Postbus 234
7300 AE Apeldoorn
088 310 4000
info@vnog.nl
www.vnog.nl

Aan de griffies van de deelnemende gemeenten van de Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland
Aan de colleges van de de deelnemende gemeenten van de Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland

Datum	:	27 november 2025	Uw brief van	:	
Ons kenmerk	:	25-72622/25-103617/AM	Uw kenmerk	:	
Behandeld door	:	[redacted]	Bijlage(n)	:	3
Onderwerp	:	Concept Kadernota 2027-2030			

Geachte raden en colleges,

Op 27 november 2025 heeft het algemeen bestuur van Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland (VNOG) de concept Kadernota 2027-2030 behandeld. Conform de gemeenschappelijke regeling VNOG leggen wij u nu deze concept Kadernota **ter zienswijze** voor.

Indien gewenst kunt u een zienswijze geven. VNOG ontvangt de zienswijze graag **uiterlijk 5 februari 2026** zodat het dagelijks bestuur op de zienswijzen kan reageren.

Inhoud concept Kadernota
Bredere context van deze Kadernota
De al jaren spelende groeiende onzekerheid in de wereld op allerlei vlakken heeft grote effecten; zowel op de taken en rol van VNOG, als op de eigen bedrijfsvoering van VNOG en haar financiën. Het gaat bijvoorbeeld om (nieuwe) dreigingen, klimaatverandering, fluctuerende energiekosten en grondstofprijzen, cybercriminaliteit, (geopolitieke) instabiliteit, hybride oorlogvoering, etc. Niemand kan alle effecten op dit moment volledig overzien of voorspellen.

De ontwikkelingen leiden er onder andere toe dat onze inwoners, gemeenten, bedrijven en instellingen meer en andere hulp- en dienstverlening van onze veiligheidsregio nodig hebben (en verwachten). Er zijn nieuwe eisen aan VNOG (en overheidsinstanties in het algemeen). VNOG moet zich ontwikkelen om bij de tijd te blijven. Door dit alles zijn er (al dan niet onvoorziene en soms onvermijdelijke) extra kosten, bijvoorbeeld op het gebied van de informatievoorziening.

VNOG moet er voor waken dat haar bedrijfsvoering (ook op de langere termijn) op orde en up-to-date blijft. Door de besparingen op de bedrijfsvoering de afgelopen jaren is deze sober geworden, zeker ook gelet op de genoemde ontwikkelingen en eisen. Ook de accountant heeft aangegeven dat de bedrijfsvoering van VNOG op onderdelen té sober geworden is. Bij de Halfjaarrapportage 2025 heeft het AB binnen de bestaande begroting incidentele middelen gereserveerd om aan dit aandachtspunt te werken, maar er zijn ook structurele inspanningen nodig. Deze situatie en de ontwikkelingen die op VNOG af komen, vragen continue scherpte in het verbeteren van processen en investeren in de transitie van een sobere naar een robuuste bedrijfsvoering; deze Kadernota

gaat daar op in. De opgaven binnen de bedrijfsvoering zijn breed, maar bij gelijkblijvende omstandigheden gaat VNOG ervan uit dat ze, na verwerking van deze Kadernota, uit te voeren zijn binnen de bestaande middelen.

Enerzijds krijgen bestaande taken van VNOG vanwege nieuwe omstandigheden/dreigingen een nieuwe dimensie. Dit vergt extra inspanningen van ons. Bij de afweging van de voorstellen voor deze Kadernota is het principe onuitstelbaar en onontkoombaar gehanteerd.

Anderzijds zijn er nieuwe taken, bijvoorbeeld vanuit het Rijk in het kader van weerbaarheid, met verwachte Rijksfinanciering. VNOG gaat ervan uit dat nieuwe rijkstaken door het Rijk bekostigd zullen worden en maakt zich daar, ook via de landelijke samenwerking met andere veiligheidsregio's, hard voor. Alsook zijn er nieuwe taken rondom veerkracht en brede maatschappelijke continuïteit. VNOG is inmiddels ook, net als alle veiligheidsregio's, door het Rijk 'vitaal verklaard' voor een aantal belangrijke processen, waaronder proces 'crisisorganisatie', 'inzet brandweer' en 'informatievoorziening'. Dit brengt de plicht met zich mee dat deze processen altijd door moeten gaan. Dit maakt versterking van de eigen bedrijfscontinuïteit van VNOG noodzakelijk.

Wat voor veiligheidsregio hebben we nodig en willen we
We willen een robuuste, wendbare en informatiegestuurde veiligheidsorganisatie die staat voor continuïteit en stabiliteit. VNOG is een betrouwbare en stabiele partner die antwoord heeft op de hulpvragen van de samenleving en de aan haar gevraagde taakontwikkeling aan kan. We willen een dynamische veiligheidsregio zijn die proactief nauw samenwerkt met de gemeenten, andere diensten (politie, GGD, etc.), maatschappelijke organisaties en de inwoners. De huidige situatie vraagt om een flexibele en wendbare houding van VNOG om op een snel veranderende en onzekere context in te spelen. Daarvoor is een robuuste basis nodig.

Dit alles maakt dat er de komende jaren geen sprake zal zijn van verdere besparingen/bezuinigingen[1], maar dat VNOG, samen met haar partners, ervoor moet zorgen dat de organisatie actueel blijft door in de organisatie te investeren.

Waar we vandaan komen
- Na financieel lastige jaren heeft het AB in 2020 gekozen voor een basisscenario voor de inrichting van VNOG. Dit hebben wij de afgelopen jaren geoperationaliseerd.
- We zien financieel moeilijke jaren voor de gemeenten aankomen. VNOG heeft hier oog en begrip voor en heeft gehoor gegeven aan eerdere oproepen van gemeenten hierover. Daarom hebben wij in de begroting een besparing doorgevoerd die per 2026 structureel € 1,9 mln. bedraagt.
- Per 2026 hebben alle 25 veiligheidsregio's een structurele korting van 10% gekregen op hun Rijksbijdrage (de Brede Doeluitkering Rampenbestrijding, BDuR). Voor VNOG gaat het om € 1,1 mln. In 2026 is die tijdelijk gedekt, per 2027 zijn structurele maatregelen getroffen.
- In voorgaande kadernota's en begrotingen is reeds aangegeven dat de kapitaallasten dusdanig zullen stijgen dat deze op enig moment niet meer gedekt kunnen worden door een onttrekking aan de beschikbare egalisatiereserve. Een verhoging van de gemeentelijke bijdrage wordt op termijn noodzakelijk en onvermijdelijk. Dit moment breekt in 2027 aan.

[1] Wel hebben we de versterking van de crisisorganisatie moeten versoberen om de korting op de BDuR van het Rijk te kunnen dragen, zie hoofdstuk 6.

Regeling demarcatie - voortgang
Per 2023 is de regeling demarcatie van kracht. Deze regeling is afgesloten tussen de colleges van B&W van de 22 deelnemende gemeenten en het AB VNOG. In de regeling is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor uitvoering en bekostiging van taken in de kazernes. Het was de bedoeling dat per 2027 de verrekening van de facilitaire kosten uit deze regeling niet meer individueel per gemeente zou plaatsvinden, maar via het verdeelmodel zou gaan verlopen (dus totaalbedrag verdeeld over de 22 gemeenten). VNOG constateert, mede in overleg met de gemeentelijke betrokkenen, dat meer tijd nodig is om een betrouwbare inschatting van de totale kosten te maken. Ook wordt de regeling demarcatie nog geëvalueerd. Daarom wordt voorgesteld de individuele verrekening voorlopig voort te zetten en pas bij een volgende Kadernota te besluiten over overgang naar het verdeelmodel. Zie nadere toelichting in de Kadernota. Dit wordt zoals in de regeling afgesproken in het periodiek ambtelijk overleg afgestemd.

Proces
In de gemeenschappelijke regeling VNOG staat voor de zienswijzen op de concept Kadernota een periode van 8 weken. Wij beseffen ons dat dit relatief kort is, ook gelet op de feestdagen, maar anders komen we qua tijd in de knel met het proces van de concept begroting. Het is wel gelukt om de periode met nog twee weken uit te breiden naar 10 weken.

Ter informatie treft u de visuals aan van het kadernota- en begrotingsproces, zodat u beter kunt zien hoe de processen verlopen, hoe ze in elkaar zitten en op elkaar aansluiten.

Begin maart 2026 zal het DB, conform de wet, op de ingediende zienswijzen op de concept Kadernota reageren. De Kadernota zal vervolgens definitief door het AB worden vastgesteld op 19 maart 2026. Op basis van de Kadernota stelt VNOG een concept (ontwerp) meerjarenbegroting 2027-2030 op. Begin april 2026 sturen wij deze concept begroting ter zienswijze aan de raden.

De zienswijzenperiode op de concept begroting vormt het wettelijke moment om zienswijzen in te dienen. Een zienswijze op de concept Kadernota is dus niet verplicht en een extra optie die VNOG biedt, bovenop de wettelijke vereisten.

Raden betrekken
Om de raden (tussentijds) goed mee te nemen in de ontwikkelingen zet VNOG, naast de wettelijk verplichte momenten, andere middelen en instrumenten in, aansluitend op de behoeften. Wij vinden de relatie met de raden namelijk van groot belang. VNOG maakt raadsmagazines, houdt raadsevents, webinars en raadsbijeenkomsten en komt op verzoek langs bij gemeenteraden. Tenslotte zijn ook vergaderingen van de informele gemeenschappelijke raadsadviescommissie ingepland.

Voorbehoud
Begrotingen opstellen wordt steeds moeilijker door alle onzekerheden die spelen. Soms zullen bijstellingen van documenten nodig zijn. Het is bijvoorbeeld voorzienbaar dat het nieuwe kabinet in de loop van 2026 toch met nadere eisen voor de veiligheidsregio's rondom weerbaarheid komt, waardoor de concept VNOG begroting 2027, die tegen die tijd al ter zienswijze bij de raden ligt, bijstelling behoeft. Dit vraagt flexibiliteit van VNOG en van u als lezers. Documenten kunnen achterhaald raken tijdens de besluitvormingsroute. VNOG doet haar best om u tijdig en volledig te informeren over de voortschrijdende ontwikkelingen, maar vraagt ook om begrip voor latere bijstellingen als gevolg hiervan.

Tenslotte
VNOG ontvangt de zienswijze op de concept Kadernota 2027-2030 graag **uiterlijk 5 februari 2026**. We zien de zienswijze met belangstelling tegemoet. Wij waarderen uw betrokkenheid zeer. Alleen samen kunnen wij zorgen voor een robuuste veiligheidsregio die er klaar voor is om de inwoners en gemeenten te ondersteunen en paraat staat als het er op aan komt.

Met vriendelijke groet
Het dagelijks bestuur van de Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland,

[redacted], [redacted],
secretaris voorzitter

Bijlagen:
1. Kadernota in één oogopslag
2. Visual proces
3. Concept Kadernota

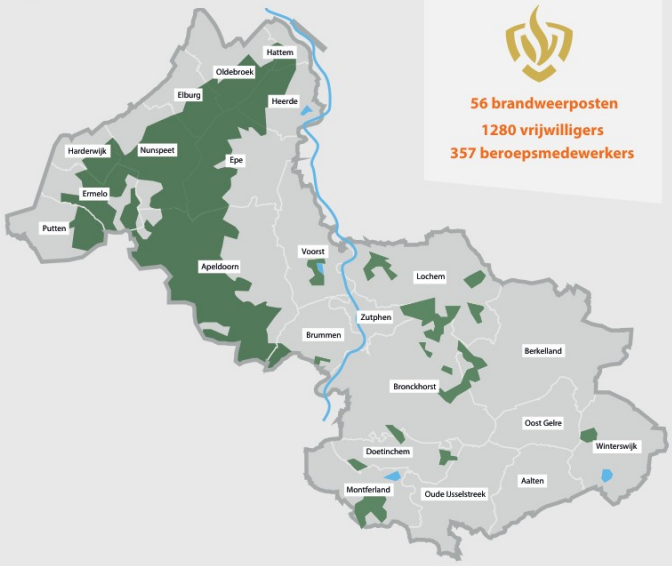
CONCEPT KADERNOTA *2027-2030*
IN ÉÉN OOGOPSLAG

veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland

BRANDWEER Noord- en Oost-Gelderland

GHOR Noord- en Oost-Gelderland

Brandweer Noord- en Oost-Gelderland, de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR) en de meldkamer zijn onderdeel van onze veiligheidsregio. Samen werken wij aan een veilige en gezonde samenleving. Voor 22 gemeenten voeren wij de wettelijke taken uit rond brandweerzorg, hulp bij ongelukken, rampen en crisis. Het voorkomen daarvan en het beperken van schade.



56 brandweerposten
1280 vrijwilligers
357 beroepsmedewerkers

870.000 inwoners

25% bos en heide

22 gemeenten

3000 km²

BASIS KOMENDE BEGROTING VNOG 2027-2030

De Kadernota VNOG 2027-2030 vormt de basis voor de komende Begroting VNOG 2027-2030.
In de Kadernota wordt de bredere context van VNOG geschetst. We leven in een wereld met groeiende onzekerheden en reële dreigingen. Dit leidt ertoe dat onze inwoners, gemeenten, bedrijven, instellingen en het Rijk meer en andere hulp- en dienstverlening van onze veiligheidsregio nodig hebben en verwachten. Er komen nieuwe taken op VNOG af, bijvoorbeeld vanuit het Rijk in het kader van weerbaarheid (met verwachte Rijksfinanciering).

Ook is VNOG door het rijk 'vitaal verklaard' voor een aantal belangrijke processen. VNOG moet hiervoor haar eigen bedrijfscontinuïteit verder versterken. De huidige tijd vraagt om een solide, wendbare en informatie gestuurde veiligheidsorganisatie die staat voor continuïteit en stabiliteit en die de aan haar gevraagde taakontwikkeling aan kan. In de Kadernota staan daarom voorstellen vanwege ontwikkelrichtingen en worden onvermijdelijke autonome ontwikkelingen geschetst. Deze leiden tot een verhoging van de gemeentelijke bijdrage.



EFFECT KADERNOTA 2027

EFFECT KADERNOTA 2027 T.O.V. GEMEENTELIJKE BIJDRAGE MJB 2026-2029

	2026	2027	2028	2029	2030
Gemeentelijke bijdrage conform MJB 2026-2029	€ 58.039.820,-	€ 61.040.320,-	€ 62.559.920,-	€ 62.559.920,-	€ 62.559.920,-
Loon- en prijscompensatie		€ 2.506.800,-	€ 2.506.800,-	€ 2.506.800,-	€ 2.506.800,-
Ontwikkelrichtingen		€ 278.800,-	€ 278.800,-	€ 278.800,-	€ 278.800,-
Autonome ontwikkelingen		€ 402.600,-	€ 422.600,-	€ 442.600,-	€ 442.600,-
Ontwikkeling kapitaallasten (vorig jaar)		€ -3.000.000,-	€ -4.500.000,-	€ -4.500.000,-	€ -4.500.000,-
Ontwikkeling kapitaallasten (huidig jaar)		€ 2.500.000,-	€ 4.000.000,-	€ 4.000.000,-	€ 4.500.000,-
Totaal	**€58.039.820,-**	**€63.728.520,-**	**€65.268.120,-**	**€65.288.120,-**	**€65.788.120,-**

WEERSTANDSCAPACITEIT

VNOG heeft met de 22 gemeenten afgesproken dat de verhouding tussen de daarvoor beschikbare reserves en de optelsom van de financieel gekwantificeerde risico's tussen de 1 en 1,4 moet blijven.

WEERSTANDSCAPACITEIT VNOG

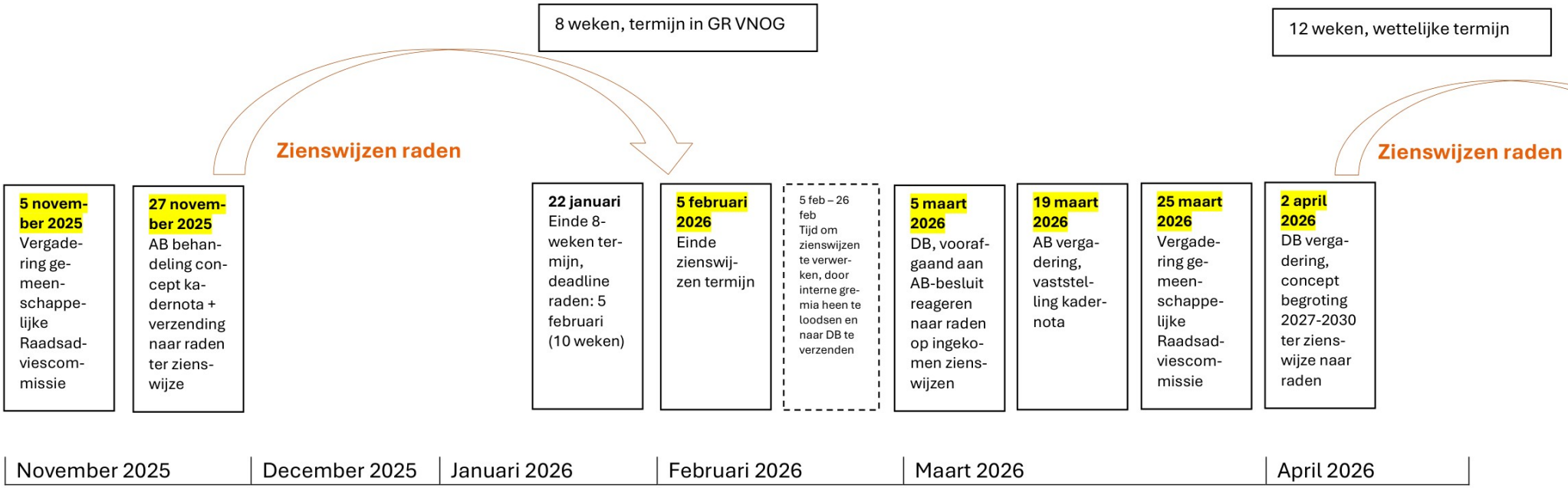
Beschikbare weerstandscapaciteit	€ 3.831.849,-
Benodigde weerstandscapaciteit	€ 3.197.000,-
Weerstandsratio	1,2

**peildatum jaarrekening 2024*



Visual proces Kadernota 2027 in 2025/2026

14 oktober 2025

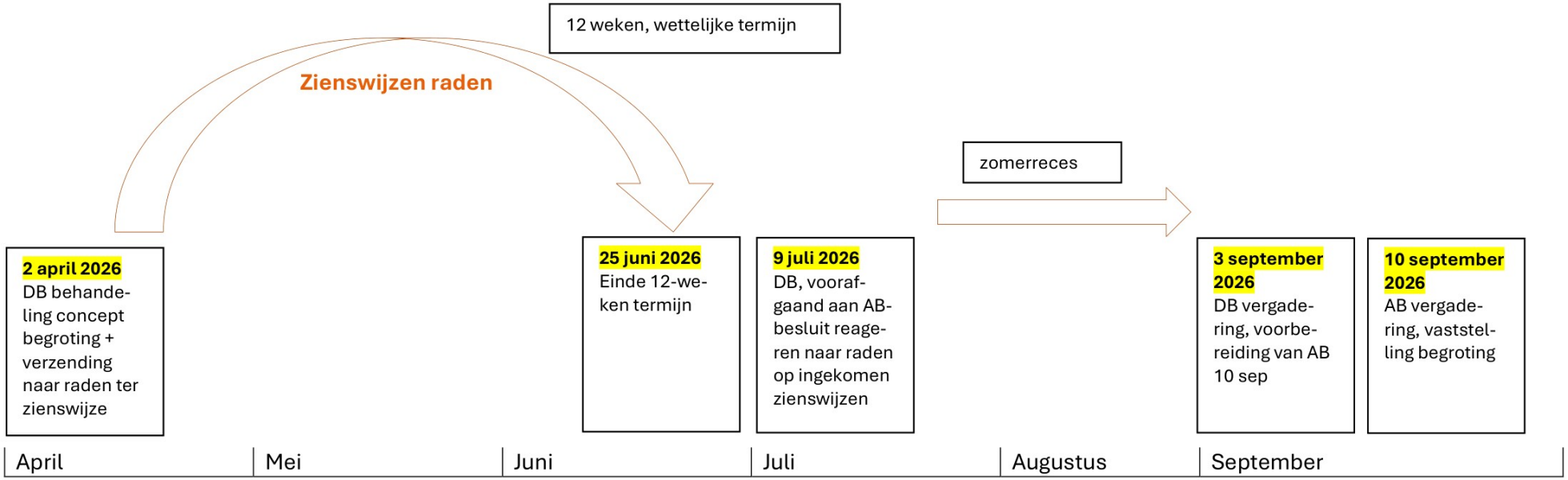


Toelichting

- Volgens de gemeenschappelijke regeling VNOG moet de concept kadernota voor een termijn van 8 weken aan de raden worden voorgelegd.
- Bij wet moet de kadernota vóór 30 april definitief door het AB worden vastgesteld.
- Bij wet moet het DB, voorafgaand aan het AB-besluit, schriftelijk en gemotiveerd op de zienswijzen reageren.
- Het DB van begin maart wordt gebruikt om op de ingediende zienswijzen te reageren.
- De concept begroting moet begin april door het DB ter zienswijze naar de raden worden gestuurd, zodat de wettelijke zienswijzentermijn van 12 weken vóór het zomerreces is afgerond en de raden van de volle 12 weken gebruik kunnen maken.
- Omdat de concept begroting is gebaseerd op de kadernota, moet de kadernota dus definitief door het AB worden vastgesteld vóór begin april. Dat is dus in het AB van maart.

