



## Deelproject Brandweer in Beweging

– Eindadvies –

### Organisatieontwikkeling Brandweer Fryslân 2020-2024



Project Organisatieontwikkeling BRW FRL 2020-2024

---

## Inhoud

Samenvatting eindadvies .....	3
1. Inleiding .....	5
1.1. Aanleiding Organisatieontwikkeling Brandweer Fryslân 2020-2024 .....	5
1.2. Aanleiding en doel Brandweer in Beweging .....	5
1.3. Koppeling tussen Organisatieontwikkeling & Brandweer in Beweging .....	5
1.4. Proces en besluitvormingstraject Brandweer in Beweging .....	6
2. Brandweer in Beweging.....	7
2.1 Inleiding en doelstelling deelproject.....	7
2.2 Onderzoeksvragen .....	7
2.3 Beoogd eindresultaat.....	7
2.4 Kaders en uitgangspunten.....	7
2.5 Wegingsfactoren.....	8
3. Inrichting van de nieuwe organisatie .....	9
3.1 Mogelijkheden voor de primaire indeling van de organisatie .....	9
3.2 Huidige situatie .....	10
3.3 Geadviseerde situatie .....	11
3.4 Positionering van portefeuilles.....	15
4. Proces na vaststelling advies Brandweer in Beweging .....	17
4.1 Inleiding .....	17
4.2 Consequenties.....	17
4.3 Medezeggenschap, bestuur en directie.....	18
4.4 Praktische uitwerking.....	18
4.5 Ontwikkelopgaven .....	18
4.6 Evaluatie .....	19
BIJLAGE 1 – Schets profiel adjunct-commandant Brandweer .....	20
BIJLAGE 2 – Organogram (uitvergroet) .....	21

**Voorblad:** TS van Burgum op het Elfstedenmonument 'It Sil Heve', tussen Oudkerk en Leeuwarden.

#### Document historie

Versie	Status	Datum	Omschrijving	Auteur
1.1	Definitief	14-04-2021	DT & OR	Dijkstra, Plantinga, Velde
1.0	Definitief	12-04-2021	Besluitv. MT-B	Dijkstra, Plantinga, Velde
0.3	Concept	08-04-2021	3 <sup>e</sup> concept	Dijkstra, Plantinga, Velde
0.2	Concept	06-04-2021	2 <sup>e</sup> concept	Dijkstra, Plantinga, Velde
0.1	Concept	22-03-2021	1 <sup>e</sup> concept	Dijkstra

#### Versie geschiedenis

Versie	Status	Gelezen en beoordeeld door:
1.0	Ter vaststelling	MT Brandweer
0.3	Concept	Deelprojectgroep

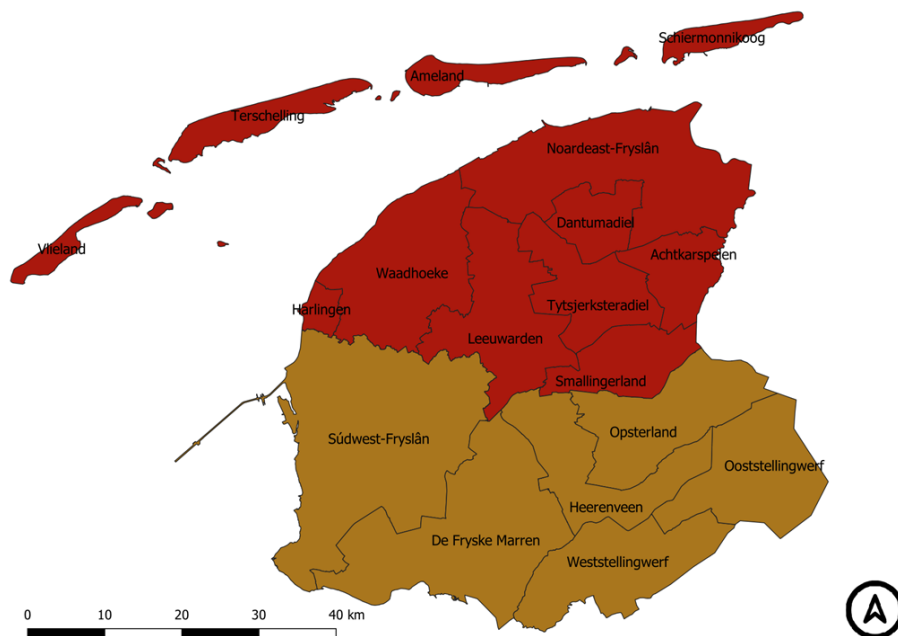
## Samenvatting eindadvies

In opdracht van het MT Brandweer is in januari 2021 het deelproject 'Brandweer in Beweging' gestart met als doel om te komen tot een herschikking van de topstructuur van de brandweerorganisatie, waarbij een adjunct-commandant positie krijgt voor brandweer-brede taken terwijl de slagkracht binnen het managementteam (MT) niet verloren gaat. De focus hierbij lag op de inrichting van de beroepsopbouw; de repressieve organisatie bleef buiten de scope van dit deelproject.

Via een intensief traject van bouwdagen en talrijke communicatiemomenten met de betrokken beroepscollega's is de deelprojectgroep tot het advies gekomen om de regio in te delen in twee geografische gebieden (zgn. 'afdelingen'), in plaats van de huidige vier. In deze twee afdelingen wordt integraal invulling gegeven aan de uit te voeren taken op het gebied van brandweerbijstand.

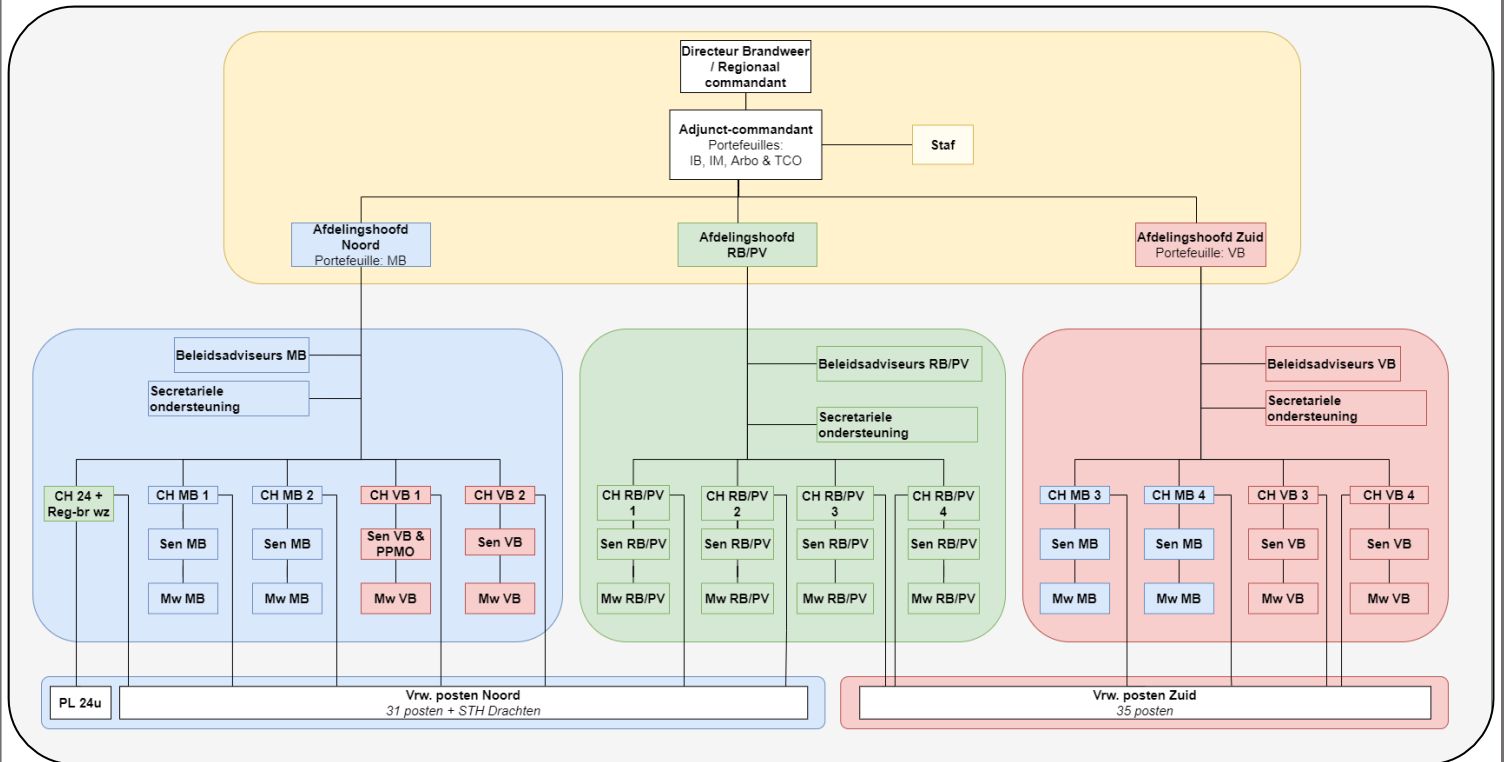
Om de nadelen van (alleen een) geografische indeling te ondervangen en gebruik te maken van de voordelen van de functionele structuur, wordt een functionele hulpstructuur voorgesteld waarbij het afdelingshoofd verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van beleid op één (of een combinatie) van de vier taakvelden voor de hele regio. Bij het inrichten van deze structuur is goed gekeken naar de twee producten die bij de samenleving het bekendst zijn: het leveren van hulp bij brand en ongevallen (incidentbestrijding) en het adviseren over (brand-) veiligheid. In de nieuwe inrichting van de brandweerorganisatie zijn beide producten duidelijk gepositioneerd.

