



PLAN VAN AANPAK

NAAR EEN GEREGIONALISEERDE BRANDWEER UTRECHTS LAND

Opgemaakt Projectorganisatie i.o.
d.d. 29 juli 2008

Vastgesteld Stuurgroep Regionalisering
d.d. 10 september 2008

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	5
2	Achtergronden en doelstellingen	6
3	Besturing regionaliseringproces tot implementatiedatum	16
3.1	Projectorganisatie regionalisering	16
3.2	Bestuurlijke aansturing regionaliseringproces	17
3.3	Ambtelijke verantwoordelijkheden.....	17
3.4	Betrokken organen en functionarissen.....	18
3.5	Werkgroepen en werkorganisatie per spoor	19
3.6	Overige aspecten projectorganisatie.....	20
3.7	Bijzondere omstandigheden.....	20
4	Plan van aanpak, tijd en producten	22
4.1	Inleiding	22
4.2	Mijlpaalproducten	22
4.3	Visiespoor uitgewerkt.....	23
4.4	Integratiespoor uitgewerkt.....	23
4.5	Harmonisatiespoor uitgewerkt.....	27
4.6	Ontwikkelspoor uitgewerkt	27
	Bijlage 1: Communicatieplan.....	29

1 Inleiding

De brandweer en veiligheidsregio's in Nederland zijn sterk in ontwikkeling. De inrichting van veiligheidsregio's leidt tot een aanpassing van de bestuurlijke en werkstructuur van de brandweer. Zo ook bij de Veiligheidsregio Utrecht waar gewerkt wordt aan de regionalisering van de brandweer, leidend tot één korps met vijf districten. Er ontstaat een nieuwe structuur op basis van een gemeenschappelijke regeling.

De oorzaak van deze verandering is gelegen in het steeds complexer worden van onze samenleving, zowel in sociale als in fysieke zin. Ervaringen tonen aan dat individuele en veelal kleinere organisaties noodzakelijke kwaliteitsverbeteringen onvoldoende kunnen organiseren. Samenwerking leidt ook niet altijd tot het optimale eindresultaat. Daarnaast is er een behoefte eenduidige en haalbare kwaliteitsnormen op te stellen en een professionele werkorganisatie op te bouwen die in staat is invulling te geven aan deze normen. Tot slot is er behoefte aan het paal en perk stellen aan het verrichten van dubbel werk binnen de afzonderlijke brandweerorganisaties. Denk in dit verband aan bestuursondersteuning, voorbereiden van oefeningen, implementatie van regionaal en landelijk beleid, inkoop, administratie en dergelijke. Ook is er nu sprake van meervoudige investeringen voor werkplaatsen, kantoorruimte, ICT, etc. Daarnaast kan gesteld worden dat de belasting van de vrijwilliger de grenzen van het haalbare heeft bereikt. De vrijwilliger moet zich in de beschikbare tijd meer kunnen richten op de kerntaken: uitrukken en oefenen.

Het huidige kabinet heeft weliswaar de wettelijke verplichting tot regionalisering losgelaten, maar blijft uitgesproken voorstander van regionalisering van de brandweezorg. De verantwoordelijkheid zal in dezen niet verschuiven: de burgemeester en de colleges van Burgemeester en Wethouders blijven verantwoordelijk voor de brandweezorg en crisisbeheersing in de gemeenten.

Begin 2006 heeft de directeur van de Veiligheidsregio Utrecht (VRU) een Contourennota Brandweer opgesteld. Naar aanleiding van deze nota heeft het algemeen bestuur van de VRU op 27 maart 2006 de Commissie Regionalisering Brandweer ingericht. Het dagelijks bestuur heeft het eindrapport van deze commissie op 9 mei en 13 juni besproken en op basis daarvan een voorstel van 13 juni 2007 aan het algemeen bestuur voorgelegd. Dat is binnen het algemeen bestuur op 4 juli besproken. Op 28 november 2007 heeft het algemeen bestuur het rapport "Naar een geregionaliseerde brandweer Utrechts Land" unaniem vastgesteld. Nadat in de eerste helft van 2008 de respectievelijke gemeenteraden in de regio zich over de regionalisering hebben uitgesproken, heeft het algemeen bestuur op 9 juli 2008 zich in definitieve zin over dit voornemen uitgesproken.

In dit stadium is het van belang dat de bestuursleden inzicht hebben in de wijze waarop wordt voorgesteld het regionaliseringproces te laten verlopen. Daarbij is tevens van belang dat er draagvlak is voor de voorstellen die in dit plan van aanpak zijn verwerkt. Op 30 en 31 januari 2008 is tijdens een conferentie van de 29 commandanten in de regio gesproken over hun beeld van het voorgenomen regionaliseringproces. Zij hebben op gestructureerde wijze suggesties gedaan betreffende de inrichting van het regionaliseringproces. Op 19 maart 2008 is de vertaling van dat werk in een concept plan van aanpak besproken met dezelfde functionarissen, waarna op 28 mei 2008 met hen gesproken is over de verdere invulling. Ook de BOR in oprichting heeft zich in een eerste advies uitgesproken over dit plan. Het eindresultaat treft u hierbij aan als dynamisch procesdocument.

Het plan van aanpak beoogt alle betrokkenen de zekerheid te bieden dat:

- a. Het proces een stevige projectmatige inrichting krijgt;
- b. Zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de eventualiteiten waar samenvoelingen van organisaties vaker mee te maken krijgen;
- c. Het voorgestelde tijdpad realistisch is, maar ook vraagt om na de besluitvorming stevig door te werken;
- d. Voor betrokkenen een belangrijke en bij de positie passende rol is weggelegd, waardoor er voldoende draagvlak voor te maken keuzes aanwezig is.

In de vele gesprekken, vergaderingen en informatiebijeenkomsten die hebben plaatsgevonden ter voorbereiding op de vergadering van het algemeen bestuur op 9 juli 2008 is de eenduidige behoefte uitgesproken voortvarend te werk te gaan bij de implementatie van de regionalisering. Voorkomen dient te worden dat de aandacht van medewerkers en andere betrokkenen te lang gericht moet zijn op de uitvoering van de reguliere taak en het leveren van bijdragen aan de regionalisering en de doorontwikkeling van de VRU. De boog kan immers niet te lang gespannen staan en de behoefte aan duidelijkheid over de toekomst is groot bij de medewerkers.

2 Achtergronden en doelstellingen

2.1 Inleiding

Er is voor de betrokken medewerkers en bestuurders geen ingrijpender veranderingsproces dan een proces waarbij meerdere organisaties worden samengevoegd. Alle geledingen binnen de organisatie en alle elementen van het functioneren als ambtelijk en bestuurlijk orgaan worden erdoor beïnvloed. Het resultaat van een samenvoegingproces is veelal het opheffen van de huidige organisaties en de ontwikkeling van een nieuwe. Een dergelijk samenvoegingproces is zeer ingrijpend op rationeel niveau: er moet erg veel opnieuw “uitgevonden” worden en geïmplementeerd. Het is ook – en vooral – emotioneel een ingrijpend proces van afscheid nemen, onzekerheid, ontdekken en zoeken naar nieuwe manieren van functioneren en samenwerken tot op individueel niveau. Het komt daarmee heel dicht bij iedere persoon in de betrokken organisaties.

Er is in de loop van de laatste decennia veel ervaring opgedaan met processen waarbij twee of meer organisaties binnen de overheid worden samengevoegd. Het samenvoegen in één organisatie van medewerkers van 30 zelfstandige organisaties (29 gemeenten en de VRU) binnen één werkveld binnen de overheid is geen unicum, maar vraagt wel bijzondere aandacht. Zeker als er sprake is van twee vigerende rechtsposities (beroeps en vrijwillig). Daarbij komt dat de donerende organisaties niet worden opgeheven, maar voortbestaan, waardoor ook binnen die organisaties de gevolgen merkbaar zullen zijn.

Hoewel er vele studies zijn verschenen over de aanpak en effecten van een fusie zal in dit specifieke geval tegen een aantal nieuwe vraagpunten worden opgelopen. Denk aan het volgende:

- Het behoud van de lokale bestuurlijke inbreng in een regionale organisatie;
- Het afstemmen van de lokale bestuurlijke opvattingen met het algemene bedrijfsbeleid;
- Het regionaal vertalen en lokaal doorvertalen van landelijke eisen;
- De specifieke positie van de vrijwilligers in een bovenlokale organisatie;
- De bestuurlijke verhoudingen binnen de VRU ten opzichte van de lokale, gemeentelijke belangen;
- De overgang van veel medewerkers naar de nieuwe organisatie, met behoud van de lokale werkplek.

Toch is het goed mogelijk dit proces transparant, controleerbaar en succesvol te laten verlopen door te werken met heldere doelen en een goede projectstructuur, waarbinnen plaats is voor bijdragen van betrokkenen. Hierdoor ontstaat draagvlak.

Uit veel studies blijkt dat het proces van voorbereiding tot de implementatiedatum – dat is de datum waarop de nieuwe organisatie van start gaat – van groot belang is voor de kwaliteit van de ontwikkeling tot één nieuwe organisatie op en na die datum. Geformuleerd in een cliché: een goede voorbereiding is het halve werk! Om die reden is ervoor gekozen in de 0-fase, die hieronder wordt toegelicht, al enkele voorbereidende werkzaamheden te verrichten. Hierdoor kan er na 9 juli 2008 adequaat worden opgestart.

Naast de formele taken van de brandweer, die vastgelegd zijn in wetgeving en lokale verordeningen, zijn het de bestuurlijke verhoudingen, de rechtspositie van de medewerkers, de gezagsverhoudingen binnen de organisatie en de specifieke kenmerken, gebonden aan een organisatie bestaande uit beroeps en vrijwilligers, die de randvoorwaarden en voorschriften vormen waaraan het regionaliseringproces gespiegeld zal worden. Omdat de geregionaliseerde brandweer onderdeel uitmaakt van de Veiligheidsregio Utrecht, zal de regionalisering ook gevolgen hebben voor de overige onderdelen (GHOR, BGC, en de stafafdelingen) en de multidisciplinaire taakuitoefening op het terrein van rampen- en crisisbeheersing. In het kader van de doorontwikkeling van de VRU zullen die gevolgen zichtbaar moeten worden gemaakt. Overigens is er geen sprake van uitgebreide vormvoorschriften voor het verloop van het regionaliseringproces en de doorontwikkeling van de VRU. Anders gezegd: tijdens dit proces zal er school worden gemaakt. Dat betekent dat een goede procesbeschrijving meegenomen dient te worden bij de uitvoering van dit proces.

De verantwoordelijkheid voor het onderhavige proces ligt bij het algemeen bestuur van de VRU voor wat betreft de algemene uitgangspunten en doelstellingen van de regionalisering en de doorontwikkeling van de VRU en via het dagelijks bestuur bij een stuurgroep voor wat betreft de feitelijke uitvoering en vervolgens voor wat betreft de algemene procesbewaking, waaronder de financiële doelstellingen. Het management van de VRU is belast met de uitwerking, procesvoering en implementatie.

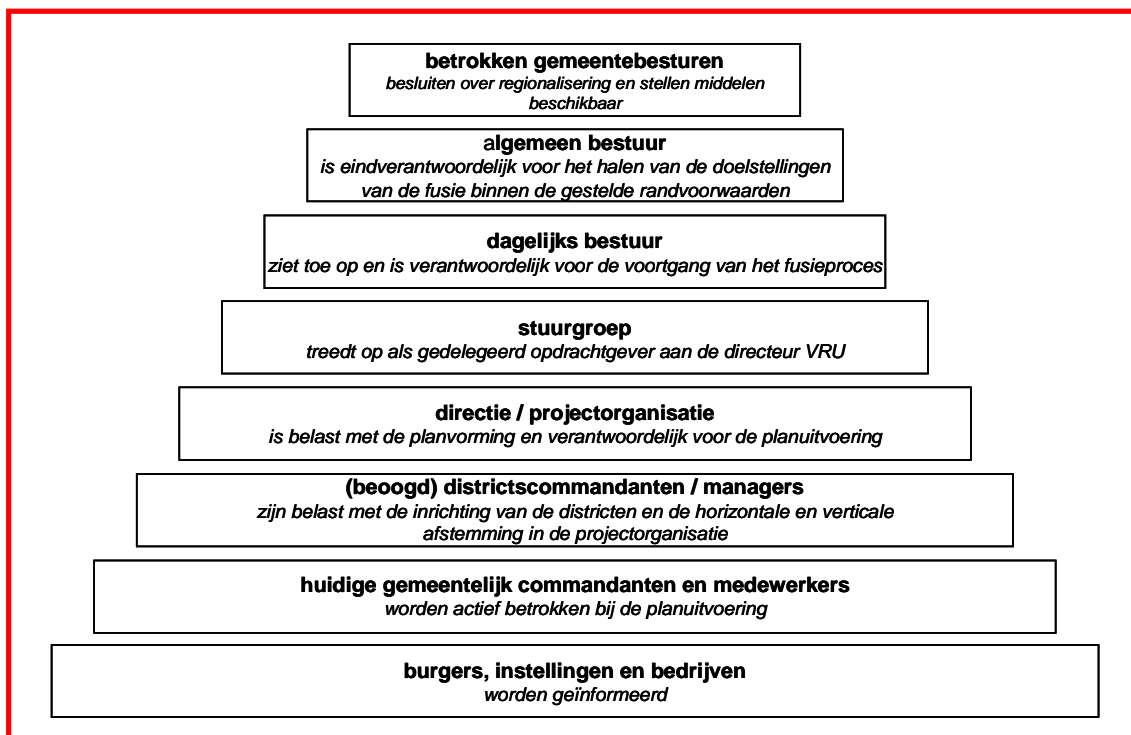
Juist omdat dit een grootschalig proces is, is het wenselijk een zorgvuldige procedure te volgen. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van ervaringen met fusies binnen de overheid, zoals gemeentelijke herindelingen.