Visual proces begroting 2027 in 2026

14 oktober 2025



Toelichting

- Bij wet moet de concept begroting voor een termijn van 12 weken aan de raden worden voorgelegd.
- Bij wet moet de begroting vóór 15 september definitief door het AB worden vastgesteld.
- Bij wet moet het DB, voorafgaand aan het AB-besluit, schriftelijk en gemotiveerd op de zienswijzen reageren.
- Het DB van juli (laatste DB voor de zomervakantie) wordt gebruikt om op de ingediende zienswijzen te reageren.
- Gedurende het zomerreces ligt de procedure stil. In aansluiting op verzoeken van raden is de zienswijzenpeiling zo gepland, dat die niet in de zomer valt, maar dat de 12-weken-termijn vóór de zomer rond is. Zo kunnen de raden van de volle 12 weken gebruik maken.
- Ter voorbereiding op het AB van 10 september vindt er op 3 september een DB plaats. Dit DB vormt nog een uitwijkmogelijkheid, mocht het niet lukken om in het DB van 9 juli op de ingediende zienswijzen te reageren.

veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland

concept
Kadernota 2027-2030

13 november 2025

Inhoudsopgave

1. Inleiding / samenvatting	3
2. Wat doet VNOG?	7
3. Ontwikkelingen algemeen	9
4. Ramingsgrondslagen begroting 2027	14
5. Ontwikkelrichtingen	17
6. Autonome ontwikkelingen	19
7. Financiële ontwikkelingen	22
8. Beleidsregels risico's, reserves en weerstandscapaciteit	29
9. De uitgevoerde risico-inventarisatie	31
10. Risico's versus weerstandscapaciteit	36
11. Financieel meerjarenperspectief 2027-2030	37
Bijlagen	38

1. Inleiding / samenvatting

Voor u ligt de Kadernota 2027 – 2030 van Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland (VNOG). De Kadernota vormt de basis voor de komende begroting 2027-2030 en bevat daarvoor de financieel-technische uitgangspunten, beschrijving van ontwikkelingen, ontwikkelrichtingen en autonome ontwikkelingen.

1.1. Hoofdlijn van deze Kadernota 2027-2030
In deze paragraaf wordt de hoofdlijn van de Kadernota geschetst.

1.1.1. De bredere context
De al jaren spelende groeiende onzekerheid in de wereld op allerlei vlakken heeft grote effecten; zowel op de taken en rol van VNOG, als op de eigen bedrijfsvoering van VNOG en haar financiën. Het gaat bijvoorbeeld om (nieuwe) dreigingen, klimaatverandering, fluctuerende energiekosten en grondstofprijzen, cybercriminaliteit, (geopolitieke) instabiliteit, hybride oorlogvoering, etc. Niemand kan alle effecten op dit moment volledig overzien of voorspellen.

De ontwikkelingen leiden er onder andere toe dat onze inwoners, gemeenten, bedrijven en instellingen meer en andere hulp- en dienstverlening van onze veiligheidsregio nodig hebben (en verwachten). Er zijn nieuwe eisen aan VNOG (en overheidsinstanties in het algemeen). VNOG moet zich ontwikkelen om bij de tijd te blijven. Door dit alles zijn er (al dan niet onvoorziene en soms onvermijdelijke) extra kosten, bijvoorbeeld op het gebied van de informatievoorziening.

VNOG moet er voor waken dat haar bedrijfsvoering (ook op de langere termijn) op orde en up-to-date blijft. Door de besparingen op de bedrijfsvoering de afgelopen jaren is deze sober geworden, zeker ook gelet op de genoemde ontwikkelingen en eisen. Ook de accountant heeft aangegeven dat de bedrijfsvoering van VNOG op onderdelen té sober geworden is. Bij de Halfjaarrapportage 2025 heeft het AB binnen de bestaande begroting incidentele middelen gereserveerd om aan dit aandachtspunt te werken, maar er zijn ook structurele inspanningen nodig. Deze situatie en de ontwikkelingen die op VNOG af komen, vragen continue scherpte in het verbeteren van processen en investeren in de transitie van een sobere naar een robuuste bedrijfsvoering; deze Kadernota gaat daar op in. De opgaven binnen de bedrijfsvoering zijn breed, maar bij gelijkblijvende omstandigheden gaat VNOG ervan uit dat ze, na verwerking van deze Kadernota, uit te voeren zijn binnen de bestaande middelen.

Enerzijds krijgen bestaande taken van VNOG vanwege nieuwe omstandigheden/dreigingen een nieuwe dimensie. Dit vergt extra inspanningen van ons. Bij de afweging van de voorstellen voor deze Kadernota is het principe onuitstelbaar en onontkoombaar gehanteerd.

Anderzijds zijn er nieuwe taken, bijvoorbeeld vanuit het Rijk in het kader van weerbaarheid, met verwachte Rijksfinanciering. VNOG gaat ervan uit dat nieuwe rijkstaken door het Rijk bekostigd zullen worden en maakt zich daar, ook via de landelijke samenwerking met andere veiligheidsregio's, hard voor. Alsook zijn er nieuwe taken rondom veerkracht en brede maatschappelijke continuïteit. VNOG is inmiddels ook, net als alle veiligheidsregio's, door het Rijk 'vitaal verklaard' voor een aantal belangrijke processen, waaronder proces 'crisisorganisatie', 'inzet brandweer' en 'informatievoorziening'. Dit brengt de plicht met zich mee dat deze processen altijd door moeten gaan. Dit maakt versterking van de eigen bedrijfscontinuïteit van VNOG noodzakelijk.

1.1.2. Wat voor veiligheidsregio hebben we nodig en willen we
We willen een robuuste, wendbare en informatiegestuurde veiligheidsorganisatie die staat voor continuïteit en stabiliteit. VNOG is een betrouwbare en stabiele partner die antwoord heeft op de hulpvragen van de samenleving en de aan haar gevraagde taakontwikkeling aan kan. We willen een dynamische veiligheidsregio zijn die proactief nauw samenwerkt met de gemeenten, andere diensten (politie, GGD, etc.), maatschappelijke organisaties en de inwoners. De huidige situatie vraagt om een flexibele en wendbare houding van VNOG om op een snel veranderende en onzekere context in te spelen. Daarvoor is een robuuste basis nodig.

Dit alles maakt dat er de komende jaren geen sprake zal zijn van verdere besparingen/bezuinigingen[1], maar dat VNOG, samen met haar partners, ervoor moet zorgen dat de organisatie actueel blijft door in de organisatie te investeren.

1.1.3. Waar we vandaan komen
- Na financieel lastige jaren heeft het AB in 2020 gekozen voor een basisscenario voor de inrichting van VNOG. Dit hebben wij de afgelopen jaren geoperationaliseerd.
- We zien financieel moeilijke jaren voor de gemeenten aankomen. VNOG heeft hier oog en begrip voor en heeft gehoor gegeven aan eerdere oproepen van gemeenten hierover. Daarom hebben wij in de begroting een besparing doorgevoerd die per 2026 structureel € 1,9 mln. bedraagt.
- Per 2026 hebben alle 25 veiligheidsregio's een structurele korting van 10% gekregen op hun Rijksbijdrage (de Brede Doeluitkering Rampenbestrijding, BDuR). Voor VNOG gaat het om € 1,1 mln. In 2026 is die tijdelijk gedekt, per 2027 zijn structurele maatregelen getroffen.
- In voorgaande kadernota's en begrotingen is reeds aangegeven dat de kapitaallasten dusdanig zullen stijgen dat deze op enig moment niet meer gedekt kunnen worden door een onttrekking aan de beschikbare egalisatiereserve. Een verhoging van de gemeentelijke bijdrage wordt op termijn noodzakelijk en onvermijdelijk. Dit moment breekt in 2027 aan.

1.1.4. Bijstellingen
Begrotingen opstellen wordt steeds moeilijker door alle onzekerheden die spelen. Soms zullen bijstellingen van documenten nodig zijn. Het is bijvoorbeeld voorzienbaar dat het nieuwe kabinet in de loop van 2026 toch met nadere eisen voor de veiligheidsregio's rondom weerbaarheid komt, waardoor de concept VNOG begroting 2027, die tegen die tijd al ter zienswijze bij de raden ligt, bijstelling behoeft. Dit vraagt flexibiliteit van VNOG en van de lezers. Documenten kunnen achterhaald raken tijdens de besluitvormingsroute. VNOG doet haar best om de betrokkenen tijdig en volledig te informeren over de voortschrijdende ontwikkelingen, maar vraagt ook om begrip voor latere bijstellingen als gevolg hiervan.

1.2. Uitwerking in deze Kadernota
De elementen zoals geschetst in de vorige paragraaf komen in separate hoofdstukken in deze Kadernota terug.

1.3. Effect Kadernota op de gemeentelijke bijdrage[2]
In 2027 stijgt de gemeentelijke bijdrage door de gebruikelijke toegepaste loon- en prijsindexatie, door autonome ontwikkelingen, ontwikkelrichtingen en gestegen kapitaallasten.

[1] Wel hebben we de versterking van de crisisorganisatie moeten versoberen om de korting op de BDuR van het Rijk te kunnen dragen, zie hoofdstuk 6.
[2] Bedragen t.o.v. begroting 2026

1.3.1. Loon- en prijsindex
De verwachte ontwikkeling van de lonen en prijzen leiden conform vastgesteld beleid (op basis van de gegevens van het Centraal Planbureau) in 2027 tot een stijging van (€ 2.158.000 (lonen) + € 348.800 (prijzen) =) € 2.506.800 afgerond € 2,5 miljoen. De loon- en prijsindex van de meldkamer brandweer-multi (MKON-MKBM) staat in de VNOG-begroting, maar wordt bekostigd door de vijf betrokken veiligheidsregio's samen; het VNOG-aandeel hierin bedraag 25,45%. In het genoemde bedrag van € 2,5 miljoen is de bijdrage van de vier andere veiligheidsregio's verrekend.

1.3.2. Autonome ontwikkelingen
Dit zijn ontwikkelingen die leiden tot kostenstijgingen, die verplicht of op een andere manier onvermijdbaar zijn.

1.3.3. Ontwikkelrichtingen
Dit zijn voorstellen op reguliere taken die noodzakelijk zijn om VNOG bij de tijd te houden, zodat kan worden voldaan aan de hulpvragen en verwachtingen uit de samenleving. Voor een deel van de ontwikkelrichtingen wordt een beroep gedaan op de gemeenten, een ander deel wordt binnen de bestaande begroting gedekt door middelen op een andere manier in te zetten of andere taken af te bouwen.

1.3.4. Investeringen en kapitaallasten en verhoging gemeentelijke bijdrage
In vorige Kadernota's is opgenomen, en vertaald in de meerjarenbegrotingen, dat de stijging van de kapitaallasten vanaf 2027 niet meer gedekt kunnen worden door een onttrekking uit de beschikbare egalisatiereserve. Daarom is een verhoging van de gemeentelijke bijdrage aangekondigd en in de meerjarenbegroting opgenomen.

In deze Kadernota is het meerjarenbeeld ten aanzien van de ontwikkeling van de kapitaallasten opnieuw doorgerekend (zie par. 7.5). Hieruit blijkt opnieuw de eerder berekende - en genoemde stijging. De grote brandweervoertuigen worden inmiddels in een vast tempo uitgeleverd en daarnaast gaan de leveringen, na afronding van de aanbesteding van de elektrische (dienst)voertuigen, lopen vanaf eind 2025. Verder wordt rekening gehouden met de onderhanden - en nog uit te voeren investeringen in o.a. (specialistische) brandweervoertuigen, verbindingsmiddelen en in ICT - en facilitaire zaken, op basis van een meerjarig investeringsplan. De hiermee gepaard gaande kredieten zullen zoals gebruikelijk in de meerjarenbegroting worden opgenomen (c.q. geactualiseerd voor de bestaande kredieten).

Uitgaande van een hogere beginstand van de egalisatiereserve wordt voor 2027 en 2028 uitgegaan van een lagere stijging van de gemeentelijke bijdrage dan in Kadernota en begroting 2026-2029. In plaats van de daarin voorgestelde bijdrage van € 3 mln. en € 4,5 mln. voor de jaren 2027 en 2028, kan voor genoemde jaren nu worden gerekend met resp. € 2,5 mln. en € 4 mln. (structureel). Vanaf 2030 wordt met aanvullend € 0,5 mln. (structureel) gerekend tot totaal € 4,5 mln. (structureel).

Het totale effect van deze Kadernota is als volgt:

Effect Kadernota 2027 t.o.v. gemeentelijke bijdrage MJB 2026 - 2029					
	2026	2027	2028	2029	2030
Gemeentelijke bijdrage conform MJB 2026 - 2029	58.039.820	61.040.320	62.559.920	62.559.920	62.559.920
Loon- en prijscompensatie		2.506.800	2.506.800	2.506.800	2.506.800
Ontwikkelrichtingen		278.800	278.800	278.800	278.800
Autonome ontwikkelingen		402.600	422.600	442.600	442.600
Ontwikkeling kapitaallasten (vorig jaar)		-3.000.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Ontwikkeling kapitaallasten (huidig jaar)		2.500.000	4.000.000	4.000.000	4.500.000
Totaal	**58.039.820**	**63.728.520**	**65.268.120**	**65.288.120**	**65.788.120**

1.4. Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft VNOG op hoofdlijnen. Hoofdstuk 3 beschrijft ontwikkelingen en hoofdstuk 4 de ramingsgrondslagen. Hoofdstuk 5 gaat in op de ontwikkelrichtingen, hoofdstuk 6 op autonome ontwikkelingen en hoofdstuk 7 op financiële ontwikkelingen. Tenslotte gaan hoofdstuk 8, 9 en 10 in op de risico's en de weerstandscapaciteit. De Kadernota eindigt met een financieel meerjarenperspectief (hoofdstuk 11) en enige bijlagen.

2. Wat doet VNOG?

2.1. Vragen van de samenleving en Missie

De samenleving stelt primair twee vragen aan VNOG:

- Help mij als ik in nood ben (bij brand, ongevallen, rampen, crises).
- Vertel mij hoe veilig en gezond te wonen, werken en recreëren (gevaar te voorkomen/mezelf te helpen).

Inwoners, bedrijven, instellingen en andere overheden stellen deze vragen aan ons. Wij beantwoorden deze vragen vanuit onze wettelijke taken en verantwoordelijkheden uit de Wet veiligheidsregio's. De missie van VNOG daarbij is: **"Samen werken aan veiligheid"**.

2.2. Opgaven

Met onze Opgaven beantwoorden wij de twee vragen van de samenleving:

- Opgave 0: Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en (langdurige) crises (maatschappelijke opdracht, incidentbestrijding en crisisorganisatie)
- Opgave 1: Zelfredzaam & risicobewust
- Opgave 2: Vakbekwaam & deskundig
- Opgave 3: Sterke informatiepositie
- Opgave 4: Een gezonde financiële basis en betrokken medewerkers (randvoorwaarde, gezonde bedrijfsvoering)

De Opgaven vormen de rode draad in alle beleidsdocumenten van VNOG, waaronder de opgavegerichte begroting.

2.3. Visie

De visie beschrijft hoe VNOG haar missie gestalte geeft. De visie luidt als volgt:

- Noord- en Oost-Gelderland is een regio waar nu en in de toekomst veilig en gezond gewoond, gewerkt en gerecreëerd kan worden.
- VNOG is dé organisatie in de regio voor samenwerking aan veiligheid.
- VNOG helpt mens en dier in nood en ondersteunt om gevaar te voorkomen.
- Bij een incident, crisissituatie of ramp staat VNOG garant voor professionele hulpverlening:
    - VNOG heeft een fijnmazig netwerk van slagvaardige brandweerposten met passend materieel en goed opgeleide en getrainde medewerkers (Brandweer).
    - VNOG coördineert de geneeskundige hulpverlening bij rampen/crises (GHOR).
    - Samen met partners (o.a. gemeenten) bereiden we ons voor op crises en bestrijden die (Multidisciplinaire crisisorganisatie).
- VNOG zet in op zelfredzaamheid. Wij helpen inwoners, bedrijven en gemeenten om die te vergroten, stimuleren veilig gedrag en helpen gemeenten goede vergunningen te verlenen.
- VNOG verzamelt, monitort, analyseert en duidt data. Daarmee beoordelen we risico's en we gebruiken die informatie bij onze voorlichting, advisering en bij de bestrijding.
- Wij voeren alle ondersteunende werkzaamheden voor onze taken uit, zoals oefenen, opleiden, inkoop, onderhoud en alle achterliggende administratie.
- VNOG zet in op samenwerking met vele partners, want die is waardevol, noodzakelijk en onmisbaar: regionaal, interregionaal, landelijk en internationaal.
- Met daadkracht, deskundigheid, en passie -onze kernwaarden- geven wij samen met partners uitvoering aan onze missie: 'Samen werken aan veiligheid'

De missie, opgaven en visie staan in het regionale beleidsplan 2025-2028.

2.4. Samenvatting

De vragen van de samenleving en het antwoord van VNOG daarop:



Kernwaarden: Daadkrachtig – Deskundig – Gepassioneerd

2.5. Speerpunten 2025-2028

In het regionaal beleidsplan 2025-2028 zijn voor deze beleidsperiode zes speerpunten benoemd op diverse Opgaven, die we naast de reguliere taken op de Opgaven gaan oppakken. Op een tweetal speerpunten hebben we de ambitie om te excelleren. De activiteiten op de speerpunten komen in de begroting terug bij de betreffende afdelingen. Op de voortgang van de activiteiten van de speerpunten wordt in de reguliere P&C-cyclus gerapporteerd. In overzicht:

Opgave 0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en (langdurige) crises
- De reguliere taken op deze Opgave
- Speerpunt: Crisisbeheersing
- Speerpunt: Grensoverstijgende samenwerking
- Speerpunt: Natuurbrandbeheersing (excelleren)

Opgave 1. Zelfredzaam & risicobewust
- De reguliere taken op deze Opgave
- Speerpunt: Risicobewust maken van de samenleving (gedragsinterventies) (excelleren)

Opgave 2. Vakbekwaam & deskundig
- De reguliere taken op deze Opgave

Opgave 3. Sterke informatiepositie
- De reguliere taken op deze Opgave
- Speerpunt: Informatievoorziening

Opgave 4. Een gezonde financiële basis en betrokken medewerkers
- De reguliere taken op deze Opgave
- Speerpunt: Arbeidsmarkt

2.6. Vitaal verklaring, bedrijfscontinuïteit en weerbaarheid

VNOG is medio 2025 door het Rijk vitaal verklaard voor een aantal processen, waaronder proces 'crisisorganisatie', 'inzet brandweer' en 'informatievoorziening'. Dit brengt de plicht met zich mee dat deze processen altijd door moeten gaan. Dit maakt versterking van de eigen bedrijfscontinuïteit van VNOG noodzakelijk. Anderzijds brengt dit ook rechten met zich mee, bijvoorbeeld voorrang op noodrantsoenen vanuit het Rijk. Er is bij dit alles een verbinding met het grotere thema 'weerbaarheid': ook VNOG zelf moet weerbaar zijn. Alleen een weerbare VNOG kan van meerwaarde zijn voor de weerbaarheidsopgave waar de samenleving als geheel voor staat.

3. Ontwikkelingen algemeen

3.1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de voornaamste ontwikkelingen waar VNOG mee te maken krijgt. Het gaat daarbij onder andere om het belangrijke thema 'weerbaarheid' en de gevolgen van de vitaal verklaring van VNOG. Tenslotte zijn er ook ontwikkelingen op reguliere taken en bestaande dossiers van VNOG. Deze ontwikkelingen kunnen op dit moment nog niet gekwantificeerd worden.

3.2. Weerbaarheid

Het AB heeft aan VNOG de opdracht gegeven om een organisatiestructuur op te zetten voor weerbaarheid & veerkracht, waarbij in ieder geval een informatieknooppunt en ondersteuning gemeenten is meegenomen. Belangrijke elementen van de weerbaarheidsopgave zijn onder ander:

- **Versterking van de bedrijfscontinuïteit van de VNOG-organisatie zelf** – zodat de organisatie haar cruciale taken onder alle omstandigheden kan blijven uitvoeren.
- **Een robuuste en adaptieve crisisorganisatie** – die snel en effectief kan reageren op uiteenlopende crisissituaties
- **Een weerbare en veerkrachtige regio** – waar inwoners, publieke en private netwerkpartners risicobewust, zelf- en samenredzaam zijn en indien nodig ondersteund worden (bv. via noodsteunpunten).
- **Versterking van de continuïteit van de 22 gemeenten** – coördineren en ondersteunen van gemeenten op het gebied van de continuïteit van de gemeentelijke (crisis)organisatie.

De opgave en de context waarin weerbaarheid moet worden georganiseerd zijn complex en vragen input van veel verschillende organisaties. Een heldere taakverdeling tussen Rijk, veiligheidsregio's, gemeenten en partners is noodzakelijk om doelmatig en efficiënt te werken. Daarbij moet worden gebalanceerd tussen maatwerk, vooruitlopen en in gezamenlijkheid organiseren.

In de Voorjaarsnota wordt door het kabinet vanaf 2027 voor Weerbaarheid structureel € 70 miljoen vrijgemaakt. Voor de invulling van deze middelen zal de focus liggen op de versterking van de regionale en lokale weerbaarheid èn de publiekscampagne inclusief een huis-aan-huis- publicatie. Over de versterking van de regionale en lokale weerbaarheid (waaronder de inrichting van noodsteunpunten) worden met het Veiligheidsberaad en in afstemming met de VNG afspraken gemaakt. Nadat deze afspraken zijn gemaakt, worden de veiligheidsregio's geïnformeerd over hoe dit mogelijk doorwerkt in de BDuR. Het is daarom op dit moment nog niet duidelijk hoeveel de veiligheidsregio's van de € 70 miljoen krijgen en welke taken de veiligheidsregio's met die gelden van het Rijk moeten gaan uitvoeren. Zodra dit wel duidelijke is, wordt u hierover geïnformeerd en zal een voorstel voor aanpassing van de begroting t.z.t. worden voorgelegd.

Het organiseren van weerbaarheid kan een langdurige en onvoorspelbare exercitie zijn, omdat het momentum lastig te bepalen is. De dreiging kan onverwachts enorm toenemen, of niet. Het is belangrijk het thema actueel te houden, het urgentiebesef hoog te houden. VNOG organiseert zaken 'flexibel', zodat adequaat kan worden ingespeeld op ontwikkelingen.

3.3. Noodstroomvoorziening

In het kader van de bedrijfscontinuïteit van VNOG is er een verbetering in de noodstroomvoorziening nodig. Nu VNOG vitaal is verklaard door het Rijk, moeten wij de continuïteit van bepaalde processen garanderen. Het blijvend uitvoeren van de processen **brandweerzorg** en **crisisorganisatie** en **informatievoorziening** zijn processen waarvoor VNOG vitaal is verklaard. Hierdoor is

o.a. noodstroom nodig op de locaties van waaruit de brandweerzorg wordt geleverd (de brandweerkazernes) en op de uitwijklocatie van de crisisorganisatie. Aan deze verplichting kan op verschillende manieren uitvoering worden gegeven. Dit zal in nauw overleg met de gebouweigenaren (de gemeenten) moeten worden geregeld.