Waar brandweer Fryslân momenteel is ingedeeld in vier geografische afdelingen met geografische aansturing (waarbinnen de functionele gebieden werkzaam zijn onder aansturing van een portefeuillehouder), wordt in het herschikte model een indeling met twee geografische afdelingen en een functionele afdeling Risicobeheersing en Planvorming geadviseerd. Hiermee is het een hybride aansturingmodel: niet alle leidinggevendenden hebben eenzelfde escalatielijijn. Boven de drie afdelingshoofden voor deze afdelingen krijgt een adjunct-commandant positie in het MT Brandweer.



Figuur 1: Indeling in geografische gebieden

In het onderstaand organogram wordt de geadviseerde structuur van de brandweerorganisatie visueel weergegeven. In bijlage 2 is hetzelfde organogram (vergroot) opgenomen.



Figuur 2: Organogram op hoofdlijnen

### Brandweezorg: incidentbestrijding en advisering (brand)-veiligheid

In deze structuur zijn de twee producten die bij de samenleving het bekendst zijn herkenbaar gepositioneerd. De incidentbestrijding wordt verzorgd vanuit de twee geografische gebieden, en voor het leveren van advisering over (brand)-veiligheid is het functionele gebied Risicobeheersing en Planvorming ingericht.

### Geografische indeling (is gedeeltelijk ook hiërarchisch)

Binnen elke geografische afdeling geeft een afdelingshoofd hiërarchisch leiding aan 4 clusterhoofden: twee clusterhoofden Materieelbeheer en twee clusterhoofden Vakbekwaamheid. De afdeling Noord kent nog een verbijzondering, namelijk de 24-uursdienst. Hiervoor is een specifiek (vijfde) clusterhoofd, welke naast aanvullende vrijwillige posities ook regio-brede werkzaamheden verricht.

Daarnaast zal het afdelingshoofd Noord of Zuid ook indirect de clusterhoofden Risicobeheersing en Planvorming aansturen die werkzaam zijn in zijn/haar geografisch gebied. Dit komt omdat deze clusterhoofden ook verantwoordelijk zijn voor een aantal posities binnen dit gebied.

### Functionele indeling (is gedeeltelijk ook hiërarchisch)

Binnen de afdeling Risicobeheersing en Planvorming geeft het afdelingshoofd hiërarchisch leiding aan 4 clusterhoofden Risicobeheersing en Planvorming die werkzaam zijn in de geografische afdeling Noord (Noordwest/Noordoost) of Zuid (Zuidwest/Zuidoost). Aangezien het afdelingshoofd Risicobeheersing en Planvorming geen geografisch gebied in portefeuille heeft, zal het clusterhoofd bij repressieve vraagstukken met betrekking tot de posities schakelen met het afdelingshoofd Noord of Zuid.

Het afdelingshoofd Noord of Zuid heeft tevens het vakgebied Materieelbeheer of Vakbekwaamheid in portefeuille. Hij/zij geeft dus ook indirect leiding aan twee clusterhoofden met hetzelfde vakgebied maar die werkzaam zijn in een ander geografisch gebied.

## 1. Inleiding

### 1.1. Aanleiding Organisatieontwikkeling Brandweer Fryslân 2020-2024

Medio 2019, ruim vijf jaar na de regionalisering in 2014, heeft het MT Brandweer besloten om de brandweerorganisatie tegen het licht te houden, naar aanleiding van de intern ontstane behoefte om te ontdekken welke processen en/of organisatievormen verbeterd konden worden. Hiervoor is in september 2019 het project 'Organisatieontwikkeling Brandweer Fryslân 2020-2024' van start gegaan. Na een uitgebreide organisatieanalyse heeft de projectgroep in mei 2020 een advies aan het MT Brandweer gegeven om via een opvolgend aantal deelprojecten gericht op een aantal thema's verder te gaan ontwikkelen om de beheersmatige organisatie op deze manier toekomstbestendiger te maken. In september 2020 zijn de eerste deelprojecten van start gegaan.

### 1.2. Aanleiding en doel Brandweer in Beweging

Aanvullend op de analyse vanuit het project Organisatieontwikkeling werd eind 2020 duidelijk dat de publieke aandacht voor Veiligheidsregio Fryslân veranderde. De coronacrisis zorgde ervoor dat het voorheen relatief anonieme merk Veiligheidsregio Fryslân ineens prominent zichtbaar werd voor het publiek, overheden en ketenpartners. Dit zorgde ervoor dat er van buitenaf een zwaarder beroep op de rol van directeur Veiligheidsregio werd gedaan. Omdat deze rol in onze organisatie gecombineerd wordt met de rol van Directeur Brandweer/Regionaal Commandant heeft dit een directe impact op de wijze waarop de brandweerorganisatie wordt aangestuurd.

Ook de (concept) evaluatie van de Wet veiligheidsregio's werd van invloed op het structuurvraagstuk. Uit de eerste contouren van de evaluatie kwam de analyse dat de rol van directeur Veiligheidsregio meer gescheiden zou moeten zijn van die van Directeur Brandweer.

Beide ontwikkelingen waren de aanleiding om binnen het project Organisatieontwikkeling ook te kijken naar de wijze waarop de aansturing van de brandweerorganisatie wordt vormgegeven. De insteek was om een organisatie-model te ontwikkelen met plek voor een adjunct-commandant, zonder uitbreiding van het aantal afdelingshoofden maar met behoud van slagkracht in het MT Brandweer. 13 januari is hiervoor vanuit het MT Brandweer de deelprojectopdracht vastgesteld.

### 1.3. Koppeling tussen Organisatieontwikkeling & Brandweer in Beweging

In september 2020 zijn een aantal deelprojecten gestart naar aanleiding van het advies vanuit het project Organisatieontwikkeling Brandweer Fryslân. Deze deelprojecten gingen onder andere over de samenwerking tussen verschillende functionele gebieden. Omdat het aantal afdelingshoofden randvoorwaardelijk is voor het aantal functionele en/of geografische gebieden, was het noodzakelijk om een koppeling aan te brengen tussen de bestaande projectstructuur met deelprojectgroepen en de op te richten projectstructuur voor Brandweer in Beweging.

