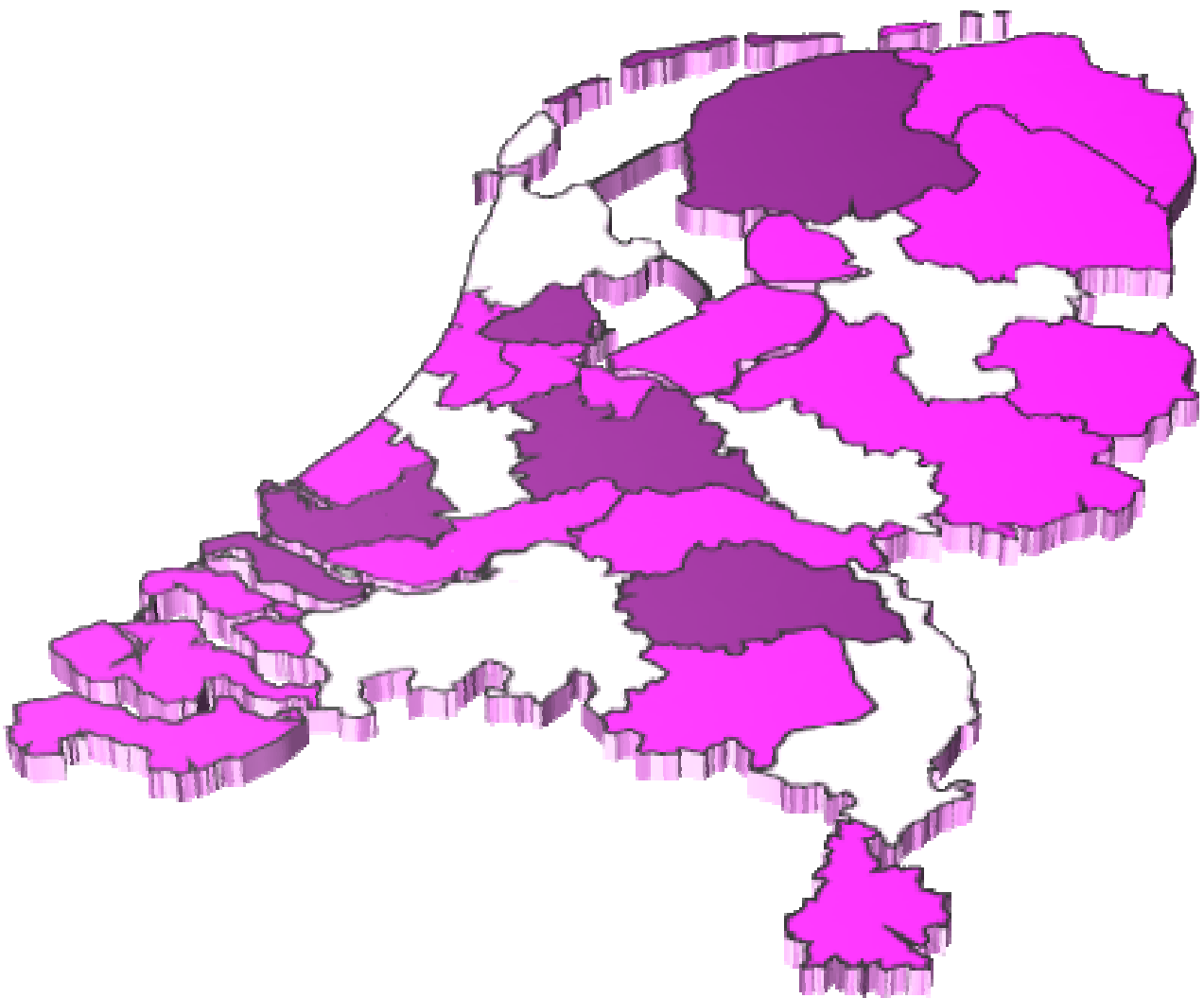


Referentiemodel

Bedrijfsprocessen

Veiligheidsregio

# RBV 2011



## Documentgegevens

Versie: Definitief 1.0  
Datum: 21-11-2011

**Auteurs**

Herman van Hijum, Commissaris van Politie, Programmamanager Crisismanagement  
Politieacademie.

Gonne Schras, senior adviseur/managing partner In-pact.

John Rassin, senior adviseur/managing partner In-pact.

**Over copyright**

Op deze publicatie rust geen copyright; kennis moet je delen, niet bezitten! Bij (her)gebruik in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaarmaking in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier in officiële publicaties, graag wel de bron vermelden.

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	5
1.1	Wettelijke grondslag .....	5
1.2	Procesbenadering .....	6
2	RBV voor het werken AAN de organisatie .....	7
2.1	Context RBV .....	7
2.2	Taak veiligheidsregio centraal .....	7
2.3	Het RBV is de kapstok voor inrichtingsafspraken .....	7
2.4	Totstandkoming RBV .....	7
3	Het RBV; de processen geordend naar hun functie .....	9
3.1	Leeswijzer .....	9
3.2	Hoofddeling .....	10
	Besturen .....	10
	Vorbereiden .....	10
	Uitvoeren .....	11
	Ondersteunen .....	11
	Verbeteren .....	11
3.3	Besturen: We weten wat we willen. ....	12
	Ontwikkelen beleid en strategie .....	13
	Richtinggevend adviseren en afspraken maken .....	14
	Integraal plannen en monitoren .....	16
3.4	Vorbereiden: We zijn voorbereid, er klaar voor. ....	17
	Verzamelen en verwerken veiligheidsinformatie .....	18
	Signaleren, adviseren en aanpak bepalen .....	19
	Kiezen en monitoren uitvoerend werk .....	21
3.5	Uitvoeren: We doen het .....	23
	Rampen bestrijden en crises beheersen .....	24
	Adviseren ten aanzien van risicovolle situaties .....	25
	Vorzien in brandweezorg .....	26
	Vorzien in meldkamerfunctie .....	27
	Vorzien in GHOR-functie .....	28
	Vorzien in risicocommunicatie .....	29

3.6	Ondersteunen: We zijn toegerust.....	30
	Ontwikkelen en inzetten van personeel.....	33
	Ontwikkelen en inzetten van facilitaire voorzieningen.....	34
	Ontwikkelen en inzetten van informatievoorzieningen.....	35
3.7	Verbeteren: We kijken of het nog beter kan.....	36
	Verzamelen en verwerken verbeterinformatie.....	38
	Kiezen en monitoren verbeterwerk .....	39
	Uitvoeren verbeterwerk.....	40

## 1 Inleiding

*De achilleshiel van risico- en crisisbeheersing is volgens Brainich (Systeem van Crisisbeheersing, 2005) het inzicht in de vraag: wie doet wat en wie informeert wie?*

Om bij te dragen aan dat inzicht worden in dit document de bedrijfsprocessen van de veiligheidsregio in hun onderlinge samenhang beschreven.

Daarbij is (dankbaar) gebruik gemaakt van Referentiemodel Bedrijfsprocessen Politie (RBP), dat onder auspiciën van de Voorziening voor Proces- en Productontwikkeling (VPP) van de VtsPN is gemaakt en wordt onderhouden. Dit gebruik is vooral te zien in de niet-primaire kolommen van het bedrijfsvoeringmodel (besturen, voorbereiden, ondersteunen en verbeteren). De generieke delen van (overheids)bedrijfsvoering die hierin beschreven zijn borduren voort op de binnen de politie ontwikkelde inzichten in de afgelopen jaren.

### 1.1 Wettelijke grondslag

Om een doelmatige en slagvaardige hulpverlening te verzekeren, mede op basis van een gecoördineerde voorbereiding<sup>1</sup>, dient een veiligheidsregio een aantal wettelijke taken uit te voeren.

In de Wet veiligheidsregio's (artikelen 10 en 46, lid 2) zijn deze taken als volgt benoemd:

- a. het inventariseren van risico's van branden, rampen en crises;
- b. het adviseren van het bevoegd gezag over risico's van branden, rampen en crises in de bij of krachtens de wet aangewezen gevallen alsmede in de gevallen die in het beleidsplan zijn bepaald;
- c. het adviseren van het college van burgemeester en wethouders op het terrein van brandpreventie;
- d. de voorbereiding op de bestrijding van branden en het organiseren van de rampenbestrijding en de crisisbeheersing;
- e. het instellen en in stand houden van een regionale brandweer;
- f. het instellen en in stand houden van een GHOR;
- g. het voorzien in de meldkamerfunctie;
- h. het aanschaffen en beheren van gemeenschappelijk materieel;
- i. het inrichten en in stand houden van de informatievoorziening binnen de diensten van de veiligheidsregio en tussen deze diensten en de andere diensten en organisaties die betrokken zijn bij de onder d, e, f en g genoemde taken;
- j. het verschaffen van informatie aan de bevolking over de rampen en de crises die de regio kunnen treffen, over de maatregelen die zijn getroffen ter voorkoming en bestrijding of beheersing hiervan en over de daarbij te volgen gedragslijn.

---

<sup>1</sup> Aanhef Wet Veiligheidsregio's

## 1.2 Procesbenadering

Een decompositie van de bedrijfsvoering in processen helpt om deze taken in hun onderlinge samenhang goed te organiseren.

Deze procesgerichte benadering van de bedrijfsvoering heeft een aantal voordelen, zowel binnen één veiligheidsregio als tussen de regio's. Werken aan eenzelfde begrip van de 'werkwoorden' van de veiligheidsregio (zoals processen ook wel genoemd worden) vergroot de onderlinge uitwisselbaarheid van bijvoorbeeld 'good practices'. Het geeft de mogelijkheid om de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit eenduidig te beleggen (proceseigenaarschap) en het biedt inzicht in de onderlinge samenhang die van nut kan zijn bij de (beleid)prioritering van bijvoorbeeld verbeterprojecten. Daarnaast is deze benadering van nut voor het opleiden, trainen en oefenen.