3.4. Informatievoorziening

3.4.1. Landelijke ontwikkelingen

Informatievoorziening is cruciaal. VNOG heeft dit dan ook als speerpunt opgenomen in haar regionaal beleidsplan 2025-2028. Er spelen momenteel grote landelijke ontwikkelingen op dit gebied. Zo is er het "Masterprogramma IV 2025 – 2030" opgestart, gaan er grote projecten lopen bij de meldkamer (meldkamersysteem en verbindingen) en is het te verwachten dat andere eisen aan VNOG gesteld gaan worden rondom de informatievoorziening in het kader van weerbaarheid / vitaal verklaring door het Rijk. Op het moment zijn nog niet alle elementen helemaal uitgekristalliseerd, noch is op alle elementen in te schatten welke kosten hiermee gepaard gaan. Een aantal ontwikkelingen worden hierna geschetst.

3.4.2. Business intelligence-datawarehousespecialist

De huidige inrichting van het Data Warehouse (DWH) sluit niet meer aan bij de veranderende behoefte van de organisatie. Dit betreft de vraag naar meer data (zowel diversiteit als groter volume) en de vraag naar meer dan alleen rapportages, namelijk data science, data-analyse en near real-time. Door het BI team zal het DWH doorontwikkeld moeten worden wat meer capaciteit vergt; ook om onze toekomstige rol voor de centrale gegevensvoorziening te kunnen vervullen.

3.4.3. Doorontwikkeling Business intelligence-datawarehouse

Door business intelligence (BI)/DWH door te ontwikkelen kan VNOG voorzien in de veranderende behoefte naar data en vraag naar informatie in de organisatie die informatie gestuurd wil werken om zo aan de (hulp)vraag van de samenleving te blijven voldoen (data science, data-analyse en real-time dashboards). Er zijn hiervoor nog diverse opties in onderzoek hoe dit te organiseren (on premise, in de cloud of hybride). Uiteindelijk benodigde middelen zijn nog sterk afhankelijk van nog te maken keuzes.

3.4.4. SLA's met leveranciers afsluiten

Door Servicelevelagreements (SLA's) met leveranciers af te sluiten zorgen we voor meer leveringszekerheid, wat van belang is in het kader van weerbaarheid. Bovendien krijgen we hierdoor de mogelijkheid tot verbinding binnen onze regio op innovatieve wijze.

3.4.5. Innovatieve ICT infrastructuur vanwege dreigingen

In het kader van versterking van onze digitale weerbaarheid en daarmee de continuïteit van onze informatievoorziening bij dreigingen en grote verstoringen, dient de technische infrastructuur te worden aangepast.

3.4.6. Team digitale verkenning

Om de informatiepositie tijdens incidenten te versterken en het lerend vermogen van de organisatie te vergroten, is voorgesteld om binnen VNOG een Team Digitale Verkenning (TDV) op te richten. Dit team zal met behulp van digitale middelen (zoals drones en camera's) verkenningen uitvoeren bij uiteenlopende incidenten in de regio. De inzet van digitale verkenning sluit aan op het speerpunt 'informatievoorziening' in het regionaal beleidsplan 2025-2028 en draagt bij aan effectievere en efficiëntere Incidentbestrijding. Er volgt eerst een haalbaarheidsonderzoek naar een TDV, dat binnen de bestaande begroting zal worden uitgevoerd.

3.5. Brandweer

Bij specifiek de brandweer spelen een aantal ontwikkelingen die hier en daar verbonden zijn met de hiervoor geschetste ontwikkelingen.

3.5.1. Klimaatverandering en natuurbranden

Door klimaatverandering worden meer en grotere natuurbranden verwacht waarbij de inzet van de brandweer grootschaliger en langduriger zal zijn. Passend binnen het speerpunt 'Natuurbrandbeheersing' in het regionaal beleidsplan VNOG 2025-2028, zet VNOG in op:

- Intensieve samenwerking met terreinbeheerders, waterschappen en andere veiligheidsregio's
- Investeringen in materieel en opleiding gericht op natuurbrandbestrijding

3.5.2. Energietransitie en nieuwe risico's

Door de energietransitie ontstaan nieuwe risico's. Verwacht worden meer incidenten met elektrische voertuigen, zonnepanelen, batterijen en waterstofinstallaties. Om hier goed mee om te gaan, zet VNOG in op:

- Aanpassing van repressieve technieken en veiligheidsprotocollen
- Versterking van kennisdeling en innovatie binnen de VNOG

3.5.3. Digitalisering en datagedreven werken

Zie ook paragraaf 3.4. Door verdergaande digitalisering en datagedreven werken wordt een grotere inzet verwacht van data-analyse en van AI voor het risicogericht werken van de brandweer. Om dit goed te kunnen faciliteren, zet VNOG in op:

- Verbetering van meldkamersystemen en alarmeringsmethoden.
- Gebruik van sensoren, drones en slimme systemen binnen brandweerzorg

3.5.4. Cyberveiligheid en digitale dreigingen

Zie ook paragraaf 3.4. Door toenemende digitale dreigingen komt de cyberveiligheid steeds meer onder druk te staan. Om hier goed mee om te kunnen gaan, zet VNOG in op:

- Versterking van kennis over cyberincidenten en digitale infrastructuur.
- Samenwerking met andere hulpdiensten en vitale sectoren. Opleiding en oefening gericht op digitale weerbaarheid.

3.5.5. Personeel, vrijwilligers en inclusiviteit

Het wordt steeds lastiger om geschikt personeel te vinden en te behouden. Dit geldt zowel voor beroeps als vrijwillig personeel. Passend binnen het speerpunt 'Arbeidsmarkt' van het regionaal beleidsplan VNOG 2025-2028, zet VNOG in op:

- Meer gerichte werving.
- Versterking van diversiteit en inclusiviteit binnen de organisatie.
- Gebruik van flexibele inzetmodellen en aandacht voor werk-privébalans.

3.5.6. Samenwerking veiligheidsketen

Door toenemende complexiteit van de samenleving en van incidenten is een verdere verbetering van de multidisciplinaire samenwerking noodzakelijk. Om hier goed mee om te kunnen gaan, zet VNOG in op:

- Versterking van samenwerking met politie, ambulance, gemeenten en andere veiligheidsregio's.
- Gezamenlijke voorbereiding op grootschalige crises en rampen.
- Heldere rolverdeling en communicatie in de veiligheidsketen.

3.5.7. De veranderende rol van de brandweer
Zie ook paragraaf 3.2. Door veranderingen in de samenleving en om de samenleving meer weerbaar te maken is een veranderende rol van de brandweer noodzakelijk. Om dit mogelijk te maken, zet VNOG in op:

- Meer aandacht voor preventie, risicocommunicatie en maatschappelijke ondersteuning.
- Actieve rol in het versterken van de zelfredzaamheid van burgers.
- Flexibele inzet bij maatschappelijke crises zoals overstromingen of pandemieën

3.6. Versterken crisiscommunicatie
Crisiscommunicatie wordt steeds relevanter; de bestaande werkvoorraad is groot en groeit, o.a. vanwege weerbaarheid. Om de coördinator crisiscommunicatie te ondersteunen bij doorontwikkeling van het regionale crisiscommunicatieproces de verdere professionaliseren van de leden van de expertteams crisiscommunicatie is hulp nodig. De medewerker crisiscommunicatie ondersteunt bij het opleiden, trainen, oefenen, het organiseren van (netwerk)bijeenkomsten en het actueel houden van gegevens van netwerkpartners.

3.7. Voertuigen Veiligheidsregio huisstijl
Landelijk is er de intentie om het beeldmerk van de Veiligheidsregio verder te ontwikkelen, wat aansluit bij de wens van Crisisbeheersing en Crisiscommunicatie van VNOG om beter zichtbaar en herkenbaar te zijn. Brandweer en GHOR zijn herkenbaar, maar deze onderdelen nog niet. Hoewel er een huisstijl bestaat die in andere regio's wordt gebruikt (groene piketvoertuigen), gebruikt VNOG die nog niet. Er wordt nu een voorstel uitgewerkt om dit bij reguliere voertuigvervanging wel te gaan doen en dan vier groene voertuigen te bestellen (er zijn dan geen extra kosten). Wel loopt er nog overleg over belastingvrijstelling voor groene voertuigen, wat t.z.t. mee zal wegen bij de uiteindelijke bestelling.

3.8. Voorlopig voortzetten individuele verrekening facilitaire kosten demarcatie
Per 2023 is de regeling demarcatie van kracht tussen AB VNOG en de 22 colleges, waarin is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor uitvoering en bekostiging van taken in de kazernes.

Afspraak 11 in de regeling bepaalt dat VNOG specifieke facilitaire taken overneemt van de gemeenten (zoals gespecificeerd in de regeling) en dat die via het algemene verdeelmodel door de 22 gemeenten gezamenlijk gedragen worden. Hoewel deze taken inmiddels zijn overgedragen door de gemeenten aan VNOG en door VNOG worden uitgevoerd, is de verrekening via het verdeelmodel nog niet ingevoerd. In plaats daarvan worden de kosten momenteel individueel per gemeente afgerekend op basis van werkelijke kosten. In december 2022 heeft het AB hiertoe besloten. Dit biedt ruimte om ervaring op te doen, begrotingsposten gezamenlijk (met gemeentelijke gebouwbeheerders en het FAO) te toetsen aan werkelijke uitvoering en kosten, werkwijzen te harmoniseren en het kwaliteitsniveau gelijk te trekken. Individuele afrekening van werkelijke kosten maakt het mogelijk om lagere, dan wel hogere kosten (dan begroot), af te rekenen met de individuele gemeente, zonder dat dit de andere gemeenten raakt. Per brief van december 2022 is het voornemen uitgesproken om deze individuele verrekening tot en met 2026 voort te zetten en dan per 2027 de kosten via het verdeelmodel te verrekenen (te regelen bij de Kadernota 2027).

VNOG constateert nu echter, mede in overleg met de gemeentelijke betrokkenen, dat meer tijd nodig is om een betrouwbare inschatting van de totale kosten te maken. Dit komt o.a. doordat de overdracht van taken langer heeft geduurd en de ervaringscijfers daardoor nog te beperkt zijn. Ook wordt de regeling demarcatie nog geëvalueerd. Daarom wordt voorgesteld de individuele verrekening voorlopig voort te zetten en pas bij een volgende Kadernota te besluiten over het moment van overgang naar het verdeelmodel. Deze aanvulling op de brief van december 2022

en op afspraak 11 in de regeling wordt nu formeel aan de colleges gemeld via de aanbiedingsbrief bij de Kadernota 2027.

3.9. VNOGinBeweging!

VNOGinBeweging! is een nieuw programma binnen VNOG. De samenleving verandert voortdurend en snel en VNOG moet mee bewegen, zodat wij kunnen blijven voldoen aan de (hulp)vragen vanuit de samenleving, onze medewerkers vitaal blijven en duurzaam inzetbaar. Met VNOGinBeweging! maken wij onze organisatie en medewerkers toekomstbestendig, omgevingsbewust, wendbaar en weerbaar.

VNOGinBeweging! is de blijvende voortzetting van de organische werkwijze die via 'de Expeditie' de afgelopen jaren is in – en uitgevoerd. De lessen uit de evaluatie van 'de Expeditie' hebben we meegenomen in het nieuwe programma. Het programma VNOGinBeweging! brengt een logische samenhang in bestaande en nieuwe initiatieven, zoals trainingen, werkwijzen, HRM-instrumenten, etc. Het programma vormt zo de paraplu voor de activiteiten om de doelen te behalen en brengt eenheid en onderlinge samenhang in alles wat we op dit terrein (gaan) doen.

Voor het overzicht zijn alle acties/gereedschappen van het programma verzameld in de zogenaamde 'gereedschapskist' van VNOGinBeweging! Zo kunnen medewerkers en leidinggevenden gemakkelijk uit het beschikbare gereedschap een keuze maken en dit ter hand nemen en zo werken aan de doelen en visie. Heel veel acties uit de gereedschapskist voeren we op dit moment al uit. Daar zijn teamleiders, of MT-leden, of team HRM of de medewerkers zelf al mee bezig. Een aantal gereedschappen in de gereedschapskist zijn verplicht: we verwachten dat alle medewerkers er gebruik van maken, waarbij waar nodig een gereedschap wel naar specifieke behoefte van een medewerker/team kneedbaar is, zodat het past (maatwerk).

Het programma loopt gelijk op met de huidige beleidsperiode van het regionaal beleidsplan (2025-2028) en in de reguliere P&C-documenten zullen wij rapporteren op de voortgang. Het programma wordt binnen de bestaande middelen uitgevoerd.

4. Ramingsgrondslagen begroting 2027

Dit hoofdstuk beschrijft de financiële uitgangspunten voor de begroting 2027.

4.1. Kaders systematiek loon- en prijscompensatie

De systematiek voor de begroting 2027 verschilt niet van degene die is toegepast voor vorige begrotingen. Een onzekerheid bij het opstellen van de Kadernota 2027 - 2030 betreft het aflopen van de CAR(-UWO) Veiligheidsregio's per 1 augustus 2025. Begin oktober, bij het opstellen van de Kadernota 2027 – 2030, is er nog geen akkoord bereikt tussen de werkgevers en vakcentrales[3]. De daadwerkelijke loonontwikkelingen voor de begrotingsjaren 2025 (periode 1 augustus tot en met 31 december), 2026 en 2027 en later zijn, door het ontbreken van een nieuwe CAR(-UWO) Veiligheidsregio's, nog onbekend. Als gevolg van het ontbreken van de daadwerkelijke loonontwikkelingen worden de percentages (loonvoet sector overheid) uit de Septembercirculaire 2025 gehanteerd.

1. Looncompensatie:
   De looncompensatie voor 2027 wordt berekend op basis van het percentage (loonvoet sector overheid), dat wordt genoemd in de Septembercirculaire 2025 van het Gemeentefonds. Daarnaast wordt gekeken of de ontvangen compensatie over voorgaande jaren voldoende was om de stijging van de lonen als gevolg van de afgesloten arbeidsvoorwaardenakkoorden en als gevolg van wijzigingen in de belastingen en premies te dekken. Als dit afwijkt, wordt dit in de betreffende jaarrekening gemeld. Zowel afwijkingen naar boven als naar beneden worden voor de nieuwe begroting verrekend met de gemeentelijke bijdragen (correctie).
2. Brede Doeluitkering Rampenbestrijding (BDuR):
   Voor de raming van de Brede Doeluitkering Rampenbestrijding (BDuR) die de VNOG van het Rijk ontvangt, wordt uitgegaan van de laatste beschikking. Voor de begroting voor 2027 is dit de beschikking die de VNOG voor 2026 ontvangt in december 2025. De BDUR bedraagt ongeveer 15% van de inkomsten van de VNOG. Als de uitkering in 2026 en 2027 (in juni wordt dit bekendgemaakt door het ministerie van Justitie en Veiligheid) wordt verhoogd voor loon- en prijscompensatie, wordt dit onderdeel van het betreffende jaarrekeningresultaat en kan bij bestemming van het jaarrekeningresultaat bijvoorbeeld terugvloeien naar de gemeenten of er wordt een voorstel voorgelegd voor bestemming.
3. Prijscompensatie:
   Voor de prijscompensatie wordt ook uitgegaan van het percentage in de septembercirculaire (prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)). Hier vindt geen verrekening met voorgaande jaren plaats.

4.2. Financiële kaders

1. Voor de formatie wordt uitgegaan van de vastgestelde formatie per 1 januari 2026. Uitbreiding en inkrimping van de formatie verloopt, voor zover dit niet gedekt kan worden binnen de begroting, via de Kadernota.
2. De loonkosten worden gebaseerd op de onder 1 genoemde formatie, rekening houdend met:
   a. de daarbij behorende functieschalen op de hoogste anciënniteit;
   b. inhuur van derden, bij voorbeeld ter vervanging van ziekte, vacatureoverbrugging of knelpunten wordt niet geraamd en wordt in principe opgevangen vanuit de kaderstellende loonkosten;

[3] https://wvsv.nl/blog/onderhandelingen-opgeschort/

   c. incidentele en persoonsgebonden beloningscomponenten (gratificaties, arbeidsmarkt / functioneringstoelagen, extra periodieken e.d.) worden niet begroot, deze moeten worden opgevangen binnen het genormeerde formatiebudget;
   d. het laatst bekende arbeidsvoorwaardenakkoord;
   e. het loonindexcijfer 2026 en 2027 uit de Septembercirculaire 2025 van het gemeentefonds “loonvoet sector overheid” (2,9% voor 2026 en 5,1% voor 2027) (zie in de tabel in hoofdstuk 7 de berekening);
   f. het gemiddelde percentage voor de werkgeverslasten (o.a. sociale verzekerings- en pensioenpremies) voor 2025. Voor 2026 en 2027 zijn de percentages voor de werkgeverslasten nog niet bekend;
   g. gedurende het begrotingsjaar 2027 wordt bij de tussentijdse rapportages en de jaarrekening een toelichting gegeven op de afwijkingen van bovengenoemde aannames. Tevens worden de verschillen door onder- en/of overbezetting toegelicht;
   h. het opleidingsbudget bedraagt 2% van de loonsom (minus €100.000 conform eerder opgevoerde besparing uit Kadernota 2024-2027);
   i. de begroting 2027 wordt niet meer bijgesteld op basis van andere percentages in komende circulaires.
3. Voor de raming van de vrijwilligersvergoedingen:
   a. wordt het bedrag voor 2025 genomen;
   b. het loonindexcijfer 2026 en 2027 uit de Septembercirculaire 2025 van het gemeentefonds “loonvoet sector overheid” (2,9% voor 2026 en 5,1% voor 2027) (zie in de tabel in hoofdstuk 7 de berekening);
   c. de begroting 2027 wordt niet meer bijgesteld op basis van andere percentages in komende circulaires.
4. Voor de exploitatielasten wordt:
   a. de vastgestelde begroting (2026) gebruikt inclusief de structurele wijzigingen uit 2025, die nog niet in de primitieve begroting 2026 waren opgenomen;
   b. autonome ontwikkelingen en ontwikkelrichtingen worden meegenomen voor zover opgenomen in de Kadernota 2027;
   c. uitgegaan wordt van het prijsindexcijfer uit de septembercirculaire 2025 van het gemeentefonds “prijs overheidsconsumptie, netto materieel”, voor het jaar 2027: 2,2%;
   d. de begroting 2027 wordt niet meer bijgesteld op basis van andere percentages in volgende circulaires.
5. Voor de kapitaallasten wordt rekening gehouden met investeringen die onderdeel uitmaken van het dekkings- en spreidingsplan conform de vastgestelde Toekomstvisie (2020). Deze zijn verwerkt in het MeerjarenInvesteringsprogramma (MJIP) evenals de verdere reguliere vervangingen zoals bijvoorbeeld voor ICT-middelen. Voor investeren en activeren zijn de uitgangspunten:
   a. disagio wordt niet geactiveerd;
   b. verkrijgings- of vervaardigingsprijs, waarbij geen rente wordt toegerekend tijdens het vervaardigingsproces;
   c. lineair afschrijven. Uitzondering: op gebouwen wordt annuïtair afgeschreven;
   d. componenten worden zo nodig apart geactiveerd;
   e. afschrijven tot boekwaarde nul. Indien een actief met winst of verlies wordt afgestoten, wordt het saldo hiervan ten gunste of ten laste van de egalisatiereserve afschrijvingen gebracht;
   f. voor het jaar van investeren wordt alleen een half jaar rente gerekend, voor de jaren daarna rente en afschrijving (100%).
6. Het rente-omslagpercentage voor 2027 komt op basis van de meest recente berekeningen uit op 1,7%.

7. Voor de producten dienstverlening wordt uitgegaan van kostendekkende tarieven.
8. Bij de verdeling van de gemeentelijke bijdrage over de deelnemende gemeenten wordt het verdeelmodel gebruikt. Dit verdeelmodel is conform de Gemeenschappelijke Regeling VNOG en is per ingang van 2025 geactualiseerd. Het geldt voor vier jaren.

De loon- en prijscompensaties voor het jaar 2027, na toepassing van de hiervoor beschreven systematiek en kaders, staan in hoofdstuk 7 beschreven en toegelicht.

5. Ontwikkelrichtingen

5.1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft voorstellen op reguliere taken die noodzakelijk zijn om VNOG bij de tijd te houden, zodat kan worden voldaan aan de hulpvragen en verwachtingen uit de samenleving. Voor een deel van deze ontwikkelrichtingen wordt een beroep gedaan op de gemeenten, een ander deel wordt binnen de bestaande begroting gedekt door middelen op een andere manier in te zetten of andere taken af te bouwen.

5.2. Ontwikkelrichtingen

5.2.1. Tweede contentbeheerder vakbekwaamheid brandweer

Het brandweerwerk verandert (zoals uitlevering nieuwe voertuigen, nieuwe (inzet)technieken) en de leefomgeving verandert (o.a. nieuwe duurzame bouw, blussen van elektrische voertuigen, verdere elektrificatie samenleving, etc.). Onze brandweer moet zich hierop voorbereiden en geschoold worden. We hebben content nodig die actueel moet zijn, ook qua moderne innovatieve onderwijsmiddelen en -methodes, zoals leertrajecten op maat. Denk hierbij aan kennisclips, instructiefilms en de nieuwe landelijke elektronische leeromgeving (ELO). De vraag naar content (nieuw en actueel lesmateriaal) is dermate groot dat formatie-uitbreiding noodzakelijk is. Betreft 1 fte, schaal 9 (€ 88.700).

5.2.2. Vakspecialist vakbekwaamheid brandweer

De afgelopen jaren zijn er steeds meer taken en verantwoordelijkheden bijgekomen binnen het vakgebied ‘vakbekwaamheid brandweer’. In de huidige structuur is het niet mogelijk om al deze werkzaamheden goed en blijvend te borgen. Het gaat bijvoorbeeld om de vakbekwaamheid van operationeel functionarissen, de (beleids)ontwikkelingen bij duiken en waterongevallen, de vakbekwaamheid bij grootschalig brandweeroptreden en nieuwe taken rond natuurbrandbestrijding en klimaatverandering die veel meer tijd en inzet vragen dan voorheen. Een formatie-uitbreiding is noodzakelijk om bij te blijven. Betreft 0,4 fte, schaal 10 (€ 40.000).