Daarom is gekozen om de opdracht binnen Brandweer in Beweging onder te brengen in een nieuw te vormen deelprojectgroep binnen de projectstructuur van Organisatieontwikkeling, en om de lopende deelprojecten qua inhoud en (gedeeltelijke) bemensing te gebruiken als input voor Brandweer in Beweging. Zo komen we tot een integraal advies voor een logische herschikking die gefundeerd is op de adviezen van de deelprojecten en recht doet aan de wens voor een aangepaste topstructuur.

#### 1.4. Proces en besluitvormingstraject Brandweer in Beweging

In deze paragraaf wordt beschreven in welke processtappen *Brandweer in Beweging* ontworpen is:

<b>Periode</b>	<b>Processtap</b>	<b>Betrokken partijen</b>
<b>Januari '21</b>	Opdrachtformulering BiB	MT Brandweer
<b>Januari – Februari '21</b>	Formeren deelprojectgroep en communicatie	Deelprojectgroep
<b>Februari – Maart '21</b>	4 á 5 Bouwdagen deelprojectgroep	Deelprojectgroep
<b>Februari – April '21</b>	30+ Communicatiemomenten	Gehele brandweer
<b>Begin April '21</b>	MT-Breed: gezamenlijke afstemming over concept eindresultaat	MT Brandweer, clusterhoofden & beleidsadviseurs
<b>13 April '21</b>	Voorgenomen besluitvorming	MT Brandweer
<b>April – Mei '21</b>	Verdere uitwerking besluitvorming + vertaling naar praktijk (plaatsingsproces & praktische aanpassingen)	DT, OR, Bedrijfsvoering
<b>1 Juli '21</b>	Formele ingangsdatum herschikt organisatiemodel	Gehele brandweer
<b>1 September '21</b>	Praktische ingangsdatum herschikt organisatiemodel	Gehele brandweer

## 2. Brandweer in Beweging

### 2.1 Inleiding en doelstelling deelproject

Zoals eerder benoemd was de aanleiding om te kijken naar de wijze van aansturing van de organisatie tweeledig. Enerzijds de dubbelrol van de directeur Veiligheidsregio / Regionaal Commandant Brandweer en het effect hierop van crisis (zowel de containercalamiteit in 2019, als de coronacrisis in 2020) op de Veiligheidsregio en anderzijds de contouren van de evaluatie van de Wet veiligheidsregio's.

Het doel van het deelproject was om een organisatiemodel te ontwikkelen met plek voor een adjunct-commandant, zonder uitbreiding van het aantal afdelingshoofden maar met behoud van slagkracht in het MT Brandweer. Op 13 januari 2021 is hiervoor vanuit het MT Brandweer de deelprojectopdracht vastgesteld. De doelstelling van het deelproject *Brandweer in Beweging* werd kernachtig geformuleerd: om uiterlijk 13 april 2021 te komen tot een voorstel voor een herschikt organisatiemodel.

### 2.2 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die hierbij zijn geformuleerd zijn:

- Hoeveel en welke geografische gebieden bevat het nieuwe organisatiemodel?
- Hoeveel en welke functionele gebieden bevat het nieuwe organisatiemodel?
- Hoe ziet de aansturing en ondersteuning eruit in het nieuwe organisatiemodel?

### 2.3 Beoogd eindresultaat

Het beoogde eindresultaat van het deelproject is een voorstel voor een logische herschikking van het organisatiemodel, waarin voor iedere medewerker duidelijk is waar in de nieuwe organisatie hij/zij een plek heeft.

### 2.4 Kaders en uitgangspunten

Vanuit het MT Brandweer zijn de volgende kaders meegegeven aan de deelprojectgroep:

- Iedere medewerker krijgt een plaats in het nieuwe organisatiemodel; er zijn geen gedwongen ontslagen
- Een bezuinigingstaakstelling is geen doel van dit deelproject
- In het herschikte organisatiemodel is een plek voor een adjunct-commandant
- In het herschikte organisatiemodel is plek voor maximaal drie afdelingshoofden en 13 leidinggevenden
- De uitkomsten van de andere deelprojecten (*vanuit project Organisatieontwikkeling*) over de structuur zijn mede input voor dit deelproject.

Qua uitgangspunten zijn de volgende zaken meegegeven:

- De betrokkenheid van de achterban is erg belangrijk. Iedereen moet de mogelijkheid krijgen zijn/haar input te geven.
- De ondernemingsraad wordt nauw betrokken in het ontwerpproces.



Buiten de scope van het deelproject vallen:

- De bezetting van de (vrijwillige) posten. Dekkingsplan 2.0 blijft van kracht en staat binnen dit deelproject niet ter discussie.
- Lopende functiewaarderingen of het inrichten van een nieuw functiehuis.
- De aanpassing van operationele piketten.

## 2.5 Wegingsfactoren

Omdat tijdens de bouwdagen voorzien werd dat er verschillende varianten denkbaar waren voor het structuurvraagstuk, is aanvullend op de kaders en uitgangspunten gewerkt aan zogenaamde wegingsfactoren. Op basis van input van de vrijwillige achterban, beroepsmedewerkers en de deelprojectgroepleden zijn factoren benoemd die belangrijk geacht werden bij het beschouwen van varianten.

De uiteindelijke varianten kennen een mate van prioritering, maar zijn tegelijk niet interpreteerbaar als harde criteria. Ze zijn subjectief van karakter, en eveneens wisselend van impact. Dat maakt de wegingsfactoren tot een ondersteunende factor bij het komen tot een advies ten aanzien van het herschikte organisatie-model.

De onderstaande wegingsfactoren zijn benoemd:

1. Een sterke lijn met de repressieve dienst
2. Een duidelijke en werkbare structuur voor medewerkers
3. Integraal als één brandweer kunnen werken
4. Het jouw leidinggevende in staat stellen om goed leiding te kunnen geven
5. Een bijdrage leveren aan onze kerntaken
6. De mate waarin medewerkers eigenaarschap kunnen tonen
7. Span of attention voor leidinggevers
8. Balans tussen de afdelingen
9. Een sterke lijn met het bestuur en het gebied
10. Verbinding met de andere kolommen binnen de VRF

Deze wegingsfactoren zijn gedurende het proces gebruikt om een afweging te maken tussen de drie mogelijke varianten van aansturing: geografisch, functioneel of een gemengde variant. Daarnaast is het eindadvies op iedere wegingsfactor beoordeeld en gekeken welke ontwikkelopgaven er zijn om in de toekomst een verdere verbetering te realiseren op dit onderwerp. Deze ontwikkelopgaven zijn beschreven in het laatste hoofdstuk van dit advies.

### 3. Inrichting van de nieuwe organisatie

#### 3.1 Mogelijkheden voor de primaire indeling van de organisatie

Bij het beschouwen van een brandweerorganisatie vallen twee perspectieven op: het perspectief van de samenleving, en het perspectief vanuit de organisatie. Waar de organisatie in zichzelf een veelvoud kent van verschillende taken en processen, ziet de samenleving er doorgaans twee: het leveren van hulp bij brand en ongevallen (incidentbestrijding) en het adviseren over (brand-) veiligheid. Herkenbaarheid en afbakening van deze twee producten in de organisatie vergroten de eenvoud en duidelijkheid in interne processen en het eigenaarschap hiervan.

In aanloop naar de regionalisering per 1 januari 2014 is (binnen de kaders en uitgangspunten destijds) gekeken op welke wijze taken en processen konden worden geclusterd. Hierbij kwamen twee manieren naar voren: geografisch en functioneel. Deze manieren worden hieronder toegelicht.

