen de afzonderlijke onderdelen zullen in de loop van 2019 onderbouwd moeten worden uitgewerkt in voorstellen aan de directie en bij voorkeur gekoppeld aan natuurlijke momenten. Een voorbeeld hiervan kan zijn, dat we de basis rondom personeels- en financiële administratie verder op orde brengen middels de aanschaf en implementatie van een nieuw systeem. Zodra dit systeem werkt kunnen voorstellen worden ontwikkeld over verdere integratie en samenwerking tussen medewerkers van diverse afzonderlijke onderdelen.

Overigens betekent het huidige voorstel incl. uitwerking van de adviezen van de kwartiermakers, dat in een groot deel van de organisatie mensen hetzelfde werk kunnen blijven doen, waarbij wel van hen verwacht wordt dat ze meer en meer op basis van de kernwaarden gaan werken en daarin gefaciliteerd worden door het management.

De wijziging richt zich op de hoofdstructuur en op zaken als samenwerking, visie en cultuur. Daar waren de problemen ook begonnen.

Daarom staan visie, integraal werken, samenwerken met partners en werken op basis van thema's centraal in de toekomstvisie voor deze organisatie.

5. Voorstel organisatiewijziging hoofdstructuur

We hebben diverse regio's bezocht en organigrammen bekeken. De netwerkgedachte leeft breed. Dit vertaalt zich niet in een vrijgestelde directeur maar in een verantwoordelijke directie met een heldere taakafbakening met mandaten.

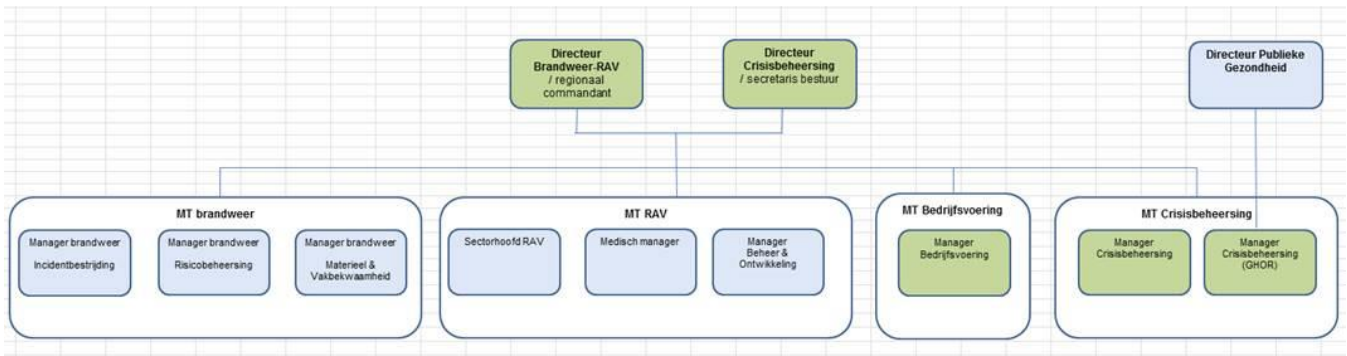
Om meer verbinding te krijgen in de sturing van de organisatie is het voorstel op directieniveau twee verantwoordelijkheden te benoemen: *Directeur Brandweer en RAV / regionaal commandant* en *Directeur Crisisbeheersing en secretaris bestuur*. De Directeur Publieke Gezondheid blijft binnen de afdeling Crisisbeheersing verantwoordelijk voor de GHOR. De twee (VRGZ) directeuren zijn tevens verantwoordelijk voor integrale thema's (organisatiebreed). Te denken valt hierbij aan thema's als kwaliteit, innovatie etc. De afdeling Bedrijfsvoering onder leiding van één manager wordt aangestuurd door de directeur Crisisbeheersing.

De directie is gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de strategische agenda van de VRGZ en maakt afspraken over het aansturen van integrale thema's die afkomstig zijn uit de strategische agenda en zorgt ervoor dat deze doorvertaald worden in afdelingsplannen en individuele werkplannen. Ook de DPG maakt deel uit van de directie. Dit vanwege de wettelijke verantwoordelijkheid voor de GHOR en het afnemen van de diensten van bedrijfsvoering.

Voor het bestuur en voor de gemeenten en partners is de directeur Crisisbeheersing het eerste aanspreekpunt; voor de operaties is de Directeur Brandweer/RAV het eerste aanspreekpunt en voor GHOR de DPG. Zo zit de directeur Crisisbeheersing in de Raad voor Directeuren Veiligheidsregio's en de Directeur Brandweer/RAV in het Regionaal overleg Brandweercommandanten en het nationaal overleg Ambulancediensten.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden hieraan gekoppeld, zodat zowel voor bestuurders, partners als medewerkers duidelijk is wie waar voor verantwoordelijk en bevoegd is. Tegelijkertijd maakt de directie gezamenlijk afspraken over integrale aanpak van thema's en over de wijze waarop deze uitgevoerd gaan worden. Onderling spreken zij ook af wie welk thema oppakt en daarvoor aan de lat staat om beweging in de gehele organisatie te organiseren. Hierbij kan gedacht worden aan thema's als Kwaliteit en Innovatie, die voor elk onderdeel van de organisatie relevant zijn.