5.2.3. Projectleiders

In de Halfjaarrapportage VNOG 2023 zijn een aantal knelpunten benoemd waarvoor tijdelijke dekking t/m 31-12-2026 is geregeld. Dit betrof onder meer de inzet van projectleiders bij het team Vastgoed-Services-Projecten (VSP) van de afdeling Bedrijfsvoering. Dit team voorziet in projectleiders voor de gehele VNOG organisatie. De werkvoorraad en daarmee de werkbelasting van projectleiders blijft gelet op technische ontwikkelingen en innovaties onverminderd hoog (bijv. aanbestedingen voertuigen (bijv. hoogwerkers, schuimbluseenheid), systemen (o.a. personeelsadministratiesysteem), diverse cycli van vervangingsprojecten die doorlopend doorgaan, ontwikkeling wet- en regelgeving waar we aan moeten voldoen) waardoor de formatie-uitbreiding met 2,0 fte structureel nodig is, omdat er anders achterstanden gaan ontstaan. De kosten voor deze 2,0 fte bedragen € 225.400.

5.2.4. Voertuig voor Brandveilig Leven

Brandveilig leven (BVL) geeft voorlichting op diverse locaties in onze uitgestrekte regio. BVL gaat de wijk in, naar waar brand is geweest, naar natuurgebieden, naar evenementen en open dagen, etc. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van standaard dienstvoertuigen. Deze zijn echter niet altijd op het juiste moment voorhanden of geschikt qua laadcapaciteit. Door een specifiek voertuig beschikbaar te krijgen, met de juiste uitstraling en inrichting, kan effectiever worden gewerkt. Door de luifel en het grote voorlichtingsmateriaal (w.o. banners) valt dit voertuig van afstand op, waardoor de interesse van voorbijgangers wordt gewekt. Structurele lasten bedragen

€ 12.000 per jaar en komen ten laste van het bestaande exploitatiebudget voor “Risicobewust & zelfredzaam”.

5.2.5. SIR borgen voor komende periode
De afgelopen drie jaar heeft VNOG deelgenomen aan het traject Start-Up In Residence (SIR), een innovatieprogramma waarin startups samenwerken met overheden aan innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Deze samenwerking is waardevol gebleken en willen we graag voortzetten. Ultimo 2025 eindigt de tijdelijke financiering. Om twee challenges per jaar te kunnen doen, is budget nodig. Gelet op het innovatieve karakter, wordt voorgesteld dit ten laste te brengen van het bestaande innovatiebudget. De kosten bedragen € 40.000 per jaar. Dit doen we voor de komende twee jaar, daarna volgt evaluatie en besluitvorming over het vervolg.

5.2.6. Invulling Privacy Officer
De functie van Privacy Officer (PO) bij VNOG (0,4 fte) werd voorheen gedeeld met Veiligheidsregio Gelderland-Midden, maar is nu vacant door personeelswisselingen aldaar. Vanwege de toenemende taken rondom privacy is 0,4 fte onvoldoende en afhankelijkheid van andere regio’s niet wenselijk. VNOG heeft 0,6 fte voor de komende vier jaar nodig, onder andere voor 28 uit te voeren DPIA’s, bewustwording en coördinatie van Woo- en AVG-verzoeken. Sinds 2024 is ook de juristenfunctie niet ingevuld; juridische taken zijn verdeeld en deels uitbesteed. Uitbreiding van 0,2 fte bedraagt € 19.700.

5.2.7. Aanpassing brandstofbudget
Onderdeel van het Klimaatplan voor VNOG, dat op 7 november 2024 is vastgesteld door het AB, is de aanschaf van elektrische dienstvoertuigen en laadpalen bij de 56 brandweerposten, Deze laadpalen zijn in 2024 en 2025 in opdracht van VNOG bij de kazernes geplaatst. De elektriciteitsrekening voor het laden van de dienstvoertuigen van VNOG bij de posten, wordt door de gemeenten betaald. Met de gemeenten is afgesproken om geen individuele verrekening van het elektriciteitsverbruik per laadpaal/kazerne/gemeente door te voeren. Daarmee wordt de nodige administratieve rompslomp voorkomen waarbij het uiteindelijk gaat om relatief geringe mogelijke verschuivingen qua bijdragen tussen/voor gemeenten.

Met de overstap naar elektrisch rijden van ca. 55 auto’s verwachten we ca. € 95.000 aan fossiele brandstof te besparen. Daartegenover zijn de verwachte kosten voor elektrisch laden voor de gemeenten ca. € 60.000. Na aftrek van de beheer(s)kosten bij VNOG, ad. € 10.000, bedraagt het netto voordeel voor de gemeenten tezamen ca. € 25.000.

5.3. Samenvatting ontwikkelrichtingen
Onderstaande tabel vat de ontwikkelrichtingen samen:

Financieel effect ontwikkelrichtingen (€)	2027	2028	2029	2030
5.2.1. Contentbeheerder vakbekwaamheid brandweer	88.700	88.700	88.700	88.700
5.2.2. Vakspecialist vakbekwaamheid brandweer	40.000	40.000	40.000	40.000
5.2.3. Projectleiders	225.400	225.400	225.400	225.400
5.2.6. Invulling Privacy Officer	19.700	19.700	19.700	19.700
5.2.7. Aanpassing brandstofbudget	-95.000	-95.000	-95.000	-95.000
Totaal	**278.800**	**278.800**	**278.800**	**278.800**

6. Autonome ontwikkelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de autonome ontwikkelingen. Het zijn onvermijdelijke onderwerpen. De kosten zorgen voor een stijging van de gemeentelijke bijdrage. Verder beschrijft dit hoofdstuk ook de maatregelen waarmee de korting op de Rijksbijdrage (BDuR) per 2027 structureel wordt gedragen.

6.1. BIG-boeken

De BIG-boeken (Brandweerinterventieboeken Gevaarlijke Stoffen) bevatten informatie en interventiekaarten over gevaarlijke stoffen die brandweerlieden helpen bij incidenten en het snel informeren van leidinggevenden. Ze zijn daarmee onmisbaar. Voor 2027 was rekening gehouden met de vervanging van de BIG-boeken via een krediet (€ 33.000 met een afschrijftermijn van 4 jaar, € 8.250 kapitaalslasten per jaar). De boeken worden inmiddels door de uitgever echter digitaal uitgegeven via een licentie, zodat ze permanent actueel worden gehouden. De boeken zijn onmisbaar en er is geen alternatief beschikbaar. De meerkosten bedragen € 23.500 structureel.

6.2. Licentiekosten meldkamer

Wereldwijd speelt het fenomeen van extra stijgende kosten voor automatisering die niet te vermijden zijn, want vaak opgelegd door aanbieders van diensten waarvoor geen alternatief bestaat. De prijsstijgingen overstijgen de toegepaste prijsindex. Dit raakt ook de Meldkamer Brandweer-Multi van de Meldkamer Oost-Nederland (MKON-MKBM). Vanwege stijgende licentiekosten wordt de bijdrage voor de vijf deelnemende veiligheidsregio's aan de MKON-MKBM per 2027 verhoogd met € 40.000. VNOG betaalt hiervan haar aandeel conform de afgesproken verdeelsleutel tussen de vijf regio's, namelijk 25,45%. De meerkosten bedragen voor VNOG daarom € 10.180 structureel.

6.3. Uitstel afbouw formatie meldkamer

Bij de vorming van de MKON-MKBM is een afbouw in formatie voorzien door de vijf veiligheidsregio's. Deze afbouw zou 3 jaar na de start (in 2023) plaatsvinden, per 2026 (tijdelijke formatie is tot 1-4-2026, nl. 2,5 fte centralist en 1,0 fte coördinator). Uit een tussenevaluatie uit 2024 is echter gebleken dat afbouw nu, gelet op werkdynamiek en grote ontwikkelingen, niet verantwoord is. De afbouw wordt daarom uitgesteld. Een eindevaluatie vindt plaats in 2026. Op basis daarvan kunnen straks beter onderbouwde keuzes worden gemaakt. Het rapport van de evaluatie zal naar verwachting in de loop van 2027 verschijnen. Dat betekent dat het eerste formele moment om zaken financieel te verwerken, zal liggen in het najaar van 2027, bij de 'voorzet begroting 2029 MKON-MKBM'. VNOG had deze afname nog niet verwerkt in haar eigen begroting. Het (voorlopig) niet doorgaan van de afbouw heeft daardoor geen financieel effect voor VNOG.

6.4. Stijging kosten licenties en hardware

De toenemende digitalisering van de samenleving en de hoge veiligheidseisen voor toegang tot digitale systemen zorgen voor stijgende licentiekosten. Voor VNOG gaat het om relatief grote aantallen door de omvang van het personeelsbestand (incl. de vrijwilligers ca 1.800 personen). De prijsstijgingen van de leveranciers overstijgen de toegepaste prijscompensatie. De licenties zijn noodzakelijk en er is geen alternatief. Wel beziet VNOG of op langere termijn door meer landelijke samenwerking de licentiekosten omlaag kunnen, bijvoorbeeld via gezamenlijke aanbestedingen. De licenties voor access management houden onze systemen toegankelijk, beheersbaar en veilig. Hiervoor zijn nu aanvullende modules nodig. De meerkosten hiervan bedragen structureel € 75.000. Daarnaast zijn er onvermijdelijke kosten vanuit de software en hardware leveranciers. Voor software: 8% prijsstijging voor het gros van de licenties. De meerkosten hiervan bedragen structureel € 200.000. Steeds meer medewerkers moeten toegang krijgen tot

meer applicaties om hun werk goed te kunnen uitvoeren. De meerkosten hiervan bedragen structureel € 40.000.

6.5. Uitbreiding SIEM SOC

In het kader van de noodzakelijke en onmisbare informatiebeveiliging stijgen de kosten. Het betreft kosten voor SIEM (Security Information and Event Management, software die beveiligingsgegevens en gebeurtenissen uit verschillende bronnen verzamelt, analyseert en centraliseert om cyberdreigingen te detecteren, te onderzoeken en erop te reageren) en SOC (Security Operations Center, voor real-time monitoring en analyse). Dreigingen nemen toe; het is daarom cruciaal dit bij te houden en uit te breiden. De meerkosten bedragen € 20.000 in 2027, oplopend naar € 40.000 in 2028 en daarna per 2029 € 60.000 structureel.

6.6. Assessments brandweer

De huidige assessments voor Bevelvoerders en postcommandanten van de brandweer zijn zeer waardevol. De assessments bieden onmisbare informatie voor het aannamebeleid, doorstoom naar nieuwe functies en efficiënt uitgeven van opleidingsgelden. Er komt een nieuwe aanbesteding. Het huidige budget is € 75.000 en is nu al krap. De stellige verwachting is dat door inhoudelijke aanpassingen en de nieuwe aanbesteding € 20.000 tekort gaat komen op het budget. Gemiddeld aantal assessments ca 40 op jaarbasis en het wordt meer toegepast om beter zicht te krijgen op geschiktheid. De meerkosten bedragen € 20.000 structureel.

6.7. Wegvallen OTO-stimuleringsgelden voor GHOR

GHOR VNOG en haar ketenpartners (ziekenhuizen, huisartsenposten, ambulancedienst, GGD) gebruiken al jaren succesvol LCMS GZ, een essentieel digitaal systeem voor informatie-uitwisseling tijdens crises. Verrekening van de kosten verloopt via de GHOR. De helft van de kosten werd gedekt door OTO-stimuleringsgelden van het ministerie van VWS. Deze financiering stopt echter per 2026. Om het gebruik van LCMS GZ te behouden en de informatiepositie tijdens incidenten te waarborgen, is in 3-oost-verband afgesproken dat GHOR de extra kosten op zich neemt voor het systeem, dat cruciaal is voor effectieve crisiscommunicatie binnen de geneeskundige zorgketen. De meerkosten bedragen € 14.000 structureel.

6.8. Dekking korting Rijksbijdrage BDuR

6.8.1. Extra-BDuR 2023 en korting BDuR 2026

In de periode 2023-2026 heeft het Rijk de Rijksbijdrage (BDuR[4]) aan de veiligheidsregio's stapsgewijs verhoogd. De extra-BDuR was bedoeld ter versterking van crisisbeheersing en informatievoorziening. Het AB heeft in maart 2023 een Bestedingsplan vastgesteld voor deze extra-BDuR.

Per 2026 hebben alle 25 veiligheidsregio's van het Rijk een structurele korting van 10% gekregen op de BDuR. Voor VNOG gaat het om € 1,1 mln. In 2026 is de korting tijdelijk gedekt, per 2027 zijn structurele maatregelen getroffen.

Voor de tijdelijke dekking in 2026 is het volgende gedaan. Het AB heeft in december 2024 de jaarschijven 2025 en 2026 van het Bestedingsplan voorlopig bevroren[5]. Zo kwam er dekking beschikbaar om de korting in 2026 te dragen. De inhoudelijke gevolgen van deze voorlopige bevriezing zijn in juni 2025 voor het AB in beeld gebracht.

---

[4] BDuR: Brede Doeluitkering Rampenbestrijding

[5] Samen met de inzet van (het grootste deel van) de structureel hogere BDuR bijdrage 2025 (=loon-en prijscompensatie 2024) - die VNOG nog niet had ingezet - is er dan in 2026 dekking.

6.8.2. Structurele maatregelen 2027 e.v.
De structurele maatregelen voor de BDuR korting per 2027 zijn binnen de bestaande middelen van VNOG gevonden. De maatregelen hebben vooral tot gevolg dat de versterking van de crisisbeheersing wordt versoberd, doordat onderdelen van het Bestedingsplan extra-BDuR permanent niet of verminderd worden uitgevoerd. Zo komt de verbetering van de kwaliteit van de operationele multidisciplinaire crisisorganisatie beperkter van de grond. De in het Bestedingsplan geplande middelen hiervoor zouden ook worden ingezet voor nieuwe dreigingen en taken daaromtrent. Verder was in het Bestedingsplan versterking van de begeleiding van de vakbekwaamheid van de gemeentelijke bevolkingszorg ingepland. Ook dit wordt nu niet ingevuld. Ook is dekking gevonden door inzet van nog niet ingezette loon-/prijscompensatie op de BDuR.

6.8.3. In 2025 en 2026 bevroren onderdelen extra-BDuR die per 2027 wel worden ingevuld
Een aantal van de in 2025 en 2026 bevroren onderdelen van het Bestedingsplan extra-BDuR worden per 2027 wel in uitvoering genomen. Hun bevriezing eindigt per 2027. Het betreft o.a. de formatie voor de verdere opbouw van het Veiligheids Informatieknooppunt (VIK). Het VIK is als centraal punt van cruciaal belang voor de informatievoorziening, die een onmisbaar onderdeel is in het werk van de veiligheidsregio en ook steeds van groter belang wordt. Het knooppunt speelt een belangrijke rol in de informatievoorziening binnen de veiligheidsregio, tussen veiligheidsregio's onderling en met het Rijk.

6.9. Samenvatting autonome ontwikkelingen
Onderstaande tabel vat de autonome ontwikkelingen samen:

Financieel effect autonome ontwikkelingen (€)	2027	2028	2029	2030
6.1. BIG-boeken	23.420	23.420	23.420	23.420
6.2. Licentiekosten meldkamer	10.180	10.180	10.180	10.180
6.4. Stijging kosten licenties en hardware	315.000	315.000	315.000	315.000
6.5. Uitbreiding SIEM SOC	20.000	40.000	60.000	60.000
6.6. Assessments brandweer	20.000	20.000	20.000	20.000
6.7. Wegvallen OTO-stimuleringsgelden voor GHOR	14.000	14.000	14.000	14.000
Totaal	**402.600**	**422.600**	**442.600**	**442.600**

7. Financiële ontwikkelingen

7.1. Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de financiële ontwikkelingen. Eerst volgt een korte beschouwing over de loon- en prijscompensatie over het jaar 2025 en 2026. Daarna volgt de specificatie van de loon- en prijscompensatie 2027, die conform de systematiek en kaders (zie hoofdstuk 4) is berekend. Daarna wordt ingegaan op de investeringen en kapitaallasten.

7.2. Loon- en prijscompensatie 2025 en 2026

7.2.1. Werkwijze

De beleidslijn is dat de stijging van lonen en prijzen structureel opgenomen wordt in de gemeentelijke bijdrage. Hiervoor worden gegevens uit de Septembercirculaire gebruikt. Volgens de afspraken met de gemeenten wordt de looncompensatie bij de jaarrekening afgerekend, maar de prijscompensatie niet. Een verschil kan ontstaan doordat de overeengekomen loonstijging in de CAR(-UWO) Veiligheidsregio's afwijkt van de voorcalculatorische procentuele verhoging welke is opgenomen in de kadernota en begroting in enig jaar. De nacalculatie van de looncompensatie wordt in principe verrekend met de gemeenten (eenmalig teruggeven of nabetalen); het AB kan bij de bestemming van een jaarrekeningresultaat hiervan afwijken. De structurele effecten van de nacalculatie worden meegenomen bij het bepalen van de gemeentelijke bijdrage: als de VNOG over de jaren vóór de Kadernota meer of minder loonindex heeft geraamd dan werkelijk in de CAR(-UWO) Veiligheidsregio's is overeengekomen, wordt dit ook structureel gecorrigeerd.

7.2.2. 2025

In 2024 is een collectieve arbeidsvoorwaardenregeling afgesloten met een looptijd tot 1 augustus 2025. De verwachting is dat de verhoging van de loonsom voor de periode van 1 augustus 2025 tot en met 31 december 2025 incidenteel kan worden gedekt uit een deel van het jaarrekeningresultaat 2024 (€ 365.000) en de (incidentele) loon- en prijscompensatie BDuR 2025 (€ 335.000). Het structurele effect moet worden gedekt uit de looncompensatie begrotingsjaar 2026.

7.2.3. 2026

Als gevolg van het ontbreken van de daadwerkelijke loonontwikkelingen worden de percentages (loonvoet sector overheid) uit de Septembercirculaire 2025 gehanteerd. Hierbij wordt de verwachte (structurele) verhoging zoals opgenomen in de Kadernota 2026 – 2029 gecorrigeerd. Bij het opstellen van de Kadernota 2027 – 2030 is geconstateerd dat bij de berekening van de looncompensatie in de Kadernota 2026 – 2029 een onvolledige loonsom is gehanteerd. Hierdoor is feitelijk 3,25% aan looncompensatie in rekening gebracht in plaats van 4,25%. Het verschil van € 410.000 wordt in de voorliggende Kadernota 2027 – 2030 gecorrigeerd.

7.3. Specificatie loon- en prijscompensatie 2027

De beheerders van het gemeentefonds hebben in de Septembercirculaire 2025 een stijging van de loonvoet overheid van 5,1% voor 2027 opgenomen. In de Septembercirculaire 2025 is daarnaast voor 2026 een percentage van 2,9% opgenomen. In de kadernota 2026 – 2029 is vorig jaar reeds 4,25% gevraagd. Het verschil van -1,35% (2,9% - 4,25%) wordt gecorrigeerd op de looncompensatie 2027.

Dit percentage wordt ook gebruikt voor het benodigde budget voor de vrijwilligersvergoeding.

Zoals gebruikelijk wordt de prijsindex netto materiële overheidsconsumptie uit de Septembercirculaire 2025 in de Kadernota opgenomen; deze is 2,2% voor 2027.

Loon- en prijscompensatie 2027					
looncompensatie				**prijscompensatie**	
	Kadernota 2026 - 2029	Septembercirculaire gemeentefonds 2025	**Kadernota 2027 - 2030**	Septembercirculaire gemeentefonds 2025	**Totaal**
2026	4,25%	2,90%	-1,35%		
2027		5,10%	5,10%	2,20%	
Percentage voor looptijd tot en met 31 december 2027			3,75%		
Loon- en prijscompensatie 2027			1.700.000	346.000	**2.046.000**
Correctie Kadernota 2026 - 2029 *			410.000		**410.000**
Totaal loon- en prijscopmensatie 2027 exclusief MKON			**2.110.000**	**346.000**	**2.456.000**
Meldkamer Oost Nederland (Meldkamer Brandweer Multi)			190.000	11.000	**201.000**
Bijdrage 4 Veiligheidsregio's			-142.000	-8.200	**-150.200**
Totaal VNOG			**2.158.000**	**348.800**	**2.506.800**

** Zie voor een nadere toelichting paragraaf 7.2.3. 2026*

Bovengenoemde berekeningen leiden tot een bedrag aan loon- en prijscompensatie voor 2027 van (€ 2.158.000 + € 348.800 =) € 2.506.800.

7.4. Ontwikkelingen in materieel en materiaal, kapitaallasten, etc.

Deze paragraaf gaat in op de ontwikkelingen rondom investeringen voor voertuigen, bepakking, ICT, etc. zoals opgenomen in het meerjarig investeringsprogramma (MJIP) en de hierbij behorende kapitaallasten. Hierna worden eerst de lopende investeringen toegelicht en vervolgens de nieuwe die in deze Kadernota zijn opgenomen, daarbij wordt (zoveel mogelijk) rekening gehouden met de beoogde periode/jaren van levering van de investeringsgoederen.

7.4.1. Voertuigen (repressief en dienst) en bepakking Brandweerzorg

De uitlevering van de blusvoertuigen (tankautospuiten) die is begonnen in 2024, loopt door (volgens planning) tot eind 2026. Deze voertuigen zijn de belangrijkste basisvoertuigen van de brandweer en vormen de voornaamste uitgave in het voertuigenpark.

Naast de basis blusvoertuigen (de tankautospuiten) zijn er ook specialistische (blus)voertuigen, zoals: de WTS 500 (watertransport-systemen); Schuimblus-; Natuurbrandbestrijdings-; Red- (hoogwerkers); Hulpverlenings – en Haakarmvoertuigen.

Voor de WTS 500, Natuurbrandbestrijdings- en Hulpverleningsvoertuigen wordt gekeken welke specificaties en mogelijkheden (in de markt) voor VNOG passend zijn voor de komende jaren. Dit is een uitdaging in een markt waarin het aanbod van specialistische kennis bij potentiële leveranciers gering en duur is en er op bepaalde aanbestedingen geen (passende) aanbiedingen zijn gekomen. Dit kan mogelijk leiden tot hogere benodigde kredieten, waarmee in deze Kadernota nog geen rekening is gehouden.

Enkele specialistische voertuigen krijgen een midlife update waarmee door verlenging van de levensduur met 4 tot 5 jaar, er kosten worden bespaard. Voor de Schuimblusvoertuigen en een Redvoertuig is/wordt daarmee de vervanging uitgesteld tot 2027 resp. 2031.

