veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland

Concept

Programmabegroting 2023-2026

7 april 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

1. Inleiding 5

2. Missie, visie, opgaven 8

3. Programma's 13
Programma 1. Risico- en Crisisbeheersing
Programma 2. Brandweerzorg
Programma 3. GHOR
Programma 4. Meldkamer Oost Nederland
Programma 5. Directie en Control
Programma 6. Bedrijfsvoering
Programma 7. Algemene dekkingsmiddelen
Programma 8. Kazernes in eigendom / overgangsrecht

4. Overzicht baten & lasten en uitgangspunten 34

5. Paragrafen 38
5.1. Beleidsregels en uitgangspunten reserves
5.2. Weerstandsvermogen en risicomanagement
5.3. Onderhoud kapitaalgoederen
5.4. Financiering / treasury
5.5. Bedrijfsvoering
5.6. Verbonden partijen
5.7. Openbaarheidsparagraaf

Bijlagen 59
Bijlage 1. Kerngegevens
Bijlage 2. Gemeentelijke bijdrage 2023
Bijlage 3. Overzicht programma 8
Bijlage 4. Overzicht reserves en voorzieningen
Bijlage 5. Overzicht taakvelden
Bijlage 6. Beleidsindicatoren
Bijlage 7. Geprognotiseerde meerjarenbalans
Bijlage 8. Kredieten 2023-2026
Bijlage 9. Overzicht van de gekwantificeerde- en niet-gekwantificeerde risico's

Voorwoord

Voor u ligt de meerjaren programmabegroting 2023-2026 van de Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland (VNOG).

In deze begroting staat hoe het bestuur van de VNOG stuurt op zowel de inhoudelijke als de financiele kaders, taken en activiteiten voor de jaren 2023-2026. Om ervoor te zorgen dat iedereen in onze regio veilig kan wonen, werken en recreëren is de uitvoering van onze activiteiten gebaseerd op de regionale risico's en de (mogelijke) effecten daarvan.

Pijlers
We werken de komende jaren verder aan het realiseren van de opdrachten uit de Toekomstvisie van de VNOG uit 2020. Langs de drie pijlers informatiegestuurd en risicogericht, zelf- en samenredzaam en vakbekwaam en deskundig, lanceren we nieuwe initiatieven en geven vervolg aan of versnellen eerder gestarte activiteiten en pilots. Daarbij houden we rekening met ontwikkelingen in de samenleving, zoals de energietransitie, gevolgen van klimaatverandering en kansen voor innovatie.

Risicogerichte uitvoering
Uitvoering gebeurt vanuit de drieslag: risicogericht voorlichten, adviseren en oefenen. Hierdoor kunnen inwoners zelf aan de slag om hun woonsituatie (brand)veiliger te maken en bieden we direct handelingsperspectief bij incidenten, kunnen gebouwen zo gebouwd worden dat ze veilig gebruikt kunnen worden en weten organisatoren van evenementen wat nodig is om een evenement veilig te organiseren. Ook kunnen onze brandweermedewerkers van de 56 brandweerposten heel gericht oefenen op de meest voorkomende risico's, zodat de bestrijding van een incident beter en sneller verloopt. Het gezamenlijke doel bij dit alles is: minder branden, incidenten, slachtoffers en schade.

Professionele partner in netwerk
Voor alle Opgaven geldt dat de VNOG een zorgvuldig opgebouwd netwerk bedient en gebruikt, zoals gemeenten, GGD, politie, OM, defensie, waterschappen, omgevingsdiensten, zorgpartijen en Duitse overheden. We werken intensief samen met veel verschillende partijen en bouwen aan partnerships; regionaal, interregionaal, nationaal en internationaal. We dragen actief bij tijdens overlegtafels en zorgen dat wij dé veiligheidsexpert zijn voor netwerkpartners en brancheorganisaties in onze regio, zoals de recreatiesector en de agrarische sector. Midden in de samenleving staan en aansluiten op wat onze inwoners, gemeenten en veiligheidspartners nodig hebben, is daarbij cruciaal.

Crisisorganisatie en incidentbestrijding
We bereiden ons, in intensieve samenwerking met onze partners, voor op verschillende typen incidenten en crisissen. Corona heeft laten zien dat onze (crisis)organisatie over veel veerkracht beschikt. We zijn flexibel en creatief. Onze GHOR is een netwerkorganisatie met sterke verbindingen en blijft daarin investeren. Onze brandweer is compact en slagvaardig georganiseerd, beschikt over voldoende materiaal en is vakbekwaam. De bijgestelde planningen voor de aanschaf van het materieel en materiaal voeren we uit en de impuls op de vakbekwaamheid kan na de coronajaren echt volledig van start gaan. Crisisorganisatie, GHOR en Brandweer staan altijd paraat.

Bedrijfsvoering
Onze taken zijn alleen uit te voeren als ook de ondersteunende diensten goed georganiseerd zijn, zoals personeelszaken, financiën, inkoop, communicatie, beleid, administratie, informatievoorziening, archief en huisvesting. De VNOG zorgt er ook in en na 2023 voor dat deze ondersteunende diensten optimaal leveren.