Procesmanagement heeft - in zijn algemeenheid - een meervoudige waarde voor de veiligheidsregio's:

- Allereerst geeft het een beter zicht op de essentie van het werk. Wat is het hele handelingsrepertoire van de veiligheidsregio? Wat zijn de activiteiten in het kader van de uitvoering, besturing, voorbereiding, ondersteuning en verbetering van het werk? Het rendement van een gestructureerde benadering van processen met behulp van het RBV is dat in toenemende mate in gesprekken over de kwaliteit van de processen gebruik gemaakt wordt van een gestandaardiseerd begrippenkader.
- Met procesmanagement vergroten we de beheersing van het werk. Afspraken over de inrichting en uitvoering van processen worden steeds ondubbelzinniger. Het wordt makkelijker om met elkaar minimumeisen voor de kwaliteit van processen af te spreken, te documenteren en elkaar aan te spreken op het nakomen van deze afspraken. Daarbij komt het er als veiligheidsregio vooral op neer steeds beter en op tijd te zorgen voor de juiste faciliteiten, instructies etc., zodat de professional zijn werk kan doen en daarbij het resultaat centraal kan stellen.
- We kunnen de crisisbeheersing en de overige taken beter sturen en daarmee de kwaliteit, voorspelbaarheid en herkenbaarheid van ons handelen voor de burgers en andere partners vergroten. Vanuit een compleet beeld van ons werk kunnen we de hulpverlening goed aan laten sluiten bij wijzigingen in de omgeving. Procesmanagement aangevuld met een productgerichte oriëntatie leidt ertoe dat we problemen effectief kunnen aanpakken. Met proces- en productmanagement worden we in staat gesteld zorgvuldiger de alternatieven af te wegen en de best passende handeling te kiezen. Bijvoorbeeld door het gebruik van het knoppenmodel in de crisisbeheersing.
- Het helpt om zicht te krijgen op waar en wanneer welke bevoegdheden, informatie, competenties en hulpmiddelen nodig zijn, zodat de (voorbereiding op de) crisisbeheersing steeds beter georganiseerd kan worden.
- De energie om het werk steeds slimmer te organiseren, kunnen we bundelen en zo de flexibiliteit en het lerend vermogen vergroten. Op alle niveaus in de organisatie kunnen we slimmer verbeteren door in gezamenlijkheid invulling te geven aan de PDCA-cyclus.

## 2 RBV voor het werken AAN de organisatie

### 2.1 Context RBV

Het RBV is een hulpmiddel om op een professionelere, procesgerichte manier gezamenlijk aan de kwaliteit van de veiligheidsregio te werken. Daarmee is het RBV vooral bestemd voor iedereen die werkt AAN (de verbetering van) de organisatie van de veiligheidsregio: (tactisch) leidinggevenden, proceseigenaren, beleidsmedewerkers, et cetera. Zij zorgen voor de condities die ervoor zorgen dat de mensen die IN de organisatie werken hun werk zo goed mogelijk uit kunnen voeren.

Procesgericht betekent hierbij een methode voor gestructureerde en samenhangende verbetering. Gestructureerde en samenhangende procesverbetering waarbij de vertaling van visie naar het werk (in de vorm van uitgangspunten) centraal staat. Gestructureerde en samenhangende procesverbetering waarbij ruimte wordt geboden aan het vakmanschap van de medewerker door afspraken te maken over de mate van vrijheid die het vakmanschap vraagt.

### 2.2 Taak veiligheidsregio centraal

In het RBV staat de 'core business' van de veiligheidsregio centraal. In de kolom 'Uitvoeren' staan aanduidingen die nauw gerelateerd zijn aan de wettelijke taakomschrijving. Het RBV is immers een gestructureerde inventarisatie van alle activiteiten, alle WERKWOORDEN van de veiligheidsregio. Het RBV is daarmee te vergelijken met de ordening van een verzameling LEGO-bouwstenen, zonder weer te geven wat je met die LEGO-bouwstenen allemaal kunt maken. Dit is een andere manier van kijken, een andere oriëntatie.

### 2.3 Het RBV is de kapstok voor inrichtingsafspraken

Al pratend over bijvoorbeeld de crisisbeheersing komen we tot nieuwe werkwijzen, betere ICT, aangescherpte opleidingen of een nieuwe inrichting van de organisatie. Noem dit de 'bottom-line' van het werken aan de veiligheidsregio. Uiteindelijk komt ieder project in de fase van implementatie of 'inregelen' van de nieuwe werkmethode. Zo'n implementatieproduct heeft een denkbeeldige plek in het RBV. We kunnen het van een identificatie voorzien. Die code geeft dan aan voor welke onderdelen van het werk deze nieuwe werkmethode of ICT-oplossing is bedoeld.

Dit is de manier waarop we denken in de toekomst de standaardisatie en beheersbaarheid te organiseren. Dan ontstaat een naar de processen van de veiligheidsregio geordend overzicht van implementatiemaatregelen die de procesverantwoordelijken binnen de veiligheidsregio nodig vinden.

### 2.4 Totstandkoming RBV

Nadat in 2009 en 2010 enkele concepten - vooral gericht op het onderdeel de rampenbestrijding en crisisbeheersing - waren gemaakt, ontstond in 2011 de behoefte om de volledige bedrijfsvoering van een veiligheidsregio vanuit een procesoriëntatie in beeld te brengen.

De directe aanleiding daarvoor was de uitwerking van een standaard crisisplan voor Veiligheidsregio "X" en dan vooral deel II, waarin de procesrelatie centraal stond. Doordat in 2010 de Wet veiligheidsregio's van kracht was geworden, waarin de taak van de veiligheidsregio's definitief was vastgelegd, werd het ook beter mogelijk om dit Referentiemodel te maken.

De feitelijke beschrijving van het Referentiemodel werd uitgevoerd door Herman van Hijum (Politieacademie), Gonne Schras en John Rassin (beiden In-pact). Vanuit het programma CENS<sub>2</sub> werd een gedeelte van de ontwikkeling gefaciliteerd.



## 3 Het RBV; de processen geordend naar hun functie

### 3.1 Leeswijzer

In dit hoofdstuk wordt per hoofdproces - nadat de hoofdindeling is gepresenteerd - het RBV toegelicht waarbij de beschrijving bestaat uit:

- Een algemene beschrijving;
- Een toelichting van de toegevoegde waarde;
- Van ieder proces wordt aangegeven op welke wijze het bijdraagt aan de kwaliteit van het resultaat;
- De keuzes ten aanzien van de ordening in het RBV;
- Onderliggende processen en producten.

Daar waar al uitgewerkte processen en gedefinieerde producten beschikbaar zijn wordt dat weergegeven door ze als volgt in een matrix te presenteren:

#### *Onderdelen, in termen van processen en producten*

Processen	Producten
Procesnamen	Productnamen

Als er nog geen processen (formeel) gemodelleerd zijn op een bepaald terrein wordt dat aangegeven door mogelijke processen en producten als volgt op te sommen:

#### *Onderdelen, in termen van processen en producten*

##### *Processen (verkennend)*

- Procesnamen

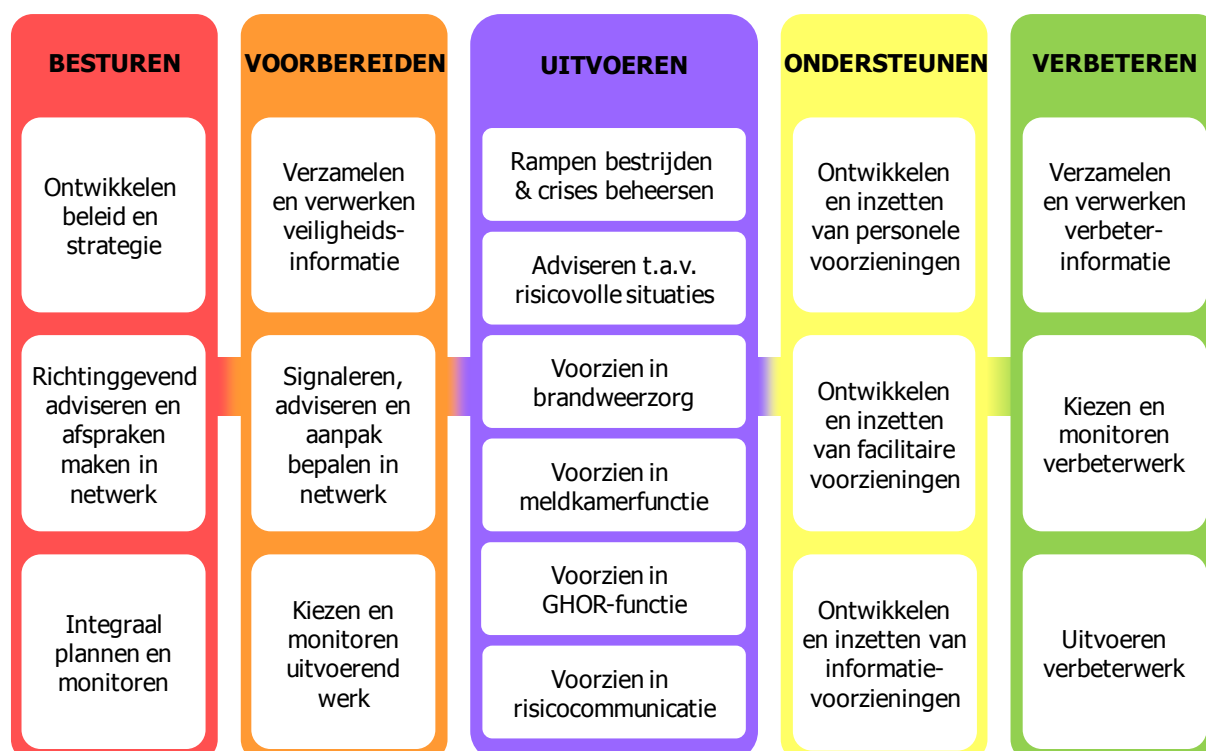
##### *Producten*

- Productnamen

### 3.2 Hoofdindeling

Doel van de Wet Veiligheidsregio's is: "De brandweezorg, de rampenbestrijding, de crisisbeheersing en de geneeskundige hulpverlening, met behoud van lokale verankering bestuurlijk en operationeel op regionaal niveau te integreren, teneinde een doelmatige en slagvaardige hulpverlening te verzekeren, mede op basis van een gecoördineerde voorbereiding".

Het RBV werkt de functie van de veiligheidsregio om dit doel te realiseren uit in een aantal hoofdonderwerpen en een aantal onderliggende niveaus. Per niveau zijn keuzes gemaakt over de gekozen indeling. De indeling op het eerste niveau (de vet gezette tekst in de gekleurde vakken in onderstaande figuur) wordt in deze paragraaf toegelicht.



#### Besturen

In *besturen* wordt bepaald en gemonitord welke prestaties behaald moeten worden en welke bijdragen we op de langere termijn ( $\geq 1$  jaar) leveren. Dit onder vermelding van de kaders waarbinnen deze prestaties en bijdragen zullen worden geleverd. De kaders omvatten onder meer taakafbakening en de personele en financiële kaders. In formatie en begroting vullen we in welke capaciteit en middelen beschikbaar zijn voor het realiseren van de prestaties en bijdragen. Ook wordt besloten welke grote verbeteringen we willen realiseren en met wie we samenwerken om resultaten te bereiken (netwerkgedrag).