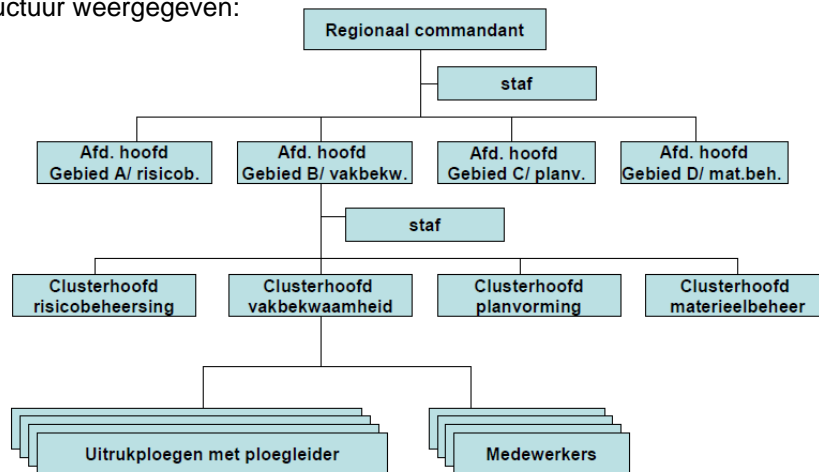
Een eerste manier is het indelen van de regio in verschillende geografische gebieden. Binnen deze gebieden worden de brandweertaken integraal uitgevoerd. Voordeel hiervan is dat dit herkenbaar is, en nauw aansluit bij de (ook anno 2021) huidige werkwijze. De verschillende brandweertaken worden fysiek dicht bij elkaar uitgevoerd en kunnen gemakkelijk op elkaar worden afgestemd. Mogelijk nadeel kan zijn dat de afzonderlijke geografische gebieden te weinig kwaliteit en capaciteit bundelen om effectief en efficiënt samen te werken. Een risico daarvan zou dan zijn dat er sub-regio's kunnen ontstaan waarmee de koppeling tussen beleid en uitvoering niet optimaal is.

Een tweede manier is om werkzaamheden te beleggen binnen functionele gebieden. Zodoende ontstaat er voor de hele regio één afdeling die zich bezighoudt met een functioneel gebied. Op deze manier worden kennis en kwaliteit van afzonderlijke vakgebieden gebundeld en kan efficiënter gewerkt worden door het uitwisselen van producten en afstemmen van werkwijzen. Een aandachtspunt bij deze werkwijze is dat het minder efficiënt en effectief kan zijn om al deze medewerkers fysiek bij elkaar te plaatsen, dan wel vanaf verschillende locaties maar onder centrale aansturing te laten werken. Het organiseren van oefeningen, het onderhouden van materieel, het houden van controles en afstemming met de gemeenten vindt lokaal plaats. Dit zou met zich meebrengen dat medewerkers van één afdeling vanaf verschillende locaties hun werkzaamheden moeten verrichten of genoodzaakt zijn om veel te reizen. Ook de contacten met de vrijwilligers / de vrijwillige posten zijn op deze wijze moeilijker vorm te geven en zullen in de praktijk een meer bureaucratisch karakter krijgen.

### 3.2. Huidige situatie

In 2014, tijdens de regionalisering van Brandweer Fryslân, is de huidige organisatievorm ontstaan. De organisatievorm lijkt op een matrixorganisatie waarbij zowel geografisch als functioneel wordt aangestuurd.

Brandweer Fryslân bestaat (naast de Staf) uit de volgende vier geografische afdelingen: Noordwest (incl. 24-uurs dienst), Noordoost, Zuidwest en Zuidoost. Eveneens zijn er vier vakgebieden: Risicobeheersing, Vakbekwaamheid, Planvorming en Materieelbeheer. In de onderstaande afbeelding wordt deze structuur weergegeven:



#### Geografisch (is tevens hiërarchisch)

Binnen elke geografische afdeling geeft ein afdelingshoofd hiërarchisch leiding aan (oorspronkelijk) 4 clusterhoofden, vanuit elk vakgebied één. Die afdeling Noordwest kent noch ein extra cluster, nämlich die 24-uursdienst.

#### Functioneel

Ein afdelingshoofd heeft naast ein geografisch gebied auch ein vakgebied in portefeuille waar hij/zij functioneel sturing aan geeft. Dit betekent dat ein afdelingshoofd naast geografische sturing auch functionele sturing geeft aan vier clusterhoofden die hetzelfde vakgebied in portefeuille hebben. Hiervan sitzen 3 clusterhoofden in ein ander geografisch gebied und die vallen auch nicht hiërarchisch onder dit afdelingshoofd.

Overzicht clusterindeling (17 clusterhoofden)

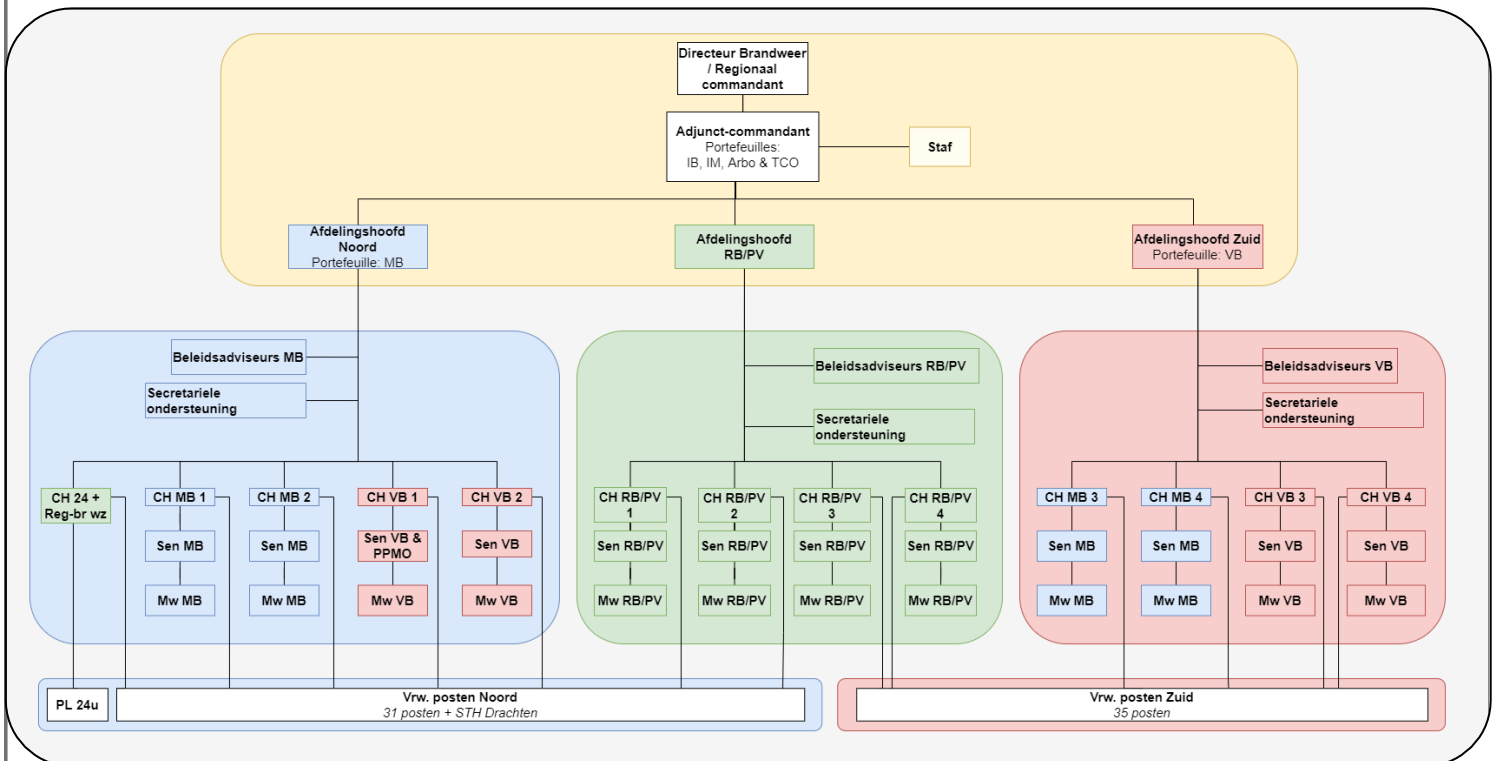
Afdeling	Noordwest	Noordoost	Zuidwest	Zuidoost
Risicobeheersing	1	1	1	1
Vakbekwaamheid	1	1	1	1
Planvorming	1	1	1	1
Materieelbeheer	1	1	1	1
24 uursdienst	1			

Bij die start van die regionalisering bestond het aantal leidinggevendenden uit 4 afdelingshoofden und 17 clusterhoofden. In die loop der tijd zijn nicht alle vacatures van clusterhoofden ingevuld, und is begin 2021 door het MT Brandweer vastgesteld dat er structureel 13 clusterhoofden zijn. Ein aantal daarvan heeft ein extra vakgebied in portefeuille, te weten Planvorming plus Risicobeheersing.