Het regionaliseringproces van de 29 brandweerorganisaties en de VRU zal ook na de implementatiedatum nog enige jaren doorlopen. Het is een langdurig ontwikkelingsproces waarin de volgende onderdelen kunnen worden onderscheiden:

1. *Politiek-bestuurlijke afweging*
In dit onderdeel zijn de nodige stappen gezet, doch dit onderdeel loopt door tot het gehele regionaliseringstraject is afgerond. De besluiten van de verschillende gremia (dagelijks bestuur, algemeen bestuur, colleges van B&W, gemeenteraden) hebben direct gevolg voor de wijze waarop de uitvoering van de werkzaamheden zal plaatsvinden.
2. *Ontwerp en inrichting nieuwe organisatie*
In dit onderdeel staat de voorbereiding centraal op de vorming van de nieuwe organisatie tot en met de implementatiedatum, de datum waarop de nieuwe organisatie van start gaat. Dit is de projectfase en vormt het hart van dit plan van aanpak.
3. *Ontwikkeling en implementatie nieuwe organisatie*
In deze fase staat de ontwikkeling en implementatie van de nieuwe organisatie uit de steigers vanaf ongeveer de implementatiedatum tot circa een jaar daarna centraal.
4. *Evaluatie*
Circa twee jaar na de implementatiedatum moet de balans worden opgemaakt van de tot dan bereikte resultaten van de samenvoeging en vindt eventueel bijstelling/ intensivering van het ontwikkelingsproces plaats.

Actoren en betrokkenen

Onderstaande piramide geeft inzicht in belangrijke formele rollen en posities in het proces:



Een belangrijke voorwaarde van een geslaagd regionaliseringproces is dat alle direct en indirect betrokkenen een rol dienen te krijgen in het verloop van het project. Dat kan een actieve rol zijn, maar ook een passieve. Met al deze partijen zal helder worden gecommuniceerd. Hiertoe is een communicatieplan opgesteld (zie bijlage 1).

De 29 gemeentesecretarissen hebben behoefte aan invloed op het proces, al was het alleen al gelet op de kleine of grotere verandering die in de eigen organisatie zal plaatsvinden door het verdwijnen van taken en formatie-ruimte. Ook de blijvende afstemming met de nieuwe organisatie is vanuit hun positie van belang. Niet in de laatste plaats hebben zij veel ervaring met organisatorische vraagstukken, die in dit proces goed ingezet kan worden.

De zittende commandanten van de 29 gemeenten hebben niet alleen behoefte aan invloed op het proces, maar ook op de inhoud. Tevens willen ze weten wat hun positie is in de nieuwe constellatie. Maar meer nog dan dit hebben zij bij uitstek een uitstekende kennis van de huidige organisaties. Om die reden zijn zij tijdens een tweedaagse conferentie op 30 en 31 januari 2008 en vervolgens tijdens conferenties op 19 maart en 28 mei 2008 nader geïnformeerd. Ook hebben zij suggesties gedaan over de aanpak van het proces en in verschillende bewoordingen aandacht gevraagd voor wat genoemd wordt “de onderstroom in de organisatie” met betrekking tot dit proces. Hierop wordt later terug gekomen.

De ondernemingsraden van de 29 gemeenten en de VRU hebben medezeggenschapstaken te verrichten en de bonden van overheidspersoneel hebben de taak toe te zien op de arbeidsrechtelijke positie van de medewerkers van de dertig huidige en de ene nieuwe organisatie.

Voor al deze partijen geldt dat in het proces ruimte voor beïnvloeding georganiseerd dient te worden.

Implementatiedatum 1 januari 2010 uitgangspunt

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties gaat ervan uit dat de regionalisering op 31 december 2010 een feit moet zijn. De Veiligheidsregio Utrecht zal het project regionalisering afsluiten op 1 januari 2010, waarna in de daarop volgende periode tot 31 december 2010 en daarna ruimte is voor specifieke uitvoeringswerkzaamheden.

Dit betekent dat voor de implementatiedatum – de datum waarop de nieuwe organisatie van start gaat – 1 januari 2010 is gekozen als uitgangspunt bij de samenstelling van dit plan van aanpak. Deze periode is naar verwachting nodig voor het regionaliseringproces; voor de ontwikkeling, personele invulling en primaire opbouw van de nieuwe organisatie; voor het uitvoeren van het plaatsingsproces; voor de aanvang van een aantal opleidingen en trainingen van de nieuwe leidinggevenden; voor het laten doordraaien van de primaire taken en diensten van de 30 brandweerorganisaties en ten behoeve van het garanderen van een goede inbreng/medezeggenschap van de medewerkers en de eerder genoemde andere betrokkenen. De bestuurlijke rol dient daarbij ook optimaal tot zijn recht te kunnen komen.

In dit plan van aanpak wordt zichtbaar dat de datum 1 januari 2010 een helder, strak en haalbaar tijdspad oplevert voor het goed uitvoeren van de noodzakelijke en wenselijke activiteiten. Hoewel de genoemde datum ver weg ligt in de tijd zal er goed doorgewerkt moeten worden om op 1 januari 2010 de noodzakelijke lichten op groen te hebben. Er zal voldoende motivatie, tijd en energie in gestopt moeten worden en met grote gezamenlijke inzet, vertrouwen en mandaat gewerkt dienen te worden. Duidelijk zal worden dat bestuur, directie, commandanten, beroeps en vrijwillige medewerkers, medezeggenschapsorganen, colleges van B&W, gemeenteraden en gemeentesecretarissen aan elkaar verbonden zullen zijn gedurende het regionaliseringproces. Ze hebben elkaar nodig. Voor allen is het nodig dat er een duidelijk proces wordt afgesproken waarin een eenduidig doel wordt nagestreefd: een geslaagde regionalisering binnen de VRU.

Randvoorwaardelijk zijn de volgende overwegingen van belang:

1. Het is van eminent belang het regionaliseringproject niet langer te laten duren dan strikt noodzakelijk. Het is funest voor de motivatie van de betrokkenen als het project langer gaat duren dan de spankracht van elk individu aankan. In dit licht bezien is het nuttig een helder onderscheid te maken tussen het regionaliseringproject en het proces dat al langere tijd geleden begonnen is en doorloopt tot jaren na 1 januari 2010. Het project loopt van 9 juli 2008 – de datum waarop het Algemeen Bestuur zich definitief over de regionalisering heeft uitgesproken – tot 1 januari 2010. Op 1 januari 2010 is het regionaliseringsproces niet ten einde. De ontwikkeling van de organisatie – teneinde de kwaliteitsverbetering te kunnen realiseren en de innovatieslag te kunnen winnen – loopt dan nog lange tijd door. Ook de cultuurontwikkeling zal nog lange tijd de aandacht nodig hebben. Op 1 januari 2010 zal de organisatie wel kunnen functioneren zoals van de nieuwe VRU in aanvang verwacht mag worden. Dat wordt duidelijk gemaakt in dit plan van aanpak.

2. In het bijzonder het leidinggevende kader krijgt een dubbelrol te vervullen tijdens het proces van regionalisering. Enerzijds de winkel ophouden en zorg dragen voor een adequate invulling van de dagdagelijkse verplichtingen. Anderzijds de eigen medewerkers en zichzelf motiveren om bijdragen te leveren aan een prioriteit hebbend proces, waarvan de uitkomst voor en deel onzeker is. Een dergelijk dubbelrol pleegt rooibouw op de betrokkenen en mag om die reden niet te lang duren.

Er zal gewerkt worden in vijf fases:

Fase 0: van 28 november 2007 tot 9 juli 2008:

- communicatie naar gemeenten
- samenstelling plan van aanpak
- voorbereiding fase 1
- lokale procedures van instemming door B&W's en gemeenteraden
- definitief besluit Algemeen Bestuur (9 juli 2008)

Fase 1: van 10 juli 2008 tot eind december 2008:

- start ontwikkeling nieuwe organisatie
- inrichting medezeggenschap
- werving en aanstelling districtscommandanten
- afronding ontvlechtingprocedure
- ontvlechtingproces

Fase 2: van 1 januari 2009 tot eind december 2009:

- doorontwikkeling en implementatie nieuwe organisatie
- formele besluitvorming nieuwe gemeenschappelijke regeling

Fase 3: van 1 januari 2010 tot eind december 2011:

- ontwikkelen en effectuering huisvestingsbeleid

Fase 4: start januari 2012:

- evaluatie van de nieuwe organisatie

Uit deze fase-indeling blijkt eens te meer dat op 1 januari 2010 het project regionalisering in hoofdzaak is afgerond, maar dat het proces nog lang niet ten einde is. Uit de volgende hoofdstukken valt af te leiden wat er met de inzet van veel medewerkers, waaronder vrijwilligers, klaar zal zijn op 1 januari 2010. Samenvattend komt dat in hoofdlijnen neer op een organisatie, waarbinnen de volgende zaken op orde zijn:

1. Er is een visie ontwikkeld op de nieuwe organisatie. Deze visie vormt de basis van alle verdere ontwikkelingen, maar hangt ook samen met de mogelijkheden van de organisatie.
2. De hoofdstructuur is tot op detail niveau uitgewerkt. De districten zijn ingericht. De beoogd districtscommandanten zijn betrokken bij de inrichting van de districten.
3. Er is een plaatsingsfunctieboek samengesteld en het plaatsingsproces is afgerond. Alle medewerkers kennen hun nieuwe functie en werkplek.
4. De organisatie maakt tijdens de periode tot 1 januari 2010 een start met de ontwikkeling van de medewerkers, zodat zij de nieuwe uitdagingen aankunnen.
5. Er is sprake van een vastgestelde nota HRM-beleid. Deze nota vormt de basis van de samen te stellen nota's competentie management, beloningsbeleid, etc.
6. Er is een beeld gecreëerd van de nieuwe organisatiecultuur en de eerste stappen op weg naar dat doel zijn gezet. Veel medewerkers zijn daarbij betrokken.
7. Er is een nieuwe rechtspositieregeling voor zowel de beroepsmedewerkers als de vrijwilligers.
8. Een op de doelstellingen van de nieuwe organisatie afgestemd bedrijfsvoeringsconcept is gereed. Als uitwerking hiervan zijn een managementconcept en een sturingsconcept opgesteld. Tevens is er sprake van een dienstverleningsconcept.
9. De belangrijkste sturingsinstrumenten zijn beschreven, zijn voor een deel geïmplementeerd en/of kunnen op afzienbare termijn worden geïmplementeerd.
10. Er is een aanvang genomen met het beschrijven van de belangrijkste bedrijfsvoeringsprocessen, die ten goede komen aan alle onderdelen van de VRU.

11. Er ligt een uitgewerkte begroting, die bestuurlijk is vastgesteld en past binnen de beschikbare budgetten. Er is een meerjarenraming die past binnen de budgetten.
12. De belangrijkste lokale brandweergebonden overeenkomsten zijn geharmoniseerd. Contracten met derden zijn in kaart gebracht en omgezet naar de nieuwe verhoudingen.
13. Er ligt een kant en klare visie op de informatiestrategie van de nieuwe organisatie.
14. De investeringen op het terrein van ICT maken een latere ontwikkeling op kwaliteit en innovatie mogelijk (Informatieplan fusie)
15. Er is een beheerplan I&A (Informatie organisatie).
16. Een contourenplan investeringen en implementatie is gereed en zal worden afgezet tegen een nog samen te stellen huisvestingsplan.
17. De ICT-infrastructuur is operationeel en op alle onderdelen getest.
18. Er is een overdrachtsdocument klaar ten behoeve van de nieuwe directie, gericht op alle sporen in het kader van de doorontwikkeling van de organisatie.

De aandacht wordt nog eens gevestigd op het besluit van het AB op 28 november 2007 met betrekking tot de bovengenoemde fase 2 "Formele besluitvorming nieuwe gemeenschappelijke regeling". Dit door de gemeenteraden te nemen besluit zal in de tweede helft van 2009 genomen worden en behelst de formele instemming met de nieuwe organisatie.

2.2 Voorbereiding besluitvorming: fase 0

Behalve aan het samenstellen van het plan van aanpak is in deze termijn gewerkt aan een bestuurlijk samenhangend model, gebaseerd op het Wetsvoorstel Veiligheidsregio's.

Het bestuur

In dit wetsvoorstel is geregeld dat het bestuur van de veiligheidsregio, als verlengd lokaal bestuur, belangrijke taken heeft t.a.v. rampenbestrijding en crisisbeheersing. Daarbij versterkt de veiligheidsregio de bestuurlijke en operationele slagkracht, waar dit de schaal van één gemeente te boven gaat. Het bestuur van de veiligheidsregio inventariseert de risico's in de regio, samen met de gemeenten en ander crisispartners zoals waterschappen, defensie en het openbaar ministerie. Dit alles zou samengevat kunnen worden onder de taak risicobeheersing.