#### Voorbereiden

In *voorbereiden* wordt nadere invulling gegeven aan hetgeen in *besturen* is bepaald. Gekozen wordt met hoeveel mensen en middelen we in de komende periode ( $< 1$  jaar), welke activiteiten verricht worden en welke projecten opgepakt worden. In voorbereiden vindt ook de informatieverzameling en analyse plaats die erop is gericht het risico- en veiligheidsbeeld goed in kaart te brengen en te houden om keuzes te maken. Het organiseren van de rampenbestrijding en crisisbeheersing in de vorm van het uitwerken van

plannen is een belangrijk onderdeel van *voorbereiden* (preparatie).

Daarnaast wordt hier ook het uitvoerend werk gemonitord, uitgezonderd de daadwerkelijke bestrijding van rampen en beheersing van crises. Die uitvoerende taak kent haar eigen besturing- en monitoringsmechanisme.

### **Uitvoeren**

Het uitvoeren is de kern van het werk en dus ook de kern van het RBV. Het gaat hier om de processen waarin we uitvoering geven aan de taak van de veiligheidsregio: crisisbeheersing, adviseren ten aanzien van risicovolle situaties en voorzien in brandweezorg, meldkamerfunctie, GHOR-functie en risicocommunicatie.

De informatie, personele en facilitaire voorzieningen en het werk komen in *uitvoeren* samen en leiden tot een daadwerkelijke inzet en dus *“het vermogen om bepaalde prestaties te behalen binnen een bepaalde omgeving, binnen een bepaalde tijd en het continueren daarvan over een bepaalde periode”*.

### **Ondersteunen**

Ondersteunen is het zorgen dat er voldoende capaciteit, middelen en informatie van de juiste kwaliteit op het goede tijdstip zijn. Ondersteunen is dus het faciliteren van de besturende, uitvoerende, ondersteunende en verbeterprocessen. Daartoe behoren bijvoorbeeld inkoopprocessen, HRM-processen, het opleiden, trainen en oefenen (OTO) van multidisciplinaire samenwerking, beheren van gemeenschappelijk materieel en zorgen voor de informatievoorziening. Ook het inroosteren van mensen en/of middelen en de informatievoorziening behoort hiertoe.

### **Verbeteren**

Verbeteren is het continu en stapsgewijs initiëren, plannen en realiseren van kwaliteitsverbeteringen op basis van gesignaleerde mogelijkheden en knelpunten c.q. (latente) fouten in de bedrijfsvoering. Verbeteren zorgt ervoor dat de veiligheidsregio voortdurend haar processen, producten en organisatie verbetert, zodat betere resultaten worden geboekt<sup>2</sup>. Auditen en monitoren van kwaliteit maken onderdeel uit van *verbeteren*.

---

<sup>2</sup> Hiermee wordt invulling gegeven aan art. 23 van de Wet veiligheidsregio's: Het bestuur van de veiligheidsregio hanteert een kwaliteitszorgsysteem.

### 3.3 Besturen: We weten wat we willen.

Besturen is bepalen en monitoren welke prestaties behaald moeten worden en welke bijdragen we op de langere termijn ( $\geq 1$  jaar) leveren, alsmede binnen welke kaders deze prestaties en bijdragen zullen worden geleverd. De kaders omvatten onder meer taakafbakening en de personele en financiële kaders. In de formatie en begroting vullen we in welke mensen en middelen beschikbaar zijn voor het realiseren van onze bijdragen.

Ook besluiten we welke grote verbeteringen we willen realiseren, met wie we samenwerken en welke strategische signalen en adviezen we afgeven.

#### Toegevoegde waarde

Het onderdeel besturen zorgt ervoor dat de veiligheidsregio de goede dingen doet en daartoe de juiste mensen en middelen inzet. Besturen zorgt voor samenhang in het werk en de besturing ervan op de langere termijn. Relaties tussen verbeteringen, mensen en middelen en te bereiken resultaten worden hier geborgd. De grondslagen voor de functie van de veiligheidsregio en zaken als samenwerking krijgen hier vorm, zodat - met name - in de uitvoering van het werk taken van veiligheidsregio en binnen netwerken op elkaar aan kunnen sluiten.

#### Keuzes

- Het meerjarenbeleid kent twee samenhangende componenten: een inhoudelijke veiligheidscomponent en een randvoorwaardelijke bedrijfsvoeringcomponent. Het traject van richten en inrichten van de organisatie op haar veiligheidstaak (*Ontwikkelen beleid en strategie*) is daarmee gescheiden van de planning- en controlcyclus voor de bedrijfsvoering (*Integraal plannen en monitoren*). Redenen hiervoor zijn dat de verschillende documenten die in deze processen gemaakt worden verschillende functies hebben (richten/inrichten versus doen verrichten) en dat het verschillende samenhangende soorten werk zijn. Uiteraard kennen beide processen wel een grote mate van onderlinge afhankelijkheid. Zo is veiligheidsbeleid afhankelijk van de mogelijkheden/capaciteiten van de veiligheidsregio en is de bedrijfsvoering gericht op het realiseren van het beleid.
- De reden om het richtinggevend afspraken maken tot afzonderlijk proces te benoemen is dat er een onderhandelings- en samenwerkingsproces plaatsvindt. Deze keuze hangt nauw samen met de keuze om de systeemgrens 'veiligheidsregio' te hanteren. In sommige gevallen waarbij vergaande integratie (bv. meldkamerdomein met politie) plaatsvindt levert dit dilemma's op. Er is hier op termijn geen sprake meer van afspraken met partners maar van gezamenlijke plannen en visie vormen.

#### BESTUREN

Ontwikkelen  
beleid en  
strategie

Richtinggevend  
adviseren en  
afspraken  
maken in  
netwerk

Integraal  
plannen en  
monitoren

### Ontwikkelen beleid en strategie

Het ontwikkelen van beleid en strategie is gericht op het formuleren van richtinggevende uitgangspunten en regelingen op basis van het risicoprofiel. Beleid en strategie bevat de richting voor de functie op het gebied van veiligheid en de organisatie van de veiligheidsregio.

### Toegevoegde waarde

Op basis van de analyse van de externe kansen en bedreigingen en de mogelijkheden die de veiligheidsregio heeft, wordt richting gegeven aan de organisatie en de functie van de veiligheidsregio. Er wordt bekeken welke aanpak voor welk soort probleem op dat moment het beste is. In dit proces wordt er dus voor gezorgd dat we op de juiste wijze met onze partners richting kunnen bepalen en dat we in onze plannen aan kunnen geven wat we gaan doen, met welke mensen, middelen en samenwerkingsverbanden we dat willen gaan doen. Ook worden hier voor alle processen de hoofdlijnen uitgezet.

### Keuzes

- De tijdsperiode waarvoor gericht en ingericht wordt, kent een wettelijk maximum: minimaal eens per vier jaar dient een Beleidsplan gemaakt te worden. Jaarlijks dient de actuele situatie met betrekking tot risico's bijgesteld te worden.<sup>3</sup>
- In dit proces wordt de inrichting van de organisatie op hoofdlijnen bepaald.

### Onderdelen, in termen van processen en producten

Processen	Producten
Formuleren beleidsdoelen, visie, strategie	Beleidsplan
Formuleren organisatiebeleid	Proces- en organisatieontwerpen, functiegebouw, etc.
Formuleren personeelsbeleid	Personeelsbeleid (bijv. visie op instroom, beleid invulling vacatures)
Formuleren financieel beleid	Financieel beleid
Formuleren ICT-beleid	Informatiebeleid, informatiebeveiligingsbeleid, technologiebeleid
Formuleren facilitair beleid	Facilitair beleid (bijv. visie op huisvesting, uitbesteding)
Formuleren communicatiebeleid	Communicatiebeleid (bijv. visie op risicocommunicatie)

---

<sup>3</sup> Artikelen 14 t/m 16 Wet veiligheidsregio's.

### Richtinggevend adviseren en afspraken maken

Samenwerken in bestuurlijke netwerken impliceert dat onderling richtinggevend geadviseerd wordt (strategieën op elkaar afstemmen). Daarnaast worden in dit proces intentieafspraken voor samenwerking gemaakt met netwerkpartners, gericht op de lange termijn (tijdspanne van minimaal 1 jaar).

Het kan zowel gaan om samenwerkingsafspraken binnen het veiligheidsdomein (gezag) als over andere domeinen (zoals beheer, bv. afspraken over shared services tussen meerdere veiligheidsregio's). Hier gaat het om afspraken dat we samenwerken, in welke mate we samenwerken en hoe we dat aansturen.

De concretisering van deze samenwerkingsverbanden vindt plaats in *voorbereiden*.

### Toegevoegde waarde

De meerwaarde van dit proces is dat het eraan bijdraagt dat we in gezamenlijkheid met ketenpartners c.q. leverende partijen resultaten boeken. Hierdoor wordt met dezelfde of minder inspanning meer bereikt.

### Keuzes

- Adviseren wordt op verschillende wijzen gedaan. In essentie is het telkens vergelijkbaar, namelijk partners in staat stellen om een goede bijdrage aan veiligheid te leveren. Vanuit die optiek zou er in het RBV één proces 'signaleren en adviseren' kunnen bestaan. Omdat de onderwerpen waarover en de scope van de signalen en adviezen fors verschilt is ervoor gekozen de *algemene* signalerende en adviserende taak van de veiligheidsregio onder te brengen bij de besturende (richtinggevend adviseren) en voorbereidende (signalerend adviseren) processen waar deze taak het sterkst aan gerelateerd is. De *specifieke* adviestaken "adviseren van het bevoegd gezag over risico's van branden, rampen en crises" en "adviseren van het college van B&W over de brandweezorg" zijn - als primaire taak - ondergebracht bij *uitvoeren* onder de noemer 'Adviseren t.a.v. risicovolle situaties'.
- De reden om het richtinggevend afspraken maken tot afzonderlijk proces te benoemen is dat er een onderhandelings- en samenwerkingsproces plaatsvindt met een *externe* partner. Dit zal veelal leiden tot intentieafspraken. Nadere invulling hiervan, bijvoorbeeld middels convenanten, vindt plaats in het domein *voorbereiden*, omdat daar een samenhangende aanpak voor crisistypen gemaakt wordt.
- Er wordt onderscheid gemaakt tussen trajecten waarin we gezamenlijk met partners optrekken en samen een (tijdelijke) organisatie opzetten en trajecten waarin iedere partner zelfstandig haar deel voor eigen rekening neemt. Bij de eerste vorm van samenwerking maken we een gezamenlijk plan (bijvoorbeeld met Defensie), bij de tweede vorm sluiten we een convenant of maken we afspraken (bijvoorbeeld met de ANWB).
- Adviseren is opgenomen in dit proces, omdat we vaak overleg hebben met partners, waarin zowel afspraken gemaakt worden als onderlinge advisering plaatsvindt.