Organisatiecultuur
Organisatiebreed blijft de VNOG investeren in haar medewerkers. De organische organisatieontwikkeling is dan wel in 2022 afgerond, maar de kernwaarden daaruit, zoals duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, leiderschapsontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en de 'juiste mens op de juiste plek' hebben een vaste plaats gekregen in het personeelsbeleid van de VNOG en worden ook in en na 2023 uitgedragen.

Innovatie en informatie
Nieuwe kansen en ontwikkelingen, zoals rondom (technische) innovatie en informatietechnologie, worden door de VNOG aangegrepen. Daarbij heeft het onderwerp informatieveiligheid veel en blijvende aandacht.

Duurzaamheid
Om onze natuurlijke omgeving en de ecologische en menselijke gezondheid te beschermen, stimuleren we duurzaam gebruik van middelen en materialen. Dit doen we in onze advisering en onze operationele inzet. Ook houden we hiermee rekening bij bijvoorbeeld de bouw van nieuwe kazernes / verbouw van bestaande kazernes en het gebruik van de kazernes (dat alles in overleg met de gemeenten die gebouweigenaar zijn). Verder kijken we hoe we op het onderwerp 'mobiliteit' verduurzameling kunnen realiseren met een positief ecologisch, maar mogelijk ook financieel effect.

Meldkamer
Tenslotte vormt de nieuwe meldkamer, die in de eerste helft van 2023 van start zal gaan, ook een belangrijk aandachtspunt.

Realiseren en bijsturen waar nodig
Ondanks de coronacrisis heeft de VNOG de afgelopen jaren opdrachten van de Toekomstvisie gerealiseerd. Er zijn vertragingen, maar we verwachten dat alle opdrachten in 2026 zijn afgerond. Via de reguliere periodieke rapportages volgen we de voortgang van de realisatie van de opdrachten. Het Regionaal Beleidsplan loopt in 2024 af, dus vooruitlopend op de einddatum van de Toekomstvisie. Dit biedt de mogelijkheid om een tussentijdse evaluatie uit te voeren en bij te sturen waar nodig.

Er is bij dit alles wel een belangrijk voorbehoud: de groeiende onzekerheid in de wereld op allerlei vlakken, zoals grondstofprijzen, stijgende energiekosten, klimaatverandering, cybercriminaliteit, (geo-opolitieke) instabiliteit, etc. heeft en zal grote effecten hebben op de realisatie en kostenontwikkeling van de begroting en komende begrotingen, die niemand op dit moment kan overzien of voorspellen. Wij volgen deze ontwikkelingen nauwgezet en komen in de loop van 2022 met voorstellen in het kader van de P&C-cyclus om financiële effecten van bijvoorbeeld stijgende energieprijzen op te vangen.

Alleen samen met onze partners binnen en buiten de VNOG kunnen we de uitdagingen aangaan en werken aan veiligheid.

Namens het dagelijks bestuur VNOG,

H.J. van Schaik
portefeuillehouder Middelen

1. Inleiding

Deze meerjaren programmabegroting 2023-2026 is begin 2022 opgesteld, terwijl het covid-19 virus nog rondwaart. Hoewel de crisis een andere fase lijkt in te gaan, is niet exact te voorspellen of covid-19 in 2022/2023 mogelijk nog zal opleven, of inhoudelijke gevolgen voor de VNOG krijgt en wat het effect hiervan kan zijn op de plannen en taakuitvoering van de VNOG. Via de P&C-cyclus wordt de voortgang gemonitord en wordt het bestuur over mogelijke afwijkingen of bijstellingen in plannen geïnformeerd, waar dat mogelijk is.

De wereld wordt namelijk geconfronteerd met vele onzekerheden, snelle ontwikkelingen en uitdagingen op allerlei vlakken, zoals klimaat, energie, grondstoffen, prijzen, polarisatie en (wereldwijde) instabiliteit. Niemand kan overzien of voorspellen waar deze ontwikkelingen toe zullen leiden; voorstelbaar is dat deze een effect gaan hebben op de fysieke veiligheid. De ontwikkelingen zullen hoe dan ook effect hebben op de uitvoering en kostenontwikkeling van deze en nog komende begrotingen. Het is lastig om de risico's en gevolgen in te schatten, omdat zaken elkaar snel opvolgen.

De VNOG zal in 2023 in ieder geval haar wettelijke taken gaan uitvoeren: rampenbestrijding, brandweerzorg, risico- en crisisbeheersing, bevolkingszorg en geneeskundige hulpverlening. En de VNOG zal alle voorbereidende en administratieve taken die daarbij horen doen. Daarbij zal de VNOG, indachtig haar missie ("Samen werken aan veiligheid"), de samenwerking met de vele partners opzoeken.