Als er toch een brand, ramp of crisis uitbreekt, blijft de burgemeester van de gemeente verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid. Hij houdt dan ook het gezag. Als een brand, ramp of crisis een gemeente overstijgt, is er sprake van éénhoofdig gezag bij de voorzitter van de veiligheidsregio. Deze stuurt de operationeel leider aan, die op zijn beurt het ROT leidt. De voorzitter roept het Regionaal Beleidsteam (RBT) bijeen. Dit RBT bestaat in ieder geval uit de voorzitter van de veiligheidsregio, de burgemeesters van de getroffen gemeenten, de hoofd-officier van justitie en de relevante crisispartners. Het Regionaal Beleidsteam zorgt voor de bestuurlijke coördinatie van de te nemen maatregelen, maar neemt als zodanig geen besluiten. Wanneer afstemming niet mogelijk is neemt de voorzitter een besluit. Samengevat spreken we hier over de bestuurlijke taak incidentbeheersing.

Uit bovenstaande blijkt dat de wetgever de waarde inziet van het behoud van de verantwoordelijkheden op lokaal bestuurlijk niveau als een eventualiteit zich voordoet binnen de gemeentegrenzen. Dat betekent dat in de inrichting van de veiligheidsregio Utrecht een goede bestuurlijke opbouw moet plaatsvinden, waarbij lokaal voordeel gehaald kan worden uit het "aanbod" aan ondersteuning vanuit de geregionaliseerde brandweer als onderdeel van de Veiligheidsregio Utrecht, met behoud van de bestuurlijke onafhankelijkheid. Tevens moeten de lokale bestuurders binnen de randvoorwaarden van het wetsvoorstel een optimale bijdrage kunnen leveren aan de versterking van de veiligheidsregio, waar de regio als geheel, maar ook de collega-bestuurders, voordeel uit kunnen putten. Dit alles wordt vastgelegd in een nieuwe Gemeenschappelijke Regeling. Hierdoor ontstaat het cliché: het geheel is meer dan de som der delen.

De aan deze bestuurlijke structuur ten grondslagliggende afspraken zijn in fase 0 aan de orde gekomen, zodat alle burgemeesters de kansen zien en kunnen benutten.

Financiële validatie

In 2007 is gewerkt aan een ander wezenlijk aspect van de regionalisering: de validatie van de financiële positie van de 29 deelnemende gemeenten op het terrein van de brandweer. De verschillende constellaties van de lokale brandweerorganisaties, de toerekening van kosten en uiteenlopende methoden van financiële verantwoording maken het nodig een eenduidig beeld te schetsen van de financiële werkelijkheid. De conclusies en adviezen die aan deze financiële validatie gekoppeld kunnen worden, dragen bij aan de totstandkoming van de nieuwe brandweerorganisatie.

Hoewel in een proces dat moet bijdragen aan maatschappelijke en individuele veiligheid een financiële besparing nooit het hoogste doel kan en mag zijn, wordt wel gewerkt aan het mogelijk bijkomende voordeel van deze regionalisering: met dezelfde middelen een beter resultaat bereiken. De projectkosten die met deze fusie gemoeid zijn komen in een afzonderlijke financiële notitie aan de orde.

In de eerste helft van 2008 is de informatie op een rij gezet om te komen tot ontvlechtingplannen per gemeente. Het ontvlechtingproces zal, in overeenstemming met de afspraken in het modelraadsvoorstel en de aanvullende afspraken met de gemeentesecretarissen, in het kader van het project regionalisering verder worden opgepakt.

Dit plan van aanpak richt zich vooral op de periode na 9 juli 2008 en is een dynamisch document.

Inhoudelijke stand van zaken

Het kwaliteitsniveau van de dienstverlening door de participerende korpsen dient op termijn zoveel mogelijk gelijkwaardig te zijn. Om dat te bereiken is afgesproken dat bij organisaties waarvoor dat nodig is een incidentele inhaalslag zal worden uitgevoerd. In het project zal aandacht zijn voor de organisatorisch gevolgen van de invoering van de brandweerspecialismen.

Communicatie

Organisaties zijn wel eens gekenmerkt als “netwerk van dialogen”. Er wordt op bepaalde momenten nergens zo veel over gesproken (en gedacht) als over het regionaliseringproces. Dat is ook heel begrijpelijk gezien de belangen en de complexiteit. En het is misschien maar goed ook, want als een en ander stilzwijgend zou worden uitgevoerd dan zou de regionalisering koud en waarschijnlijk weinig effectvol zijn. Maar juist omdat een goede dialoog en communicatie over de regionalisering zo belangrijk is, is het ook cruciaal dat die langs heldere lijnen en goed gestructureerd verloopt. Want zoals een goede communicatie veel ondersteuning kan bieden in grote veranderingsprocessen, zal slechte communicatie veel kapot kunnen maken door ergernis, onnodige onrust en afhaakgedrag.

Fasering

Naast de hiervoor genoemde zaken is het nuttig tijdig stappen te zetten die wanneer het proces zich verder ontwikkelt zo snel mogelijk kunnen worden opgepakt. Een belangrijke stap in dit kader is het op opstarten van de wervingsprocedure voor de vijf beoogde districtscommandanten. Deze functionarissen dienen in de positie te komen dat zij een bijdrage kunnen leveren aan de gedachtevorming rondom de inrichting van de districten en de positiebepaling van die districten in de relatie met de VRU en de onderscheiden gemeenten met hun verantwoordelijke bestuurders.

In het door het algemeen bestuur op 28 november 2007 vastgestelde rapport “Naar een geregionaliseerde brandweer Utrechts Land” worden de districten in het model op pagina 24 afgebeeld als sterren. Daarmee wordt overdrachtelijk aangegeven dat het zwaartepunt van de nieuwe structuur komt te liggen bij de districten. Ook de commandanten hebben tijdens de tweedaagse conferentie op 30 en 31 januari benadrukt dat de districten het hart vormen van de nieuwe organisatie Brandweer Utrechts Land binnen de VRU. In een later stadium hebben de districtscommandanten een taak bij de plaatsing van medewerkers binnen de districten.

Verder wordt het verstandig geacht de relatie tussen de huidige lokale commandanten met hun organisaties en de VRU uit te bouwen door hen zodanig in het project te situeren dat de nieuwe organisatie optimaal kan profiteren van hun kennis en ervaring. Op die wijze wordt tevens het proces van regionalisering binnen de regio-gemeenten zichtbaar. Alle commandanten zijn in principe lid van het op te richten adviesorgaan commandanten.

Dit plan van aanpak dient ter vaststelling voorgelegd te worden aan het algemeen bestuur en – na instemming – ter informatie aan de colleges van B&W en gemeenteraden van de 29 deelnemende gemeenten.

2.3 Ontwerp en inrichting: fases 1 en 2

Na instemming van de gemeenteraden start de ontwerp en inrichtingsfase. Er zijn vier hoofddoelstellingen die ingericht kunnen worden als “sporen” in de uitwerking van de regionaliseringopgave:

1. Het ontwikkelen van een toekomstvisie voor de nieuw te vormen organisatie op de schaal en identiteit van het gebied en de individuele organisaties (“*visiespoor*”);
2. Het scheppen van zodanige organisatorische, personele, materiële en instrumentele randvoorwaarden dat per implementatiedatum de nieuwe organisatie als ambtelijk en bestuurlijk orgaan in basis kan functioneren (“*integratiespoor*”);
3. Het voorbereiden van de medewerkers en de besturen van de huidige organisaties op het per implementatiedatum (en op onderdelen zo mogelijk eerder) gezamenlijk en effectief werken en besturen in de nieuwe organisatie rekening houdend met de effecten van de samenvoeging (“*ontwikkelingspoor*”);
4. Het zodanig op elkaar afstemmen van feitelijke werkwijzen in de nieuwe organisatie zodat:
 - a. Aan de 30 betrokken partijen binnen de nieuwe structuur op de implementatiedatum maximale duidelijkheid en flexibiliteit geboden kan worden in de overgang van de betrokken medewerkers naar de nieuwe organisatie;
 - b. Door de nieuwe organisatie zo min mogelijk het wiel hoeft te worden uitgevonden, maar maximaal geprofiteerd kan worden van de opgebouwde deskundigheid in de deelnemende gemeenten (“*harmonisatiespoor*”).

De inrichting en de uitwerking van de vier sporen hebben verschillende karakteristieken. Het *visiespoor* omvat de breed gedragen totstandkoming van een *toekomstvisie* voor de nieuwe organisatie op basis van dialoog en interactie. De visie dient het kader aan te reiken voor de verdere inrichting van de andere sporen. Het primaat in dit visiespoor ligt bij het bestuur, maar andere actoren dienen erbij betrokken te worden.

Het *integratiespoor* is op het cultuurontwikkelingsdeel na technisch-instrumenteel van aard en wordt voor een belangrijk deel door ambtelijke professionals en deskundigen van binnen en buiten de organisaties uitgevoerd, in goed overleg en met terugkoppeling naar alle betrokkenen. Gelet op de sterke samenhang tussen de organisatiecultuur enerzijds en de organisatiestructuur en de bedrijfsvoering anderzijds, is dit aspect in het integratiespoor ondergebracht.

In het *ontwikkelingspoor* gaat het om persoons- en groepsgerichte ontwikkeling, sterk gericht op onderlinge dialoog en het opdoen van leerervaringen door vooral medewerkers en indien mogelijk ook de bestuurders van de huidige organisaties.

Het *harmonisatiespoor* heeft meer het karakter van transformatie waar nodig van specifieke lokale regelgeving en gebruiken van de bestaande organisaties naar het niveau van de nieuwe organisatie.

De parallelle uitvoering van de sporen zal elkaar in positieve zin versterken. Zonder visie geen toegesneden inrichting van de organisatie. Maar dat werkt ook andersom. De haalbaarheid van een visie hangt samen met de inrichting en kwaliteit van een organisatie. Het is daarom van belang dat de sporen samenhangend worden uitgevoerd en aangestuurd, mede om zo efficiënt mogelijk om te gaan met de beschikbare tijd en competenties van medewerkers en externe(n).

De belangrijkste succes- en faalfactoren

Op basis van de ervaring van de fusiepraktijk van de afgelopen jaren binnen de overheid zijn de volgende belangrijkste succes- en faalfactoren voor het aan te vangen regionaliseringproces af te leiden:

- a. Visiegericht werken;
- b. Rollen en verantwoordelijkheden;
- c. Draagvlak en medezeggenschap;
- d. Communicatie;
- e. Tijd en middelen.

Visiegericht werken/profiel nieuwe organisatie

Als iets geleerd kan worden uit fusieprocessen bij de overheid in de afgelopen tientallen jaren, dan is het dat het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de nieuwe organisatie een positieve stimulans is voor een effectief regionaliseringproces.

- a. Dat komt omdat visie op de nieuwe organisatie energie en binding genereert bij alle betrokkenen: je doet het ergens voor. En dat idee helpt geweldig op het moment dat het regionaliseringproces nog aan draagvlak dient te winnen. Temeer omdat de visievorming veel tijd en energie kost en op de korte termijn weinig lijkt op te brengen. Voor de onderhavige regionalisering geldt dat in dubbel opzicht omdat een dergelijk proces met deze aanpak binnen de brandweer in Nederland grootschalig genoemd kan worden en de effecten van een dergelijk proces elders nog nauwelijks bekend zijn.
- b. Een gezamenlijke en gedragen visie geeft ook richting aan de invulling van de verschillende sporen, zoals in de vorige paragraaf omschreven. Een duidelijke visie op de nieuwe organisatie is een goed instrument om te werken aan de kwaliteit van de nieuwe organisatie en geeft richting aan de invulling van organisatiestructuren, serviceconcepten, bestuurlijke modellen etc.
- c. Ten slotte geeft een gezamenlijke en gedragen visie op de nieuwe organisatie een duidelijk en overtuigend beeld naar maatschappelijke en bestuurlijke partners van de nieuwe organisatie over de vernieuwde inrichting van relatiepatronen en samenwerkingsverhoudingen met bijvoorbeeld de GHOR en BGC, binnen de Veiligheidsregio Utrecht en daarbuiten. Daarmee kan de regionalisering een zelfgenererend effect krijgen in het gebied van de nieuwe organisatie.

Vanwege het belang van een gezamenlijke en gedragen visie op de nieuwe organisatie is het belangrijk dit element aan het begin van het proces mee te nemen. Relatief snel in het vervolgtraject dienen uitgangspunten vastgesteld te worden voor het te ontwikkelen globale profiel en de ambities van de nieuwe organisatie en de daarbij passende ontwikkelingsstrategie, besturingsfilosofie, verhouding centraal/decentraal (wat is voorbehouden aan de districten en wat hoort bij het regionale niveau) en positionering. Belangrijk is dat de kaderstellende rol van het algemeen en dagelijks bestuur goed tot hun recht kan komen bij de visievorming.

Rollen en verantwoordelijkheden

De uitvoering van de werkzaamheden geeft zodanig veel, complex en ander werk ten opzichte van de “going concern” van de nieuwe organisatie, dat hiervoor een aparte projectorganisatie moet worden ingesteld. Deze projectorganisatie opereert als kwartiermakerorganisatie in afstemming met de bestaande organisaties, gezien de onderliggende afstemming en betrokkenheid. De leden van een samen te stellen projectgroep hebben mede als taak de afstemming tussen de project- en staande organisaties tot stand te brengen. De projectorganisatie moet werken met een zeker mandaat en met goede terugkoppeling.

Tijdens de drie commandantenconferenties is aandacht gevraagd voor de druk die deze situatie zal leggen op het hogere en middenkader van de huidige organisaties. Dat de winkel tijdens de verbouwing moet openblijven staat buiten kijf, maar dit mag niet ten koste gaan van de inzet voor het regionaliseringproces. Deze dubbelrol moet zo kort mogelijk duren, omdat anders beide taken eronder zullen lijden.