### Onderdelen, in termen van processen en producten

#### Processen (verkennend)

- Opbouwen en onderhouden netwerk
- Signaleren kansen/problemen
- Adviseren over aanpak

*Producten*

- Intentieverklaringen
- Gezamenlijke (strategische) plannen
- Strategische afspraken
- Adviezen

### **Integraal plannen en monitoren**

In dit proces worden op basis van de geformuleerde strategie en beleid plannen gemaakt. Op basis hiervan wordt in samenhang bepaald welke prestaties en resultaten de organisatie de komende periode (jaarplan of meerjarenplan) wil behalen, welke verbeteringen daartoe worden doorgevoerd en hoeveel mensen en middelen daarvoor beschikbaar zijn. De monitoring van de uitvoering van deze plannen maakt ook deel uit van dit proces. Op basis hiervan vindt bijsturing richting *voorbereiden* of van *besturen* plaats.

### **Toegevoegde waarde**

De meerwaarde van deze stap is dat duidelijk wordt wat de komende periode in de bedrijfsvoering gedaan moet worden om strategie en beleid te verwezenlijken. Tevens wordt bijsturing mogelijk als dat nodig blijkt.

### **Keuzes**

- In de planning en controlcyclus is tijd een zeer bepalende factor. De producten die zijn benoemd heten dan ook bv. meerjarenbeleidplan en jaarplan. Daarmee zijn tijdsperioden gekozen.
- In het proces integraal plannen en monitoren vindt zowel de planning als de monitoring en rapportage op de voortgang plaats.
- In de plannen wordt in samenhang aangegeven op welke terreinen we resultaten willen boeken, welke verbetergebieden we hebben en hoeveel capaciteit en middelen we daarvoor beschikbaar hebben. Het kiezen van concrete activiteiten en projecten behoort tot het *voorbereiden* (uitgezonderd de keuze van grote verbeterprogramma's of -projecten die een plaats hebben in de jaarplanning).
- Het gebruik van de juiste informatie is doorslaggevend voor een goede uitvoering van dit sturingsproces, zodat reële doelstellingen geformuleerd kunnen worden. Om dit te bereiken wordt in de behoefte van het management aan adequate, betrouwbare en eenduidige stuurinformatie voorzien door een informatiesysteem. Daarmee wordt adequate en betrouwbare managementinfo bereikt die centraal wordt beheerd, zodat deze voldoet aan de behoefte van integraliteit en eenduidigheid.
- De analyse van effectiviteit en efficiëntie vormt onderdeel van de managementrapportages en bijsturinginformatie. Hier zit ook het lerend vermogen van de organisatie.

### **Onderdelen, in termen van processen en producten**

<b>Processen</b>	<b>Producten</b>
Opstellen meerjarenbeleidplan	Meerjarenbeleidplan, meerjarenbegroting, meerjarenformatie
Opstellen jaarbeleidsplan	Jaarplan, begroting, instroomplanning
Monitoren beleid	Jaarverslag, jaarrekening, verantwoordingsrapportages



### 3.4 Voorbereiden: We zijn voorbereid, er klaar voor.

In *voorbereiden* wordt nadere invulling gegeven aan hetgeen in *besturen* is bepaald. Gekozen wordt met hoeveel mensen en middelen in de komende periode (< 1 jaar), welke activiteiten verricht worden en welke projecten opgepakt worden binnen *uitvoeren*. In *voorbereiden* vindt ook de informatieverzameling en -verwerking plaats, die erop is gericht het risico- en veiligheidsbeeld goed in kaart te brengen en te houden om keuzes te kunnen maken en om adequate plannen te kunnen maken.

#### *Toegevoegde waarde*

Voorbereiden zorgt ervoor dat acties en benodigde mensen en middelen op elkaar worden afgestemd op de termijn korter dan 1 jaar. Ook wordt bewerkstelligd dat we de goede projecten en activiteiten ontplooiën en monitoren (Besturen: *Op welke terreinen boeken we resultaten? Voorbereiden: Welke projecten en activiteiten pakken we op?*).

Er worden uitvoeringsafspraken gemaakt met partners, zodat onze inzet en processen op elkaar aansluiten.

Tot slot wordt informatie verzameld en verwerkt; er wordt dus waarde toegevoegd door het leggen van relaties tussen gegevens.

#### *Keuzes*

- In *voorbereiden* kiezen we welke projecten en activiteiten we oppakken binnen *uitvoeren* en we wijzen daaraan op middellange termijn mensen en middelen toe. Dit doen we binnen de terreinen waarop we willen investeren.
- We hechten eraan om één informatieproces te onderkennen gericht op het 'verzamelen, verwerken en analyseren van informatie' over de risico's en daarmee de veiligheid. Omdat gewerkt wordt met dezelfde informatie (operationele gegevens zijn stapelbaar naar de informatie die voor voorbereiden en besturen nodig is) is ervoor gekozen het informatieproces bij elkaar te houden. Het informatieproces is geplaatst binnen *voorbereiden* omdat het een voorbereidend werk is binnen de sturing.

#### VOORBEREIDEN

Verzamelen en verwerken veiligheidsinformatie

Signaleren, adviseren en aanpak bepalen in netwerk

Kiezen en monitoren uitvoerend werk

### Verzamelen en verwerken veiligheidsinformatie

Dit proces omvat het sturen op de verzameling van gegevens, het inwinnen van gegevens gericht op optimalisering van de informatiepositie en het analyseren van die gegevens, opdat ermee gestuurd kan worden. Het gaat daarbij om gegevens die zowel betrekking hebben op het uitvoeren van de methodiek zoals beschreven in de Handreiking Regionaal Risicoprofiel, als om het 'managen van informatie' in het kader van netcentrisch werken.

### Toegevoegde waarde

Dit proces zorgt ervoor dat we op basis van informatie kunnen sturen. Het levert veiligheidsinformatie aan de processen binnen Besturen (bv. risicoprofiel, inclusief incidentscenario's), aan de processen binnen *uitvoeren* (bv. het meer statisch deel van het totaalbeeld, zoals kaartmateriaal, lijsten met gevaarlijke stoffen, etc.) en aan de sturing binnen *uitvoeren* (bv. briefinginformatie).

Door dit proces kunnen we sturen op basis van een optimale informatiepositie. Bovendien is de toegevoegde waarde van dit proces dat het combineren van gegevens leidt tot nieuwe inzichten, waardoor we zaken goed kunnen signaleren en een goede aanpak kunnen bepalen.

### Keuzes

- Het verzamelen en verwerken van informatie zou ook in elk sturingsproces afzonderlijk plaats kunnen vinden. Het verzamelen en verwerken van informatie en het sturen op basis van die informatie hangen immers samen. Zwaarder weegt hier echter dat informatie integreerbaar is. De informatie die ten behoeve van de verschillende sturingsprocessen wordt gebruikt komt telkens uit dezelfde bronnen en de wijze van analyseren is vergelijkbaar.
- Het proces verzamelen en verwerken veiligheidsinformatie is geplaatst binnen het proces *voorbereiden*. Dit zou kunnen suggereren dat het proces geen informatie levert ten behoeve van *besturen* en *uitvoeren*, maar niets is minder waar. De reden te kiezen voor de plaats binnen *voorbereiden* is dat de informatieverzameling en -verwerking een belangrijke voorbereiding is voor de besturende en uitvoerende processen.
- Binnen het informatieproces wordt alleen informatie gegenereerd die betrekking heeft op veiligheidsissues in de omgeving. Informatie over de voortgang, bedrijfsvoering (Personeel, Financiën, Informatie, Middelen) komt uit andere processen, zoals de monitoring van de besturende processen en uit *ondersteunen*.

### Onderdelen, in termen van processen en producten

Processen	(Enkele) producten
Inventariseren risico's	Risicobeeld en -duiding, incidentscenario
Analyseren risico's en inventariseren capaciteiten	Risicoprofiel
Analyseren capaciteiten	Advies capaciteitsontwikkeling
Netcentrisch werken	Statisch deel Totaalbeeld

### Signaleren, adviseren en aanpak bepalen

Het maken van afspraken met partners over ieders bijdrage in de aanpak van een bepaald incidenttype of over de onderlinge afstemming van werkwijzen. Onder dit laatste valt het maken van werkafspraken tussen twee organisaties c.q. een netwerk van organisaties zoals de geneeskundige instanties (bijvoorbeeld over de informatie-uitwisseling, tijdstippen waarop activiteiten worden ontplooid, frequentie van voortgangsgesprekken, etc.).

Deze afspraken worden over het algemeen gemaakt voor de middellange termijn. In dit proces vindt ook de advisering van partners plaats, op basis van de signalen die wij oppikken. "Weten wie het beter kan" is een belangrijk element binnen *voorbereiden* (en *besturen*).

### Toegevoegde waarde

De meerwaarde van dit proces is dat het eraan bijdraagt dat we samen met ketenpartners plannen maken om efficiënter resultaten te boeken en onze processen op elkaar aan te laten sluiten. Vaak kan 'uitbesteden' verstandiger zijn dan zelf uitvoeren.

### Keuzes

- Het gaat hier om afspraken voor de middellange en korte termijn. Deze kunnen regelmatig worden herzien indien hier een noodzaak voor is.
- Het onderscheid tussen dit proces en het proces 'Richtinggevend adviseren en afspraken maken' is dat dit laatste proces overkoepelend en richtinggevend is. Het zijn (intentie)afspraken die voor de lange termijn worden aangegaan (> 1 jaar) en bijdragen aan de vorming van strategie en beleid en de meerjaren- en jaarplannen van de betrokken netwerkpartijen. Het 'Signaleren, adviseren en aanpak bepalen' betreft het maken van concrete afspraken over individuele gevallen of over de uitvoering van processen. Deze zijn vaak een nadere invulling van de richtinggevend afspraken in de vorm van contracten, convenanten, et cetera.
- Signaleren en adviseren wordt op verschillende wijzen gedaan. In essentie is het telkens vergelijkbaar, namelijk partners in staat stellen om een goede bijdrage aan veiligheid te leveren. Vanuit die optiek zou er in het RBV één proces 'signaleren en adviseren' kunnen bestaan.