De hoofdstructuur van de VRGZ ziet schematisch als volgt uit:



Gevolgen functiehuis

Door de organisatiewijziging in de hoofdstructuur krijgt de VRGZ een aantal nieuwe functies en komt een aantal functies te vervallen. Van de nieuwe functies wordt een functieprofiel opgesteld. Vervolgens wordt bekeken of de nieuwe functies meer dan 25% afwijken van de huidige functies. Is dit het geval, dan is het voorstel de nieuwe functies vacant te stellen.

De nieuw te beschrijven functies zijn:

- Directeur Brandweer en RAV / regionaal commandant
- Directeur Crisisbeheersing / secretaris bestuur
- Manager Crisisbeheersing
- Manager Bedrijfsvoering

De functieprofielen moeten nog worden opgesteld. Dit zal in de zomer gebeuren. Van de volgende functies is de verwachting dat deze komen te vervallen:

- Algemeen directeur
- Regionaal commandant
- Directeur RAV
- Directiesecretaris
- Hoofd afdeling P&O
- Hoofd Facilitaire dienstverlening
- Hoofd afdeling Financien en control
- Sectorhoofd GHOR
- Hoofd Veiligheidsbureau

Een aantal functies die in de huidige situatie rechtstreeks onder de algemeen directeur ressorteren, krijgt een andere plek in de organisatie. Het uitgangspunt hierbij is dat de directeuren in beginsel de managementteams (met de managers) aansturen en daarnaast zo weinig mogelijk andere functies. Dit betekent dat de medewerkers uit het team communicatie worden toegevoegd aan de afdeling crisisbeheersing, met als duidelijke taak dat het team organisatie-breed verantwoordelijk blijft voor de communicatie, plein08 e.d. De functionaris gegevensbescherming wordt ondergebracht in de afdeling Bedrijfsvoering. Deze functionaris werkt zowel voor de VRGZ als de GGD en heeft een onafhankelijke rol. Om deze onafhankelijke positie te waarborgen zal een duidelijk mandaat worden afgesproken waarin deze functionaris rechtstreeks met de directeuren en/of met het Bestuur, kan schakelen. De bestuurssecretaris zal direct worden aangestuurd door de Directeur Crisisbeheersing en deze directeur ondersteunen bij zijn rol als secretaris van het Bestuur.

6. Cultuur

Zoals hiervoor reeds gesteld is aanpassing van de structuur en het vormgeven van een 'harkje' een onderdeel dat van belang kan zijn bij organisatieverandering. Cruciaal is echter, dat we in de organisatie een cultuur krijgen, die aansluit bij de visie waarin verbinding en samenwerken centraal staan. Onze kernwaarden vertrouwen, eigenaarschap en probleemoplossend zijn daarbij de basis

voor aangepaste profielen, voor leiderschapstrajecten, voor ontwikkelassessments en voor de cyclus van functioneren, beoordelen en belonen.

Wij verwachten van het management hierin een voorbeeldfunctie en een coachende manier van leidinggeven, die bijdraagt aan het vergroten van de zelfstandigheid van medewerkers, het plezier in de organisatie en uiteindelijk de resultaten van de organisatie.

Belangrijke competenties in de nieuwe profielen zijn zaken als:

- Samenwerking
- Externe oriëntatie
- Zelfstandig
- Besluitvaardig
- Lerend vermogen
- Humor

De nieuwe directie zal met name ook op deze punten worden geselecteerd en zal in hun onderlinge samenwerking en in de verbinding met de rest van de organisatie en de buitenwereld hierin voorop moeten gaan.

Nadrukkelijk zullen we in het versterken van de gewenste cultuur aandacht besteden aan de teamleiders en de groepschefs. Tevens blijven we er naar streven om meer en meer medewerkers bij integrale projecten te betrekken, multidisciplinaire werkgroepen in het leven te roepen, gezamenlijke activiteiten te ontwikkelen en ook plezierige activiteiten voor een ieder te organiseren.

Een ieder dient zich er wel bewust van te zijn, dat het daadwerkelijk verkrijgen van de gewenste cultuur zeker nog 3 -5 jaar zal vergen en eveneens van het management vraagt om op een consequente wijze op basis van de kernwaarden en competenties leiding te blijven geven in deze periode. Fouten maken mag, helpen moet, samenwerken is een vereiste en zonder humor wordt het nooit gezellig en zonder een goede sfeer verkrijg je geen goede resultaten.