Cruciale factor in het succes van de projectorganisatie is de organisatie van het leiderschap: de wijze waarop taken en rollen in de leiding van het project zijn verdeeld. In de inrichting van de projectorganisatie wordt uitgegaan van een organisatie die de beste kansen geeft om te komen tot een optimale realisatie van de hoofddoelstellingen met optimale gebruikmaking van de middelen die de huidige organisaties daarvoor ter beschikking hebben.

Draagvlak, medezeggenschap en communicatie

Het regionaliseringproces zal allen in de huidige organisaties en besturen raken. Het succes van de regionalisering hangt dan ook af van de mate waarin betrokkenen hun schouders eronder zetten om te komen tot een goede invulling. Dat zal niet altijd vanzelfsprekend gaan. Sommige medewerkers en wellicht ook bestuurders zullen op de korte termijn onzekerheid ervaren. Fusies waarbij de uitkomst op alle onderdelen vooraf is bepaald bestaan niet. Er zal altijd sprake zijn van een bepaalde mate van onzekerheid. Taak is het die onzekerheid door een strakke projectorganisatie met een groot draagvlak zo klein mogelijk te houden.

Mede om die reden is het van groot belang dat alle betrokkenen bij de regionalisering de voordelen en de kansen in het proces kunnen blijven zien. Door goede en brede communicatie en voorbeeldgedrag van vooral de leidinggevendenden kan dat ook uitgedragen worden. Maar bovenal is het van belang dat als die voordelen en kansen (even) naar de achtergrond dreigen te verdwijnen mensen zich met respect en aandacht behandeld voelen, dat er ruimte is voor hun vragen en een antwoord (desnoods negatief) op hun onzekerheden. De leiding in de projectorganisatie en de bestaande organisaties vervullen hierin een belangrijke rol.

Daarnaast is het zinvol het regionaliseringproces bij de bevolking bekend te maken. Het proces wordt immers uitgevoerd om het voor hen te laten leiden tot een betere dienstverlening. Het werk van de brandweer gaat altijd over de bescherming van burgers en het beperken van schade. De betrokkenheid van de bevolking kan gegarandeerd worden door ook richting hen goed te communiceren over de doelen van de regionalisering.

Intern is het van belang te komen tot een goede organisatie van de medezeggenschap tijdens het proces. Het goed organiseren van de medezeggenschap geeft zekerheid naar medewerkers dat over hun belang en dat van de organisatie goed wordt gewaakt. Het geeft ook meer zekerheid naar de ambtelijke en bestuurlijke projectleiding, omdat via de medezeggenschapstructuur belangrijke signalen en het draagvlak vanuit de medewerkers zichtbaar en tastbaar worden. De organisatie van de medezeggenschap in het regionaliseringproces is in eerste instantie een taak van de medezeggenschapsorganen zelf (ondernemingsraden, BOR en het Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO)) in samenspraak met de vakorganisaties en de organisatiebesturen in hun werkgeversrol.

Tijd en middelen

Het meest praktische en vanzelfsprekende dat een ingewikkeld veranderingsproces nodig heeft is tijd, inzet en middelen/geld. Om de capaciteitsinzet in de relatief korte doorlooptijd zo goed mogelijk te stroomlijnen is dit plan van aanpak en verdere uitwerkingen van groot belang. Om grip te houden op het totaal van het proces is het van belang om een heldere en beheersbare fasering aan te brengen en een begrenzing van de doorlooptijd door middel van een aantal vaststaande mijlpalen. Het plan van aanpak en de daarop gebaseerde uitwerkingen vormen zo een draaiboek dat gedurende het proces wordt gehanteerd om de vertragingen en versnellingen tijdig zichtbaar te maken en (waar nodig) bij te kunnen stellen. Bij de behandeling van het plan van aanpak, dient in het voorstel een planning op de belangrijkste producten in de tijd te worden weergegeven.

Gezien de doorlooptijd tot de implementatiedatum en de grote hoeveelheid tijd en inzet die ermee gemoeid is, kan het niet anders dan dat het project optimale inzet vraagt. Dit betekent niet dat er verder niets kan gebeuren, de “verkoop” moet ook zo veel mogelijk doorgaan. Onderlinge uitwisseling van personeel tussen de huidige organisaties kan ook helpen om de verkoop door te laten gaan.

Naast de inzet en tijd vanuit de eigen organisaties zal er ook een beroep moeten worden gedaan op kennis en ervaring van buiten. Dit zal echter tot een minimum beperkt moeten blijven zodat eigen medewerkers van de huidige organisaties zo veel mogelijk in het regionaliseringproces kunnen participeren. Dit vanuit het oogpunt van continuïteit van het proces en de ontwikkeling van eigenwaarde en van potentieel in de nieuwe organisatie. Als het onvermijdelijk is externen met specifieke kennis en ervaring in te huren, dan moeten die samen optrekken met de medewerkers in de projectorganisatie. Dit om te voorkomen dat na de implementatiedatum de ontwikkelde zaken vreemd zijn aan de mensen die er mee aan de slag moeten.

Er zullen veel investeringen gedaan moeten worden in de proceskwaliteit (communicatie, ondersteuning projectorganisatie, procesbegeleiding en dergelijke) en in nieuwe “gereedschappen” voor de nieuwe organisatie. Wat dit laatste betreft valt in het bijzonder te denken aan het opbouwen van een nieuwe bedrijfsvoering, ontwikkeling & opleiding en ICT.

Een terecht veelgehoorde uitspraak in relatie tot reorganisaties en fusies is dat zorgvuldigheid vóór snelheid gaat. Het misverstand dat hier mogelijk uit voortvloeit, is dat meer tijd per definitie leidt tot meer zorgvuldigheid. Niets is minder waar. Zorgvuldigheid is in algemene zin synoniem aan voldoende tijd, betrokkenheid, draagvlak, aanwezigheid van middelen en mensen en een stevige projectorganisatie. Wanneer zorgvuldigheid vertaald dreigt te worden in teveel tijd dan ontstaan vanzelf zijpaadjes en andere prioriteiten waardoor de aandacht verslapt en het project geen project meer is. Anders gezegd, er is wel een helder te definiëren startpunt, maar geen heldere eindstreep.

Ongeveer 2.300 medewerkers vragen van het bestuur eenduidige sturing, visie en middelen. De professionals zijn dan in staat te streven naar een einddoel dat aan de horizon zichtbaar is en elke dag dichterbij komt.

Gemeenschappelijke Regeling

Ten gevolge van de geplande veranderingen zal de vigerende gemeenschappelijke regeling moeten worden herzien. De werkzaamheden zullen tijdig opgestart te worden, zodat op de startdatum van de nieuwe organisatie de bestuurlijke basis adequaat geregeld is.

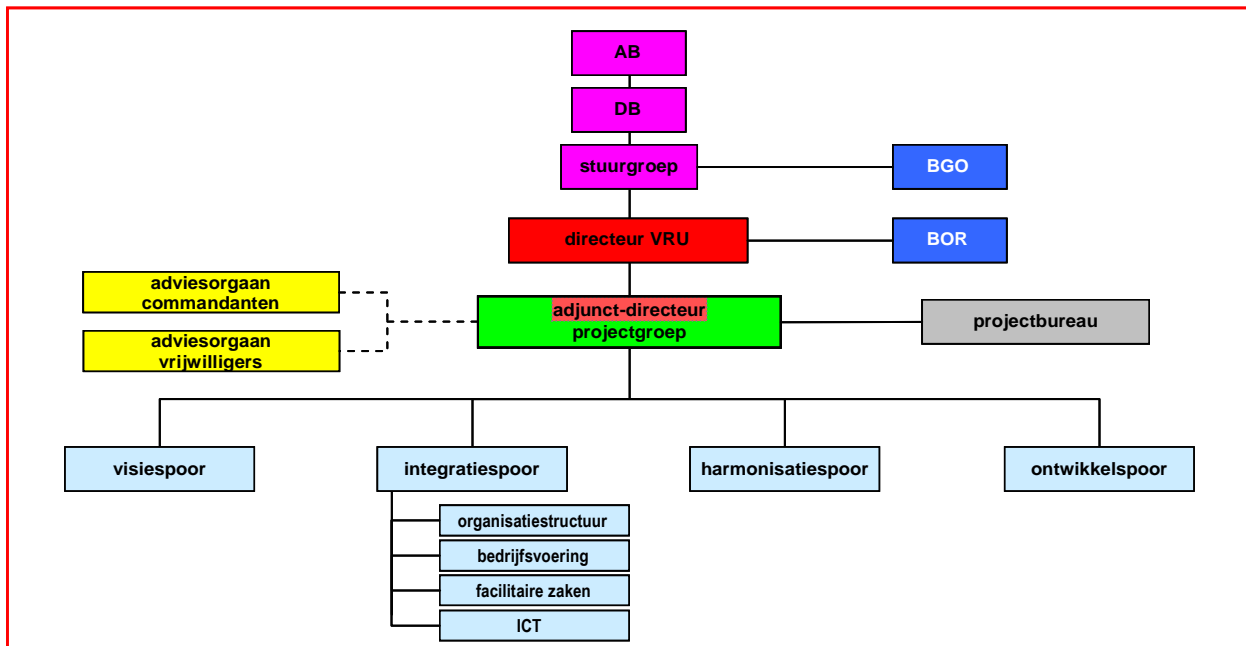
Tot slot

De fases 3 en 4, die starten op respectievelijk 1 januari 2010 en in januari 2012, worden in dit plan van aanpak niet uitgewerkt.

3 Besturing regionaliseringproces tot implementatiedatum

3.1 Projectorganisatie regionalisering

Op 28 november 2007 is door het algemeen bestuur het rapport "Naar een geregionaliseerde Brandweer Utrechts Land" vastgesteld. In dit rapport is een projectorganogram opgenomen. In de 0-fase is gekozen voor de inrichting van een adviesorgaan vrijwilligers. Tevens is de werkgroep organisatiecultuur als subwerkgroep ondergebracht binnen het ontwikkelspoor. Tot slot is bestuurlijk besloten te komen tot de instelling van een stuurgroep. Met deze wijzigingen komt het projectorganogram er als volgt uit te zien:



In deze projectstructuur is er sprake van een projectgroep die een organisatie aanstuurt die georganiseerd is rond vier sporen, uitgewerkt in zeven werkgroepen, te weten:

- Visiespoor:
 - 1.werkgroep ontwikkeling toekomstvisie
- Integratiespoor (in vier werkgroepen):
 - 2.werkgroep organisatiestructuur
 - 3.werkgroep bedrijfsvoering (waaronder financiën)
 - 4.werkgroep facilitaire zaken (waaronder huisvesting)
 - 5.werkgroep ICT
- Harmonisatiespoor:
 - 6.werkgroep harmonisatie
- Ontwikkelspoor:
 - 7.werkgroep ontwikkeling

De projectorganisatie wordt ondersteund door een projectbureau, dat wordt aangestuurd door de projectgroep. Tijdens het project kunnen werkgroepen subwerkgroepen inrichten ten behoeve van specifieke taken. De medezeggenschap in het regionaliseringproces wordt inhoud gegeven door een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) en een Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO). Zo spoedig mogelijk dient voor alle in te stellen organen een vergaderschema te worden opgesteld om centrale regie en afstemming in het proces te verkrijgen. Tijdens de 0-fase is besloten de werkgroep cultuur te verplaatsen van het integratiespoor naar het ontwikkelspoor, als subwerkgroep van de werkgroep ontwikkeling. Het belangrijkste argument hiervoor is dat de cultuurontwikkeling langer zal doorlopen dan 1 januari 2010, evenals andere aspecten die met ontwikkeling samenhangen.

3.2 Bestuurlijke aansturing regionaliseringproces

Algemeen Bestuur

Het algemeen bestuur draagt de formele eindverantwoordelijkheid voor het starten, het verloop en de afsluiting van het regionaliseringproces. Zij bepaalt de randvoorwaarden en de hoofdlijnen van het proces en delegeert de uitvoerende verantwoordelijkheid terzake aan het dagelijks bestuur.

Dagelijks Bestuur

Het dagelijks bestuur heeft formeel een kaderstellende, controlerende, begeleidende en signalerende functie ten aanzien van de doelstellingen en voortgang van het regionaliseringproces.

Stuurgroep

Met instemming van het Algemeen Bestuur zal door het Dagelijks Bestuur een Stuurgroep worden ingesteld, die de directeur van de VRU als eerste aanspreekpunt dient terzake het verloop van het regionaliseringproject. De Stuurgroep zal samen met de directeur van de VRU een projectopdracht formuleren aan de projectgroep en daarmee aan de projectorganisatie. Deze opdracht bevat in ieder geval de te halen doelen van de regionalisering, de beschikbare middelen en de wijze van verantwoording. De Stuurgroep zal ook een voorstel voor het DB voorbereiden met betrekking tot de inrichting van de regio in districten, en een lid aanwijzen als voorzitter van het BGO. Deze aanpak betekent dat er een duidelijk onderscheid aan de orde is in verantwoordelijkheidsverdeling tussen het bestuur en de directeur van de VRU aan de ene kant en de projectgroep en andere adviesorganen aan de andere kant.

3.3 Ambtelijke verantwoordelijkheden

Directeur VRU

De directeur VRU handelt in dit proces als feitelijk opdrachtgever van de projectgroep. Hij geeft de bestuurlijke wensen door en licht de voorstellen vanuit de projectorganisatie toe. Hij is de *linking pin* tussen de projectorganisatie en het bestuur, waarbij de Stuurgroep vanuit en namens het dagelijks bestuur voor hem als eerste aanspreekpunt dient.