Omdat de onderwerpen waarover en de scope van de signalen en adviezen fors verschilt is ervoor gekozen de *algemene* signalerende en adviserende taak van de veiligheidsregio onder te brengen bij de besturende (richtinggevend adviseren) en voorbereidende (signalerend adviseren) processen waar deze taak het sterkst aan gerelateerd is.

De *specifieke* adviestaken "adviseren van het bevoegd gezag over risico's van branden, rampen en crises" en "adviseren van het college van B&W over de brandweezorg" zijn - als primaire taak - ondergebracht bij *uitvoeren* onder de noemer 'Adviseren t.a.v. risicovolle situaties'.

### Relevante onderdelen, in termen van processen en producten

#### Processen (verkennend)

- Organiseren rampenbestrijding en crisisbeheersing
- Opbouwen en onderhouden netwerk
- Ontvangen aanbevelingen partners
- Signaleren kansen/problemen
- Adviseren over aanpak

*Producten*

- Crisisplan (vaststelling binnen Besturen), Rampenbestrijdingsplan, Actieplan risicocommunicatie
- Convenanten, contracten, SLA's
- Tactische afspraken
- Organisatieplannen
- Afsprakenlijst

### **Kiezen en monitoren uitvoerend werk**

In dit proces wordt - op basis van de kaders uit het jaarbeleidsplan - gekozen welke werkzaamheden we gaan uitvoeren en welke personele en facilitaire voorzieningen we aan die werkzaamheden toekennen. Hier wordt ook capaciteit toegekend voor werkzaamheden op basis van bereikbaarheid en beschikbaarheid (zoals receptie/telefonie, wachtdiensten en meldingafhandeling). Ook wordt beslist over de uitvoering van werk met een projectmatig karakter en de toekenning van capaciteit daaraan (zoals preventieactiviteiten en evenementen). In 'Kiezen en monitoren uitvoerend werk' wordt ook besloten over het totale capaciteitsplan en capaciteitsjaarplan op basis van de benodigde capaciteit van uitvoerende, ondersteunende en verbeterprocessen.

De monitoring van de voortgang van het jaarwerkplan, werkplan (en capaciteitsplannen) maakt ook deel uit van dit proces. Op basis hiervan vindt eventueel bijsturing plaats.

Het uitvoerende proces 'Rampen bestrijden en crises beheersen' is van het bovenstaande uitgezonderd. De invulling van deze taak is immers niet planbaar, daarom kent dat proces haar eigen besturing- en monitoringmechanisme.

### **Toegevoegde waarde**

De meerwaarde van dit proces is dat binnen de gestelde kaders op basis van de juiste informatie gekozen wordt welke inzet van mensen en middelen de grootste bijdrage aan onze resultaten oplevert.

### **Keuzes**

- Toewijzen van capaciteit gebeurt in samenhang. Evenwichtige toewijzing van capaciteit aan uitvoeren (bijvoorbeeld brandweezorg) en de toewijzing van capaciteit voor andere processen wordt geborgd doordat het capaciteitsplan wordt vastgesteld in 'Integraal plannen en monitoren'. De verdeling van de capaciteit voor *ondersteunen* en *verbeteren* is in het jaarbeleidsplan reeds grof toegewezen. Deze informatie wordt overgenomen in het capaciteitsplan.  
De nadere uitwerking van het capaciteitsplan voor de verschillende onderdelen van *ondersteunen* vindt binnen de betreffende processen van *ondersteunen* plaats. Door de uiteindelijke beslissing over de totale verdeling van de capaciteit in samenhang te nemen wordt geborgd dat het uitvoerende werk als het er echt op aankomt altijd voor kan gaan (bij een grote calamiteit gaat dan bijvoorbeeld een opleiding niet door).
- De keuze welke werkzaamheden we uitvoeren en welke capaciteit we daaraan toekennen maken we per activiteit of project (vanuit het beeld van het totale werkaanbod) of voor de periode waarop het werkplan betrekking heeft.
- Koppelen van individuele mensen en middelen aan individuele werkzaamheden gebeurt in de operationele besturing (en dus niet in dit proces).
- In het proces 'Kiezen en monitoren uitvoerend werk' is ook monitoren opgenomen. Dit omvat ook de monitoring op het nakomen van tactische afspraken en op de voortgang van de inwinning van informatie. Zodoende kunnen de diverse monitorgegevens gebundeld worden in één soort rapportage.
- Projectopdrachten zijn meegenomen in de werkplannen.

*Onderdelen, in termen van processen en producten*

<b>Processen</b>	<b>Producten</b>
Bepalen jaarwerkplan	Jaarwerkplan, jaarcapaciteitsplan
Wegen en kiezen werkaanbod	Werkplan, capaciteitsplan, projectopdrachten
Vorbereiden project	Projectvoorstel
Monitoren voortgang werkplan	Bijstuurinformatie

### 3.5 Uitvoeren: We doen het.

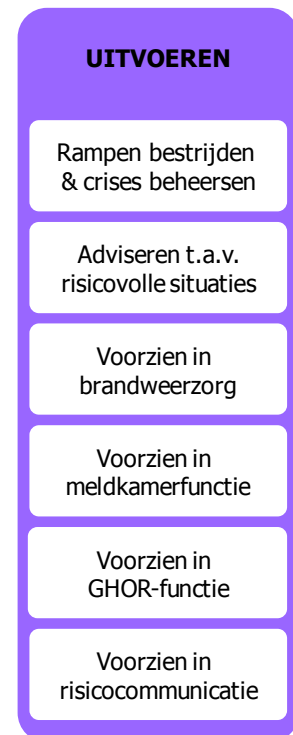
Het uitvoeren is de kern van het werk en dus ook de kern van het RBV. Het gaat hier om de processen waarin we uitvoering geven aan de missie: crisisbeheersing, adviseren ten aanzien van risicovolle situaties en voorzien in brandweezorg, GHOR-functie, meldkamerfunctie en risicocommunicatie. Op operationeel niveau wordt gekozen welke producten en diensten we voor een 'geval' inzetten en welke medewerkers en middelen hieraan een bijdrage leveren.

#### *Toegevoegde waarde*

Het leveren van een doelmatige en slagvaardige hulpverlening.

#### *Keuzes*

- Het proces 'Uitvoeren' omvat alle werkzaamheden die in het kader van onze opdracht (bijdragen aan een doelmatige en slagvaardige hulpverlening) worden uitgevoerd.
- De besturing van afzonderlijke activiteiten is opgenomen in de diverse uitvoerende processen, omdat deze sturing verschilt per proces (aansturing eenheden door de meldkamer is wezenlijk anders dan risicocommunicatie verzorgen, wat weer wezenlijk anders is dan de beheersing van een crisis).



### Rampen bestrijden en crises beheersen

'Rampen bestrijden en crises beheersen' omvat het daadwerkelijk in actie komen bij een ramp- of een crisissituatie. Voor de veiligheidsregio betekent dit vooral dat de multidisciplinaire sturing op hulpverleningsorganisaties in werking wordt gezet. Afhankelijk van de ernst/complexiteit van het 'geval' gebeurt dat in een daarvoor geschikte mate van opschaling.

#### Toegevoegde waarde

Een doelmatige en slagvaardige hulpverlening vraagt om een goede samenwerking tussen de betrokken hulpdiensten. Deze samenwerking wordt geborgd door te werken met multidisciplinaire stuurteams, waarin besluiten in samenhang worden genomen.

Anders gezegd: door een gezamenlijke aanpak te definiëren wordt bereikt dat de ramp- of crisissituatie doeltreffend en doelmatig aangepakt kan worden.

#### Keuzes

- De rol van de veiligheidsregio in dit procesdomein begint bij het ontvangen van de alarmeringsboodschap (opschaling). Monodisciplinaire hulpverleningsactiviteiten vallen hier dus niet onder.

#### Onderdelen, in termen van processen en producten

Processen	(Enkele) producten
Sturen Rampenbestrijding & crisisbeheersing	Besluit bestrijdingsstrategie, inzetplan, inzetopdracht.
Bevolkingszorg, Brandweezorg, Geneeskundige zorg, Politiezorg, Water- en scheepvaartzorg, etc.	Inzetrapportage, afwijkingsinformatie, onderdelen totaalbeeld
Crisiscommunicatie	Persbericht, persconferentie, elektronisch bericht (Twitter, website), (buurt)voorlichtingsbijeenkomst



### **Adviseren ten aanzien van risicovolle situaties**

Het adviseren ten aanzien van risicovolle situaties omvat enerzijds het adviseren van andere overheden en andere organisaties over de risico's van branden, rampen en crises, en anderzijds het adviseren van de colleges van B&W over de brandweezorg.

Met het eerste wordt ervoor gezorgd dat de uitkomsten van onderzoeken naar (mogelijke) risico's ook bekend worden bij het (lokale) bevoegde gezag en de verantwoordelijken van andere organisaties. Daarnaast omvat dit de adviezen rondom evenementen en milieuvergunningen. Dit stelt de bestuurders in staat om bij hun bedrijfsvoering rekening te houden met deze informatie en de daarover uitgebrachte adviezen.

De tweede adviesrol richt zich specifiek op de lokale verantwoordelijkheid voor de brandweezorg. Vanuit enerzijds de voorbereiding op rampen en crises en anderzijds vanuit het voorzien in de regionale brandweezorg worden de colleges geadviseerd over de inrichting van de brandweezorg in hun gemeente. Daarbij gaat het om het voorkomen, beperken en bestrijden van brand, het beperken van brandgevaar, het voorkomen en beperken van ongevallen bij brand en het beperken en bestrijden van gevaar voor mensen en dieren bij ongevallen anders dan bij brand.

### **Toegevoegde waarde**

De kennis die wordt vergaard in het proces om te komen tot een beleidsplan (risico-inventarisatie & -analyse, beleidsanalyse & -keuzes) komt ook ter beschikking van het lokale bevoegde gezag en andere betrokken organisaties, inclusief de professionele adviezen daarover. Hiermee kan het lokale beleidsproces beter ingevuld worden.

Daarnaast wordt het lokale bevoegde gezag ondersteunt met adviezen bij de inrichting van haar brandweezorg.

### **Keuzes**

- De *specifieke* wettelijke adviestaak is als uitvoerend proces gedefinieerd (overigens ongeacht wie dit proces uitvoert; ook bijvoorbeeld de voorzitter van de veiligheidsregio kan deze uitvoerende rol vervullen).