### 3.3. Geadviseerde situatie

Om de voordelen van schaalvergroting optimaal te benutten en tegelijk de lokale binding en integrale uitvoering van taken te behouden is (vergelijkbaar als bij de regionalisering in 2014) gekozen voor een matrixorganisatie waarin de voordelen van beide modellen zoveel als mogelijk worden verenigd. Aanvullend zijn de twee producten die bij de samenleving het bekendst zijn herkenbaar gepositioneerd. De incidentbestrijding wordt verzorgd vanuit de twee geografische gebieden, en voor het leveren van advisering over (brand)-veiligheid is het functionele gebied Risicobeheersing / Planvorming ingericht.

De onderstaande afbeelding toont het voorgestelde model. In bijlage 2 is hetzelfde organogram (vergroot) opgenomen.



Om een optimale invulling van de lokale taken te kunnen waarborgen is primair gekozen voor een indeling in twee geografische gebieden. Binnen elk van deze gebieden wordt integraal uitvoering gegeven aan het vastgestelde regionale beleid op het gebied van de integrale brandweezorg. Om de nadelen van (alleen een) geografische indeling te ondervangen en gebruik te maken van de voordelen van de functionele structuur, wordt een functionele hulpstructuur voorgesteld waarbij het afdelingshoofd verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van beleid op één (of een combinatie van) de vier taakvelden voor de hele regio.

Waar brandweer Fryslân momenteel is ingedeeld in vier geografische afdelingen met geografische aansturing (waarbinnen de functionele gebieden werkzaam zijn onder aansturing van een portefeuillehouder), wordt in het herschikte model een indeling met twee geografische afdelingen (waarbinnen de functionele gebieden Materieelbeheer en Vakbekwaamheid belegd worden) en een functionele afdeling Risicobeheersing en Planvorming geadviseerd. Hiermee is het een hybride aansturingsmodel: niet alle leidinggevenden hebben eenzelfde escalatielij. De verdere uitwerking van de geografische indeling staat in paragraaf 3.2. De hiërarchische indeling wordt besproken in paragraaf 3.3, en de functionele structuur staat verder uitgewerkt in paragraaf 3.4.

### 3.3.1. Indeling in geografische gebieden

De geografische afdelingen zijn Noord en Zuid, waarbij de huidige afdelingen Noordwest en Noordoost samen Noord vormen en de afdelingen Zuidwest en Zuidoost samen de afdeling Zuid vormen. In beide geografische afdelingen werken clusterhoofden die zowel een functioneel gebied aansturen, alsook een aantal brandweerposten. Deze afdelingen worden geografisch aangestuurd.

De afdeling Risicobeheersing en Planvorming (RB/PV) is de derde afdeling, zonder geografisch gebied. Dit betekent dat het afdelingshoofd met deze portefeuille geen geografisch gebied aanstuurt. De reden hiervoor is dat de portefeuille RB/PV inhoudelijk een zware is, waar bovendien op functionele thema's ook een forse ontwikkelopgave ligt. De clusterhoofden RB/PV werken met een thematische portefeuille, waarbij zij wel fysiek in een van de twee geografische afdelingen zitting hebben. Daarmee zijn ze een soort 'accounthouder' en worden ze hiërarchisch aangestuurd door het afdelingshoofd RB/PV. Daarnaast sturen zij wel, in meer of mindere mate (naar gelang de zwaarte van hun thematische portefeuille) posten aan in Noord of Zuid. Voor dit gedeelte van de taak leggen zij verantwoording af aan het betreffende geografische afdelingshoofd.

Brandweer Fryslân zal in de nieuwe situatie bestaan (naast de staf) uit de volgende twee geografische afdelingen: Noord en Zuid en één functionele afdeling Risicobeheersing en Planvorming.

Overzicht verdeling clusterhoofden (13)

Afdeling	Noord	Zuid	Risicobeheersing/ Planvorming (NW + NO + ZW + ZO)
	(NW+NO)	(ZW+ZO)	
Vakbekwaamheid	2	2	
Materieelbeheer	2	2	
24 uursdienst	1		
Risicobeheersing/ Planvorming			4

Bij het komen tot deze indeling is gekeken naar de wegingsfactoren:

- Het behouden van een sterke lijn met de repressieve dienst: alle clusterhoofden behouden een hiërarchische lijn met een aantal vrijwillige posten. Ook de behoefte vanuit de posten om een duidelijk aanspreekpunt te hebben is hiermee vervuld.
- Een duidelijke structuur: zowel grafisch als praktisch is duidelijk hoe de regio verdeeld is. Ook de twee functionele gebieden die veelvuldig de posten praktisch ondersteunen (materieelbeheer en vakbekwaamheid) zijn duidelijk belegd binnen de geografische gebieden.
- Een duidelijke structuur (kijkend naar geografische aspecten): de vier Waddeneilanden vallen binnen hetzelfde geografische gebied.
- Balans tussen afdelingen: beide geografische gebieden kennen een vergelijkbare zwaarte. Omdat de functionele portefeuille RB/PV zwaarder van aard is, is deze niet primair verbonden aan een geografisch gebied.

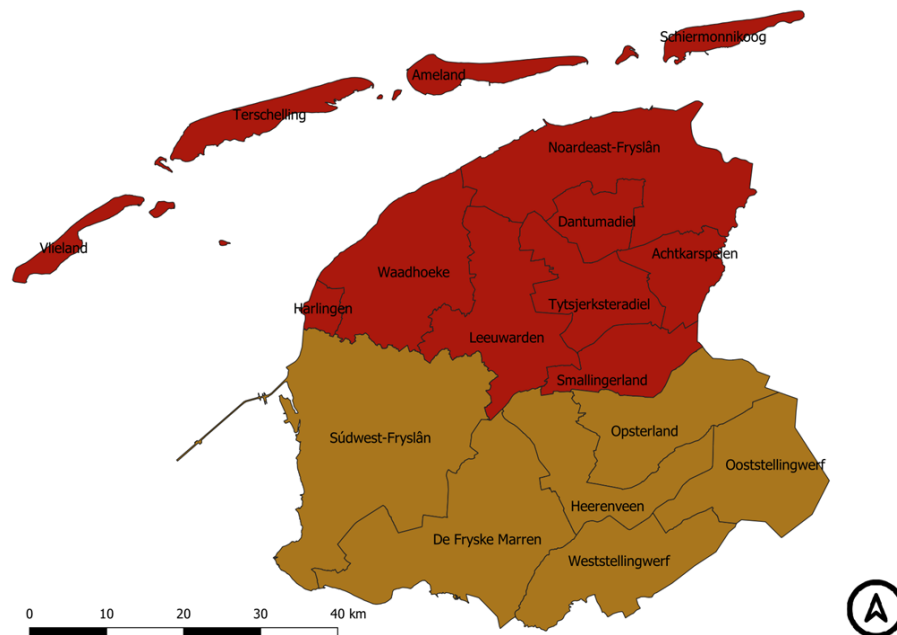
Bij de indeling in geografische gebieden is ook geredeneerd vanuit het gemeentelijk perspectief. De geografische gebieden:

- Sluiten aan op de bestaande gemeentegrenzen. Alle kazernes binnen één gemeente vallen binnen hetzelfde geografische gebied;
- Sluiten (zo veel mogelijk) aan bij bestaande en/of toekomstige samenwerkingsverbanden tussen gemeenten (ook onderling) en brandweer.