Projectgroep

De ambtelijke sturing en coördinatie van het regionaliseringproces ligt bij de projectgroep. De projectgroep heeft de volgende taken:

- De voorbereiding van de besluitvorming;
- De aansturing van de werkzaamheden in het geheel van de ambtelijke projectorganisatie met het oog op het bereiken van resultaten van voldoende kwaliteit in de gestelde tijd;
- Het uitvoeren van het opdrachtgeverschap aan in de ambtelijke projectorganisatie actieve deskundigen;
- Het organiseren en onderhouden van de communicatie binnen de projectorganisatie en tussen de projectorganisatie en de lijnorganisaties;
- Het signaleren en zo veel mogelijk oplossen van knelpunten in de uitvoering van het plan van aanpak op zowel inhoudelijk terrein als procesmatig terrein (beschikbaarheid expertise, menskracht, onderlinge verhoudingen);
- Het onderhouden van het contact met de BOR op een nader te bepalen wijze;
- Het rapporteren over voortgang, middelen en eventuele knelpunten aan de directie en het DB;
- Het tot stand laten komen van een (nieuwe) Gemeenschappelijke Regeling.

Binnen de projectgroep wordt een taak- en aandachtsverdeling aangebracht. Eén van de beoogde districtscommandanten is – zodra als zodanig benoemd – vast lid van de projectgroep. De beoogd districtscommandanten kunnen optreden als werkgroepvoorzitters op één of meer van de in dit plan van aanpak geformuleerde sporen. De werkgroep visie heeft enerzijds een kaderstellend belang, anderzijds is het van wezenlijk belang dat die visie haalbaar is en draagvlak heeft. Om die reden loopt de visieontwikkeling voor een deel parallel aan de uitvoering van de werkzaamheden van de andere werkgroepen. De werkzaamheden zullen echter wel eerder worden afgerond.

Tijdens de conferentie van de brandweercommandanten is gesproken over de personele invulling van de werkgroep visie. De aard en doelstelling van deze werkgroep wijkt immers af van die van de andere werkgroepen. Daarbij dient de vraag zich aan of er één of meerdere bestuurders opgenomen dienen te worden in de werkgroep visie. Wanneer er sprake is van een zuivere splitsing tussen een bestuurlijk opdrachtgeverschap is het antwoord negatief; wanneer er sprake is van een terzake tot stand te brengen gedeelde verantwoordelijkheid kan het antwoord positief zijn. Deze vraag zal bij de opdrachtverlening expliciet worden beantwoord. De verdere invulling van de werkgroepen wordt later uitgewerkt. Rekening gehouden moet worden met een tijdsbeslag van twee dagen per week per projectgroeplid.

Voorzitter van de permanente projectgroep is de adjunct-directeur brandweer van de VRU. Hij is tevens projectleider. De leden van de projectgroep adviseren de projectleider gevraagd en ongevraagd over de voortgang en inhoud van het regionaliseringproces. De projectgroep vergadert in de regel éénmaal per week op een vast dagdeel. De projectgroep zal ongeveer eens per maand een (extra) dagdeel wijden aan de bespreking van de voortgang van het proces, eventuele knelpunten, de versterking van onderlinge verhoudingen, communicatie, etc. Tijdens deze vergadering zijn alle beoogde districtscommandanten aanwezig. De vastgestelde besluitenlijsten van de projectgroep worden verspreid binnen de projectorganisatie en ter kennis gebracht van nader te bepalen functionarissen en gremia, waaronder de directie.

Projectbureau

Voorgesteld wordt de volgende functies op te nemen in het projectbureau:

- 0,5 fte stafmedewerker regionalisering voor algemene ondersteuning, planning en coördinatie
- 1,0 fte projectsecretaris
- 1,5 fte administratieve ondersteuning van de gehele projectorganisatie, waaronder verslaglegging
- 1,5 fte voorlichting/communicatie
- 0,3 fte deskundige Internet/website regionalisering/weblog

Voorzitter van het projectbureau is de externe projectbegeleider. Hij is in het bijzonder belast met de bewaking en versterking van de kwaliteit van het proces en het evenwicht in de onderlinge verhoudingen. Daarnaast heeft de projectbegeleider de taak om de inhoudelijke kwaliteit van besluiten en producten te toetsen voordat ze worden doorgeleid.

Samenvattend worden de verantwoordelijkheden tussen bestuur en projectleiding als volgt verdeeld: Het Algemeen Bestuur treedt op als opdrachtgever, de Stuurgroep als gedelegeerd opdrachtgever. De directeur van de VRU treedt op als opdrachtnemer, de projectleider als gedelegeerd opdrachtnemer. Het projectbureau fungeert als ondersteuning van de projectleider.

3.4 Betrokken organen en functionarissen

Colleges van B&W

De Colleges van B&W hebben geen formele rol in de projectorganisatie, maar zij hebben een drietal belangrijke rollen te vervullen:

- Het mede bepalen van de bestuurlijke randvoorwaarden waarlangs het regionaliseringproces wordt uitgevoerd;
- Het formuleren van het lokale voorstel om te komen tot de regionalisatie;
- Het beschikbaar stellen van de middelen om de regionalisering haalbaar te maken.

Verder nemen de colleges van B&W kennis van dit plan van aanpak en geven ze – door het hechten van hun instemming daaraan – de bestuurlijke ruimte om te werk te gaan zoals wordt voorgesteld. De invloed die dit heeft op de eigen organisatie in de zin van geld, tijd, mensen en middelen wordt daarmee niet vergeten en vraagt van de ambtelijke leiding binnen die organisatie een verstandig ingrijpen.

Commandanten

De functie van lokaal commandant komt door de regionalisering te vervallen. Tegelijkertijd zijn zij nu de functionarissen, die tot aan de datum dat de nieuwe organisatie van start gaat, leiding geven aan de lokaal werkzame brandweerm medewerkers. Daarmee hebben zij een wezenlijke rol in de aansturing en communicatie tijdens het regionaliseringproces.

Tijdens de commandantenconferentie is dit aspect impliciet en expliciet aan de orde geweest. De algemene conclusie is dat de betrokkenheid, inzet en het "commitment" van de commandanten gegarandeerd zijn. Belangrijk is dat gebruik wordt gemaakt van de kennis van deze functionarissen. Mede om die reden is in de projectorganisatie een bijzondere rol voor deze functionarissen weggelegd. Er zal een adviesorgaan commandanten worden ingericht, waardoor de commandanten gevraagd en ongevraagd hun adviezen gestructureerd naar voren kunnen brengen.

Vrijwilligers

Vrijwilligers vormen de grootste groep medewerkers. Zij vormen het hart van de brandweerorganisatie en de kurk waarop die organisatie drijft. Net als voor de commandanten zal voor hen een separaat adviesorgaan in het projectorganogram worden opgenomen. Deze grote groep kan op deze manier hun adviezen gevraagd en ongevraagd gestructureerd naar voren brengen.

Gemeentesecretarissen

Een andere groep waarvoor een belangrijke rol in het regionaliseringproces zal zijn weggelegd, is de groep gemeentesecretarissen. Zij zien taken en wellicht ook fte's verdwijnen, wat een inrichtingsvraag op hun bordje legt. Daarnaast moet er in het regionaliseringproces een groot aantal veranderingen worden doorgevoerd en moet er een permanent communicatietraject tussen de brandweercommandant, de gemeentesecretaris en de regionale brandweerorganisatie worden opgebouwd. Door het verdwijnen van de fte's kan het voorkomen dat lokaal overleg noodzakelijk is met de bestaande medezeggenschapsorganen en dat een sociaal statuut geactiveerd dient te worden. Afstemmen tussen de 29 gemeenten en de regionale organisatie is terzake noodzakelijk.

Medezeggenschapsorganen

Er wordt vanuit gegaan dat in dit regionaliseringproces de medezeggenschap wordt ingevuld door een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) en een Bijzonder Georganiseerd Overleg. Een BOR-convenant ligt klaar om op 9 juli 2008, na de vergadering van het Algemeen Bestuur, ondertekend te worden. Ook wordt gewerkt aan een convenant dat de relatie vastlegt tussen een BOR en een BGO.

Veel hangt af van de kwaliteit van en randvoorwaardelijke inhoud van een sociaal statuut. Het is van wezenlijk belang dat een dergelijke vastlegging vroegtijdig in het proces in concept wordt opgesteld en in overleg tussen partijen aan de orde wordt gesteld. In de praktijk van fusieprocessen blijkt vaak dat de Bijzondere Ondernemingsraad op moeilijke momenten een stabiele en rustgevende factor kan zijn in de opbouw naar de nieuwe organisatie. Deze positie komt veelal voort uit het feit dat de BOR bij uitstek het belang van de nieuwe organisatie al vertegenwoordigt.

De positie van de BOR dient vastgelegd te worden in een afsprakenkader inzake informatievoorziening, adviesrecht, overlegstructuur, termijnen etc. Ook kunnen afspraken gemaakt worden over de rol van vertegenwoordigers van de BOR in de projectorganisatie (bijvoorbeeld toehoorder project- of werkgroep), waarmee elders goede ervaringen zijn opgedaan. Het is aan te bevelen dat de BOR, om haar rol goed te kunnen vervullen, de mogelijkheden krijgt voor specifieke scholing en ondersteuning door deskundigen.

3.5 Werkgroepen en werkorganisatie per spoor

De feitelijke werkzaamheden worden uitgevoerd in een werkorganisatie die de producten in de verschillende sporen voorbereidt voor bespreking in de projectgroep. In veel fusietrajecten worden rond producten, onderwerpen of sporen vaste, omvangrijke werkgroepen opgericht waarin telkens vertegenwoordigers van meerdere organisaties zitting hebben. Dit werkt enerzijds bevorderend voor de samenhang, het draagvlak en de binding aan elkaar en aan de producten. Anderzijds kan het in een situatie met veel organisaties stroperigheid, versnippering en ondoorzichtigheid geven, mede omdat het daadwerkelijk opstellen van conceptproducten veelal toch door één of twee professionals moet worden gedaan. In dit project wordt gekozen voor werkgroepen met in principe een geringe omvang. De werkgroepen bestaan alle in principe uit:

- de werkgroepvoorzitter,
- drie of indien noodzakelijk meer medewerkers en
- secretariële ondersteuning.

De werkgroepvoorzitter is in principe een lid van de projectgroep. Dat kan een districtscommandant zijn, maar dat is niet op alle terreinen een harde voorwaarde. Bepalend is het uitgangspunt dat er een rechtstreekse relatie (personele unie) dient te bestaan tussen de voorzitter van de werkgroep en de projectgroep. Op die manier is een extra communicatiekanaal overbodig en kan er snel geschakeld worden tussen de werkgroepen en de projectgroep. De leden van de werkgroep worden breed geselecteerd en benoemd door de projectgroep.

De werkgroep coördineert de productie binnen het betreffende (deel)spoor en is product- en procesverantwoordelijk naar de projectgroep op basis van een uitgewerkt deelactiviteitenplan. Dit deelactiviteitenplan wordt op basis van een opdracht van de projectgroep samengesteld. Die opdracht aan de werkgroep vindt in alle gevallen haar grondslag in de opdracht van het bestuur en de directeur van de VRU aan de projectgroep.

De verschillende sporen vragen niet allemaal dezelfde betrokkenheid van dezelfde partijen op dezelfde wijze. Per spoor zal dit worden uitgewerkt. De werkgroepvoorzitters voor de verschillende terreinen krijgen de opdracht om bij de verdere uitwerking op dit spoor dit netwerk in kaart te brengen en daarop de overleg- en communicatiestructuur binnen hun spoor te baseren. Voor de communicatiestructuur biedt het communicatieplan de nodige handvatten.

De vergaderingen van de verschillende werkgroepen zullen in een vergaderschema opgenomen worden. De voorkeur wordt uitgesproken voor vaste vergadertijdstippen.

3.6 Overige aspecten projectorganisatie

Inpassingcommissie

Voor de procedure van inpassing van management en medewerkers in een functie in de nieuwe organisatie worden in het kader van de opstelling van een Sociaal Statuut afspraken gemaakt. Aan te bevelen is dat hierin opgenomen zal worden dat een inpassingcommissie – ook wel genoemd plaatsingscommissie – zal adviseren over de inpassing. Veelal wordt de inpassingcommissie samengesteld uit één vertegenwoordiger van werknemerszijde en één van werkgeverszijde, aangevuld met een onafhankelijke voorzitter. Aan de inpassingcommissie wordt secretariële ondersteuning beschikbaar gesteld. Voor de benoeming van de sleutelfuncties kan overwogen worden af te wijken van bovenstaande (bijvoorbeeld een aparte selectiecommissie). Dit aspect zal nader uitgewerkt worden in het deelspoor organisatie.

Gezien het grote belang van tijdige en professionele inpassing van de medewerkers in de nieuwe organisatie en de benodigde competenties van functies in de nieuwe organisatie ten opzichte van huidige functies zal er veel en soms moeilijk werk afkomen op deze inpassingcommissie. Het is dus zaak tijdig overeenstemming te hebben over taak en samenstelling van de commissie. Het is ook van belang tijdig in adequate en professionele ondersteuning/secretariaat te voorzien.