Er is voor gekozen de *algemene* signalerende en adviserende taak van de veiligheidsregio onder te brengen bij de besturende en voorbereidende processen waar deze het meeste relatie mee heeft.

### **Onderdelen, in termen van processen en producten**

#### *Processen (verkennend)*

- Vertalen informatie naar lokale omgeving (op basis van risicoprofiel, inspecties, etc.)
- Beoordelen van en adviseren over vergunningaanvragen
- Signaleren risico's, onvolkomenheden, etc.
- Adviseren over aanpak c.q. te hanteren beleidsuitgangspunten

#### *Producten*

- Brandpreventieadviezen
- Geneeskundige adviezen
- Advies m.b.t. vergunningverlening

### **Voorzien in brandweezorg**

Het uitvoeren van preventieve, repressieve en toetsende activiteiten op het terrein van de brandweezorg. Dit omvat naast 'incidentafhandeling' (blussen, hulp verlenen, ontsmetten) processen als 'verlenen van vergunningen' en 'controle en handhaven van vergunningen'.

### **Toegevoegde waarde**

Het daadwerkelijk verlenen van hulp zorgt voor beperken en bestrijden van gevaar voor mensen en dieren als zich een brand c.q. ongeval voordoet. Het voorkomen van branden en andere onveilige situaties wordt onder meer bereikt via vergunningverlening en het toezicht op het naleven van vergunningen.

### **Keuzes**

#### ***Onderdelen, in termen van processen en producten***

##### *Processen (verkennend)*

- Incidentbehandeling
- Behandelen (omgevings)vergunningaanvragen
- Toezicht en handhaven vergunningen

##### *Producten*

- Rapportage verleende hulp
- Advies over (omgevings)vergunning, gebruiksbesluit
- Rapportage uitkomsten toezicht

### **Voorzien in meldkamerfunctie**

Voor het ontvangen, registreren en beoordelen van alle (acute) hulpvragen ten behoeve van de brandweer, de geneeskundige hulpverlening, het ambulancevervoer en de politie wordt er voorzien in een meldkamerfunctie. Daarnaast zorgt dit onderdeel voor het bieden van een adequaat hulpaanbod en het begeleiden en coördineren van de hulpdiensten bij hun activiteiten.

### **Toegevoegde waarde**

Om de brandweertaak, de geneeskundige hulpverlening, het ambulancevervoer en de politietaak goed (gecoördineerd) uit te kunnen voeren is het belangrijk dat de verschillende disciplines van de meldkamer elkaar goed kunnen vinden en hun handelingen op elkaar afstemmen. De gemeenschappelijke (gecolokeerde) meldkamer voorziet in deze spilfunctie<sup>4</sup>.

### **Keuzes**

- Ten aanzien van de politie geldt dat de meldkamer rollen vervult in de politieprocessen 'Intake' (minimaal aannemen en uitvragen 112-meldingen) en 'Noodhulp verlenen'. Uit de beschrijving van deze politieprocessen is dan ook geput bij de hieronder vermelde processen en producten.

### **Onderdelen, in termen van processen en producten**

#### *Processen (verkennend)*

- Intake
- Verwerken melding
- Coördineren inzet

#### *Producten*

- Melding incident
- Inzetopdracht
- Alarmeringsboodschap<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Zie voor een uitgebreide beschrijving o.a.: De Politiemeldkamer, schakelpunt voor berichten en informatie, VPP (VtS Politie Nederland), 2007

<sup>5</sup> Basisvereisten crisismanagement

## Voorzien in GHOR-functie

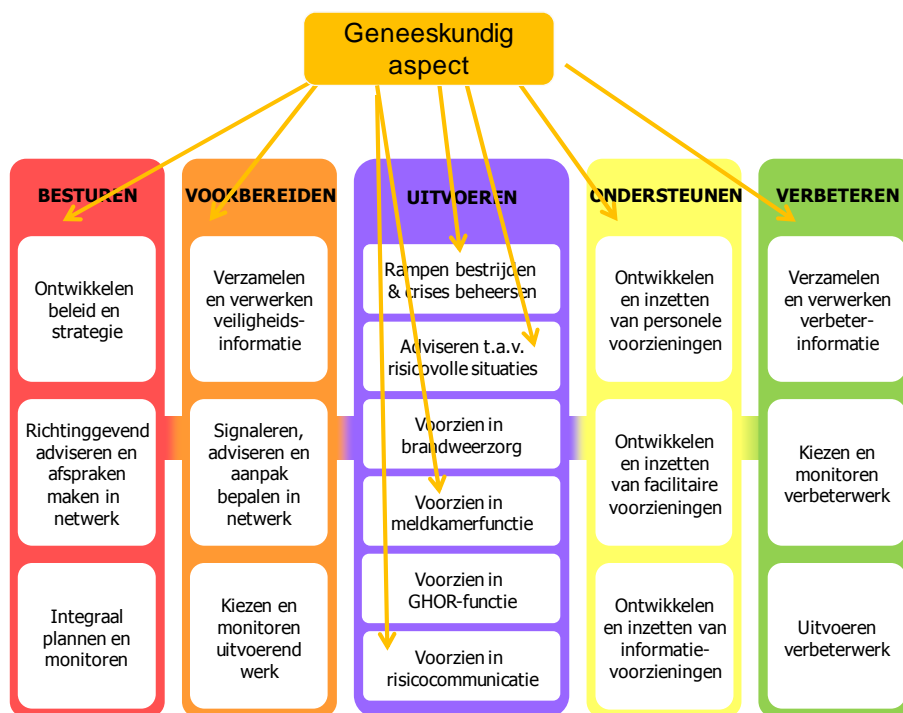
Voor de coördinatie, aansturing en regie van de geneeskundige hulpverlening voor de crisisbeheersing wordt er voorzien in een GHOR-functie, die daarnaast ook andere overheden en organisaties op geneeskundig gebied adviseert.

## Toegevoegde waarde

Bij de geneeskundige hulpverlening in ramp- en crisissituaties vervullen veel partijen een rol in het geneeskundige netwerk. Het coördineren en regisseren van de voorbereiding op deze acute en / of grootschalige situaties zorgt voor afspraken over de organisatie van de acute zorg en daarmee over het laten aansluiten van de schakels in de geneeskundige keten.

## Keuzes

- De processen die binnen GHOR-functie uitgevoerd worden betreffen vooral het *organiseren* van de geneeskundige hulpverlening. Het *aspect* geneeskundige zorg zal dan ook in veel processen van de veiligheidsregio een rol spelen, wat we hebben weergegeven door in onderstaande afbeelding met pijlen de processen c.q. procesdomeinen aan te wijzen, waarbinnen het geneeskundig aspect een rol speelt.



## Onderdelen, in termen van processen en producten

### Processen (verkennd)

- Monitoren continuïteit van de geneeskundige zorg

### Producten

- Overzichtrapportage maatschappelijke verantwoording betrokken organisaties
- Adviezen m.b.t. voorbereiding en verbetering geneeskundige hulpverlening
- Adviezen aan partners m.b.t. OTO van hun personeel

### **Voorzien in risicocommunicatie**

Onder risicocommunicatie verstaan we communicatie over risico's met hen die in de regiogemeenten wonen, werken of verblijven. Het gaat over risico's waaraan deze groepen blootstaan, over welke maatregelen getroffen zijn, over wat mensen kunnen doen om deze risico's te vermijden of te verkleinen en over wat een ieder zelf moet of kan doen als er toch iets mis gaat.

### ***Toegevoegde waarde***

Dit proces is er op gericht om te voorzien in een maatschappelijke informatiebehoefte en om handelingsperspectieven te bieden, waardoor een ieder in staat is een eigen verantwoordelijkheid te nemen (weerbaarheid en zelfredzaamheid van de bevolking).

### ***Keuzes***

- Dit proces richt zich op de communicatie richting bevolking en (hulpverlenende) instanties. De specifieke risicocommunicatie richting hulpverleners maakt ook onderdeel uit van het proces 'Rampen bestrijden & crises beheersen'.

### ***Onderdelen, in termen van processen en producten***

#### *Processen (verkennend)*

- Uitvoeren actieplan risicocommunicatie
- Voorlichten (hulpverlenende) instanties

#### *Producten*

- Overzicht per gemeente van :
  - risico's
  - risicoperceptie
  - verminderd zelfredzamen
- Gevaarzettingen, bedreigingen eigen gezondheid, genomen en te nemen voorzorgsmaatregelen

### 3.6 Ondersteunen: We zijn toegerust.

Ondersteunen is het zorgen dat er voldoende mensen, middelen en informatie van de juiste kwaliteit op het goede tijdstip aanwezig zijn. Ondersteunen is dus het faciliteren van de uitvoerende, besturende, ondersteunende en verbeterprocessen. Daartoe behoren bijvoorbeeld inkoopprocessen, HRM-processen, oefenen van multidisciplinaire samenwerking, beheren van gemeenschappelijk materieel en van de informatievoorziening. Ook het inroosteren van mensen en/of middelen en de informatievoorziening behoort hiertoe.

#### Toegevoegde waarde

Dit proces zorgt ervoor dat er mensen, middelen en informatievoorziening beschikbaar zijn om het werk uit te kunnen voeren.

#### Keuzes

- De processen in *ondersteunen* leveren mensen, middelen en informatievoorziening voor álle vijf de hoofdonderdelen van het RBV.
- Bij de ordening en inrichting van de processen binnen *ondersteunen* wordt waar mogelijk aangesloten bij standaarden in de buitenwereld, om zodoende gemakkelijker (extern) bestaande kennis op het terrein van deze in veel organisaties voorkomende processen (zoals bijvoorbeeld inkopen of ICT-beheer) te kunnen hanteren.
- Het voorbereiden van *ondersteunen* hoeft niet geïntegreerd met het voorbereiden van *uitvoeren* en *verbeteren* uitgevoerd te worden. Hierbij gelden de volgende argumenten/beslissingen:
  - a. Integratie tussen de processen *uitvoeren*, *ondersteunen* en *verbeteren* wordt hoofdzakelijk gerealiseerd door in *besturen* integraal te beoordelen, plannen en monitoren.
  - b. Het voornaamste integratiepunt, namelijk de samenhang tussen toewijzen van personele capaciteit aan *uitvoeren* (bijvoorbeeld 'Voorzien in meldkamerfunctie') en de toewijzing van capaciteit voor andere processen wordt geborgd doordat het capaciteitsplan wordt vastgesteld in 'Kiezen en plannen uitvoerend werk' op basis van de kaders (capaciteitsbudgetten) vanuit 'Integraal plannen en monitoren'. Ter verduidelijking: de verdeling van de capaciteit voor *ondersteunen* zal reeds in het budget zijn uitgewerkt (bijvoorbeeld een bepaalde ruimte voor opleiden, trainen & oefenen). Deze informatie wordt overgenomen in het capaciteitsplan. De nadere uitwerking van het capaciteitsplan voor de verschillende onderdelen van *ondersteunen* vindt binnen de betreffende processen van *ondersteunen* plaats.
  - c. Geïntegreerd benaderen van het voorbereiden voor de *uitvoeren*, *ondersteunen* en *verbeteren* zou leiden tot een complex proces, dat in de meeste gevallen niet overeenkomt met de werkelijkheid. Bijvoorbeeld het opstellen van een opleidingsplan en de besluitvorming hierover wordt niet gezamenlijk met de plannen voor de aanpak van veiligheidsproblemen uitgevoerd (meestal andere professionals). Dat betekent niet dat in de verschillende onderdelen van het model niet hetzelfde patroon kan worden gehanteerd.