Op basis van de bovenstaande genoemde punten is gekozen voor een indeling in de onderstaande twee geografische gebieden (figuur 3):

- Leeuwarden, Waadhoeke, Harlingen, Vlieland, Terschelling, Ameland, Schiermonnikoog, Noardeast-Fryslân, Dantumadiel, Achtkarspelen, Tytjerksteradiel en Smallingerland
- Súdwest-Fryslân, De Fryske Marren, Heerenveen, Opsterland, Ooststellingwerf en Weststellingwerf

Afdeling Noord bestaat daarmee uit twaalf gemeenten en heeft 31 brandweerposten, afdeling Zuid bestaat uit zes gemeenten en heeft 35 brandweerposten.



Figuur 3: Indeling in geografische gebieden

### 3.3.2. Hiërarchische structuur

Het doel van het project Brandweer in Beweging was een logische herschikking van de organisatie, waarbij het uitgangspunt aanvankelijk was dat de organisatie wordt aangestuurd door een adjunct-commandant met (maximaal) drie afdelingshoofden en 13 clusterhoofden. In deze paragraaf wordt de hiërarchische structuur van de geadviseerde situatie toegelicht.

#### Aansturing door adjunct-commandant

De dubbelfunctie van regionaal commandant Brandweer en algemeen directeur Veiligheidsregio levert een hoge werkbelasting op, zo is in de huidige (crisis)periode gebleken. Daarom is er gekozen voor het benoemen van een adjunct-commandant, die de interne dagelijkse aansturing van Brandweer Fryslân (grotendeels) van de commandant overneemt (zie bijlage voor concept functieomschrijving). Hij of zij legt daarbij verantwoording af aan de regionaal commandant. De adjunct-commandant geeft leiding aan de hoofden van de brandweerafdelingen en de medewerkers van de Staf brandweer. Daarnaast heeft de adjunct-commandant enkele regionale thema's in portefeuille en is hij/zij verantwoordelijk voor enkele regionale teams en commissies. Het profiel voor deze functie zal nader worden uitgewerkt. De vacature voor deze functie zal aanvankelijk intern worden uitgezet.

#### *Geografisch (is gedeeltelijk ook hiërarchisch)*

Binnen elke geografische afdeling geeft een afdelingshoofd hiërarchisch leiding aan 4 clusterhoofden: twee clusterhoofden materieelbeheer en twee clusterhoofden vakbekwaamheid. De afdeling Noord kent nog een extra clusterhoofd die voornamelijk de 24-uursdienst aanstuurt, en daarnaast een aantal andere vrijwillige posten coördineert en regiobrede werkzaamheden uitvoert.

Daarnaast zal het afdelingshoofd Noord of Zuid ook indirect de clusterhoofden Risicobeheersing en Planvorming aansturen die werkzaam zijn in zijn/haar geografisch gebied, aangezien deze clusterhoofden ook verantwoordelijk zijn voor een aantal posten binnen dit gebied.

#### *Functioneel (is gedeeltelijk ook hiërarchisch)*

Binnen de afdeling Risicobeheersing & Planvorming geeft het afdelingshoofd hiërarchisch leiding aan 4 clusterhoofden Risicobeheersing & Planvorming, die tevens werkzaam zijn in de geografische afdeling Noord of Zuid. Hoewel de clusterhoofden Risicobeheersing & Planvorming ook verantwoordelijk zijn voor repressieve posten, ligt de focus meer op het functionele gebied.

Het afdelingshoofd Noord heeft tevens het vakgebied Materieelbeheer in portefeuille, terwijl het afdelingshoofd Zuid Vakbekwaamheid in portefeuille heeft. Hij/zij geeft dus ook functioneel leiding aan twee clusterhoofden met hetzelfde vakgebied die echter werkzaam zijn in het andere geografisch gebied. Het toekennen van functionele portefeuilles kan bij de profileren van afdelingshoofden nog onderwerp van gesprek zijn.

#### *3.3.3. Indeling in functionele gebieden*

Brandweer Fryslân kent sinds de regionalisering vier functionele gebieden: Materieelbeheer, Vakbekwaamheid, Risicobeheersing en Planvorming. Voor elk functioneel gebied is een afdelingshoofd (portefeuillehouder) verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling op het betreffende taakveld en voor de verbinding met landelijke ontwikkelingen.

In de herschikte organisatie blijven de functionele gebieden en portefeuilles bestaan. Voor Risicobeheersing en Planvorming geldt dat de aansturing in het vervolg gezamenlijk wordt gedaan: één afdelingshoofd stuurt als portefeuillehouder beide inhoudelijke vakgebieden aan. De clusterhoofden in deze vakgebieden verdelen de inhoud en aansturing op thema's binnen Risicobeheersing en Planvorming. Het aantal clusterhoofden voor beide vakgebieden in zijn totaliteit is vier. Aanvullend op deze vier clusterhoofden schuift het clusterhoofd CH24 aan bij het functionele overleg RB/PV, om aansluiting te houden bij een functioneel gebied.

De twee geografische afdelingshoofden hebben elk een inhoudelijke portefeuille; Vakbekwaamheid en Materieelbeheer. Daarbij worden ze ondersteund door clusterhoofden die zowel een functioneel team aansturen, alsook posten. Vakbekwaamheid kent 4 clusterhoofden en Materieelbeheer kent 4 clusterhoofden, die samen de inhoudelijke portefeuilles (incl. budgetten) verdelen.

#### *3.3.4. Aanspreekpunt per post*

Een van de kenmerken van Brandweer Fryslân na de regionalisering, is dat de organisatie dicht bij haar posten staat. Dit wordt als één van haar grootste krachten ervaren. Dit komt onder andere door een duidelijk aanspreekpunt per post: elk clusterhoofd is primair aanspreekpunt voor een aantal posten. Dit blijft in de herschikte organisatie het geval.

Waar nodig kan een clusterhoofd voor 'de eerste afvang van vragen' worden ondersteund door een (senior)medewerker. Dit gebeurt nu ook. Wat hierin wel verandert, is dat deze inzet middels een formele vastlegging in het PD van de (senior)medewerker wordt vastgelegd.

### 3.3.5. *Bijzondere positie 24-uurs beroepsbezetting Leeuwarden*

In Fryslân kennen we één beroepskorps: Cluster 24 in Leeuwarden, welke bestaat uit drie 24-uursploegen en een dagdienst. Samen zorgen zij in de dag situatie voor een beroepsbezetting in de gehele stad (Hoofdpost en post Noord). De Hoofdpost wordt daarbij 24 uur per dag door beroepsbrandweer bemest.

De aansturing van een beroepskorps (ongeveer 40 medewerkers) is anders dan van een vrijwillige post. Dit komt grotendeels door de personeel gerelateerde zaken, zoals het tweede loopbaanbeleid dat geldt voor medewerkers in de 24-uurs dienst. Dit loopbaanbeleid betekent voor de betreffende medewerkers extra opleidingen, loopbaanbegeleiding en het kunnen volgen van stages om door te kunnen stromen naar een niet-bezwarende functie. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de medewerker en de direct leidinggevende (clusterhoofd). Vanaf 2014 geldt daarom dat er een *dedicated* clusterhoofd op de 24-uurs dienst is geplaatst, met een kleine functionele verantwoordelijkheid erbij.