3.7 Bijzondere omstandigheden

Vertrek medewerkers

Het is voor de hand liggend dat in de periode van het regionaliseringsproces een aantal medewerkers de dienst verlaat. Wellicht betreft dat niet alleen het gebruikelijke verloop, maar vertrekken ook medewerkers die (te) weinig kansen zien in de nieuwe organisatie, maar nu wel cruciale posities innemen. Dat leidt tot extra druk op de bestaande organisatie en de kans dat extra inhuur van externe krachten met alle financiële en continuïteitsproblemen noodzakelijk wordt.

Naast de mogelijkheid om onderlinge uitwisseling van medewerkers mogelijk te maken doen wij drie voorstellen die wel of niet in combinatie ertoe kunnen bijdragen dat een ongewenst verloop beperkt blijft:

- a. Op nader te benoemen werkvelden stimuleren dat vooruitlopend op de implementatiedatum – dit is de datum dat de nieuwe organisatie van start gaat - in teams wordt gewerkt. In het bijzonder binnen het nieuwe regiokantoor zullen functies ontstaan, die wellicht vooruitlopend op de implementatiedatum, op tijdelijke basis, al ingevuld kunnen worden. Op deze manier kan op verschillende niveaus en binnen uiteenlopende werkvelden kennis worden genomen van de werkwijze van de collega's in de nieuwe organisatie. Er vindt in een vroegtijdig stadium gewinning en erkenning plaats. Dat is een eerste stap op weg naar een gezamenlijke nieuwe bedrijfscultuur. Een dergelijke maatregel opent ogen van mensen die de aanstaande verandering als bedreigend ervaren.

- b. Mobiliteitsbevorderende maatregelen kunnen "pijngevallen" vóór zijn.
- c. Een additioneel opleidings- en trainingsbeleid, in samenhang met extra budget terzake, kan medewerkers voor de organisatie behouden.

Organisatiecultuur

Voorgesteld wordt, in het kader van het ontwikkelspoor, een subwerkgroep in te richten die zich richt op de ontwikkeling van de nieuwe bedrijfscultuur. Met deze methode zijn succesvolle resultaten geboekt. Op deze wijze wordt de gewenste wijze van werken bespreekbaar gemaakt en "van onderop" bepleit. In een periode van enkele jaren kan naar deze gewenste praktijk worden toegewerkt. Het is een onderwerp dat niet alleen bestuurlijke maar ook ambtelijke betrokkenheid vraagt. In principe is het mogelijk dit proces ook in relatie te brengen met de concern-, groeps- en individuele competenties.

Niet zelden adopteren meerdere medewerkers dit op de toekomst gerichte proces waardoor eenheidsvorming, kwaliteitsverbetering en bijvoorbeeld sfeerverbetering, ook na de implementatiedatum, voor een periode van meerdere jaren in de belangstelling blijven. Voorkomen wordt met deze aanpak dat vele jaren na de regionalisering nog sprake is van "bloedgroepen" in de centrale organisatie, waardoor eenheids- en teamvorming worden vertraagd. In hoofdstuk 4 wordt verder op het aspect organisatiecultuur ingegaan

4 Plan van aanpak, tijd en producten

4.1 Inleiding

Dit onderdeel van het plan van aanpak is te beschouwen als een mogelijke opdrachtformulering voor het regionaliseringproces van het dagelijks bestuur en de directeur van de VRU aan de projectgroep en benoemd een aantal zaken die nader uitgewerkt dienen te worden. De start van dit deel van het regionaliseringproces is voorgenomen op of omstreeks 1 september 2008. De projectgroep formuleert vanuit dit hoofdstuk globaal de opdrachten voor de werkgroepen op basis van een viersporenmodel:

- Visiespoor
- Integratiespoor (onder te verdelen in de onderdelen Organisatiestructuur, Middelen, Informatievoorziening & Automatisering en Facilitaire zaken)
- Harmonisatiespoor en
- Ontwikkelingspoor.

Per werkgroep worden in dit hoofdstuk de belangrijkste (deel)producten, de planning van oplevering daarvan en eventuele bijzonderheden aangegeven.

In het plan van aanpak worden alle data gebaseerd op een start van de nieuwe organisatie per 1 januari 2010. Het bepalen en vaststellen van deze einddatum is van belang, omdat bij het ontbreken daarvan het project geen sturing gegeven kan worden, waardoor producten door de werkgroepen ontijdig opgeleverd worden. Daardoor zou het regionaliseringproject mislukken. Gelet op de gewenste snelheid van werken en de benodigde specialismen in de projectstructuur is het mogelijk en hier en daar ook wenselijk dat werkgroepen zich laten bijstaan door subwerkgroepen die een specifiek onderwerp uitdiepen, ten behoeve van de integrale advisering van de werkgroep.

De voorzitters van de werkgroepen krijgen als eerste taak om (eventueel met ondersteuning) de in het plan van aanpak globaal geformuleerde opdracht uit te werken en te detailleren, zodat tot concrete werkafspraken en een gedetailleerde activiteitenplanning kan worden gekomen. De projectgroep stelt de definitieve opdrachten vast. Bijzondere punten van aandacht hierbij zijn de afstemming tussen de deelprojecten en de communicatie rond de verschillende producten. Dit zal door de projectgroep goed bewaakt worden.

De communicatie die tijdens het regionaliseringproject wordt ontwikkeld en toegepast zal aan de basis liggen van de communicatie die in de nieuwe organisatie noodzakelijkerwijs aan de orde is. Een grotere organisatie met verschillende aansturing- en productieniveaus vraagt een goed doordachte communicatiestrategie, die voorkomt dat de nieuwe organisatie verzandt in overlegstructuren of een parafencultuur.

4.2 Mijlpaalproducten

Er ligt veel werk te wachten dat in dit plan van aanpak op hoofdlijnen gedefinieerd wordt. Als hulpmiddel om de grote hoeveelheid producten te ordenen en in onderling verband te brengen zijn onderstaand de belangrijkste mijlpaalproducten in de tijd tot 1 januari 2010 uitgezet. Het regionaliseringproces met deze producten is in deze fase globaal in te delen in drie stappen:

- *De stap van voorbereiding en kaderstelling.* In deze stap zijn de belangrijkste producten: het plan van aanpak en de daarop door de projectgroep gebaseerde uitwerkingen inclusief personele bezetting, keuze externen etc., het globale profiel van de nieuwe organisatie en de formele instelling van de BOR en het BGO;
- *De stap van planvorming en onderzoek/overleg.* In het begin van deze stap dienen er al de eerste producten te liggen op het terrein van ICT-ontwikkeling en harmonisatie. Onder die eerste producten op het terrein van ICT wordt verstaan een inventarisatie van de bestaande situatie en een visie die weergeeft hoe de nieuwe informatiestrategie eruit ziet.

Ook het Sociaal Statuut zal met voorrang moeten zijn vastgesteld om op die manier zekerheid te bieden over procedures en rechtsposities. De voorbereiding van deze producten dient dus vlot aan te vangen. Andere belangrijke producten zijn het organisatieplan en het ontwikkelplan voor de nieuwe organisatie dat op basis van de hoofdlijnen uit de andere plannen de activiteiten in het ontwikkelingspoor verder definieert.

- *De stap van implementatie en besluitvorming.* Een groot aantal besluiten wordt genomen over de nieuwe organisatie (functieboeken, inpassing medewerkers en managers), over de harmonisatie van regels en over de inrichting van de begroting (ter voorbereiding voor het algemeen en dagelijks bestuur), en voorts allerlei uitvoeringsbesluiten in het kader van huisvesting, ICT etc.

In de volgende paragrafen wordt uitleg gegeven over de inrichting van de verschillende werkgroepen die zodra dat kan aan de slag zullen gaan. Vanzelfsprekend zullen medewerkers het verzoek krijgen in een werkgroep zitting te nemen. Nadrukkelijk zal daarbij het initiatief worden genomen om gemeentesecretarissen en commandanten in te zetten.

4.3 Visiespoor uitgewerkt

Hoofddoelstelling van het visiespoor is te komen tot een toekomstvisie voor de nieuwe organisatie binnen de Veiligheidsregio Utrecht. De visieontwikkeling bestaat uit een tweetal activiteiten: het inventariseren van relevant bestaand beleid en beleidsvoornemens in de participerende gemeenten en op het regiokantoor en het ontwikkelen van een visie op de toekomstige organisatie op een termijn van vijf tot tien jaar na de implementatiedatum (1 januari 2010). Daarbij dient er expliciet rekening mee gehouden te worden dat de nieuwe organisatie primair een dienstverlenende organisatie is, wat vertaald dient te worden in de missie. Wat is de unieke opgave voor de nieuwe organisatie en welke ambities leven er? Of, anders gezegd, “welke organisatie willen we zijn in relatie tot onze omgeving?”

Het resultaat van de tweede stap dient te zijn een visie op de nieuwe organisatie, vastgelegd in een visiedocument, dat ingaat op:

- De unieke opgave voor de nieuwe organisatie;
- De hieruit voortvloeiende beleidsuitgangspunten op hoofdlijnen;
- De relatie met de omgeving;
- De ambities.

De belangrijkste producten in het visiespoor zijn:

	Product	Afronding
1	Instellen werkgroep visie	09-2008
2	Stap 1: resultaat inventarisatie	10-2008
3	Stap 2: resultaat grofmazige bepaling toekomstvisie nieuwe organisatie (concept).	12-2008
4	Consultatie over het concept	01-2009
5	Vaststelling van de grofmazige visie	05-2009
6	Uitwerking visiestuk voor nieuwe organisatie (bestuur en organisatie)	06-2009

Werkorganisatie Visiespoor

Voorgesteld wordt de werkgroep visie samen te stellen uit een vertegenwoordiging van de directie, districtscommandanten en enkele medewerkers, een gemeentesecretaris, de projectleider en ondersteuning vanuit het projectbureau. Onderwerp van overleg is de vraag of ook een bestuursvertegenwoordiging in de werkgroep opgenomen zal worden. De mate van interactiviteit van het visieproces zal in de opdracht aan de werkgroep en vervolgens door de werkgroep nader uitgewerkt dienen te worden.

4.4 Integratiespoor uitgewerkt

Hoofddoelstelling van het integratiespoor is: het scheppen van zodanige organisatorische, personele, materiële en instrumentele randvoorwaarden dat per implementatiedatum de nieuwe organisatie in basis kan functioneren. Dit betekent dat de volgende resultaten per 1 januari 2010 dienen te zijn geboekt:

- Er is één nieuwe organisatie met een nieuwe, bij de opgaven en de omvang van de organisatie passende structuur en werkwijze. Dit betekent dat de hoofdstructuur van de organisatie en de uitwerking daarvan tot op functieniveau zijn afgerond, evenals de procedures voor inpassing van de medewerkers. De werkstructuur en de posities voor de medewerkers zijn op die manier vanaf het begin van de nieuwe organisatie helder, met dien verstande dat het gewenste niveau van functioneren als streefbeeld dient te worden opgevat, waarnaar de organisatie na de implementatiedatum in enige jaren zal moeten toegroeien.

- Een op de doelstellingen van de nieuwe organisatie afgestemd bedrijfsvoeringsconcept is gereed. Als uitwerking hiervan zijn een managementconcept en een sturingsconcept opgesteld. Tevens is er sprake van een dienstverleningsconcept. Het bedrijfsvoeringsconcept dient – voor zover passend binnen de mogelijkheden van de nieuwe huisvesting en gestelde kwaliteitseisen – te voldoen aan de meest moderne eisen. Hoewel dit aspect een onderdeel is van het integratiespoor is het geslaagd afronden van dit onderdeel een van de belangrijkste randvoorwaarden om de regionalisering succesvol te laten verlopen.
- Een heldere verhouding met goede werkafspraken tussen het regiokantoor en de vijf districten. Er is een globaal werkplan per district beschikbaar dat tot stand gekomen is in nauwe samenwerking met en mede onder aanvoering van de beoogd districtscommandanten.
- Eén (beoogd) kwaliteitsniveau binnen alle gemeenten/districten.
- Gebruik van ICT als drager van processen. Vele processen zullen in de nieuwe organisatie opnieuw vorm moeten krijgen. ICT is een belangrijk instrument om de gewenste kwaliteit lokaal en centraal op een hoger schaalniveau tot stand te brengen. In de werkorganisatie van dit Integratiespoor wordt uitgegaan van vijf werkgroepen Integratie voor de onderdelen Organisatiestructuur en Organisatiecultuur, Financiën, Facilitaire Zaken en Informatievoorziening & Automatisering, met coördinatie via de projectgroep. Bij de ontwikkeling van het ICT-beleid voor de nieuwe organisatie wordt het verstandig geacht externe deskundigheid in te huren met management en implementatie-ervaring met dit soort processen.

Integratie Organisatiestructuur

De organisatorische en personele integratie is een zeer belangrijk element in de voorbereiding. De personele en organisatorische integratie verloopt voor een belangrijk deel langs een protocol dat rechtszekerheid biedt aan medewerkers en dat de kwaliteit van de nieuwe organisatie bevordert.