Het voornemen daarbij is verder om het MJIP zo aan te passen, dat in 2031 alle (6) Redvoertuigen worden vervangen. De huidige inschatting daarbij is dat de vervanging van de hoogwerkers in 2031 fors duurder zal zijn dan waar in het MJIP mee rekening is/wordt gehouden. Het totaal te investeren bedrag hiervoor komt zo'n € 4.000.000 hoger uit dan waar nu mee rekening wordt gehouden in het MJIP. Hoewel deze vervanging net buiten de (meerjarige) periode ligt van waar deze Kadernota over gaat, is het van belang om te beseffen dat de extra kapitaalslasten vanaf 2032 een extra beslag leggen op de (beschikbare) middelen uit de egalisatiereserve.

Naast de vervanging van blusvoertuigen vindt ook vervanging plaats van de dienst- en piketvoertuigen. Hierbij speelt in het kader van duurzaamheid ook de vereiste en verplichte elektrificatie een rol. De aanbesteding voor deze elektrische voertuigen is in 2025 met gunstig gevolg afgerond.

De huidige verwachting is dat we met het geheel van beschikbare kredieten uit kunnen komen voor de geplande vervangingen in de komende jaren, Hierbij zullen nog een aantal kredieten moeten worden herschikt. Zo zullen de bedragen die overblijven op de aanbesteding/aanschaf van de dienstvoertuigen en het uitstel van de aanschaf van een Redvoertuig, in de komende jaren nodig zijn ter compensatie voor de hogere aanschafwaarden van de Hulpverlenings- en Haakarmvoertuigen. Bij wijziging resp. vaststelling van de begrotingen 2026 en 2027 zullen we verdere voorstellen doen om de hiervoor benodigde kredieten te herschikken.

7.4.2. Overige materialen/apparatuur Brandweerzorg
De aanbesteding van verbindingsapparatuur (C2000) is/ wordt uitgevoerd in 2025 , over de uitkomsten valt nog weinig te zeggen. Verwacht wordt dat de hiervoor beschikbare kredieten in de begrotingen 2025 en 2026 toereikend zullen zijn. De feitelijke aanschaf/levering zal naar verwachting in 2026 plaatsvinden.

Bij was- en droogapparatuur voor kleding en ademlucht vindt noodzakelijke vervanging van apparatuur plaats. Voor toekomstige vervangingen wordt ook gekeken naar de mogelijkheden van vervanging door zgn. barrier (toestel) wasmachines waarbij de vuile – en schone was afzonderlijk kan worden verwerkt. De mogelijkheid hiertoe is gebouw-/kazerne afhankelijk en wordt ook meegenomen bij de realisatie van de 1-post in Apeldoorn.

De nieuwe slangen die zijn aangeschaft, kunnen niet gewassen worden in de trommelmachines die VNOG heeft. De huidige slangenwasmachines voldoen ook niet meer aan de actuele arboeisen. De nieuwe machines kosten € 185.000 per stuk. Met deze investering is al rekening gehouden in de (vastgestelde) meerjarenbegroting 2026-2029.

Vervangingsinvesteringen (opgenomen in de vastgestelde meerjarenbegroting 2026 - 2029)	Bedrag investering	2027	2028	2029	2030
Slangenwasmachine(s)	370.000	40.700	40.700	40.700	40.700
Totaal		**40.700**	**40.700**	**40.700**	**40.700**

7.4.3. ICT middelen/apparatuur Bedrijfsvoering
Bij de kredieten voor ICT is rekening gehouden met (bestuurlijke) besluitvorming tot de benodigde verhoging van de kredieten voor IT-gebruiksmiddelen vanaf 2025. Daarbij is aangegeven dat de daaruit voortvloeiende extra kapitaallasten vanaf 2027 worden meegenomen in de Kadernota 2027-2030 (zie tabel hierna: investeringen nieuw opgenomen in Kadernota 2027-2030). Bij ICT zijn verder de benodigde investeringen meegenomen die te maken hebben met de verbindingen tussen locaties en de datacentra en de daarbij behorende hardware. Hierbij spelen naast technische ontwikkelingen ook veiligheidseisen en vereisten rond uitwijk een rol. Daarnaast zullen investeringen ter vervanging van bestaande systemen/software en innovatieve IT-oplossingen, de komende jaren de nodige aandacht en energie vragen. Omdat het veelal om SAAS[6]-oplossingen gaat, is het effect daarvan vooral zichtbaar in (een stijging van) de licentiekosten.

[6] Software as a Service

Bij een aantal ICT kredieten is nog onzeker of deze ingezet gaan worden voor vervangende hardware danwel voor uitgaven voor licenties. Dit heeft ermee te maken dat steeds meer hardware, met veelal zgn. embedded (oftewel 'ingesloten') software, moeilijk(er) van elkaar te (onder)scheiden is. Punt daarbij is dat licentiekosten, ook als er sprake is van meerjarig overeengekomen, verantwoording-technisch niet als investering c.q. kapitaalslasten mogen worden verantwoord, maar als jaarlijkse exploitatiekosten.

7.4.4. Facilitaire middelen en huisvesting Bedrijfsvoering
Bij de benodigde kredieten voor VSP is rekening gehouden met (bestuurlijke) besluitvorming tot de benodigde wijziging van de kredieten voor vervanging van meubilair in 2025 i.v.m. de inrichting van de locatie aan de Molenmakershoek. Daarbij is aangegeven dat een verder (totaal)beeld voor de kosten van de inrichting van de nieuwbouw Apeldoorn en de samenvoeging daarbij van de beschikbare – en benodigde kredieten voor de op te heffen bestaande locaties, zal worden gegeven bij de Kadernota 2027-2030.

Bij de doorgerekende investeringen in deze Kadernota is het MJIP van VSP (van juli 2025) leidend geweest, hierin is de inrichting van alle kazernes opgenomen die bij VNOG in gebruik zijn. Deze komt grosso modo overeen met de eerder doorgerekende investeringsplanning voor de begroting 2026-2029, daarbij zijn de aanwezige vervangingskredieten voor de huidige/eerdere locaties in Apeldoorn herschikt tot een nieuw krediet voor de inrichting van de nieuwbouw in Apeldoorn (zie tabel hierna: investeringen nieuw opgenomen in Kadernota 2027-2030). De herschikte kredieten zullen worden opgenomen/verwerkt in de begroting 2027.

In onderstaande tabel worden de investeringen weergegeven die (nieuw) zijn opgenomen in de Kadernota 2027-2030, deze worden daaronder verder toegelicht.

Investeringen (nieuw in Kadernota 2027 - 2030, opnemen in meerjareninvesteringsprogramma)	Bedrag investering	2027	2028	2029	2030
Voertuigen voor verkenningseenheden	600.000	66.000	66.000	66.000	66.000
Midlife update hoogerwerker Zutphen 2026	275.000	71.500	71.500	71.500	71.500
Hoogwerker Zutphen (vervanging uitgesteld na	-275.000	-21.100	-21.100	-21.100	-21.100
Verlichting logistieke eenheid	125.000	9.600	9.600	9.600	9.600
Hardware werkplekken ICT	div. jaren	99.000	46.000	129.000	180.000
Uitbreiding/herschikking MJIP VSP inrichting 1	385.000	-	29.517	29.517	29.517
Voertuig voor brandveilig leven	109.091	12.000	12.000	12.000	12.000
Totaal		**237.000**	**213.517**	**296.517**	**347.517**

7.4.5. Voertuigen voor verkenningseenheden
De verkenningseenheden zijn onderdeel van de meetplanorganisatie van VNOG welke ondersteunende werkzaamheden verricht op het gebied van verkenning, waarneming en meten/monstername (bijv. bij hoog water, natuurbrand, etc.). Uitgaande van de (wettelijk) vereiste taakuitvoering is voor VNOG duidelijk geworden dat er zes dienstvoertuigen voor de verkenningstaak nodig zijn, inclusief de benodigde bepakking. Met de teruggang in materieel, zoals in de afgelopen jaren doorgevoerd op basis van het Materieelspreidingsplan, kan zonder specifiek vervoer de verkenningstaak niet worden uitgevoerd of komt de repressieve dekking in de knel. Voor de tijdelijkheid worden momenteel zes oude (afgeschreven) dienstvoertuigen gebruikt. De bepakking is in 2025 reeds up-to-date gemaakt en wordt overgezet naar de nieuwe voertuigen.

7.4.6. Midlife update hoogwerker Zutphen
De hoogwerker van Zutphen wordt volgens het MJIP in 2026 vervangen. Voorgesteld wordt deze in 2026 te voorzien van een midlife-update, zodat de levensduur met 4 jaar kan worden verlengd. Het resterende krediet, beschikbaar gesteld voor 2026, zal worden ingezet voor de vervanging van overige specialistische voertuigen (zie ook toelichting lopende investeringen).

7.4.7. Verlichting Logistieke eenheid
Momenteel beschikt de Logistieke Eenheid zowel aan de oost- als de westzijde van het werkgebied over een aantal verlichtingsarmaturen die rond 2014 door het Ministerie zijn geschonken. Deze verlichting dateert uit de jaren '90. Deze verlichting is verouderd, niet gebruiksvriendelijk en niet meer betrouwbaar. Als gevolg van de schenking zijn er nooit budgetten voor de vervanging van deze verlichting georganiseerd. Het voorstel is om voor beide eenheden een aanhanger aan te schaffen voorzien van verlichting welke ingezet kan worden tijdens grootschalig optreden, op uitgangsstellingen en/of crisissituaties waarbij mensen op de donkere uren betrokken zijn.

7.5. Kapitaallasten, egalisatiereserve afschrijvingen en gemeentelijke bijdragen
VNOG beschikt over een egalisatiereserve afschrijvingen. Een voordeel of nadeel op de kapitaallasten in enig jaar wordt, conform bestaand beleid, bij het opmaken van de jaarrekening (en het samenstellen van de begroting) gestort of onttrokken aan deze egalisatiereserve. Daarnaast wordt ook de opbrengst van de verkoop van materieel gestort in deze reserve en mogelijke resterende boekwaarden bij afstoten onttrokken. Met de egalisatiereserve worden stijgingen in de kapitaallasten afgedekt, zodat stijging van de gemeentelijke bijdrage kan worden uitgesteld.

Zoals aangegeven in eerdere kadernota's en begrotingen stijgen de kapitaallasten dusdanig dat deze op enig moment niet meer gedekt kunnen worden door een onttrekking aan de egalisatiereserve. Het ingangsjaar van de voorziene stijging van de gemeentelijke bijdrage werd enige jaren uitgesteld. Met de inmiddels vastgelegde en in uitvoering genomen investeringen, w.o. de lopende uitlevering van de basis blusvoertuigen t.w.v. € 40,5 mln., is de zekerheid over de verwachte uitputting van de egalisatiereserve concreet geworden.

De verhoging van de gemeentelijke bijdrage is noodzakelijk met ingang van 2027, overeenkomstig de besluitvorming over de kadernota's en meerjarenbegrotingen van de afgelopen jaren. Echter de reeds voorziene stijging kan lager aanvangen voor 2027 en 2028 dan eerder aangegeven. Dit heeft met name te maken met de extra stortingen en toevoegingen in de afgelopen jaren. Daarbij blijft er een risico dat de uitputting eerder in zicht kan komen, ingeval de prijzen van nog aan te schaffen goederen en/of het renteniveau nog verder stijgen dan (nu) verwacht.

In deze kadernota is rekening gehouden met het percentage van 1,7% aan doorberekende rente in de kapitaallasten. Het percentage waarvoor in 2024 nieuwe leningen zijn aangetrokken en vastgelegd, bedraagt ruim 3%. Het percentage doorrekening ligt lager vanwege de middeling met het rentepercentage dat nu gemiddeld verschuldigd is op de lopende leningen en de juiste toerekening van de rente aan de materiële vaste activa bij aanvang van het jaar.

Het investeringsplan is doorgerekend met naast de voertuigen uit het materieel spreidingsplan ook de voertuigen voor het mobiliteitsplan en de overige investeringen. De wijzigingen zoals die bekend zijn geworden na het opstellen van de meerjarenbegroting 2026, zijn daarbij eveneens meegenomen (zie ook de toelichting in paragraaf 7.4).

Zoals aangegeven in paragraaf 7.4 blijft het risico op prijsstijging bij de nog uit te voeren aanbestedingstrajecten van de specialistische repressieve voertuigen. Maar dat geldt ook voor overige investeringen in materialen, apparatuur en systemen voor zowel de afdeling Brandweerzorg als Bedrijfsvoering.

In de doorrekening van de kapitaallasten is verder rekening gehouden met kredieten voor de inrichting van de posten. De investeringen in (ver)bouw van de kazernes en de daaruit voortvloeiende kapitaallasten, worden gedaan door de gemeenten als eigenaar van de gebouwen.

De kapitaallasten in de meerjarenbegroting van VNOG bedragen € 9,5 miljoen voor 2026 oplopend naar € 12,2 miljoen in 2027, waarbij de dekking wordt onttrokken aan de egalisatiereserve en de verhoging van de gemeentelijke bijdrage (vanaf 2027) daaraan wordt toegevoegd.
De meest recente berekeningen van de kapitaallasten laten een stijging zien tot rond € 12 miljoen (structureel) vanaf 2027.

Navolgende tabel geeft het verloop van de verwachte kapitaallasten weer op basis van de huidige berekeningen en uitgaande van een toegerekend rentepercentage van 1,7%.

Overzicht verwachte kapitaalslasten 2026-2030 (bedragen in miljoenen)					
Jaar	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
afschrijvingen	8,1	10,5	10,4	10,5	10,5
rente	1,4	1,7	1,7	1,6	1,4
Totaal	**9,5**	**12,2**	**12,1**	**12,1**	**12,0**

Hierna is weergegeven wat de gevolgen voor de begroting zijn van bovengenoemde stijging van de kapitaallasten en welke aanvullende dekking/verhoging van de gemeentelijke bijdrage hiervoor benodigd is.

Uitgaande van een hogere beginstand van de egalisatiereserve wordt voor 2027 en 2028 uitgegaan van een lagere stijging van de gemeentelijke bijdrage dan in Kadernota en begroting 2026-2029. In plaats van de daarin voorgestelde bijdrage van € 3 mln. en € 4,5 mln. voor de jaren 2027 en 2028, kan voor genoemde jaren nu worden gerekend met resp. € 2,5 mln. en € 4 mln. (structureel). Vanaf 2030 wordt met aanvullend € 0,5 mln. (structureel) gerekend tot totaal € 4,5 mln. (structureel).

De voorziene stand van de egalisatiereserve ultimo 2030 is enerzijds noodzakelijk voor het egaliseren van boekwinsten en – verliezen op af te stoten voertuigen. Anderzijds ter dekking/demping van de kapitaalslasten voortvloeiende uit de nog beschikbaar te stellen kredieten voor de investeringen in het repressief materiaal/materieel en voor de ondersteunende (bedrijfsvoerings)activiteiten. Daarbij zal bijvoorbeeld de genoemde fors hogere vervangingswaarde voor de Redvoertuigen in 2031 en de daarbij behorende hogere kapitaalslasten, ook gevolgen hebben voor onttrekkingen uit de egalisatiereserve en dus voor het (restant)niveau ervan.

Jaar	**Meerjaren-begroting 2026 - 2029**	**Kadernota 2027 - 2030**						
		Kapitaallasten		**Mutatie egalisatiereserve**				
	Kapitaallasten inclusief mutaties egalisatiereserve	**Nieuwe berekening kapitaallasten afschrijving**	**Rente 1,70%**	**Toevoeging**	**Onttrekking**	**Toevoeging bij jaarrekening 2025**	**Verhoging gemeentelijke bijdrage**	**Stand egalisatiereserve ultimo boekjaar**
2024	-	-	-	-	-	-	-	11.087.000
2025	-	-	-	-	-	1.770.000	-	12.857.000
2026	6.087.000	8.080.000	1.395.000	-	3.388.000	-	-	9.469.000
2027	6.077.000	10.520.000	1.723.000	-	6.166.000	-	2.500.000	5.803.000
2028	6.093.000	10.422.000	1.694.000	-	6.023.000	-	4.000.000	3.780.000
2029	6.093.000	10.498.000	1.561.000	-	5.966.000	-	4.000.000	1.814.000
2030	6.093.000	10.541.000	1.439.000	-	5.887.000	-	4.500.000	427.000

7.6. Samenvatting financiële ontwikkelingen

Onderstaande tabel vat de financiële ontwikkelingen samen:

Financiële ontwikkelingen Kadernota 2027 - 2030 (€)	2027	2028	2029	2030
Looncompensatie	2.158.000	2.158.000	2.158.000	2.158.000
Prijscompensatie	348.800	348.800	348.800	348.800
Totaal	**2.506.800**	**2.506.800**	**2.506.800**	**2.506.800**
Kapitaallasten conform Programmabegroting 2027-2030				
Ontwikkeling kapitaallasten (vorig jaar)	3.000.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Ontwikkeling kapitaallasten (huidig jaar)	2.500.000	4.000.000	4.000.000	4.500.000
Effect gemeentelijke bijdrage:	**-500.000**	**-500.000**	**-500.000**	**-**
Totaal	**2.006.800**	**2.006.800**	**2.006.800**	**2.506.800**

8. Beleidsregels risico's, reserves en weerstands-capaciteit

Dit hoofdstuk beschrijft de beleidsregels en werkwijzen die worden toegepast voor de risico's, de weerstandscapaciteit en het bepalen van de ratio weerstandscapaciteit. De beleidsregels zijn vastgelegd in de eerder vastgestelde begroting(en) in de betreffende paragrafen. Deze eerdere lijnen worden voortgezet. Na vaststelling van de kadernota worden de beleidsregels opgenomen in de begroting 2027.

8.1. Risicomanagement

1. Het wettelijk kader voor risicobeheersing is artikel 9 en 13 van het BBV. Het betreft de in de begroting en rekening vereiste paragraaf 'Weerstandsvermogen en Risicobeheersing'.
2. De VNOG moet voorbereid zijn op de mogelijke (financiële) gevolgen van risico's die zich kunnen voordoen binnen de bedrijfsvoering. Het gaat bij risico's om gebeurtenissen die zich mogelijk kunnen voordoen en die het realiseren van de doelstellingen kunnen verstoren.
3. Het treffen van beheersingsmaatregelen ter vermijding en vermindering van risico's staat centraal. De te nemen maatregelen op risico's kunnen zijn: het *matigen* (door maatregelen); het *overdragen* (door bijv. verzekeren); het *vermijden* (door het schrappen van doelstellingen) en het *accepteren* ervan.
4. Het managen van risico's is een verantwoordelijkheid van het MT. De afdelingshoofden betrekken teamleiders en andere medewerkers bij het benoemen van relevante risico's en bij het treffen en uitvoeren van de maatregelen. De afdelingshoofden rapporteren hierover in de tussentijdse rapportages en de Jaarstukken.
5. De geïnventariseerde risico's worden gekwantificeerd op basis van 5 percentages die de kans weergeven dat het risico zich kan voordoen. De percentages zijn: 10%, 30%, 50%, 70% en 90%. Bij een kans van 90% op het zich voordoen van een risico wordt overwogen hierop de begroting aan te passen, indien kan worden aangegeven (vanaf) wanneer het risico zich waarschijnlijk voordoet.
6. Bij de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit, worden de voor de maatregelen benodigde financiële middelen vermenigvuldigd met de genoemde percentages die de kans op het risico weergeven.
7. Structurele risico's worden voor maximaal 3 jaar berekend bij de benodigde weerstandscapaciteit. Daarna wordt geacht dat de effecten kunnen worden afgewend, begroot, dan wel anderszins kunnen worden opgevangen.
8. Financiële en niet-financiële risico's worden geïnventariseerd. Ook de beheersingsmaatregelen zijn zowel financieel als niet-financieel van aard.

8.2. Reserves

1. De VNOG beschikt over een Algemene Reserve, een Bedrijfsvoeringreserve, (tijdelijke) bestemmingsreserves en egalisatiereserves.
2. De Algemene reserve vormt het *weerstandsvermogen* en is voor afdekking van risico's en heeft geen einddatum. De Algemene Reserve wordt gevoed vanuit het jaarrekeningresultaat bij besluit van het Algemeen Bestuur over de resultaatsbestemming, of anderszins door Algemeen Bestuursbesluiten. Bij een wijziging (bijv. een onttrekking) van de Algemene Reserve c.q. het weerstandsvermogen dient er een zienswijze te worden gevraagd aan de deelnemende gemeenten, zoals bepaald in de Gemeenschappelijke Regeling VNOG.
3. De Algemene Reserve en de Bedrijfsvoeringsreserve (zie hierna) en de post Onvoorzien vormen samen de *weerstandscapaciteit* (zie hierna).
4. De hoogte van de weerstandscapaciteit is zodanig, dat de weerstandsratio zich in een bandbreedte van 1,0 tot 1,4 bevindt. Indien deze ratio buiten deze bandbreedte is of dreigt te

raken, volgt een AB-voorstel (bijv. bij kadernota) over de wijze waarop dit voorkomen of hersteld wordt.
5. De Bedrijfsvoeringreserve heeft een algemene bufferfunctie en is breed inzetbaar voor prioriteiten, knelpunten of voor het tijdelijk afvlakken van gemeentelijke bijdragen. De Bedrijfsvoeringreserve heeft geen einddatum en behoort tot de beschikbare weerstandscapaciteit (telt mee voor de afdekking van risico's). De minimale hoogte is 2%, de maximale hoogte is 5% van het begrotingstotaal.
6. De bestemmingsreserves, waaronder egalisatiereserves zijn voor een specifiek doel ingesteld ("beklemd"); zij tellen niet mee voor afdekking van overige risico's en maken geen deel uit van de beschikbare weerstandscapaciteit.
7. Er zijn bestemmingsreserves van onbepaalde duur en tijdelijke bestemmingsreserves.
8. Resultaatsonafhankelijke stortingen en onttrekkingen (gelijk aan reeds begrote dotaties en onttrekkingen) maken geen deel uit van het bestemmingsvoorstel saldo jaarrekening.
9. Stortingen en onttrekkingen aan egalisatiereserves maken geen deel uit van het bestemmingsvoorstel saldo jaarrekening.
10. De Financiële verordening VNOG bepaalt dat bij het instellen van bestemmingsreserves (door het AB) het doel, de (maximale) hoogte, de duur en de wijze van voeding en onttrekking worden aangegeven.

Een overzicht van de huidige reserves is opgenomen in bijlage 4.