#### ONDERSTEUNEN

Ontwikkelen en inzetten van personele voorzieningen

Ontwikkelen en inzetten van facilitaire voorzieningen

Ontwikkelen en inzetten van informatievoorzieningen

- Het voorbereiden van *ondersteunen* is niet één proces en wordt niet geïntegreerd uitgevoerd voor alle onderdelen van *ondersteunen*. Het wordt dus ook niet als afzonderlijk proces onderkend binnen *ondersteunen*. De samenhang tussen het opstellen van - bijvoorbeeld - een opleidingsplan en een beheerplan voor ICT is beperkt. Er is een sterkere samenhang met de bijbehorende uitvoerende processen (zoals opleiden).
- *Ondersteunen* bestaat verder tenminste uit 'Ontwikkelen en inzetten van personeel', 'Ontwikkelen en inzetten van middelen' en 'Ontwikkelen en inzetten van informatievoorzieningen'.
- De gekozen driedeling is gemaakt op basis van de volgende argumenten:
  - a. Er is een fundamenteel verschil tussen de benadering van personeel en middelen. De medewerkers vormen samen de organisatie, terwijl middelen worden (op)gebruikt.
  - b. Informatievoorziening beschouwen we niet als een verzameling 'middelen' (informatie wordt niet verbruikt en is daarnaast kopieerbaar) en het is ook belangrijk om dit proces zelfstandig zichtbaar te maken. Daarom is het proces 'Ontwikkelen en inzetten van informatievoorziening' als zelfstandig proces binnen *ondersteunen* opgenomen<sup>6</sup>.
- We onderkennen géén proces 'verkennen omgeving', omdat dit proces niet integraal uitgevoerd hoeft te worden én meer samenhang in proces en vakgebied bestaat met de afzonderlijke processen. Daarom is ervoor gekozen dit proces integraal onderdeel van de betreffende processen te laten blijven. Voorbeeld: 'Verkennen arbeidsmarkt' is specifiek voor 'Ontwikkelen en inzetten van personeel' en is onderdeel van de werving van personeel (bij instroom personeel).
- Kennismanagement is opgenomen als onderdeel van 'Managen informatievoorziening'. Hier wordt de kennis in de systemen vastgelegd en beheerd. Daarnaast vindt 'kennismanagement' plaats via de overdracht van kennis tussen medewerkers (bv. in opleidingen). Deze vorm van het behouden en verbeteren van de kennis in de organisatie is niet expliciet als proces opgenomen, en vindt plaats in allerlei processen, zoals opleiden en de sturingsprocessen.
- Integraliteit tussen de ondersteunende processen wordt gerealiseerd op de volgende manieren:
  - a. *Besturen* hanteert een integrale benadering, ook naar *ondersteunen* (onder andere bij vaststellen jaarplannen, budgetten, beleidsdocumenten en het monitoren daarvan).
  - b. *Verbeteren* zorgt voor een integrale projectaansturing bij ontwikkelingen. Daarmee wordt de ontwikkeling (en levering) van mensen en middelen over de ondersteunende processen heen gecoördineerd. Zie voor meer informatie in het hoofdstuk over *verbeteren*.
  - c. De processen in *ondersteunen* sturen elkaar indien integrale levering van mensen en/of middelen nodig is, door één van de ondersteunende processen te laten sturen op de bijdrage van andere ondersteunende processen. Voorbeelden: 'Ontwikkelen en inzetten van personeel' levert inzetbare medewerkers en stuurt daartoe op de beschikbaarheid van persoonlijke middelen. Facilitair management levert complete werkplekken en stuurt daartoe op de aanwezigheid en onderhoud van alle betrokken middelen.

---

<sup>6</sup> De eindverantwoordelijkheid voor de producten en diensten die vanuit dit proces vorm gegeven worden liggen bij het Veiligheidsberaad (art. 22<sup>4</sup> Wet Veiligheidsregio's).

*Onderdelen, in termen van processen en producten*

<b>Processen</b>	<b>(Enkele) producten</b>
Ontwikkelen en inzetten van mensen	Plaatsingsbesluit, gefiatteerde uren, beoordeling
Ontwikkelen en inzetten van middelen	Inkoopbevestiging, salarisstrook, ingerichte werkplek
Ontwikkelen en inzetten informatievoorziening	Informatiesysteem (bv. LCMS), internetsite, functionele specificaties



### **Ontwikkelen en inzetten van personeel**

Het proces 'Ontwikkelen en inzetten van personeel' zorgt dat de vakvolwassen c.q. competente medewerker op het juiste tijdstip op de juiste plaats inzetbaar en beschikbaar is, zodat alle processen voorzien zijn van medewerkers om het proces uit te voeren. Daartoe wordt binnen 'Ontwikkelen en inzetten van personeel' gezorgd voor de werving en selectie, de ontwikkeling, opleiden, trainen en oefenen, de inzet(planning) en de uitstroom van personeel en de zorg voor personeel in geval van ziekte of conflict.

### **Toegevoegde waarde**

De kwaliteit van de hulpverlening is primair afhankelijk van de specifieke kennis, vaardigheden en gedragskenmerken (competenties) van alle medewerkers. Dit proces zorgt voor de beschikbaarheid van kwalitatief goed en inzetbaar personeel, nu en in de toekomst. Tevens maakt het proces mogelijk dat de planning van personeel (rooster) wordt afgestemd met de andere (uitvoerende) processen en dat de basis wordt gelegd voor de uitbetaling van het salaris.

### **Keuzes**

- De HRM-processen zijn die processen die qua uitvoering plaatsvinden binnen de veiligheidsregio. Daarin zijn tevens de aansluitingen (op productniveau) opgenomen naar andere RBV-processen binnen de veiligheidsregio dan wel andere instanties (bv. bij detachering). In dit proces vinden alle werkzaamheden plaats die ertoe bijdragen dat medewerkers ingezet kunnen worden. Deze lopen uiteen van het werven van medewerkers tot het maken van het rooster.
- Adviseren binnen het HRM-domein wordt beschouwd als een rol/activiteit en niet als een proces.
- Omdat een aantal administratieve en registratiehandelingen, welke zeer belangrijk zijn binnen het HRM proces, niet direct te koppelen zijn aan andere HRM bedrijfsprocessen is besloten het bedrijfsproces "Managen personeelsinformatie" als – randvoorwaardelijk - proces op te nemen.

### **Onderdelen, in termen van processen en producten**

#### *Processen (verkennend)*

- Instroom, doorstroom, uitstroom
- Inroosteren en inzetten personeel
- Opleiden personeel
- Personeelszorg
- Managen personeelsinformatie

#### *Producten*

- Vacaturetekst, plaatsingsbesluit, dossier geplaatste kandidaat, bevorderingsbesluit, verslag exitgesprek
- Inzetplan, perioderooster, gefiatteerde uren
- (M)OTO-plan, opleidingsplanning, certificaat
- Ziektedossier, besluit dienstongeval, plan van aanpak (ziekte), preventieadvies
- Toekenning/afwijzing verlof, P-dossier

### Ontwikkelen en inzetten van facilitaire voorzieningen

Het proces 'Ontwikkelen en inzetten van facilitaire voorzieningen' zorgt voor de tijdige beschikbaarheid van middelen (financieel, fysiek incl. huisvesting) voor alle processen. Daartoe hoort ook het aanschaffen en beheren van gemeenschappelijk materiaal voor de hulpverlening.

#### *Toegevoegde waarde*

Het leveren van middelen om het werk uit te kunnen voeren.

#### *Keuzes*

- 'Ontwikkelen en inzetten van facilitaire voorzieningen' kent een nadere onderverdeling in 'managen financiën' en 'managen faciliteiten'. Er is voor gekozen om deze processen niet zelfstandig op te nemen in *ondersteunen* omdat er veel onderlinge samenhang tussen deze processen is. Dit komt onder meer tot uitdrukking in het gezamenlijke proces 'Inkopen middelen en diensten' dat ook onderdeel vormt van 'Ontwikkelen en inzetten van facilitaire voorzieningen'.
- Het proces 'Inkopen middelen en diensten' is zelfstandig opgenomen binnen 'Ontwikkelen en inzetten van facilitaire voorzieningen'. Het betreft hier extern inkopen.
- De verschillende processen binnen 'Ontwikkelen en inzetten van facilitaire voorzieningen' kennen allen hun eigen type besturing. De besturing wordt dan ook per proces nader ingevuld.

#### *Onderdelen, in termen van processen en producten*

<b>Processen</b>	<b>(Enkele) producten</b>
Inkopen middelen en diensten	Aanvraag, (raam)contract, inkoopbevestiging, verzoek betaling
Managen financiën	Rekeningschema, begroting, budget, betaalopdracht, factuur, salarisstrook, financieel advies, belastingaangifte, jaarrekening, financiële rapportage(s)
Managen faciliteiten	Werkplan, producten- & dienstenpakket, voertuig, werkplek, papier, afleverbon, staat van middelen, voorraadlijst.

### **Ontwikkelen en inzetten van informatievoorzieningen**

Het proces 'Ontwikkelen en inzetten van informatievoorzieningen' zorgt voor de tijdige beschikbaarheid van informatie en informatiemiddelen voor alle processen. Daarnaast zorgt het ook voor het in stand houden van de informatievoorziening (in complexe crisissituaties).

#### ***Toegevoegde waarde***

Een goed werkende informatievoorziening is van levensbelang voor het realiseren van een goede hulpverlening. Informatie is immers in een procesgerichte organisatie het coördinerend mechanisme.