In de nieuwe organisatiestructuur geldt dat de 24-uursdienst nog steeds wordt gezien als een 'post' waar extra aandacht voor is benodigd. Wat hierin wel nieuw is, is dat twee zaken worden geformaliseerd. Het clusterhoofd dat de aansturing van de 24-uursdienst in het takenpakket heeft, heeft ook een of meer vrijwillige posten onder de hoede. Daarnaast zal dit clusterhoofd een aantal inhoudelijke thema's, bijvoorbeeld op het gebied van Incidentbestrijding, gaan doen en schuift hij aan bij het functioneel overleg RB/PV. Dit wordt ook vastgelegd, met evt. bijbehorende mandaten.

## 3.4. Positionering van portefeuilles

Naast geografische en functionele gebieden zijn door de jaren heen een aantal portefeuilles herkend en belegd, zoals Nazorg, Arbo, Incidentbestrijding (IB) en Informatiemanagement (IM). Deze portefeuilles zijn niet per definitie verbonden aan een functioneel gebied. In deze paragraaf wordt geschetst waar de portefeuilles in de herschikte organisatie gepositioneerd zijn.

### 3.4.1. *Incidentbestrijding*

Binnen het deelproject 'Positionering Incidentbestrijding' is advies uitgebracht over het beter borgen van dit thema. Concreet wordt o.a. geadviseerd om één MT-lid aan te wijzen als portefeuillehouder IB. In opvolging van dit advies wordt in de herschikte structuur voorgesteld om deze portefeuille te beleggen bij de adjunct-commandant. Voorstellen vanuit de programmaraad IB worden door de portefeuillehouder ingebracht in het MT Brandweer, waarna het MT Brandweer als geheel hierover een besluit kan nemen.

### 3.4.2. *Informatiemanagement*

Informatiemanagement is een proces dat de brandweer (en VRF als geheel) steeds meer leert beheersen. Het deelproject 'Positionering Informatiemanagement' heeft als voorlopige conclusie dat de brandweer hierin nog een grote ontwikkelopgave heeft. Hoewel alle vier functionele gebieden in



verschillende mate input en/of capaciteit voor dit proces zullen leveren, ligt de verwachting dat het zwaartepunt hierin bij het huidige functionele gebied Planvorming zal liggen.

Het is duidelijk dat Informatiemanagement de komende jaren een grotere rol binnen de brandweer zal krijgen. Dat zal ongetwijfeld resulteren in het toekennen van extra capaciteit en in wijzigingen van werkzaamheden op dat gebied. Met deze reden adviseert de deelprojectgroep om deze portefeuille te beleggen bij de adjunct-commandant, welke een overstijgende positie heeft ten opzichte van de drie afdelingshoofden.

#### 3.4.3. Nazorg

Om repressief personeel ondersteuning te kunnen bieden na ingrijpende gebeurtenissen is er het Team Collegiale Opvang (voorheen bekend als BOT: Bedrijfsopvangteam). Dit team van ongeveer 12 (vrijwillig) brandweercollega's stelt zich beschikbaar als opvangteam na ingrijpende gebeurtenissen. Het TCO kan meteen na een inzet ondersteuning bieden door de inzet gezamenlijk met de betrokken hulpverleners te doorlopen. Het TCO wordt ondersteund door een senior medewerker nazorg, welke voor 0,25 fte beroepsmatig is aangesteld, en valt als team onder een MT-lid welke optreedt als portefeuillehouder. De deelprojectgroep stelt voor om deze portefeuille in de herschikte structuur te beleggen bij de adjunct-commandant, gelet op de sterke link met repressie.

#### 3.4.4. Arbo

Binnen Brandweer Fryslân is, vanwege het risicovolle karakter van de repressieve werkzaamheden, een aparte arbocommissie ingesteld. Deze commissie heeft een onafhankelijke rol: vanuit een overstijgende positie wordt gekeken naar wat zich afspeelt binnen repressief Brandweer Fryslân op het gebied van veilig en gezond werken. Vanuit alle functionele en geografische gebieden zit daarom vertegenwoordiging in deze commissie. De werkzaamheden van de commissie zijn onder andere het beschouwen en wegen van incidenten, benoemen en/of implementeren van verbetermaatregelen, gevraagd en ongevraagd adviseren op het gebied van veilig werken. De deelprojectgroep stelt voor om deze portefeuille in de herschikte structuur te beleggen bij de adjunct-commandant.

## 4 Proces na vaststelling advies Brandweer in Beweging

### 4.1 Inleiding

Het MT Brandweer neemt op 13 april een voorgenomen besluit voor het wijzigen van de organisatie. Daarna is het proces nog niet afgelopen, want dan zijn er nog veel stappen te zetten tot de definitieve inwerkingtreding van de herschikte organisatie-inrichting. In dit hoofdstuk worden de consequenties van de organisatiewijziging, en de door het MT Brandweer te nemen vervolgstappen die ervoor moeten zorgen dat het besluit ook daadwerkelijk zijn beslag krijgt, beschreven.

### 4.2 Consequenties

In deze paragraaf worden voor een viertal functiegroepen de consequenties van de organisatiewijziging geschetst. Voor alle functiegroepen (ook de hieronder niet-genoemde) geldt, dat de aanpassingen vanuit Brandweer in Beweging niet zullen leiden tot functieherwaarderingstrajecten, conform de eerder gestelde kaders.

#### *Afdelingshoofden*

De afdelingshoofden vallen hiërarchisch onder de adjunct-commandant. De drie afdelingen Noord, Zuid en Risicobeheersing & Planvorming zullen onder de afdelingshoofden verdeeld worden. Afhankelijk van de verdeling kan mogelijk de standplaats van een afdelingshoofd wijzigen. Ook zullen de verantwoordelijkheden voor een aantal regionale thema's verdeeld worden onder de afdelingshoofden en de adjunct-commandant.

#### *Clusterhoofden*

Voor de clusterhoofden kan het zijn dat zij in de nieuwe situatie hiërarchisch vallen onder een ander afdelingshoofd. De functie-inhoud van een clusterhoofd zal niet veranderen. Het kan zijn dat een clusterhoofd thema's in twee portefeuilles heeft (Risicobeheersing en Planvorming) maar hij/zij zal dan ook minder repressieve posten in portefeuille krijgen. De verdeling van repressieve posten kan dus mogelijk wijzigen. Voor een clusterhoofd heeft deze herschikking vooralsnog geen consequenties voor zijn of haar standplaats.

#### *Medewerkers*

Bij de herschikking van de organisatie zijn de huidige functionele gebieden zoveel als mogelijk intact gehouden en is er geschoven met complete functionele gebieden. In de nieuwe situatie betekent het voor de medewerkers, dat hun functionele gebied komt te vallen onder een andere afdeling. Medewerkers die werkzaam zijn in een staf van een afdeling, komen rechtstreeks onder het afdelingshoofd te vallen van de nieuwe (staf) afdeling.

#### *Vrijwilligers*

Voor de vrijwillige medewerkers zal de herschikking van de organisatie als gevolg kunnen hebben dat zij een ander cluster- en afdelingshoofd toegewezen krijgen voor hun post. Ook zal, door een toename van het aantal posten in een geografisch gebied, het afdelingshoofd op een relatief grotere afstand komen te staan.

#### 4.3 Medezeggenschap, bestuur en directie

Een dergelijke organisatiewijziging vraagt om een adviesaanvraag van de ondernemingsraad. Daarnaast is het wenselijk dat bestuur en directie worden geïnformeerd over de wijziging van de organisatie. Dit leidt tot de volgende vervolgacties die nodig zijn in het kader van medezeggenschap, en het informeren van bestuur en directie:

Actie	Directie	Ondernemingsraad	Bestuur
Eindadvies ter informatie DT	19 april 2021		
Stukken op route naar OR		22 april 2021	
Adviesaanvraag ondernemingsraad		27 mei 2021	
Stukken op route naar agendacommissie veiligheid			25 mei 2021
Eindadvies ter informatie AcV			2 juni 2021
Eindadvies ter informatie BcV			16 juni 2021
Eindadvies ter informatie DB			24 juni 2021

#### 4.4 Praktische uitwerking

De praktische uitwerking van het wijzigen van de organisatie-inrichting vindt op meerdere fronten en momenten plaats. Insteek is dat alle belangrijke praktische zaken zoveel mogelijk voor de zomervakantie geregeld zijn. Hiervoor wordt als streefdatum 1 juli gehanteerd (wat in de praktijk 9 juli zal zijn), wanneer de zomervakantie officieel start. De werkelijke inwerkingtreding van de nieuwe organisatie-inrichting zal 1 september zijn, zodat de organisatie niet midden in een zomervakantie zal wijzigen qua structuur.