8.3. Weerstandscapaciteit

1. De beschikbare weerstandscapaciteit wordt, zoals hiervoor reeds aangegeven, gevormd door de Algemene Reserve, de Bedrijfsvoeringreserve en de post Onvoorzien.
2. Tot de beschikbare weerstandscapaciteit behoren niet, zoals hiervoor reeds aangegeven, de (tijdelijke) bestemmingsreserves en egalisatiereserves. Daar is al een bestedingsdoel aan verbonden[7].

3. De weerstandsratio = $\frac{\text{beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{benodigde weerstandscapaciteit}}$

4. De streefwaarde van de weerstandsratio ligt tussen 1,0 ("matig") en 1,4 ("voldoende")[8].
5. De beschikbare weerstandscapaciteit, de benodigde weerstandscapaciteit en de weerstandsratio worden in de begroting en in de jaarrekening opgenomen.
6. Indien de weerstandsratio buiten de bandbreedte van de streefwaarde ligt, wordt in de eerstvolgende Kadernota (of ander geëigend moment in de P&C cyclus) afgewogen hoe deze waarde weer te bereiken.

Als de bedrijfsvoeringsreserve conform de algemene bufferfunctie wordt aangesproken, kan de weerstandsratio dalen (indien de risico's niet dalen). VNOG zal bij dergelijke voorstellen het effect op de ratio duiden. Daarnaast kunnen specifieke onderwerpen, waarvan het beslag op deze reserve ook gekwantificeerd kan worden, in voorkomende situaties buiten beschouwing blijven.

[7] BBV technisch behoren alle bestemmingsreserves tot het weerstandsvermogen, vanuit de gedachte dat het AB altijd kán besluiten om de bestemming (bestedingsdoel) van een reserve te halen. De accountant heeft informeel laten weten geen moeite te hebben met de VNOG werkwijze, mits dit in de jaarstukken transparant wordt toegelicht. Voorts spoort deze handelwijze met het door de provincie Gelderland vastgestelde financieel toezichtkader.
[8] Naast een minimum ratio is een maximum ratio toegevoegd. Deze ratio 1,0 tot 1,4 komt overeen met die van diverse deelnemende gemeenten en veel veiligheidsregio's. Dit onderstreept het eigenaarschap voor het reduceren van risico's van VNOG. De bandbreedte is als richtsnoer bedoeld. Maatregelen om het vermogen te versterken of de gemeenten terug te betalen, zullen altijd gewogen worden in de beleidsinhoudelijke en financiële context van VNOG én gemeenten op enig moment.

9. De uitgevoerde risico-inventarisatie

In het kader van het uitgevoerde risicomanagement zijn in 2025 de risico's voor de bedrijfsvoering geactualiseerd.

Door uitvoering van maatregelen en (externe) ontwikkelingen zijn de gekwantificeerde risico's en de daarvoor benodigde middelen in een aantal gevallen gewijzigd, ten opzichte van de Kadernota en Begroting 2026. Onderstaand staan de risico's weergegeven en toegelicht die zijn vervallen en gewijzigd.

Vervallen zijn (het cijfer verwijst naar het nummer waaronder het stond vermeld in de begroting 2026):

- het (berekende) risico van geen match tussen de gemeenten en de afd. RCB t.a.v. de uitvoering van taken en dienstverlening na de invoering van de nieuwe Omgevingswet, is vervallen nu er met de gemeenten overeenstemming is bereikt over de wijze van dienstverlening onder de nieuwe Omgevingswet (1);
- het (berekende) risico van het niet (tijdig) realiseren van besparingen Toekomstvisie 2020 t.a.v. personele kosten, is vervallen met het aflopen periode waarvoor genoemde visie is uitgewerkt (5);
- het (berekende) risico van onvoldoende oefenmogelijkheden Vakbekwaam blijven brandweerpersoneel, is vervallen omdat de kans (te) klein wordt geacht dat het risico zich voordoet (9);
- het (berekende) risico van extra kosten tijdelijke huisvesting (w.o. verbindingen) en faciliteiten kantoorpersoneel, is vervallen door de in de tijd getroffen maatregelen (13);
- het (berekende) risico van hogere kosten voor het door VNOG zelf organiseren van de OVDG'en (Officieren van dienst geneeskundig), is vervallen omdat inmiddels duidelijk is geworden wat de kosten zijn waarmee rekening kan worden gehouden (21);
- het (berekende) risico van het wegvallen OTO-stimuleringsgelden specifieke omgeving 'LCMS-GZ', is vervallen doordat de kostenstijging inmiddels is opgenomen als autonome ontwikkeling in de Kadernota 2027 (22).

Gewijzigd zijn (het cijfer verwijst naar de overeenkomende regel in onderstaand register):

- (3) het bedrag aan benodigde weerstandcapaciteit bij het risico op prijsstijgingen (boven de begrote prijsindex) is hoger geworden na actualisatie van de cijfers uit de begroting 2026 en een herbeoordeling van de mogelijke stijgingen bij de verschillende kostensoorten (o.a. energie, kleding, onderhoud, opleiden/oefenen en licentiekosten);
- (4) bij het berekenende risico op het later realiseren van besparingen bij de vervanging van brandweermateriaal en -materieel (t.o.v. wat was aangegeven in de Toekomstvisie), is een berekende bedrag aan risico opgenomen voor de specifieke repressieve voertuigen welke nog niet zijn/worden aangeschaft t/m 2026;
- (6) het risico van extra prijsstijgingen van investeringen in (brandweer)materieel/(-)materiaal is aangepast/verhoogt aan de verwachte procentuele stijging voor het verwachte bedrag aan investeringen over de periode 2026-2029 (kapitaalslasten 2027-2030);
- (8) bij het risico van mogelijke (spoedeisende) aanpassingen aan gebouwen, o.a. in verband met uit te voeren (Arbo-) eisen, is het risico van 'mogelijke onduidelijkheid in de demarcatie(afspraken) tussen gemeenten en VNOG over de gemeentelijke gebouwen (kazernes) bij VNOG in gebruik' explicieter verwoord. Daarbij is tevens het eerdere niet gekwantificeerde risico: 'Uitwerking (operationele) uitvoering demarcatie' hiermee samengevoegd;

- (9) het risicopercentage van vervroegde vervanging van PFAS houdende materialen (bluskleding/-laarzen) als gevolg van voortschrijdende ontwikkelingen en strengere eisen vanuit wet-/regelgeving, is verlaagd mede gezien de gestelde eisen bij de huidige aanbesteding;
- (15) het berekende risico op rentestijgingen voor aan te trekken financiering is qua hoogte afgestemd/bijgesteld op het verwachte investeringsniveau (ca. € 38.000.000) over de meerjarige periode 2026-2029 (met financieringseffecten periode 2027-2030);
- (17) het risico van extra inzet van mensen en ICT-middelen welke betrekking hebben op aan VNOG gestelde eisen t.a.v.de informatie'huishouding' en -beveiliging, is nieuw opgenomen mede gezien de externe ontwikkelingen rondom de gevraagde vitaliteit van de organisatie.

Bij het opstellen en doorrekenen van de risico's voor de benodigde weerstandscapaciteit is vooral gekeken naar belangrijke actuele (externe) ontwikkelingen zoals:

- De prijsstijgingen in de afgelopen jaren en de dreiging van nog verdere stijgingen ervan. Dit geldt zowel voor exploitatiekosten zoals energie, brandstof, kleding en ICT-dienstverlening als voor de investeringsgoederen.
- De mogelijke stijging van rente op de geld- en kapitaalmarkt die VNOG raakt vanwege (toekomstige) investeringen. Hierbij gaat het om de financiering van de te investeringen in de komende jaren waaronder m.n. de specialistische repressieve voertuigen bij Brandweerzorg;
- De ambitie en noodzaak van verduurzaming die ook risico's met zich brengt. Zo is onzeker of de levensduur van de accu's van aan te schaffen elektrische voertuigen, toereikend is voor de hele (economische) levensduur van de auto's. Dit brengt het risico met zich van extra kosten voor onderhoud bij tussentijdse vervanging.
- De eisen die aan VNOG worden gesteld om als vitale organisatie te kunnen (blijven) opereren en een bijdrage te leveren aan een (meer) weerbare samenleving.

Een aantal ontwikkelingen en besluiten vraagt het nodige van de VNOG-organisatie. Te denken valt hierbij aan de externe ontwikkelingen van (elkaar opvolgende) crises en ontwikkelingen o.a. op het terrein van energietransitie, informatisering, PFAS-verontreiniging, PTSS, bezuinigingen op overheidsbijdragen (BDuR), toename van militaire dreiging en ontwikkelingen/eisen rond vitaliteit en weerbaarheid; intern gaat het om de (organisatorische) gevolgen van de vastgestelde beleidsplannen, de daarmee samenhangende inzet en te stellen (veranderende) eisen aan de organisatie zowel personeel als materieel.

De risico's in de navolgende tabel zullen zich nooit allemaal tegelijk voordoen. Per risico is de verwachte kans weergegeven en het daarvoor benodigde bedrag aan weerstandscapaciteit. Het berekende bedrag komt uit op: € 3.197.000.

Gekwantificeerde risico's				
Nr.	**Risico's** en oorzaken	**Kans in %**	**Effect in euro's**	**Weer-stands-**
			bedrag	**capaciteit**
1	**(On)voldoende bezetting /inzet en (extra) kosten werving vrijwilligers op kazernes** door groter verloop/uitstroom en schaarste vrijwilligers.	70%	558.000	391.000
2	**Teveel (roostering) uren bestaande (repressieve) bezetting brandbestrijding** (Arbeidstijden).	10%	50.000	5.000
3	**Hogere prijzen; exploitatiekosten stijgen uit boven (verwachte) prijsindex.** Wereldwijde ontwikkelingen w.o. gewijzigde verhoudingen tussen vraag en (schaarste van) aanbod, doen de prijzen van grondstoffen, materialen en dienstverlening (w.o. opleidingen) stijgen.	70%	840.000	588.000
4	**Niet (tijdig) realiseren besparingen Toekomstvisie 2020** t.a.v. materiële kosten door vertraging vervanging - en/of wijzigingen inzichten vervanging materieel.	50%	38.000	19.000
5	**Uitval materieel repressieve inzet incidentbestrijding** door defect materieel en/of gebrek onderdelen voertuigen/brandweermiddelen.	30%	90.000	27.000
6	**Extra prijsstijgingen aanschaf materieel.** Extra prijsstijgingen nog aan te schaffen materiaal/materieel leiden tot hogere kapitaalslasten c.q. eerdere uitputting van de (gevormde) egalisatiereserve.	50%	1.200.000	600.000
7	**Hogere kosten uitvoering elektrificatie voertuigen mobiliteitsplan.** Extra kosten (onderhoud) bij doorvoeren elektrificatie , nog onzeker.	30%	500.000	150.000
8	**Noodzakelijke (spoedeisende) aanpassingen aan gebouwen/ installaties (kazernes) gemeenten**, voortvloeiende uit (onduidelijkheid over demarcatie) afspraken, (voortschrijdende) ontwikkelingen en (wettelijke) eisen (w.o. RI&E).	50%	600.000	300.000
9	**Extra -/ vervroegde investeringen/kosten vervanging PFAS-houdende materialen/kleding.** Vanuit voorschrijdende ontwikkelingen en -wetgeving dienen PFAS houdende materialen (bluskleding/-laarzen), versneld te worden vervangen.	30%	900.000	270.000
10	**Digitale verstoring (hack systemen),** verhinderen uitvoering taken bij crisis en alle ondersteunende/bedrijfsmatige activiteiten door uitval ICT systemen.	30%	500.000	150.000
11	**Te hoge personele kosten (beroeps en vrijwilligers)** door onjuiste gegevens, - berekeningen en ontoereikende kennis en controles.	10%	450.000	45.000
12	**Inkopen voor te hoge bedragen en/of onjuiste uitvoering/voorwaarden (w.o. aanbestedingen)** door onjuist inkoopproces en demarcatie problematiek.	10%	150.000	15.000
13	**Onvoorziene kosten aanspraken van personeel na dienstongevallen** door veranderingen in de verzekeringsmarkt en gewijzigde mogelijkheden van dekking.	10%	300.000	30.000
14	**Stijging reële bijdrage aan NIPV** door bijv. nieuwe taken.	10%	112.500	11.000
15	**Stijging financieringskosten bij aantrekken leningen (vreemd vermogen),** door stijging van het rentepercentage.	50%	832.500	416.000
16	**Beboeting en imagoschade door schending van de privacy (overtreding van de algemene verordening gegevensbescherming (AVG)).** Processen rond persoonsgerelateerde gegevens worden niet goed uitgevoerd, waardoor privacygevoelige gegvens op onjuiste plaatsen terecht kunnen komen.	10%	300.000	30.000
17	**Extra inzet mensen en ICT-middelen t.b.v. eisen informatie'huishouding' en -beveiliging** (mede) door externe ontwikkelingen/eisen voor/aan VNOG.	50%	300.000	150.000
Totaal gekwantificeerde risico's				**3.197.000**

Naast de gekwantificeerde risico's zijn de volgende niet kwantificeerde risico's geïnventariseerd en in onderstaand overzicht weergegeven.

Niet kwantificeerde risico's				
Nr.	**Risico's** en oorzaken	**Kans in %**	**Effect in euro's**	**Weer-stands-**
			bedrag	**capaciteit**
1	**Hogere personele kosten (beloning/vergoeding) -w.o.relatieve aandeel VNOG- bij repressieve inzet van parttime brandweermensen (i.p.v. vrijwilligers).** Uitkomst project Taakdifferentiatie: afschaffing consignatie en kazernering vrijwilligers; mogelijke alternatieven (parttime aanstellingen) duurder.			
2	**Toename onderhoudskosten materieel voor repressieve inzet brandbestrijding** door langer gebruik bestaand materieel.			
3	**Onvoldoende financiële middelen voor (toekomstige) crises.** Onverwachte situaties/crises (mogelijk) i.c.m. het onvoldoende beschikbaar stellen/hebben van financiële middelen bij (decentrale) overheden, kunnen leiden tot ontoereikende dekking van (structurele) kosten voor (bijv.) coördinatietaken door VNOG (zie ook risico hierna over 'Weerbaarheid' (nr. 8))			
4	**Verontreiniging grond/bodem kazernes en oefenpleinen door PFAS.** Mogelijke kosten sanering PFAS grond-/bodemverontreiniging.			
5	**Beperkingen bedrijfsvoering door stikstofregels.** Stikstofregels beperken benodigde ontwikkelingen m.b.t. (ver-/nieuw)bouw en aanpassingen (oefen) terreinen.			
6	**Posttraumatische stressstoornissen (PTSS) a.g.v. uitvoering van (repressieve) taken.** Landelijk wordt (meer) aandacht gevraagd voor PTSS klachten bij uitvoering van (brandweer)taken bij Veiligheidsregio's.			
7	**Organisatie van de brandweerzorg in Apeldoorn bij/na realisatie 1-post.** De roostering en het voldoende beschikbaar krijgen van (beroeps)medewerkers met de vereiste (brandweer)kwalificaties is (nog) een risico c.q. uitdaging, na realisatie van 1-post in Apeldoorn			
8	**Weerbaarheid/vitaliteit: (nog) geen duidelijkheid over gestelde eisen/ beschikbare middelen.** VNOG moet als vitaal verklaarde organisatie 'in posititie komen', daarnaast moet duidelijk worden welke (faciliterende) rol de organisatie krijgt bij het 'weerbaarheidsvraagstuk'.			

De vervallen, gewijzigde en nieuw opgenomen niet gekwantificeerde risico's zijn (zie verwijzing cijfer naar overeenkomende regel in voorgaand register):

- (3) het in eerdere beleidsstukken benoemde risico van ontoereikende dekking van (structurele) kosten voor (bijv.) coördinatietaken door VNOG, is in de huidige beschrijving toegespitst op toekomstige crises en wordt onderscheiden van onderwerpen die betrekking hebben op weerbaarheid en vitaliteit (zie nr. 8);
- (4) bij de actuele ontwikkelingen en informatie over lopende onderzoeken en dossiers over verontreiniging door PFAS en de mogelijke kosten van sanering blijft VNOG bij het standpunt dat het hier een VNOG overstijgende aangelegenheid betreft waarbij VNOG zelf geen aansprakelijkheid kan/behoeft (te) dragen voor financiële risico's (om die reden is deze als 'niet-gekwantificeerd' opgenomen);
- (5) het risico van beperkingen door stikstofregels is separaat opgenomen en niet, zoals in de begroting 2026, samengevoegd met het PFAS risico; dit doet meer recht aan de eigen problematiek van beide onderwerpen;

- (7) bij de realisatie van de nieuwe één-post in Apeldoorn wordt (opnieuw) bezien hoe de organisatie van de brandweerzorg vorm gegeven gaat worden, dit betreft zowel de roostering als het hebben van voldoende gekwalificeerde beroepsmedewerkers;
- (8) de uitdagingen voor VNOG om als vitale organisatie te opereren en mee te helpen aan een weerbare samenleving komen elders in deze kadernota uitgebreider aan de orde.

Een uitgebreider overzicht van de gekwantificeerde en niet-gekwantificeerde risico's, waarin ook de oorzaken, beheersmaatregelen en - waar van toepassing - de getalsmatige onderbouwing is opgenomen, treft u aan in bijlage 5.

10. Risico's versus weerstandscapaciteit

10.1. Omvang huidige reserves

De huidige omvang van de reserves is als volgt (zie ook bijlage 4):

Reserves	stand	weerstandscapaciteit	
Algemene reserve *)	1.135.114	ja	1.135.114
Bedrijfvoeringsreserve *)	4.440.119	ja	4.440.119
Post onvoorzien	250.000	ja	250.000
		totaal	*5.825.233*
af: saldo deel huisvesting in Bedrijfsvoeringsreserve			-62.784
bij: vastgestelde toevoegingen 2025 Bedrijfsvoeringreserve			407.345
vastgelegde (toekomstige) mutaties Bedrijfsvoeringsreserve			-2.337.945
Beschikbare weerstandscapaciteit			**3.831.849**
Benodigde weerstandscapaciteit			**3.197.000**
Weerstandsratio:			**1,20**

** Stand jaarrekening 2024*

10.2. Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat conform de beleidsregels (zie hoofdstuk 8) uit de Algemene Reserve + de Bedrijfsvoeringsreserve + de post Onvoorzien en bedraagt momenteel:

€ 1.135.114 + € 2.446.735 + € 250.000 = € 3.831.849

Bij de gegeven stand van de bedrijfsvoeringsreserve zijn het saldo en de verwachte mutaties die betrekking hebben op huisvestingkosten, buiten beschouwing gelaten, omdat verwacht wordt dat deze stortingen en onttrekkingen budgettair neutraal verlopen. Verder is rekening gehouden met de toevoegingen en beoogde (toekomstige) onttrekkingen zoals, tot op heden, bestuurlijk besloten.

De benodigde weerstandscapaciteit (zie hoofdstuk 9) bedraagt minimaal € 3.197.000.

De huidige weerstandsratio komt daarmee uit op 1,20. Dit betekent dat VNOG momenteel een toereikende weerstandscapaciteit heeft, deze zit namelijk in het midden van de bandbreedte.

10.3. Conclusies

De streefwaarde van de weerstandsratio is bepaald op een bandbreedte tussen 1,0 ("matig") tot 1,4 ("voldoende"). De huidige ratio (van 1,20) kan als toereikend worden aangemerkt. Uitvoering van het voorgenomen beleid van onttrekkingen uit en toevoegingen aan de Bedrijfsvoering-reserve kan in enig jaar leiden tot een ratio die op of lager uitkomt dan de het vereiste minimum van 1. Per jaar zal moeten worden bezien of aanvulling nodig is, dit zou dan bijvoorbeeld kunnen uit een toekomstig jaarrekeningresultaat.

11. Financieel meerjarenperspectief 2027-2030

Onderstaande meerjarenbegroting bevat de cijfers uit de vastgestelde primitieve meerjarenbegroting 2026. In de tabel daaronder staan de mutaties op deze meerjarenbegroting vanuit de voorliggende Kadernota. Voor de jaren 2028 en verder is zoals gebruikelijk nog geen loon- en prijscompensatie berekend (wel de structurele doorwerking van 2027).