Uit onze ambitie 2023 Wij in Verbinding:

We tonen eigenaarschap

We zijn zelfstandig, proactief en nemen en krijgen verantwoordelijkheid. We gaan niet op elkaars stoel zitten, tonen vakmanschap en vertrouwen op elkaars vakmanschap (professionaliteit) en spreken elkaar aan op zaken.

We zijn probleemoplossend

We denken in mogelijkheden, hebben analytisch vermogen en zijn creatief en daar waar nodig innovatief. We durven ons kwetsbaar op te stellen, vragen om en bieden hulp; we denken hierbij integraal.

We werken vanuit vertrouwen

We handelen integer, communiceren open, geven elkaar feedback vanuit de gedachte dat fouten maken mag. We hebben een gezamenlijk belang en durven zaken aan een ander over te laten.

In verbinding en in ontwikkeling

Tot slot besteden we veel aandacht aan onze eigen ontwikkeling, verandering van koers vraagt om andere type leiderschap en andere kenmerken van medewerkers. Naast verbinders worden de professionals van de veiligheidsregio als volgt getypeerd:

Medewerkers:

- Nemen de ruimte om te excelleren;
- Werken zelfstandig met resultaatafspraken;
- Zijn creatief en werken probleemoplossend;
- Zijn verantwoordelijk en hebben regie op hun werk;
- Hebben (zelf)vertrouwen en stralen positieve energie uit;
- Zoeken de samenwerking binnen en buiten de organisatie, daar waar nodig;
- Zijn de ogen en oren van de samenleving.

Leidinggevenden:

- Geven het goede voorbeeld;
- Zijn 'integraal' verantwoordelijk;
- Nemen het voortouw bij organisatieontwikkelingen;

- Geven vertrouwen aan medewerkers;
- Hebben een coachende stijl: zijn ondersteunend en relatiegericht;
- Geven sturing aan processen en zorgen daarbij voor de kaders (het 'wat') en ondersteunen bij de uitvoering (het 'hoe').

7. Financien

Met handhaving van een adequate dienstverlening zal de nieuwe wijze van organiseren en werken uiteindelijk een structurele besparing opleveren van € 200.000,- vanaf 2019. Zoals bij elke reorganisatie zullen frictiekosten plaatsvinden. In mei zal een berekening worden gemaakt op basis van de nieuwe hoofdstructuur. De verwachting is dat de besparing van € 200.000,- voor een groot deel al gehaald wordt door het vervallen van de functies: algemeen directeur en directiesecretaris. Op overige onderdelen vinden mogelijk nog meer besparingen plaats, maar op enkele andere onderdelen zullen wellicht meer kosten gemaakt moeten worden. Wij streven er na dit budgettair neutraal te laten plaatsvinden.

8. Implementatieproces

Hieronder volgt een schets van een tijdslijn van activiteiten voor zowel de inrichting van de nieuwe hoofdstructuur als de organisatieontwikkeling.

Tijdslijn:

Mei

- Adviestraject OR – wijziging hoofdstructuur VRGZ (incl. overeenstemming, indien nodig, addendum sociaal statuut)
- Informeren medewerkers in bijeenkomsten over uitkomsten onderzoeken kwartiermakers en organisatieontwikkeling
- Financiële consequenties nieuwe structuur.
- Profielen opstellen nieuwe functies hoofdstructuur en voorstel voor procedure werving en selectie (bvk 1 intern plus gemeenten en 2 extern); indien extern m.b.v. een bureau

Juni

- Adviestraject OR
- Dagelijks Bestuur
- Algemeen Bestuur
- Met teamleiders in gesprek over ambitie en kernwaarden

Juli – Augustus

- Start open stellen interne vacatures nieuwe functies hoofdstructuur

September

- Indien geen geschikte kandidaten: externe werving met een bureau
- Sociaal plan voor medewerkers
- Fijnstructuur afdeling Crisisbeheersing en proces afdeling Bedrijfsvoering
- Week van de verbinding: Komt allen!

Oktober

November

- Benoemen functionarissen nieuwe functies hoofdstructuur
- Half november besluiten naar betrokken medewerkers

1 januari 2019

- Ingangsdatum nieuwe organisatiestructuur

Bijlagen

- Notitie Plan van Aanpak organisatiestructuur Veiligheidsregio Gelderland-Zuid (VRGZ) (*Roel Wever 23 november 2017*)
- Korte notitie inzake opdracht en bemensing kwartiermakers VRGZ (*Roel Wever 4 december 2017 – ter kennisgeving AB 14-12-2017*)
- Wij in verbinding – ambitie 2023 (*Algemeen Bestuur 14-12-2017*)
- Rapporten kwartiermakers:
 - Onderzoek samenwerken Brandweer en RAV
 - Onderzoek samengaan VB en GHOR
 - Onderzoek Uitbesteding
 - Onderzoek Integratie Bedrijfsvoering