#### ***Keuzes***

- Informatievoorziening beschouwen we niet als een verzameling 'middelen', omdat informatie niet verbruikt wordt ; het raakt niet op, verslijt niet (het kan hoogstens in relevantie verouderen) en gaat niet weg. Daarnaast is informatie kopieerbaar.
- Het is ook belangrijk om dit proces zelfstandig zichtbaar te maken, omdat het niet (volledig) uitbesteed kan worden. Naast het kennismanagementdeel hebben ook andere delen van de informatievoorziening een nauwe band met de kernprocessen, bijvoorbeeld met 'Rampen bestrijden en crises beheersen'.  
Daarom is het proces 'Ontwikkelen en inzetten van informatievoorziening' als zelfstandig proces binnen *ondersteunen* opgenomen.

#### ***Onderdelen, in termen van processen en producten***

<b>Processen</b>	<b>(Enkele) producten</b>
Uitvoeren informatiebeheer	Gecorrigeerde gegevens
Uitvoeren functioneel beheer	Werkende applicatie
Ontwikkelen en uitvoeren kennismanagement	Kennisobjecten
Ontwikkelen toepassingen	(functionele) eisen, applicatie (bv. LCMS), website, gebruikershandleiding

### 3.7 Verbeteren: We kijken of het nog beter kan.

Verbeteren is het continu en stapsgewijs initiëren, plannen en realiseren van verbeteringen op basis van gesignaleerde mogelijkheden en knelpunten c.q. (latente) fouten in de bedrijfsvoering. Auditen en monitoren van kwaliteit maakt onderdeel uit van *verbeteren*. Binnen *verbeteren* hoort het verbeteren van processen en het verbeteren op basis van andere verbetercycli.

#### Toegevoegde waarde

Verbeteren zorgt ervoor dat de veiligheidsregio voortdurend haar processen, producten en organisatie verbetert, zodat betere resultaten worden geboekt. Daarmee wordt invulling gegeven aan de wettelijke verplichting “Het bestuur van de veiligheidsregio hanteert een kwaliteitszorgsysteem.”.

#### Keuzes

- *Verbeteren* richt zich op verbetering van resultaten door verbetering van product, proces en organisatie(inrichting). Het gaat dus nadrukkelijk niet om het bijsturen binnen de planning- en controlcyclus.
- Het voorbereiden van *verbeteren* vindt niet geïntegreerd plaats met het voorbereiden van *uitvoeren* en *ondersteunen*. Dit komt omdat:
  - a. *Verbeteren* haar eigen instrumenten kent die een sterke interne samenhang kennen.
  - b. Het voorbereiden van *verbeteren* kent een eigen functie. Het gaat hier om het kiezen van de juiste verbeteringen.
- Het evalueren op gevalniveau is onderdeel van de afzonderlijke (uitvoerende) processen, Deze evaluaties kunnen leiden tot voorstellen voor structurele verbeteringen. Daartoe moet dan door de overige processen een monitrorapport/verbeterrapport aan *verbeteren* worden geleverd.
- De uiteindelijke verbetering vindt plaats in de overige processen, doordat die op een andere wijze uitgevoerd gaan worden. *Verbeteren* houdt op wanneer projecten eindigen en zaken aan de staande organisatie worden overgedragen.
- We werken binnen budgetten en kaders die vanuit *besturen* zijn meegegeven.
- We maken duidelijk onderscheid tussen het evalueren van verbetermogelijkheden, het besluiten daarover en het implementeren, omdat het andersoortig werk is waarbij specifieke hulpmiddelen en methoden worden gebruikt.
- Het ‘verzamelen en verwerken van verbeterinformatie’ is een afzonderlijk proces, omdat hier geïnventariseerd wordt welke verbeteringen we kunnen realiseren. Specifieke instrumenten/methodieken zijn audits, kwaliteitsanalyses, tevredenheidonderzoeken, et cetera.

#### VERBETEREN

Verzamelen en verwerken verbeterinformatie

Kiezen en monitoren verbeterwerk

Uitvoeren verbeterwerk

*Onderdelen, in termen van processen en producten*

<b>Processen</b>	<b>(Enkele) producten</b>
Verzamelen en verwerken verbeterinformatie	Kwaliteitsinformatie (bijvoorbeeld auditrapport, tevredenheidonderzoek), kwaliteitplan
Kiezen en monitoren verbeterwerk	Planning verbeterprojecten, impactanalyse, business case, procesontwerp
Uitvoeren verbeterwerk	Verbeteringen (bijvoorbeeld hulpmiddelen, opleidingen, richtlijnen e.d.), projectoverdracht

### Verzamelen en verwerken verbeterinformatie

Op basis van meetplannen worden de vastgestelde meetgebieden (proces, organisatie, aspect) periodiek doorgelicht met als doel de bedrijfsvoering te verbeteren. Meetgebieden en periodiciteit zijn vastgesteld in *besturen*. Tevens worden in dit proces de structurele knelpunten verzameld waarover is gerapporteerd in de stap monitoren van de diverse andere processen. Het gaat hier bv. over het structureel niet halen van resultaten of het structureel optreden van knelpunten. In veel gevallen is dit een aanleiding tot nader onderzoek en analyse.

### Toegevoegde waarde

Dit proces draagt ertoe bij dat we onze energie steken in de juiste verbeteringen door goed te evalueren waar de grootste verbetering te bereiken is. Het periodiek verrichten van analyses vormt de basis voor doorlichting en verbetering van processen en organisatie.

### Keuzes

- Het evalueren op gevalniveau is onderdeel van de afzonderlijke processen. Deze evaluaties kunnen leiden tot structurele verbeteringen. Daartoe moet dan door de overige processen een monitorrapport/verbeterrapport aan *verbeteren* worden geleverd.
- Bevindingen worden vastgelegd in rapportages.
- De periodiciteit waarmee de kwaliteit gemonitord wordt en de meetgebieden worden vastgesteld in *besturen*.
- Het verzamelen en verwerken van verbeterinformatie omvat niet het monitoren van de voortgang. Het is dus niet het evalueren of resultaten worden gehaald. Het is ook niet het monitoren van de voortgang van individuele gevallen (bijvoorbeeld afhandeling infectiecrisis). Deze monitoring vindt plaats in het proces zelf (dus in *besturen, voorbereiden, uitvoeren en ondersteunen* zelf).

### Onderdelen, in termen van processen en producten

Processen	(Enkele) producten
Opstellen en monitoren kwaliteitsplan	Kwaliteitplan
Verzamelen kwaliteitsinformatie	(Zelf)evaluatie, gespreksverslagen, enquêtes, externe onderzoeken, (wijzigende) wettelijke vereisten
Analyseren kwaliteit	Audittapport, tevredenheidonderzoek, knelpuntenrapportage

### **Kiezen en monitoren verbeterwerk**

In dit proces worden verbetervoorstellen geformuleerd (bijvoorbeeld in de vorm van een business case, impactanalyse of een kort voorstel). Een verbetervoorstel kan meerdere mogelijkheden bevatten. Verbetervoorstellen kunnen worden onderbouwd met inrichtingsmodellen, zoals procesontwerp en organisatieontwerp. Indien een verbetervoorstel past binnen kaders (bv. geld, middelen, impact voor bedrijfsvoering), die in *besturen* zijn gesteld, wordt in dit proces ook besloten welke verbetervoorstellen worden uitgevoerd en hoeveel capaciteit daarvoor beschikbaar is. Indien het verbetervoorstel niet binnen de kaders past wordt het aangeleverd aan *besturen*.

### **Toegevoegde waarde**

Dit proces leidt ertoe dat we verschillende oplossingsrichtingen identificeren en de beste kiezen. Ook toetsen we de haalbaarheid en bepalen we wat een verbetering mag kosten (in geld en capaciteit).

### **Keuzes**

- De basis voor een verbetervoorstel kan een knelpuntenanalyse of auditrapport zijn. Ook is het mogelijk dat een 'verbeteridee', bijvoorbeeld op basis van ervaringen op de werkvloer de input vormt. Ook wijzigende wetgeving kan een impuls voor verandering/verbetering zijn.
- De keuze een bepaald soort verbetering voor te stellen is bovendien gebaseerd op visie/uitgangspunten die in *besturen* geformuleerd zijn.
- De diverse verbetervoorstellen worden zo veel mogelijk in samenhang bekeken.

### **Onderdelen, in termen van processen en producten**

<b>Processen</b>	<b>Producten</b>
Identificeren en opstellen verbetervoorstellen	Initieel verbetervoorstel / projectmandaat
Uitvoeren vooronderzoek	Business case, impact analyse
Opstellen verbeterplan	Project InitiatieDocument, verbeterplanning, capaciteitsverzoek
Monitoren verbeterplan	Voortgangsrapportage

### **Uitvoeren verbeterwerk**

'Uitvoeren verbeterwerk' bestaat uit het uitvoeren van de acties uit het geaccordeerde verbetervoorstel, het realiseren van de daarin voorgestelde veranderingen (bv. het maken van nieuwe hulpmiddelen, protocollen, ICT-systemen, opleidingen) en het zorgen voor implementatie daarvan.

Procesontwerp en organisatieontwerp worden hier gedetailleerd uitgewerkt inclusief de voor de verbetering noodzakelijke hulpmiddelen, functiebeschrijvingen e.d.. Dit is nieuw 'beleid' wat naar *besturen* gaat, waar het bestaande beleid wordt aangevuld of aangepast.

Vanuit 'Uitvoeren verbeterwerk' gaan producten naar de overige processen waarin deze leiden tot aanpassing. Aan het eind van een verbeterproject vindt overdracht plaats naar de staande organisatie, bv. in de vorm van een verbeterd (geïmplementeerd/ingericht) proces of in de vorm van een nieuw systeem dat overgaat naar het beheer van ICT.

### **Toegevoegde waarde**

Dit proces leidt ertoe dat we onze processen en organisatie daadwerkelijk verbeteren.

### **Keuzes**

- De uiteindelijke verbetering vindt plaats in de overige processen die op een andere wijze uitgevoerd gaan worden. Verbeteren houdt op wanneer projecten eindigen en zaken aan de staande organisatie worden overgedragen.
- De operationele besturing van het verbeterwerk vindt in dit proces plaats.

### **Onderdelen, in termen van processen en producten**

<b>Processen</b>	<b>(Enkele) producten</b>
Plannen en monitoren verbeterwerk	Gedetailleerde projectplanning, toewijzing werk aan 'verbeteraars', projectoverdracht
Opstellen detailontwerp	Detailontwerp
Realiseren product/middel	Hulpmiddelen, ontwerp van opleiding, richtlijnen
Implementeren verbetering	Opleidingen, publicaties