De belangrijkste producten integratie organisatiestructuur die in het kader van de voorbereiding van de regionalisering dienen te worden voorbereid, zijn:

	Product	Afronding
0	Inventarisatie en detailplanning van werkzaamheden (deelactiviteitenplan organisatiestructuur)	09-2008
1	Sociaal statuut waarin de rechten en plichten van werkgever en werknemers zijn geregeld	09-2008
2	Opzet en uitwerking van de nieuwe organisatiestructuur (organisatieplan)	12-2008
3	Beleidsuitgangspunten voor human resources management in de nieuwe organisatie, tevens kader voor het op te stellen functieboek (in samenhang met het ontwikkelingsspoor)	12-2008
4	"Spoorboekje" inpassing en installering inpassingcommissie	12-2008
5	Formatieplanning en functieboek ter voorbereiding op de personele inpassing (management/medewerkers)	04-2009
6	Nieuwe rechtspositieregelingen vrijwilligers en beroeps	06-2009
7	De inpassing van medewerkers in de nieuwe organisatie (er wordt vanuit gegaan dat de districtscommandanten in fase 1 van het implementatieproces benoemd zullen worden, zodat ze een bijdrage kunnen leveren aan de inrichting van "hun eigen" district).	09-2009

Bijzonder en afwijkend van de meeste fusieprocessen is dat de medewerkers formeel juridisch in dienst komen van de nieuwe regionale brandweerorganisatie, maar dat de feitelijke werkplek voor m.n. de medewerkers van uitrukdienst – parttime en fulltime professionals – feitelijk niet verandert. Zij blijven werkzaam binnen de "eigen" gemeentegrenzen.

Globaal zijn er drie verschillende manieren waarop de verantwoordelijkheidsstructuur in de nieuwe organisatie handen en voeten gegeven kan worden. De nadruk van de brede aansturing van de nieuwe organisatie kan tot op detailniveau komen te liggen bij het regiokantoor. Het is ook mogelijk de districten de rol van draaipunt te geven in de nieuwe organisatie, waarbij het zwaartepunt van de nieuwe organisatie daar komt te liggen. Tot slot is het mogelijk de verantwoordelijkheid vooral in de gemeenten te houden, waarbij de districten en het centrale kantoor slechts randvoorwaardelijk en faciliterend actief zijn.

Vooralsnog lijkt het nuttig en wenselijk het zwaartepunt van de nieuwe organisatie te leggen op het niveau van de districten, waardoor het regiokantoor relatief klein blijft, maar hoogwaardige ondersteuning biedt middels een shared serviceachtige constructie en zich vooral richt op het faciliteren en naar de districten vertalen van bestuurlijke besluitvorming, het bepalen van randvoorwaarden voor kwaliteitsontwikkeling en een controlingtaak verricht. De gemeenten kunnen met hun brandweerposten zich richten op de basisbrandweerzorg, daarin ondersteund en gefaciliteerd door de districten, waarvan de districtscommandanten rechtstreeks adviseur zijn van de burgemeester en de colleges van B&W.

Werkorganisatie integratie Organisatiestructuur

De voorzitter van de werkgroep integratiespoor Organisatiestructuur heeft de beschikking over een Werkgroep met drie of vier professionals, een externe adviseur, een communicatieadviseur en secretariële ondersteuning uit het projectbureau. In deze werkgroep wordt – indien gewenst – ruimte geboden aan een vertegenwoordiger van de BOR om (evt. als toehoorder) het productieproces op P&O-terrein te volgen.

Integratie bedrijfsvoering

De nieuwe organisatie zal een goede financiële sturing en bedrijfsvoering moeten hebben. De bedrijfsvoering van de nieuwe organisatie dient bij de start op basaal niveau goed geregeld te zijn om te garanderen dat vanaf het begin de besturingsprocessen worden ondersteund. Het deelproject integratie financiën heeft twee taakgebieden: ten eerste (een begin van) de uitwerking van het besturingsconcept in een nieuw planning- en control-instrumentarium (inclusief begrotingsstructuur, bedrijfsplannen en de onderliggende administratieve procedures en systemen) en ten tweede de ontwikkeling van het financiële beleid voor de eerste periode na de implementatiedatum (waaronder de begroting 2010, het meerjarenperspectief, reserves&voorzieningen etc).

Na een eerste inventarisatie van de huidige systemen en methoden en de ontwikkeling daarin zal een ontwerp en uitwerking voor de nieuwe organisatie worden gemaakt dat aansluit op de besturingsfilosofie zoals in het profiel van de nieuwe organisatie aangegeven. De onderliggende (ondermeer administratieve) systemen worden in de uitwerking meegenomen. Tevens wordt, op basis van de bestaande afzonderlijke begrotingen, de begroting van de nieuwe organisatie voorbereid, inclusief besluitvorming over de hoogte van belastingtarieven en leges.

De belangrijkste producten in dit deelproject zijn:

	Product	Afronding
0	Inventarisatie en detailplanning van werkzaamheden (deelactiviteitenplan bedrijfsvoering)	09-2008
1	Onderzoek/overleg uitgangspunten begrotingsvoorbereiding	09-2008
2	Inventarisatie stand van zaken administraties en integratieplan	10-2008
3	Hoofdpijnen bedrijfsvoeringconcept en p&c-cyclus (i.s.m. organisatieplan)	12-2008
4	Voorstel programma- en productindeling nieuwe begroting	02-2009
5	Voorstel technische begroting en meerjarenraming	03-2009
6	Gemeenschappelijk overzicht van reserves, voorzieningen en eigendommen	04-2009
7	Harmonisatie overeenkomsten, contracten met derden etc.	05-2009

Werkorganisatie integratie Bedrijfsvoering

De voorzitter van de werkgroep integratiespoor Financiën heeft de beschikking over een kleine werkgroep met in totaal twee of drie financiële professionals afkomstig uit de verschillende organisaties.

Integratie van de Informatievoorziening & Automatisering

De informatievoorziening en automatisering in de nieuwe organisatie zijn van cruciaal belang voor de ondersteuning van de werkprocessen. Zowel de hardware, waaronder het netwerk, als de software, waaronder kantoorautomatisering en vele functionele toepassingen dienen vanuit een situatie van drie afzonderlijke eenheden te worden opgewaardeerd tot één nieuw en geïntegreerd pakket van oplossingen.

De inzet van ICT-voorzieningen is een belangrijk middel om de integratie van de werkprocessen te realiseren. Een goede automatisering en een goed informatiebeleid zijn daarbij onmisbaar. Mede afhankelijk van het te kiezen dienstverleningsconcept moet hier een goed ontwerp en plan van aanpak voor komen. Zoals eerder aangegeven: hiervoor is goede externe begeleiding noodzakelijk.

De belangrijkste producten integratie informatie en automatisering die in het kader van de voorbereiding van de regionalisering dienen te worden voorbereid, zijn:

	Product	Afronding
0	Inventarisatie en detailplanning van werkzaamheden (deelactiviteitenplan)	09-2008
1	Inventarisatie bestaande systemen, standaarden en ontwikkelingen, investeringsplannen en aanschaffingen ("foto")	09-2008
2	Bepalen informatiestrategie	09-2008
3	Uitgangspunten nieuwe ICT-infrastructuur mede op basis van profiel en dienstverleningsconcept	12-2008
4	Technische voorziening "intranet" voor nieuwe organisatie mede in relatie tot communicatieplan	12-2008
5	Investerings- en implementatieplan ICT mede op basis van huisvestingsplanning	02-2009
6	Beheerplan I&A	06-2009
7	Technische voorziening internetsite nieuwe organisatie in relatie tot communicatieplan	04-2009
8	ICT-infrastructuur operationeel en basisfaciliteiten (telefoon, intranet) operationeel. Testen afgerond.	10-2009

Werkorganisatie integratie ICT

De werkgroepvoorzitter integratiespoor I&A heeft de beschikking over een werkgroep met in totaal drie of vier ICT-professionals afkomstig uit de organisaties, een ervaren senioradviseur en secretariële en communicatieve ondersteuning uit het projectbureau.

Integratie Facilitaire Zaken

Bij de start van de nieuwe organisatie dient voor ieder de werkplek bekend en beschikbaar te zijn. Alle vragen in het kader van de huisvesting komen in dit proces aan de orde. De huisvesting ten behoeve van de basiszorg is aan de orde wanneer lokaal die behoefte in lokale plannen is uitgewerkt. De belangrijkste producten integratie huisvesting en facilitaire zaken die in het kader van de voorbereiding van de regionalisering dienen te worden voorbereid, zijn:

	Product	Afronding
0.	Inventarisatie en detailplanning van werkzaamheden (deelactiviteitenplan)	09-2008
1.	Inventarisatie huidige huisvestingsfaciliteiten	10-2008
2.	Inventarisatie huidige overige faciliteiten	10-2008
3.	Huisvestingsplan	11-2008
4.	Plan facilitaire strategie	11-2008
5.	Programma van eisen huisvesting regiokantoor en districtskantoren	12-2008
6.	Programma van eisen facility management	01-2009
7.	Inkoopplan	02-2009
8.	Verhuisplan en -programma	04-2009
9.	Verhuizing organisatie	PM

Werkorganisatie integratie Facilitaire Zaken

Er wordt een kleine werkgroep ingericht om de producten van november te kunnen opleveren. Dit betekent dat een kleine Werkgroep wordt gevormd met een werkgroepvoorzitter, twee of drie deskundigen uit de organisaties, een extern adviseur die ondersteunt bij de inventarisatiefase en een die mee kan denken en werken aan een huisvestingsadvies. Daarnaast wordt communicatieondersteuning en secretariële ondersteuning verleend vanuit het projectbureau.

4.5 Harmonisatiespoor uitgewerkt

Hoofddoelstelling van het harmonisatiespoor is het zodanig op elkaar afstemmen van noodzakelijke en eventueel gewenste regelingen en werkwijzen in de nieuwe organisatie dat aan de klanten van de nieuwe organisatie op de implementatiedatum maximale duidelijkheid, veiligheid, rechtszekerheid en flexibiliteit geboden kan worden in de overgang naar de nieuwe organisatie. De nieuw te vormen organisatie kent natuurlijk één beleid en één regelsysteem voor alle inwoners. Huidige verschillen zullen gedetecteerd moeten worden en waar overbodig geëlimineerd. Indien aan de orde zal een overdrachtsdocument tot stand worden gebracht. Overzicht belangrijkste producten en activiteiten harmonisatiespoor:

	Product	Afronding
0	Uitgewerkt plan van aanpak werkzaamheden werkgroep inclusief urenraming, planning en eventuele indeling in subwerkgroepen (deelactiviteitenplan)	09-2008
1	Inventarisatie van producten, beleid en regelgeving die voor de harmonisatie van belang zijn en voorstel afdoening te harmoniseren verschillen naar tijd en wijze (harmonisatieprotocol)	10-2008
2	Opstellen harmonisatievoorstel	01-2009
3	Overzicht/overdrachtsdocument voor na implementatiedatum te harmoniseren onderwerpen	06-2009

Werkorganisatie harmonisatiespoor

De werkgroep harmonisatie fungeert als procescoördinator. Het kan gebeuren dat de werkorganisatie harmonisatiespoor behoorlijk "uitwaaiert" door de organisaties.

In het kader van de harmonisatie moeten de brandweerprocessen zoals deze thans bij de individuele gemeenten plaatsvinden in kaart worden gebracht. Vervolgens kunnen overeenkomsten en verschillen worden geanalyseerd en kan een harmonisatieplan geschreven worden. Bij het beschrijven van de brandweerprocessen kan gebruik gemaakt worden van de uitgave 2008 "Model Procesbeschrijvingen" van het Netwerk Kwaliteitszorg NVBR.

4.6 Ontwikkelingspoor uitgewerkt

Hoofddoelstelling van het ontwikkelingspoor is het voorbereiden van de medewerkers en de besturen van de huidige organisaties op het op de implementatiedatum (en op onderdelen zo mogelijk eerder) gezamenlijk en effectief werken en besturen in de nieuwe organisatie, rekening houdend met de schaa sprong. Tevens wordt ingegaan op de ontwikkeling van de cultuur van de nieuwe organisatie.

Het ontwikkelingspoor beoogt resultaten op drie deelgebieden:

- *Gezamenlijk referentiekader*: het ontwikkelen van een gezamenlijk referentiekader voor het functioneren van de nieuwe organisatie voor alle medewerkers en bestuurders uit alle huidige organisaties. Dit met het oog op het ontwikkelen van nieuwe vormen van gedrag en houding passend bij het profiel van de nieuwe organisatie. Communicatieactiviteiten zijn hierbij het belangrijkste en zullen dan ook niet zoals gebruikelijk min of meer beperkt blijven tot de voortgang in het integratietraject, maar tevens betrekking hebben op het streefbeeld voor de nieuwe organisatie, op de concrete vertaling daarvan naar werkwijzen, houding en gedrag en op de impact van de veranderingen op de onderlinge relaties. De basis voor een gezamenlijk referentiekader wordt hiermee al tijdens het regionaliseringproject gelegd;
- *Individuele competenties*: het ontwikkelen van competenties van individuele medewerkers en groepen van medewerkers naar het in de nieuwe organisatie gewenste niveau. Deze competenties worden vanzelfsprekend gebaseerd op de visie en doelstellingen van de nieuwe organisatie, met andere woorden, op het nieuwe strategische inzicht. Het gaat hierbij om een doorlopend proces van competentieontwikkeling, waartoe in de voorbereiding van de regionalisering een aanzet kan worden gegeven. Aangrijpingspunten in deze fase zijn: het op informele wijze inschakelen van medewerkers bij de totstandkoming van producten en het organiseren van structurele zorg voor human-resources management in de nieuwe organisatie (zowel qua verantwoordelijkheid als qua inhoud);
- *Opbouw van een gezamenlijke identiteit*: vaak wordt bij fusies vooral veel aandacht besteed aan het ontwerpen van de nieuwe organisatiestructuur. Culturele factoren blijken echter vaak van doorslaggevend betekenis te zijn voor het slagen van een fusie. Hieraan voorafgaand is op dit aspect ingegaan. De activiteiten zullen in het plan van aanpak nader worden uitgewerkt.