Voor de adviesaanvraag van de ondernemingsraad vinden een aantal voorbereidende zaken plaats, zodat er bij een positief advies snel gehandeld kan worden. Denk aan het voorbereiden van de inrichting in Profit en Veiligheidspaspoort en het plannen van de sollicitatieprocedure. Ook staat in de maand mei communicatie richting vrijwilligers op de actielijst.

Bij een positief advies van de ondernemingsraad begint de opbouw van de nieuwe organisatie van bovenaf. Dit houdt in dat eerst de vacature voor adjunct-commandant gepubliceerd wordt, en dat daarna de plaatsing van afdelingshoofden en clusterhoofden volgt.

#### 4.5 Ontwikkelopgaven

Naast de praktische uitwerking zijn er ook ontwikkelopgaven beschreven. Deels betreft dit een aantal thema's waarvan het van belang is dat die voor de inwerkingtreding van de nieuwe structuur verder uitgewerkt worden. Zo is het nodig om voor 1 september te onderzoeken hoe de werkzaamheden en werkverdeling van de secretariaten het beste passend in de nieuwe inrichting te organiseren zijn. Eenzelfde traject moet gestart worden voor de werkzaamheden en werkverdeling van de beleidsadviseurs. En tenslotte is het zeer wenselijk om de budgetten en mandaten te synchroniseren met de nieuwe inrichting.

Deze ontwikkelopgaven vragen meer tijd, aandacht en verdieping, waarbij het van belang is dat de betrokken medewerkers hier nauw bij betrokken worden. Voor iedere opgave wordt een bestaand lid van het MT Brandweer benoemd als actiehouder om er zorg voor te dragen dat deze opgaven voor 1 september zijn afgerond.

Verder zijn er een drietal ontwikkelopgaven benoemd die kunnen starten zodra de nieuwe topstructuur is ingeregeld. Het gaat hierbij allereerst om het opstarten van de doorontwikkeling van de functionele gebieden. Zodra de portefeuillehouders en clusterhoofden van de functionele gebieden bekend zijn, is het zaak dat zij (met de adviezen vanuit de deelprojecten vanuit Organisatieontwikkeling als vertrekpunt) de opgaven, speerpunten en bijbehorende inspanningen in beeld brengen en opstarten. Hieraan gekoppeld is de tweede ontwikkelopgave: het beschouwen van de (functionele) balans tussen FTE over de twee geografische gebieden.

Een derde ontwikkelopgave betreft het samen met senior medewerkers te kijken naar hun werkzaamheden en werkverdeling, ook in relatie tot de waardering van deze functie. Deze ontwikkelopgave komt niet vanuit Brandweer in Beweging, maar dient om een al langer bestaand aandachtspunt af te hechten.

De bovenstaande opgaven worden zichtbaar gemaakt in de volgende tabel:

<b>Ontwikkelopgave</b>	<b>Actiehouder</b>	<b>Termijn</b>
Budgetten & mandaten synchroniseren met organogram	Marinus	Jun - Sept
Secretariaten: werkzaamheden & verdeling (ook i.r.t. functiewaardering)	Margriet	Jun - Sept
Beleidsadviseurs: werkzaamheden & verdeling	Margreet	Jun - Sept
Inhoudelijke doorontwikkeling functionele gebieden: benoemen, planning technisch borgen en opstarten benodigde activiteiten	Nieuw MT Brandweer	Sept-Dec
Beschouwen van balans tussen FTE op geografische gebieden	Nieuw MT Brandweer	Sept-Dec
Senioren: werkzaamheden & verdeling (ook i.r.t. functiewaardering)	Nieuw MT Brandweer	Sept-Dec

Naast deze ontwikkelopgaven zijn er ook een aantal processen te benoemen die ‘zachter’ van aard zijn; processen die meer organisch lopen. Hierbij valt te denken aan: het (thematisch) samenwerken, de verantwoordelijkheidsverdeling tussen aanspreekpunt v/e post (clusterhoofd) & functioneel gebied en de verbinding met andere kolommen binnen Veiligheidsregio Fryslân. Deze processen worden waar mogelijk binnen het vervolgtraject van Organisatieontwikkeling verder opgepakt.

#### 4.6 Evaluatie

De deelprojectgroep is van mening dat ze een zorgvuldig proces doorlopen heeft om te komen tot dit eindadvies. Toch garandeert geen enkel proces dat de nieuwe organisatie-inrichting in de praktijk net zo goed uitpakt als vooraf bedacht. Vandaar dat in het advies is opgenomen om in het eerste kwartaal van 2023 de uitwerking van dit advies te evalueren. De organisatie heeft tegen die tijd een vol jaar gewerkt in de nieuwe organisatie-inrichting en is dan goed in staat om een oordeel te vellen over de werkbaarheid van de organisatie-inrichting en mogelijke verbeterpunten.

## BIJLAGE 1 – Schets profiel adjunct-commandant Brandweer

### Regionaal adjunct-commandant brandweer\*

#### Globale taakomschrijving:

- Fungeert als adjunct-commandant van de regionale brandweer.
- Legt verantwoording af aan de regionaal commandant.
- Geeft leiding aan de hoofden van de brandweerafdelingen.
- Geeft leiding aan de medewerkers van de Staf brandweer.
- Is gedelegeerd verantwoordelijk voor het beheer (financieel, personeel en materieel) van de regionale brandweer en de wijze van aanwending van de aan de eenheid toegewezen middelen op basis van gemandateerde bevoegdheden.
- Is gedelegeerd verantwoordelijk voor de regionale brandweer met betrekking tot de ontwikkeling en uitvoering van het beleid, de ontwikkeling en uitvoering van het jaarplan en -budget en het managen van de bedrijfsvoering.
- Ziet toe op de integraliteit van de beleidsprogramma's, stelt in overleg met de regionaal commandant prioriteiten en stelt hiertoe de kaders vast.
- Is verantwoordelijk voor de incidentbestrijding op regionaal niveau.
- Is verantwoordelijk voor het informatiemanagement binnen de brandweer.
- Is verantwoordelijk voor regionale teams en commissies, zoals het Team Collegiale Opvang en de Arbocommissie Brandweer.

#### Globale functie-eisen:

- academisch werk- en denkniveau;
- wettelijk verplichte opleidingen m.b.t. repressieve taken;
- recente en ruime ervaring met het managen van een grotere organisatorische eenheid (bij voorkeur een brandweerafdeling);
- kennis van bestuurlijke aangelegenheden, het takenpakket van de organisatie en ontwikkelingen op dit terrein;
- inzicht in complexe, maatschappelijke, bestuurlijke en politieke verhoudingen;
- commitment aan de visie op leiderschap van Veiligheidsregio Fryslân: voorbeeldgedrag, vertrouwen, luisteren, richting geven, verbinden;
- het vermogen om invulling te geven aan de kernwaarden van Veiligheidsregio Fryslân: samenwerkend, nieuwsgierig, met eigenaarschap en klantgericht.

\*) Deze functienaam is in lijn met de situatie bij GGD, d.w.z. de recente benoeming van een adjunct-directeur die de interne taken van de Directeur Publieke Gezondheid heeft overgenomen.

BIJLAGE 2 – Organogram (uitvergroot)