	Meerjarenbegroting 2026 - 2029			
Programma	**Begroting primitief 2026**	**Begroting 2027**	**Begroting 2028**	**Begroting 2029**
1.0 - Risico- en crisisbeheersing	9.690.970	9.632.970	9.590.970	9.550.970
2.0 - Brandweerzorg	36.509.455	38.185.455	37.718.455	37.548.455
3.0 - GHOR	2.336.700	2.369.700	2.368.700	2.378.700
4.0 - MKON	1.417.420	1.420.420	1.439.420	1.438.420
5.0 - Directie en control	850.700	955.700	1.100.700	1.100.700
6.0 - Bedrijfsvoering	18.905.778	19.072.778	19.284.778	19.525.778
7.0 - Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	-69.711.023	-71.637.023	-71.503.023	-71.543.023
8.0 - Kazernes in eigendom en overgangsrecht	-	-	-	-
Totaal	**-**	**-**	**-**	**-**

In bovenstaand overzicht is rekening gehouden met de stijging van de kapitaallasten, de stijging van de gemeentelijke bijdragen en de onttrekking aan de egalisatiereserve afschrijvingen op basis van het meerjarig investeringsplan zoals vastgesteld bij de primitieve begroting 2026. Voor de ontwikkeling van de kapitaallasten

Programma	**Begroting 2027**	**Begroting 2028**	**Begroting 2029**
1.0 - Risico- en crisisbeheersing	**9.632.970**	**9.590.970**	**9.550.970**
Paragraaf 5.2.5. SIR borgen voor komende periode	40.000	40.000	-
Paragraaf 5.2.4. Voertuig voor brandveilig leven	-15.000	-15.000	-15.000
Paragraaf 6.8.3. In 2025 en 2026 bevroren onderdelen extra-BDuR die per 2027 wel worden ingevuld	353.200	353.200	353.200
Totaal inclusief effecten Kadernota 2027 - 2030	*10.011.170*	*9.969.170*	*9.889.170*
2.0 - Brandweerzorg	**38.185.455**	**37.718.455**	**37.548.455**
Paragraaf 5.2.1. Contentbeheerder vakbekwaamheid brandweer	88.700	88.700	88.700
Paragraaf 5.2.2. Vakspecialist vakbekwaamheid brandweer	40.000	40.000	40.000
Paragraaf 5.2.4. Voertuig voor brandveilig leven	15.000	15.000	15.000
Paragraaf 5.2.7. Aanpassing brandstofbudget	-95.000	-95.000	-95.000
Paragraaf 6.1. BIG-boeken	23.420	23.420	23.420
Paragraaf 6.6. Assessments brandweer	20.000	20.000	20.000
Totaal inclusief effecten Kadernota 2027 - 2030	*38.277.575*	*37.810.575*	*37.640.575*
3.0 - GHOR	**2.369.700**	**2.368.700**	**2.378.700**
Paragraaf 6.7. Wegvallen OTO-stimuleringsgelden voor GHOR	14.000	14.000	14.000
Totaal inclusief effecten Kadernota 2027 - 2030	*2.383.700*	*2.382.700*	*2.392.700*
4.0 - MKON	**1.420.420**	**1.439.420**	**1.438.420**
Paragraaf 6.2. Licentiekosten meldkamer	10.180	10.180	10.180
Paragraaf 6.3. Uitstel afbouw formatie meldkamer	-	-	-
Totaal inclusief effecten Kadernota 2027 - 2030	*1.430.600*	*1.449.600*	*1.448.600*
5.0 - Directie en control	**955.700**	**1.100.700**	**1.100.700**
Paragraaf 5.2.5. SIR borgen voor komende periode	-40.000	-40.000	-
Totaal inclusief effecten Kadernota 2027 - 2030	*915.700*	*1.060.700*	*1.100.700*
6.0 - Bedrijfsvoering	**19.072.778**	**19.284.778**	**19.525.778**
Paragraaf 5.2.3. Projectleiders	225.400	225.400	225.400
Paragraaf 5.2.6. Invulling Privacy Officer	19.700	19.700	19.700
Paragraaf 6.4. Stijging kosten licenties en hardware	315.000	315.000	315.000
Paragraaf 6.5. Uitbreiding SIEM SOC	20.000	40.000	60.000
Paragraaf 6.8.3. In 2025 en 2026 bevroren onderdelen extra-BDuR die per 2027 wel worden ingevuld	112.700	112.700	112.700
Totaal inclusief effecten Kadernota 2027 - 2030	*19.765.578*	*19.997.578*	*20.258.578*
7.0 - Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	**-71.637.023**	**-71.503.023**	**-71.543.023**
Paragraaf 6.8.2. Structurele maatregelen 2027 e.v.	-420.170	-420.170	-420.170
Paragraaf 6.8.3. In 2025 en 2026 bevroren onderdelen extra-BDuR die per 2027 wel worden ingevuld	-45.730	-45.730	-45.730
Paragraaf 7.3. Looncompensatie	2.158.000	2.158.000	2.158.000
Paragraaf 7.3. Prijscompensatie	348.800	348.800	348.800
Paragraaf 7.5. Kapitaallasten, egalisatiereserve afschrijvingen en gemeentelijke bijdragen	-500.000	-500.000	-500.000
Totaal inclusief effecten Kadernota 2027 - 2030	*-70.096.123*	*-69.962.123*	*-70.002.123*
8.0 - Kazernes in eigendom en overgangsrecht	**-**	**-**	**-**
Totaal financieel effect Kadernota 2027 -2030	**2.688.200**	**2.708.200**	**2.728.200**

Bijlage 1. Gemeentelijke bijdragen 2027

De bijdrage voor de VNOG wordt bij de gemeenten in rekening gebracht met als verdeelsleutel de procentuele verdeling tussen de gemeenten uit het verdeelmodel. Het verdeelmodel is op zijn beurt gebaseerd op de verhouding per gemeente van het in de algemene uitkering van het gemeentefonds opgenomen bedrag voor het cluster openbare orde en veiligheid/subcluster crisisbeheersing en brandweer. Het verdeelmodel is ingegaan per 2017 en heeft een ingroeipad gekend. Per 2021 is het verdeelmodel volledig van kracht. Verder is het verdeelmodel per 2021, conform de gemeenschappelijke regeling VNOG, nog herijkt. Volgens de gemeenschappelijke regeling VNOG vindt een dergelijke herijking éénmaal per vier jaar plaats. Een nieuwe herijking is daarom per 2025 doorgevoerd. De percentages per 2025 gelden voor vier jaren. In 2028 vindt weer een herijking plaats, zodat per 2029 het dan weer herijkte model van kracht kan worden.

De bijdrage voor 2027 is gebaseerd op de prognose bijdrage 2026 conform de programmabegroting 2026 - 2029 met daarbij opgeteld het effect van de Kadernota 2027.

Gemeente	Prognose meerjarenbegroting 2026-2029 (jaarschijf 2027)	Percentage conform verdeelmodel	Kadernota 2027 (afgerond)	Voorgestelde bijdrage 2027 (afgerond)
Aalten	1.924.501	3,15%	84.750	2.009.250
Apeldoorn	12.766.092	20,91%	562.220	13.328.310
Berkelland	3.128.427	5,13%	137.780	3.266.210
Bronckhorst	2.724.312	4,46%	119.980	2.844.290
Brummen	1.520.745	2,49%	66.970	1.587.720
Doetinchem	4.206.100	6,89%	185.240	4.391.340
Elburg	1.635.626	2,68%	72.030	1.707.660
Epe	2.426.263	3,97%	106.850	2.533.110
Ermelo	2.043.463	3,35%	89.990	2.133.450
Harderwijk	3.496.778	5,73%	154.000	3.650.780
Hattem	843.761	1,38%	37.160	880.920
Heerde	1.262.775	2,07%	55.610	1.318.390
Lochem	2.754.644	4,51%	121.310	2.875.950
Montferland	2.645.733	4,33%	116.520	2.762.250
Nunspeet	1.987.320	3,26%	87.520	2.074.840
Oldebroek	1.619.019	2,65%	71.300	1.690.320
Oost Gelre	2.118.785	3,47%	93.310	2.212.100
Oude IJsselstreek	2.615.345	4,28%	115.180	2.730.530
Putten	1.764.016	2,89%	77.690	1.841.710
Voorst	1.721.423	2,82%	75.810	1.797.230
Winterswijk	2.081.191	3,41%	91.650	2.172.840
Zutphen	3.754.001	6,15%	165.320	3.919.320
Totaal	**61.040.320**	**100%**	**2.688.200**	**63.728.520**

Bijlage 2. Programma 8

Het programma 8 ‘Kazernes en overgangsrecht (individuele gemeenten)’ wordt één op één met alleen de betrokken gemeenten verrekend. De volgende onderwerpen worden individueel verrekend:

- Het onderdeel ‘facilitaire kosten’ van de demarcatie kazernes met elk van de 22 gemeenten afzonderlijk, conform de Regeling demarcatie[9];
- De kosten die voortvloeien uit de aanvullende overeenkomst in het verlengde van de Regeling Demarcatie die met gemeente Apeldoorn is afgesloten omtrent het beheer van de kazernes van Apeldoorn;
- De kosten van de kazerne Doetinchem die tijdelijk in bezit is van VNOG en op termijn weer overgaat naar gemeente Doetinchem. De kosten worden met gemeente Doetinchem verrekend;
- De afwikkeling van de financiële gevolgen van het FLO overgangsrecht met de gemeente Apeldoorn.

Verschillen tussen de in rekening gebrachte voorschotten en de uiteindelijke kosten blijken bij de jaarrekening en worden dan met de desbetreffende gemeente verrekend.

Op dit moment zijn de exacte voorschotbedragen voor 2027 voor programma 8 nog niet bekend. Een indicatie van de bedragen is te vinden in de programmabegroting 2026, waarin de bedragen voor 2026 staan. De bedragen voor 2027 worden komende tijd berekend en zullen in ieder geval voorliggen in de ontwerpbegroting 2027.

[9] De demarcatie geeft aan welke partij (gemeente of VNOG) welke facilitaire en onderhoudstaken uitvoert (en bekostigt) in de kazernes, die in eigendom zijn (en blijven) van de gemeenten. De exacte demarcatie-afspraken staan in de Regeling demarcatie die door de 22 colleges en het AB is bekrachtigd. Bepaalde taken liggen bij VNOG; gemeenten hoeven ze niet meer uit te voeren en hebben ze geschrapt uit hun begroting. De bijdrage aan VNOG is per 2023 omhoog gegaan, zodat VNOG deze overgedragen taken kan bekostigen. Dit gaat via twee stromen:

- Een deel wordt bij de 22 gemeenten gezamenlijk in rekening gebracht via het reguliere verdeelmodel en staat in programma 6 (Bedrijfsvoering).
- Een ander deel (de facilitaire kosten) zou vier jaar (2023 t/m 2026) per individuele gemeente worden afgerekend, waarbij de eindafrekening plaats vindt op basis van de werkelijke kosten. Dit is opgenomen in programma 8, dat gebruikt wordt voor individuele verrekeningen met gemeenten die geen effect hebben op de andere gemeenten. Het was de bedoeling dat vanaf 2027 ook deze kosten zouden worden verrekend via het verdeelmodel, maar in deze Kadernota wordt voorgesteld dit uit te stellen, zie toelichting in hoofdstuk 3.

Bijlage 3. Meerjarig perspectief gemeentelijke bijdragen

Hieronder staat het meerjarig perspectief (meerjarige cijferreeks) van de gemeentelijke bijdragen voor de periode 2028 - 2030. Deze reeks is nog exclusief:

- Loon- en prijsindexering voor 2028 en verder
  (de meerjarenbegroting van VNOG is opgesteld in constante prijzen)
- Demarcatiekosten / facilitaire bijdrage, etc. uit programma 8

Het meerjarig perspectief geeft dus een indicatie van de gemeentelijke bijdrage in komende jaren, maar kan door bovenstaande onderwerpen nog beïnvloed worden.

Meerjarige ontwikkeling gemeentelijke bijdragen op basis van Kadernota 2027 - 2030 (afgerond)				
Gemeente	**Percentage**	**2028**	**2029**	**2030**
Aalten	3,15%	2.057.770	2.058.400	2.074.168
Apeldoorn	20,91%	13.650.310	13.654.490	13.759.059
Berkelland	5,13%	3.345.120	3.346.150	3.371.773
Bronckhorst	4,46%	2.912.980	2.913.870	2.936.190
Brummen	2,49%	1.626.090	1.626.590	1.639.045
Doetinchem	6,89%	4.497.430	4.498.810	4.533.262
Elburg	2,68%	1.748.920	1.749.460	1.762.858
Epe	3,97%	2.594.340	2.595.140	2.615.012
Ermelo	3,35%	2.184.980	2.185.650	2.202.389
Harderwijk	5,73%	3.738.950	3.740.100	3.768.738
Hattem	1,38%	902.200	902.480	909.389
Heerde	2,07%	1.350.270	1.350.680	1.361.025
Lochem	4,51%	2.945.420	2.946.320	2.968.886
Montferland	4,33%	2.828.980	2.829.850	2.851.520
Nunspeet	3,26%	2.125.000	2.125.650	2.141.930
Oldebroek	2,65%	1.731.170	1.731.700	1.744.964
Oost Gelre	3,47%	2.265.520	2.266.220	2.283.571
Oude IJsselstreek	4,28%	2.796.480	2.797.330	2.818.758
Putten	2,89%	1.886.180	1.886.760	1.901.211
Voorst	2,82%	1.840.630	1.841.190	1.855.291
Winterswijk	3,41%	2.225.320	2.226.000	2.243.046
Zutphen	6,15%	4.013.990	4.015.220	4.045.969
Totaal	**100%**	**65.268.120**	**65.288.120**	**65.788.120**

Bijlage 4. Overzicht reserves en voorzieningen

Overzicht reserves en voorzieningen	Stand jaarrekening 2024	+ of -/- 2025 conform begroting en -wijzigingen	Geraamde stand begroting 2026 (1-1)	+ of -/- 2026	Geraamde stand begroting 2027 (1-1)	+ of -/- 2027	Geraamde stand begroting 2028 (1-1)	+ of -/- 2028	Geraamde stand begroting 2029 (1-1)	+ of -/- 2029	Geraamde stand begroting 2030 (1-1)
Het gerealiseerde resultaat volgend uit het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening 2024	-1.792.945	1.792.945	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Algemene reserve(s)											
1. Algemene Reserve	1.135.114		1.135.114		1.135.114		1.135.114		1.135.114		1.135.114
Totaal algemene reserve	*1.135.114*	-	*1.135.114*	-	*1.135.114*	-	*1.135.114*	-	*1.135.114*	-	*1.135.114*
Bestemmingsreserve(s)											
2. Jeugdbrandweer Oost-Gelre	5.436	-	5.436	-	5.436	-	5.436	-	5.436	-	5.436
3. Tijdelijke reserve	464.000	-464.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Egalisatiereserve afschrijvingen (kapitaallasten)	11.086.709	1.769.955	12.856.664	-3.311.000	9.545.664	-3.666.000	5.879.664	-2.024.000	3.855.664	-1.967.000	1.888.664
5. Bestemmingsreserve Frictiekosten LMO	500.000	-40.000	460.000	-	460.000	-	460.000	-	460.000	-	460.000
6. Tijdelijke reserve incidentele veranderkosten (organisatieontwikkeling)	97.929	-	97.929	-	97.929	-	97.929	-	97.929	-	97.929
7. Tijdelijke reserve flankerende kosten dekkings- spreidingsplan	134.386	-30.000	104.386	-30.000	74.386	-30.000	44.386	-34.386	10.000	-	10.000
8. Egalisatiereserve 'inzetten(uitruk)'	400.000	-	400.000	-	400.000	-	400.000	-	400.000	-	400.000
9. Reserve duurzaamheid	-	415.000	415.000	-35.000	380.000	-35.000	345.000	-35.000	310.000	-35.000	275.000
10. Bestemmingsreserve SOS-toegang en hogedrukleiding	213.841	-28.000	185.841	-38.000	147.841	-	147.841	-104.841	43.000	-	43.000
11. Bestemmingsreserve gebiedsgerichte aanpak natuurbrandbeheer	240.155	-240.155	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12. Egalisatiereserve MKON	381.035	-	381.035	-	381.035	-	381.035	-	381.035	-	381.035
13. Bedrijfsvoeringreserve	4.440.119	-595.105	3.845.014	-362.245	3.482.769	367.600	3.850.369	-1.293.134	2.557.235	-	2.557.235
14. Egalisatiereserve noodfonds crisisbeheersing (BDuR)	1.825.041	-	1.825.041	-	1.825.041	-	1.825.041	-	1.825.041	-	1.825.041
Totaal bestemmingsreserve	*19.788.651*	*787.695*	*20.576.346*	*-3.776.245*	*16.800.101*	*-3.363.400*	*13.436.701*	*-3.491.361*	*9.945.340*	*-2.002.000*	*7.943.340*
Totaal reserves	**19.130.820**	**2.580.640**	**21.711.460**	**-3.776.245**	**17.935.215**	**-3.363.400**	**14.571.815**	**-3.491.361**	**11.080.454**	**-2.002.000**	**9.078.454**
Voorzieningen voor risico's en verplichtingen											
Voorziening spaarverlof	378.523	-	378.523	-	378.523	-	378.523	-	378.523	-	378.523
Voorziening binenschilderwerk kazernes	238.511	150.000	388.511	150.000	538.511	150.000	688.511	150.000	838.511	150.000	988.511
Voorziening verlofsparen MKON	77.322	-	77.322	-	77.322	-	77.322	-	77.322	-	77.322
Voorziening regeling vervroegde uittreding	85.719	-	85.719	-	85.719	-	85.719	-	85.719	-	85.719
Voorzieningen door derden beklemde middelen											
Voorziening onderhoud groot kazerne Doetinchem	800.405	75.000	875.405	75.000	950.405	75.000	1.025.405	75.000	1.100.405	75.000	1.175.405
Totaal voorzieningen	**1.580.480**	**225.000**	**1.805.480**	**225.000**	**2.030.480**	**225.000**	**2.255.480**	**225.000**	**2.480.480**	**225.000**	**2.705.480**

1. Algemene Reserve
- Doel: het afdekken van risico's. De Algemene Reserve vormt het *weerstandsvermogen*.
- Hoogte: de Algemene Reserve is een onderdeel van de *weerstandscapaciteit*, samen met de Bedrijfsvoeringsreserve en de Post Onvoorzien. Voor de benodigde weerstandscapaciteit geldt een weerstandsratio van 1 – 1,4.
- Duur: geen einddatum
- Mutaties: AB besluit bij jaarrekening over de resultaatbestemming, of anderszins door AB besluiten. Een mutatie in de Algemene Reserve dient conform de gemeenschappelijke regeling VNOG ter zienswijze aan de raden te worden voorgelegd.

2. Reserve Jeugdbrandweer Oost Gelre
- Doel: jeugdgroep Oost-Gelre van de Jeugdbrandweer VNOG.
- Hoogte: € 5.436 (storting uit liquidatie voormalige Stichting Jeugdbrandweer Oost Gelre).
- Duur: geen einddatum
- Mutaties: via AB besluit, geen stortingen meer; onttrekking via jaarrekening al naar gelang de voortgang.

3. Tijdelijke reserve
- Doel: via de tijdelijke reserve worden de budgetten van het voorgaande begrotingsjaar overgeheveld naar het nieuwe begrotingsjaar.
- Hoogte: geen maximum
- Duur: op basis van individueel voorstel algemeen bestuur
- Mutaties: via AB besluit.

4. Egalisatiereserve afschrijvingen (kapitaallasten)
- Doel: egaliseren van de realisatie versus de begrote kapitaallasten, storten en onttrekken van boekwinsten resp. –verliezen a.g.v. afstoten van materieel[10] (= bestaand beleid). Het renteresultaat verloopt niet via de egalisatiereserve kapitaallasten.
- Hoogte: € 500.000 minimum, geen maximum.
- Duur: geen einddatum.
- Mutaties: AB besluit bij begroting, begrotingswijziging of in de jaarrekening als onderdeel van de resultaatsbepaling.

5. Bestemmingsreserve frictiekosten Landelijke meldkamer (LMO)
- Doel: dekking frictiekosten vorming Landelijke meldkamer (AB 27-6-2019).
- Hoogte: € 500.000 (uitkering Rijk).
- Duur: 2020 t/m 2030.
- Mutaties: via AB besluit, geen stortingen meer; onttrekking via jaarrekening al naar gelang de voortgang.

6. Tijdelijke reserve incidentele veranderkosten (organisatieontwikkeling)
- Doel: ter dekking van programma "De Expeditie" (organisatieontwikkeling VNOG), zie Toekomstvisie (AB 15-1-2020).
- Hoogte: € 500.000 (AB 12-12-2019) + € 540.000 (AB 25-6-2020) = € 1.040.000.
- Duur: tot eind 2026 (verlengd).
- Mutaties: AB besluit, geen stortingen meer; onttrekking via jaarrekening op basis van de voortgang.

7. Tijdelijke reserve flankerende kosten dekkings- en spreidingsplan
- Doel: ter dekking van 'flankerende kosten dekkings- en spreidingsplan' (AB 25-6-2020).
- Hoogte: € 360.000.
- Duur: tot eind 2027.
- Mutaties: AB besluit, geen stortingen meer; onttrekking bij opstellen jaarrekening (werkelijke uitgaven) al naar gelang de voortgang.

8. Egalisatiereserve inzetten (uitruk)
- Doel: egaliseren van kosten van de uitruk (jaren met weinig en met veel (grote) incidenten worden verevend), bestendig begrotingsbeeld, rustig verloop gemeentelijke bijdrage (AB 25-6-2020).
- Hoogte: € 400.000.
- Duur: geen einddatum.
- Mutaties: AB besluit bij de jaarrekening, verschil begroting en realisatie van het budget uitruk binnen het vrijwilligersbudget, als onderdeel van de resultaatsbepaling.

[10] verkoopsom -/- afwaardering + uitkering polis

9. Reserve duurzaamheid
- Doel: in te zetten voor duurzaamheidsmaatregelen in de bedrijfsvoering van VNOG
- Hoogte: € 600.000.
- Duur: 2022-2026 (ingesteld in december 2022) en bij AB-besluit 7-11-2024 verlengd tot eind 2030
- Mutaties: AB besluit

10. Bestemmingsreserve SOS-toegang en hogedrukleiding
- Doel: Dekking incidentele kosten ten aanzien van digitale systeem “SOS-toegang” en onderhoud “hogedruk blusleidingen”.
- Hoogte: € 150.000.
- Duur: 2022-2026.
- Mutaties: Geen stortingen meer; onttrekking bij opstellen jaarrekening (werkelijke uitgaven) al naar gelang de voortgang.

11. Bestemmingsreserve gebiedsgerichte aanpak natuurbrandbeheer
- Doel: De gebiedsgerichte aanpak natuurbrandbeheersing heeft als doel de kans op onbeheersbare natuurbranden en de effecten ervan op termijn te verkleinen.
- Hoogte: € 416.000.
- Duur: 2023 t/m 2026.
- Mutaties: Geen stortingen meer; onttrekking bij opstellen jaarrekening (werkelijke uitgaven) al naar gelang de voortgang

12. Egalisatiereserve MKON
- Doel: Het resultaat zoals verantwoord in het programma MKON-MKBM in de jaarrekening van VNOG wordt toegevoegd of onttrokken aan de bestemde reserve MKON-MKBM.
- Hoogte: geen maximum
- Duur: geen maximale duur
- Mutaties: AB besluit

13. Bedrijfsvoeringsreserve
- Doel: algemene bufferfunctie en is breed inzetbaar voor prioriteiten (bijv. innovatie) en knelpunten of voor het tijdelijk afvlakken van gemeentelijke bijdragen. Is onderdeel van de *weerstandscapaciteit*.
- Hoogte: De minimale hoogte is 2%, de maximale hoogte is 5% van het begrotingstotaal.
- Duur: geen einddatum
- Mutaties: AB besluit bij jaarrekening over de resultaatbestemming, of anderszins door AB besluiten.