Daarnaast wordt gewerkt aan één visie op de nieuw tot stand te brengen organisatiecultuur. De onderstroom in de organisatie – waarmee ondermeer bedoeld wordt op de informele werkverhoudingen en communicatiestromen - moet herkend en erkend worden, en een zichtbare plaats krijgen in het project. Als één van de belangrijke op de medewerkers en het bestuur gerichte vraagstukken zal dit element niet tot afronding komen op 1 januari 2010.

Hier ligt een taak voor de werkgroepvoorzitter ontwikkelspoor om samen met een te vormen ontwikkelingsgroep/denktank uit de organisaties en een externe deskundige een ontwikkelprogramma te maken met in ieder geval de volgende belangrijkste producten en activiteiten:

	Product/Activiteit	Afronding
0	Uitwerking ontwikkelspoor/deelactiviteitenplan	09-2008
1	Reflectie op nieuwe organisatie (beeldvormingfase) in relatie tot opstelling profiel	09-2008
2	Toetsing en ideeontwikkeling zo nodig door werkbezoeken, uitwisseling met andere organisaties, werkateliers en dergelijke	09-2008
3	Vertaling profiel naar nieuwe werkwijzen in nieuwe organisatie (referentiekader): <ul style="list-style-type: none"> • samenwerken in grotere verbanden • leidinggeven in de nieuwe organisatie • ontwikkeling van (nieuwe) competenties 	11-2008
4	Opstelling ontwikkelingsplan medewerkers nieuwe organisatie	01-2009
5	Opstelling HRM-beleid nieuwe organisatie (zie integratiespoor)	04-2009
6	Toets/evaluatie stand van zaken ontwikkeling na inpassing (vacatures/individuele ontwikkelingsopgaven) en opstelling actieplan ontwikkeling	04-2009

Subwerkgroep Organisatiecultuur

In afwijking van de aanpak in dit plan van aanpak bij de andere sporen wordt bij dit spoor ingegaan op de werkzaamheden van een subwerkgroep. De subwerkgroep cultuur.

Eén van de meest onderschatte aspecten van een fusieproces is het bespreekbaar maken en het afstemmen van en het creëren van een nieuwe organisatiecultuur. Simpel gezegd: als niets aan dit aspect wordt gedaan, dan ontwikkelt zich vanzelf een nieuwe organisatiecultuur, die lokaal, in de districten en centraal haar eigen wetmatigheden gaat ontwikkelen. Dat zou de basis kunnen leggen voor een eilandencultuur en daarmee van aanvang af voor een organisatie die van los zand aan elkaar hangt.

Zoals eerder gesteld: bijzonder en afwijkend van de meeste fusieprocessen is dat de medewerkers formeel juridisch in dienst komen van de nieuwe regionale brandweerorganisatie, maar dat de feitelijke werkplek voor m.n. de medewerkers van uitrukdienst feitelijk niet veranderd. Zij blijven werkzaam binnen de “eigen” gemeentegrenzen. Dat is een complicerende factor om enerzijds een bedrijfscultuur op te bouwen die concernbreed op specifieke punten herkenbaar is, terwijl de ruimte blijft bestaan en ook nodig is, om daar lokaal een eigen kleur aan te geven. Die eigen kleur mag immers niet de eerder genoemde eilandencultuur ten gevolg hebben. Om die reden is de inrichting van een semi-permanente (sub)werkgroep cultuur na de implementatiedatum aan te bevelen. Eigen medewerkers letten op de culturele verschillen en de effecten daarvan.

Tijdens de tweedaagse conferentie in januari 2008 met de lokale commandanten is langdurig stilgestaan bij de onderstroom in de organisatie en zijn suggesties gedaan die kunnen bijdragen aan het behoud van het goede en de ontwikkeling van nieuwe cultuurelementen in de fusieorganisatie. Het verslag van de tweedaagse dient mede als basis voor de werkzaamheden voor de subwerkgroep organisatiecultuur.

Werkorganisatie

De werkgroepvoorzitter ontwikkelspoor formeert in overleg met de Projectgroep een ontwikkelingswerkgroep met een in eerste instantie redelijk vrije opdracht om te komen met een uitwerking en concretisering van het ontwikkelspoor. De externe adviseur zal hierbij worden betrokken. De verder in te richten werkorganisatie hangt hier ook van af. Gezien de aard van de te ondernemen activiteiten (persoons- en groepsgericht) ligt het voor de hand een kleine werk/regelgroep te formeren inclusief sterke communicatieondersteuning en daarnaast een wat grotere “denktank”-achtige groep uit de organisaties die op de inhoud van de activiteiten meedenkt.

Bijlage 1: Communicatieplan

Periode 9 juli 2008 – 1 januari 2010

Dit communicatieplan is een nadere uitwerking van het plan over de periode november 2007 – juli 2008. Op sommige punten is het aangescherpt en het is in ieder geval aangepast op de periode waarin het regionaliseringsproces zich nu bevindt: ná het AB-besluit van 9 juli. De focus ligt voornamelijk bij de interne communicatie over regionalisering

Hoofddoelen communicatie

Analyse en uitgangspunten leiden tot de volgende hoofddoelen voor communicatie:

- Doelgroepen weten wat regionalisering is, hebben een goed beeld van de geregionaliseerde organisatie en hebben inzicht in wat regionalisering voor hen persoonlijk betekent (kennisdoel);
- Doelgroepen hebben op zijn minst een neutrale houding ten opzichte van regionalisering. Zij hebben het gevoel dat in de nieuwe organisatie de zaken goed voor hen worden geregeld en dat er goed over wordt nagedacht.

Kernboodschap

De kernboodschap geeft richting en sturing aan de communicatie over regionalisering.

Binnen onze samenleving worden hoge eisen gesteld aan de brandweer. Dit trekt een grote wissel op de individuele korpsen. Door samen te bouwen aan een geregionaliseerde brandweerorganisatie, met respect voor ieders kennis en kunde worden krachten beter gebundeld en schaalvoordelen optimaal benut. De geregionaliseerde brandweer levert goede brandweezorg op hoog niveau en tegen beheersbare kosten. Zij levert continuïteit en weet haar innovatief vermogen ten volle te benutten. De nieuwe organisatie gaat respectvol met haar medewerkers en partners om. Hoofdstreven is dat iedereen zich thuis voelt binnen de nieuwe organisatie. Uiteindelijk gaat het erom dat de burger door de regionale brandweer goed wordt bediend en dat de brandweer een sterke en betrouwbare samenwerkingspartner is voor andere (hulpverlenings)diensten.

Doelgroepen

Bij communicatie worden interne en externe doelgroepen onderscheiden. Tot de interne doelgroepen behoort iedereen die betrokken is bij de Veiligheidsregio Utrecht, te weten:

Interne doelgroepen	
bestuur en politiek	gemeenteraden; burgemeesters en colleges
medewerkers brandweer	commandanten; medewerkers 'koude' taken; beroepskrachten en vrijwilligers
ambtelijke organisaties	gemeentesecretarissen; adviseurs crisisbeheersing; communicatieadviseurs en financieel adviseurs
medezeggenschap	BOR
projectorganisatie	voorzitters projectgroepen; leden werkgroepen; projectbureau en adviesorganen
organisatie VRU	algemeen bestuur; dagelijks bestuur; managementteam en medewerkers VRU (BRUL/GHOR/BGC/stafafdelingen)
Externe doelgroepen	
	veiligheidsberaad; provincie; ministerie BZK; waterschappen politie; justitie; defensie; RAVU bedrijven en instellingen media en burgers

Dit overzicht is niet uitputtend, maar bevat de voornaamste doelgroepen. Betrokkenen kunnen deel uitmaken van verschillende doelgroepen.

Eenheid van stijl

In het kader van het regionaliseringsproces wordt veel informatie uitgewisseld. Om de communicatie over regionalisering een duidelijk stempel te geven, is het raadzaam om te kijken naar een zgn. visuele regionaliseringsstijl, bv. in kleur of vorm. Daarmee wordt direct duidelijk en herkenbaar dat het gaat over regionalisering en heeft het aandachtswaarde. Het is ook de opmaat naar één regionale brandweerorganisatie. Nu heeft iedere medewerker immers te maken met zijn eigen (gemeentelijke) stijl (29 keer anders + de VRU-stijl), straks werkt iedereen onder één gemeenschappelijke huisstijl.

Communicatie Fase I + II: juli 2008 – januari 2010

In de voorgaande fasen is al veel voorwerk verricht. Maar nu wordt het meer persoonlijk en richt het zich meer op de medewerkers van de brandweer: wat verandert er voor mij en wat kan ik verwachten? Hoe wordt de nieuwe organisatie opgebouwd en wat betekent dat voor mij? Er komt een sociaal statuut en we verkeren in een fase van reorganisatie met alle onzekerheden van dien. Maar er komt ook meer duidelijkheid en de contouren van de nieuwe organisatie worden steeds zichtbaarder. De juiste persoon komt op de juiste plek. Mensen vertrekken, nieuwe gezichten komen erbij. Een zo persoonlijk mogelijke benadering van iedere medewerker en betrokkene is van belang. Hoe wordt 'ik' en 'zij'/'wij'?

Communicatiestrategie:

- Informeren over proces regionalisering en besluitvorming.
- Informeren over activiteiten projectorganisatie en werkgroepen.
- Informeren over nieuwe organisatie en alles wat daarmee samenhangt.
- Werken aan 'gevoel' voor en vertrouwen in de nieuwe organisatie: daar houdt men rekening met mijn belangen en is er aandacht voor mij.
- Samen bouwen is de dialoog aangaan met elkaar.
- Bevragen: Wat is er nodig om mensen zich thuis te laten voelen in de nieuwe organisatie?

Communicatiemiddelen-Standaard

Doelgroep	Middel	Planning
relevante selectie interne doelgroepen	nieuwsflits over regionalisering	verschijnt zo vaak als nodig bij voorkeur iedere 2 – 4 weken
alle	nieuwsbrief over regionalisering	verschijnt zo vaak als nodig bij voorkeur iedere 4 – 6 weken BOR krijgt eigen pagina's agenda opnemen van belangrijke gebeurtenissen (helderheid proces)
alle	website regionalisering	'zelfstandige' website platform voor proces met o.m. informatie, foto's, Q&A, actualiteit BOR krijgt eigen plek
alle	persoonlijke brief	bij belangrijke gebeurtenissen (benchmarks) ontvangen medewerkers een persoonlijke brief op hun huisadres, eventueel gedifferentieerd per doelgroep
alle	VoorU-magazine	verschijnt 5 keer per jaar platform voor nieuws over regionalisering (niet beperkt tot brandweer)

Communicatiemiddelen-Maatwerk

Doelgroep	Middel	Planning
leden werkgroepen projectorganisatie projectbureau projectgroep	bijeenkomsten "ambassadeurs"	Eerste helft oktober 2008 Deze deelnemers moeten een formele rol en een gezicht krijgen en dat ook naar elkaar kunnen uitspreken. Ze moeten in positie worden gebracht als vertegenwoordigers van de medewerkers als het gaat om het bouwen aan de nieuwe organisatie. Verslag en voorstellen via nieuwsbrief en website. Komt vaker bij elkaar, frequentie in overleg.
medewerkers brandweer	bijeenkomst liaisons	December-2008 – januari 2009 Iedere post stuurt een vertegenwoordiger (liaison) die vragen inventariseert binnen zijn post en 'stemming' polst. Dit wordt ingebracht tijdens de liaison-bijeenkomst en vindt er nadien door de liaison zelf plenair terugkoppeling plaats binnen de eigen post. Tegelijk krijgt hij de meest actuele informatie en nieuws (en wellicht vragen mee) om binnen de eigen post mee aan de slag te gaan via eigen middelen (halen en brengen). Zij helpen emoties concreet te krijgen. Komt vaker bij elkaar, frequentie in overleg.
alle medewerkers brandweer	informatiebijeenkomsten	Begin 2009 Als in 2009 meer duidelijk is geworden wat de regionalisering voor een ieder persoonlijk betekent, zal een aantal 'grote' bijeenkomsten gehouden worden om de mensen hierover nader te informeren. Ook is er dan de gelegenheid vragen te stellen.
beroeps + en ondersteunende functies 'koude' kant	Informatiebijeenkomsten	Eerste helft 2009 Deze groep verdient aparte aandacht, want hier verandert veel. Informeren, reacties peilen en vragen beantwoorden. Emoties op tafel krijgen.
adviesgroep vrijwilligers	Informatiebijeenkomsten "benen op tafel"-overleg	Nog nader in te vullen
BOR	blijven informeren via alle instrumenten en reguliere overleggen	BOR-platforms geven via o.m. nieuwsbrief en website
burgemeesters	via AB/DB, brieven en mail informeren	Eventueel langsgaan op verzoek
commandanten	informatiebijeenkomsten	Continueren regelmatige informatiebijeenkomsten
gemeentesecretarissen	via bestaande structuur informeren	
gemeenteraden		Tweede helft 2009 Informatieverstrekking via reguliere middelen (nieuwsbrief)
alle	piketpaaltjes vieren of in ieder geval benoemen!	Als er iets opvallends gebeurt binnen het regionaliseringsproces (dit zijn eigenlijk 'prikkel's') bv. er is een mijlpaal behaald of er wordt juist afscheid genomen, wordt daar expliciet aandacht aan besteed. Formats daarvoor worden per keer bepaald.