14. Egalisatiereserve noodfonds crisisbeheersing
- Doel: het versterken en flexibiliseren van crisisbeheersing, informatiepositie en informatie-uitwisseling om zo nog beter in staat te zijn toekomstige incidenten of crises met impact op één of meer gemeenten het hoofd te bieden.
- Hoogte: maximale hoogte van € 2.500.000.
- Duur: geen einddatum
- Mutaties: Incidentele onderschrijdingen van lasten kunnen in enig jaar worden toegevoegd aan de reserve als dotatie. Onttrekkingen uit de reserve zijn toegestaan, mits deze passen binnen de kaders van het AB-besluit van 30 maart 2023.
  In dit besluit is vastgelegd dat de resterende middelen uit de extra-BDuR 2023–2026, bestemd voor de versterking van crisisbeheersing en informatievoorziening, in de reserve worden gestort. Deze middelen blijven geoormerkt beschikbaar voor dit specifieke doel. Hierdoor kunnen ook eventuele meerkosten in een bepaald jaar worden opgevangen door middel van onttrekkingen aan de reserve.
  Conform het AB-besluit geldt dat onttrekkingen zijn toegestaan tot een minimale stand van de reserve van € 454.200. Indien een voorgenomen onttrekking leidt tot het doorbreken van deze minimale stand, wordt hiervoor een separaat voorstel aan het Algemeen Bestuur voorgelegd.

Bijlage 5. Overzicht gekwantificeerde en niet-gekwantificeerde risico's

Gekwantificeerde risico's						
				Effect in euro's		Weer-
Nr.	Risico's en oorzaken	Beheersmaatregelen	Kans in %	bedrag	toelichting berekening	stands-
1	**(On)voldoende bezetting /inzet vrijwilligers op alle kazernes** Door vergrijzing is uitstroom van vrijwilligers te verwachten. Daarnaast is er meer verloop onder brandweervrijwilligers en zijn zij dus minder lang aan een brandweerkorps verbonden (dit is een maatschappelijke trend bij vrijwilligers in het algemeen). Ook is er sprake van schaarste bij het vinden van nieuwe vrijwilligers door (algehele) krapte op de arbeidsmarkt, met als gevolg alternatieve keuze mogelijkheden en - druk voor de mensen.	VNOG werkt aan extra werving en opleiding van vrijwilligers. De te nemen maatregelen verschillen per post en vragen daarom om maatwerk naast het meer algemeen organiseren en participeren in activiteiten en acties die de binding van vrijwilligers bevorderen. Daarbij is het verder van belang om te onderkennen dat in een enkele situatie de schaarste zich met name voordoet bij specifieke diciplines (m.n. bevelvoerders).	70%	558.000	Kosten opleiden 10% meer te werven vrijwilligers: 8 per jaar. Opleidings- en bijkomende kosten € 17.000 per jaar, voor 3 jaar. Werving nieuwe vrijwilligers: € 50.000 p.j. voor 3 jaar.	391.000
2	**Teveel (roostering) uren bestaande (repressieve) bezetting brandbestrijding, geeft risico op fouten, uitval en sancties (Arbeidstijden).** Bij een aantal kazernes (w.o. bij kazernering) is sprake van onvoldoende personele repressieve capaciteit (m.n.vrijwilligers).	Bewaking voldoende inzet repressieve capaciteit (vrijwilligers) door sturing en goede planning in samenhang met de nieuw doorgevoerde dagdienstregeling (beroeps)medewerkers. Ontwikkeling risico houdt verband met uitwerking bouwsteen Verplichtend Karakter (vrijwilligers).	10%	50.000	Mogelijke boete i.h.k.v. de arbeidstijdenwet. Berek.: max. 50 medew., boete € 200 per dag (max. 5 dagen).	5.000
3	**Prijsstijgingen (boven reguliere aanpassing) o.a. voor brandweermaterieel en -materiaal.** Wereldwijde ontwikkelingen van een toenemende vraag in samenhang met schaarste van aanbod, doen de (grondstof)prijzen w.o. die van energie en katoen, stijgen. Daarnaast worden ICT kosten hoger door een steeds hoger vereist (informatie) veiligheidsniveau bij VNOG en worden de ICT investeringen meer en meer vervangen door (extra) jaarlijkse (licentie) kosten. De prijsstijgingen kunnen worden versterkt door een gebrekkige marktwerking o.a. voor (specifiek) brandweermaterieel en -materiaal en ook is er het risico van een grotere leveranciersafhankelijkheid.	Doorrekenen financiële gevolgen (voor weerstandscapaciteit) van mogelijke prijsstijgingen van (gebruiks)goederen (w.o. brandstof en kleding) en ICT-dienstverlening. Mogelijke prijsstijgingen van te vervangen (blus)voertuigen zijn separaat opgenomen. Bij grotere volumes en eigen eisen, kan de VNOG zelfstandig aanbesteden i.p.v. in NIPV verband.	70%	840.000	Stijging prijzen goederen en materialen (w.o. energie-, brandstofkosten en kleding) en (licentie)kosten boven reguliere index. Kosten per jaar € 13,2 mln., onderscheiden naar stijgingsperc. van 12,5%, 7%, 5% en 2,5% voor resp. € 2,3 mln., € 2,6 mln., € 4,2 mln. en € 6,4 mln.	588.000
4	**Niet tijdig realiseren besparingen Toekomstvisie 2020 e.v. jaren, opdracht materieelspreidingsplan (MSP) brandbestrijding t.a.v. *materiële* kosten (specialistische) voertuigen.** Vertraging vervangingsinvesteringen door prijsstijgingen, schaarste, voortschrijdende inzichten en ervaringen bij aanbestedingen, leiden tot latere besparingen op de exploitatiekosten.	Met de realisatie van een groot deel van het MSP voor de (basis) blusvoertuigen voor Brandweerzorg, resteert nog het risico op uitstel van besparingsmogelijkheden voor de materiële (onderhouds)kosten bij vertraging van de vervanging van m.n. de specialistische voertuigen. Dit risico doorrekenen qua gevolgen voor de weerstandscapaciteit.	50%	38.000	Besparingen op materiële kosten ontstaan later bij opschuiving vervangingsplan. Niet gerealiseerde besparing (onderhoudskosten 2026) aandeel (uitgestelde aanschaf) specialistische voertuigen.	19.000
5	**Uitval voor repressieve inzet incidentbestrijding door defect materieel en/of gebrek onderdelen voertuigen/brandweermiddelen.** Defect materieel kan niet tijdig gerepareerd worden, omdat onderdelen niet voorradig zijn. Heeft verband met schaarste grondstoffen en een beperkt aantal (overgebleven) leveranciers van brandweermaterieel en -materiaal.	Op voorraad zetten/houden en alloceren van extra (vervangend) materieel (w.o. onderdelen) voor repressieve inzet. Bij vervangingsinvesteringen en afstoot materieel: interne beoordeling en herallocatie van 'beste' materieel.	30%	90.000	Berekening inhuurkosten (voor 3 jaar) benodigd voor vervangend materieel €. 30.000 per jaar.	27.000
6	**Extra prijsstijgingen (en vertraging) bij uitvoering toekomstige investeringen VNOG-breed.** Extra prijsstijgingen nog aan te schaffen materiaal/materieel leiden tot hogere kapitaalslasten c.q. eerdere uitputting van de (gevormde) egalisatiereserve.	Naast de financiële gevolgen (voor de egalisatiereserve) van de huidige (najaar '25) bekende en verwachte prijsstijgingen - welke zijn/worden verwerkt in de Kadernota-/ Begroting 2027 - extra prijstijgingen voor nog aan te schaffen materieel/materieel, als risico doorrekenen (voor weerstandscapaciteit).	50%	1.200.000	Berekening kapitaalslasten voor 3 jaar bij een (extra) stijging van 10% van de prijzen voor de vervangingen (37 mln.) van nog aan te schaffen materieel.	600.000
7	**Hogere kosten uitvoering elektrificatie voertuigen mobiliteitsplan.** Elektrificatie van het wagenpark is een maatregel van VNOG om duurzaam mobiel te blijven. Een onzekere factor hierbij is of zich extra onderhoudskosten zullen voordoen met name wanneer blijkt dat de levensduur van de accu's korter is dan de afschrijvingstermijn van de voertuigen. Daarnaast is er risico op extra kosten door aanvullende eisen/wensen (w.o. eisen ander rijbewijs).	Door feitelijk gebruik zal proefondervindelijk (moeten) blijken hoe de levensduur van de accu's zich gaat verhouden tot de levensduur van het (bijbehorende) voertuig en of er sprake is van overige bijkomende kosten.	30%	500.000	Berekening: vervroegd vervangen accu's/ aanvullende kosten voor (eerst) 40 voertuigen à € 12,5K per voertuig (accu's € 10K en aanvullende kosten/eisen € 2,5K per voertuig).	150.000

8	**Noodzakelijke (spoedeisende) aanpassingen aan gebouwen/ installaties (kazernes) gemeenten;** voortvloeiende uit (onduidelijkheid over) demarcatie afspraken, (voortschrijdende) ontwikkelingen en (wettelijke) eisen (w.o. RI&E). Naast mogelijke spoedeisende (wettelijk vereiste) aanpassingen voor gebouwen kunnen ook voortschrijdende ontwikkelingen op bijv. het terrein van ICT of duurzaamheid, extra kosten met zich brengen waarvan nog onzeker is wie die gaat betalen.	Uitvoering geven aan de bestuurlijke besluitvorming (dec.'21) over de demarcatie en de daarop gebaseerde verdere uitwerking (w.o. het project TWIELD) alsmede de afgesproken evaluatie. Voor mogelijke spoedeisende aanpassingen/ kosten, financiële middelen opnemen.	50%	600.000	Kosten spoedeisende verbouw/aanpassing/inrichting kazernes opnemen voor 5 kazernes à € 120.000	300.000
9	**Extra -/ vervroegde investeringen/kosten vervanging PFAS-houdende materialen/kleding.** Vanuit voorschrijdende ontwikkelingen en - wetgeving dienen PFAS houdende materialen (bluskleding/-laarzen), versneld te worden vervangen.	Bij periodieke aanbesteding voor vervanging van bluskleding en - laarzen (eens in de 7 jaar), stelt VNOG eisen omtrent het PFAS gehalte bij de te vervangen materialen/kleding en blijft de ontwikkelingen/eisen volgen die hieromtrent worden gesteld.	30%	900.000	Berekende investering vervanging kleding en laarzen € 1.800.000 (per 7 jaar), bij afstoot helft levensduur: desinvestering € 900.000.	270.000
10	**Digitale verstoring, onder meer vanwege cybercrime.** Belemmerd worden in de uitvoering van crisis- en incidentbestrijdingsactiviteiten en ondersteunende/bedrijfsmatige activiteiten door verstoring van de systemen voor de informatie- en telecommunicatietechnologie. ICT omgeving wordt geraakt door defecten in de infrastructuur of hardware en/of cybercrime waardoor leverancier niet kan leveren.	Vanuit het plan van aanpak Baseline informatieveiligheid (BIO) en het continuïteitsplan (voor de primaire processen) wordt voorzien in uitwijkmogelijkheden voor uitvoering van kritische ICT processen en centralisatie van beheer bij de toegang van mensen en systemen tot faciliteiten. Voor externe ondersteuning bij monitoring en beveiliging van ICT-systemen werkt VNOG landelijk samen met collega's. Daarmee wordt invulling gegeven aan beveiliging en bescherming van informatie (voorziening) en de continuïteit van de digitale (primaire - en bedrijfsvoerings) processen. Het risico op digitale inbreuk/verstoring blijft echter bestaan o.a. ook door de inzet van Artificial Intelligence (AI).	30%	500.000	Kosten opheffen gijzeling c.q. gevolgen hacks e.d. (o.b.v. cijfers hack 2020).	150.000
11	**Te hoge personele kosten (beroeps en vrijwilligers).** Door onjuiste (aansluiting) basisgegevens; onjuiste toepassing cao -/fiscale regelingen en onvoldoende controles/ - kennis, kunnen berekende salarissen/vergoedingen te hoog zijn en/of leiden tot boetes / eindheffing (ATW, WKR, Loonheffing, reiskosten, IKB).	Doorvoeren interne controle -/beheersmaatregelen, procesbewaking, procedurevastleggingen en kennisverbetering medewerkers. Voor de verschillende risico zijn/worden maatregelen getroffen, waaronder (externe) ondersteuning op specifieke onderwerpen (w.o. FLO-uitvoering) en specifieke aandacht op onderdelen (w.o. uitvoering van de (fiscale) Werkkostenregelingen en de aansluiting van (basis)gegevens tussen systemen).	10%	450.000	Berekening o.b.v. percentage personele kosten 1% van € 45 mln. (beroeps + vrijwilligers).	45.000
12	**Inkopen voor te hoge bedragen en/of onjuiste uitvoering/voorwaarden (w.o. bij aanbestedingen).** De inkoopdiscipline wordt niet altijd tijdig en juist betrokken in het proces van inkoop en inhuur. De gevolgen hiervan zijn mogelijke claims van leveranciers. Ook is er risico op onrechtmatigheid bij mogelijke (niet juiste) aanbestedingen.	Beleid en (centrale) sturing op het inkoop(proces) resp. het verduidelijken en verbeteren ervan en het VNOG-breed inzichtelijk maken bij welke inkopen er sprake is/kan zijn mogelijke aanbestedingsplicht. Mogelijke claims hebben zich in de afgelopen jaren nauwelijks voorgedaan.	10%	150.000	Berekening o.b.v. percentage en volume inkoop (w.o. investeringen) 0,5% van € 30 mln.	15.000
13	**Onvoorziene kosten aanspraken van personeel (na dienstongevallen) en stijging verzekeringspremie.** Door veranderingen in de verzekeringsmarkt, wijzigen de mogelijkheden van dekking bij (personele) aanspraken/- schades.	De personele aanspraken na een dienstongeval worden/zijn voor alle veiligheidsregio's gelijk getrokken. Ter behartiging van de collectieve belangen is landelijke een expertise bureau en waarborgfonds opgericht. Onderzocht wordt de mogelijkheid om minder te verzekeren en schades als collectief te dragen. Het eigen risico kan dan meer gaan fluctueren.	10%	300.000	Voor het risico van premiestijging(en) voor de sector en/of stijging van het eigen risico (aandeel) van VNOG, € 100.000 p.j. opnemen voor 3 jaar.	30.000
14	**Stijging reële bijdrage aan NIPV** door bv. nieuwe taken.	Inbreng in begrotingsproces NIPV.	10%	112.500	Berekend risico: stijging 5% huidige bijdrage € 750.000, voor 3 jaar.	11.000
15	**Stijging financieringskosten bij aantrekken financiering d.m.v. leningen (vreemd vermogen).** Door stijging van het rentepercentage kunnen de kosten voor (her)financiering toenemen.	In de berekende weerstandscapaciteit rekening houden met een stijging van de rente.	50%	832.500	Berekening: verwachte (her)financiering in de periode 2026 t/m 2029: € 37 mln. Risico stijging rentepercentage gemiddeld van 3,25% naar 4%, voor 3 jr.	416.000

16	**Beboeting en imagoschade door schending van de privacy (overtreding van de algemene verordening gegevensbescherming (AVG)).** Processen rond persoonsgerelateerde gegevens worden niet goed uitgevoerd, waardoor privacygevoelige gegvens op onjuiste plaatsen terecht kunnen komen.	Plan van aanpak AVG is uitgewerkt. Het bewustzijn voor privacy-schendingen wordt scherp gehouden o.a. door een awereness programma en het üpdaten van het werwerkingsregister. De uitvoering - en vastlegging van processen (blijven) toetsen en waar nodig verbeteren.	10%	300.000	Mogelijk bedrag boete per overtreding € 300.000. Kans relatief gering.	30.000
17	**Extra inzet mensen en ICT-middelen t.b.v. eisen informatie'huishouding' en -beveiliging (mede) door externe ontwikkelingen/eisen voor/aan VNOG.** Door (maatschappelijke) ontwikkelingen worden andere/aanvullende eisen gesteld aan de vitaliteit en weerbaarheid van de VNOG-organisatie.	VNOG participeert in de landelijke - en regionale overleggen waarin de ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende eisen voor veiligheidsregio's worden besproken en oefent mede invloed uit op de (landelijke) besluitvorming en daarvoor beschibaar gestelde middelen.	50%	300.000	Voor de inzet van benodigde mensen en middelen wordt (vooreerst) uitgegaan van resp. 2 maal € 150.000 (voor 1 jaar).	150.000
Totaal gekwantificeerde risico's						**3.197.000**

Niet kwantificeerde risico's						
Nr.	Risico's en oorzaken	Beheersmaatregelen	Kans in %	Effect in euro's		
				bedrag	toelichting	
1	**Hogere personele kosten (beloning/vergoeding) -w.o. relatieve aandeel VNOG- bij repressieve inzet van parttime brandweermensen (i.p.v. vrijwilligers).** Uitkomst van het afgeronde project Taakdifferentiatie -n.a.v. Europese eisen omtrent gelijkschakeling van rechtspositie tussen beroeps - en vrijwillige brandweer- is dat consignatie en kazernering van vrijwilligers t.z.t. niet meer kan en mag. Alternatieven hiervoor, zoals parttime aanstellingen, zullen resulteren in hogere personeelskosten .	In een zgn. bouwsteen *Verplichtend Karakter* worden de alternatieven voor het afschaffen van consignatie en kazernering bij vrijwilligers, uitgewerkt. De VNOG is nauw betrokken bij het opstellen van een implementatieplan voor geheel brandweer Nederland. Het overleg hierover en de te nemen stappen hierbij, kosten veel tijd.			Voor verwachte hogere personeelskosten (bij overgang van vrijwilligheid naar parttime dienstverbanden) wordt voor het generieke landelijke aandeel van vrijwilligers, gerekend op een compensatie vanuit rijks-/ gemeentelijke middelen.	
2	**Toename onderhoudskosten materieel voor repressieve inzet brandbestrijding door langer gebruik bestaand materieel**. Bij het later vervangen van (de resterende) bestaande blus- en specialistische (brandweer)voertuigen, a.g.v. latere levering van de nieuwe, neemt het risico op hogere onderhoudskosten toe.	Vooreerst beoordelen of de financiële gevolgen van de hogere onderhoudskosten bij latere vervanging blusvoertuigen, kunnen worden opgevangen binnen de bestaande begroting en daarnaast het selectief beoordelen van het in te ruilen materieel, zodat het beste het langst kan worden ingezet.			Mogelijke toename van de kosten, in eerste instantie opvangen binnen de bestaande begroting van M&L en daarnaast kijken naar langere inzet van het bestaande materieel.	
3	**Onvoldoende financiële middelen voor (toekomstige) crises.** Onverwachte situaties/crises (mogelijk) i.c.m. het onvoldoende beschikbaar stellen/hebben van financiële middelen bij (decentrale) overheden, kunnen leiden tot ontoereikende dekking van (structurele) kosten voor (bijv.) coördinatietaken door VNOG (risico in samenhang met 'Weerbaarheid/vitaliteit')	Met de eerdere ervaringen met COVID-19 en de opvang van vluchtelingen, blijft het een uitdaging voor overheden en veiligheidsregio's om mensen en middelen beschikbaar te hebben/houden voor toekomstige crises. Daarbij werken de ervaringen van het weer intrekken van eerder beschikbaar gestelde financiële (rijks)middelen (BDuR) niet mee.			VNOG zal alert (moeten) blijven op de beschikbare en benodigde middelen voor (toekomstige) crisisbestrijding (zie ook toelichting bij 'Weerbaarheid/vitaliteit')	
4	**Verontreiniging grond/bodem kazernes en oefenpleinen door PFAS.** Mogelijke kosten sanering PFAS grond-/bodemverontreiniging.	Op bepaalde locaties die VNOG gebruikt is sprake van PFAS-verontreiniging. Daarbij worden maatregelen overwogen variërend van monitoring tot sanering met een bijbehorend verschil in kosten qua omvang en frequentie. Verdere afstemming hierover vindt plaats met betrokken partijen w.o. de gemeente (als eigenaar van de kazernes).			VNOG volgt de landelijke ontwikkelingen t.a.v. de verwachte onderzoeken naar het gebruik/aanwezigheid van PFAS/stikstof bij (overheids) gebouwen.	
5	**Beperkingen bedrijfsvoering door stikstofregels.** Stikstofregels beperken benodigde ontwikkelingen m.b.t. (ver-/nieuw)bouw en aanpassingen (oefen) terreinen.	In overleg met betrokken partijen/overheden zal (moeten) worden gekeken waar VNOG hinder kan ondervinden van stikstofregels bij de uitvoering van de repressieve -/ondersteunende taken. Dit geldt zowel de nieuw-/verbouw van kazernes als het gebruik van oefenterreinen.				
6	**Posttraumatische stressstoornissen (PTSS) a.g.v. uitvoering van (repressieve) taken.** Landelijk wordt (meer) aandacht gevraagd voor PTSS klachten bij uitvoering van (brandweer)taken bij Veiligheidsregio's.	Posttraumatische stressstoornissen komen ook voor bij medewerkers/vrijwilligers van veiligheidregio's die werkzaam zijn in de crisisbeheersing en rampenbestrijding. Dit geldt met name voor de repressieve taken uitgevoerd door brandweerzorg.			VNOG kijkt wat hierbij qua aanpak (landelijk) van belang wordt gevonden en welk afwegingskader daarvoor gaat gelden.	
7	**Organisatie van de brandweerzorg in Apeldoorn bij/na realisatie 1-post.** De roostering en het voldoende beschikbaar krijgen van (beroeps)medewerkers met de vereiste (brandweer)kwalificaties is (nog) een risico c.q. uitdaging, na realisatie van 1-post in Apeldoorn	Mede in het kader van de nieuwe één-post in Apeldoorn wordt bezien hoe de organisatie van de brandweerzorg in Apeldoorn vorm gegeven gaat worden. Hierbij worden bestaande vraagstukken over de roostering enerzijds en het beschikbaar hebben van voldoende beroepsmedewerkers met de vereiste brandweerkwalificaties anderzijds in evenwicht gebracht. Indien nodig komen wij hier in toekomstige kadernota's/begrotingen op terug.				
8	**Weerbaarheid/vitaliteit: (nog) geen duidelijkheid over gestelde eisen/ beschikbare middelen.** VNOG moet als vitaal verklaarde organisatie 'in posititie komen', daarnaast moet duidelijk worden welke (faciliterende) rol de organisatie krijgt bij het 'weerbaarheidsvraagstuk'.	VNOG bestudeert en beoordeelt de verdere (landelijke) ontwikkelingen omtrent de onderscheidelijke onderwerpen 'vitaliteit' en 'weerbaarheid' en maakt de daarbij behorende eigen (beleids)plannen.			De te maken plannen voor vitaliteit en weerbaarheid van de VNOG organisatie (mede) afhankelijk laten zijn van de daarvoor beschikbaar te stellen overheids-/rijksmiddelen.	