De VNOG werkt in 2023 ook verder aan de Toekomstvisie en bijbehorende Opdrachten die in 2020 zijn vastgesteld en in 2026 moeten zijn uitgevoerd en geborgd. Centraal in de Toekomstvisie, en ook in deze begroting, staan de Opgaven van de VNOG, die de VNOG uitvoert als antwoord op de vragen die de samenleving aan haar stelt. Deze Opgaven zijn:

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

De coronacrisis heeft op 2020 en 2021 een groot effect gehad op zowel de reguliere taken van de VNOG, als op de uitvoering van de Toekomstvisie. De gevolgen hiervan lopen over naar 2022 en verder. Veel reguliere activiteiten moesten vanwege de maatregelen worden uitgesteld of op een alternatieve manier worden ingevuld; er zijn achterstanden ontstaan. De inhaalslag is ingezet in 2022 en al naar gelang 2022 een 'normaal' jaar wordt, kunnen achterstanden verder worden ingelopen.

Dit geldt ook voor de uitvoering van de Toekomstvisie. Ondanks corona is het gelukt om in 2020 en 2021 Opdrachten van de Toekomstvisie uit te voeren, maar er zijn ook vertragingen ontstaan. De verwachting is dat de meeste achterstanden kunnen worden ingehaald en in 2026 alle Opdrachten zijn afgerond, afhankelijk van de ontwikkelingen in de wereld. In deze begroting wordt verder ingegaan op de implementatie van de Toekomstvisie en inhaalacties. De activiteiten voor het jaar 2023 zijn (op hoofdlijnen) opgenomen bij de betreffende programma's in deze begroting. De financiële effecten van de Toekomstvisie zijn in deze begroting (meerjarig) verwerkt. Ook over de voortgang van de uitvoering van de Toekomstvisie-Opdrachten wordt periodiek via de reguliere P&C cyclus gerapporteerd.

Belangrijke thema's voor 2023 vormen:

- Verdere doorontwikkeling van de crisisorganisatie n.a.v. evaluaties bijvoorbeeld omtrent de coronacrisis;
- Voldoen aan veranderende wetgeving en goede aansluiting daarop (bijvoorbeeld Omgevingswet, inrichting vrijwillig brandweerbestel, Wet gemeenschappelijke regelingen, evaluatie Wet veiligheidsregio's);
- De verdere uitrol van het programma Zelfredzaam & Risicobewust;
- Het uitvoeren van de, als gevolg van de wereldmarktsituatie, bijgestelde planningen voor de aanschaf van materieel en materiaal, opdat het eindbeeld van de Toekomstvisie in 2026 wordt gehaald;
- Innovatie: verder onderzoeken, uittesten en invoeren van nieuwe innovatieve mogelijkheden, ter ondersteuning van de uitvoering van onze Opgaven (zie hoofdstuk 3 bij de respectievelijke programma's en paragraaf 5.5.);
- Blijvende aandacht voor veiligheidsvraagstukken omtrent informatie, gegevensbeheer en privacy om zo te voldoen aan wettelijke vereisten en verder door te groeien naar een hoger volwassenheidsniveau op dit terrein;
- Het steeds doorontwikkelen van het eigen personeel, zowel repressief als ondersteunend, qua kennis en vaardigheden, opdat de VNOG de vragen van de samenleving blijvend kan beantwoorden en duurzame inzetbaarheid, met oog voor vitaliteit voor medewerkers, wordt gerealiseerd;
- Het verder versterken van de verbinding met de deelnemende gemeenten (als dragers van de organisatie) en andere stakeholders;
- Meer samenwerking en verbinding met partners, dichtbij, maar ook verder weg (regionaal, interregionaal, landelijk, internationaal);
- Verdere stappen zetten op het gebied van duurzaamheid en energietransitie;
- Uitvoeren van de huisvestingstaken conform de demarcatie-afspraken in de kazernes, mits hiertoe in 2022 besloten;
- Het verlaten van het kantoor aan de Europaweg en borgen van de hoofdkantoorfunctie;
- Het behalen van de financiële doelstellingen, zoals vastgelegd in de Toekomstvisie;
- Het goed afronden van de vorming van de nieuwe meldkamer en het centrale werkgeverschap dat de VNOG hiervoor zal gaan vervullen.

Financieel beeld op hoofdlijnen

De effecten van de Kadernota 2023-2026 zijn verwerkt in deze begroting. In dat voorstel, alsmede in het voorstel over de voortgang van het programma blusvoertuigen c.a. is gewag gemaakt van de hogere prijzen en langere leveringstermijnen van brandweermaterieel en –materialen. Op blz. 19 van de Kadernota is geschetst dat de stijgende kapitaallasten over vier à vijf jaar kunnen leiden tot een stijging van de gemeentelijke bijdrage.

In deze begroting is in bijlage 4 is het effect van de stijgende kapitaallasten op de egalisatiereserve afschrijvingen in beeld gebracht. In de loop van het jaar 2026 zal volgens de huidige berekeningen deze reserve uitgeput raken en ultimo boekjaar uitkomen op negatief € 2.953.321. Voor het presenteren van een meerjarig sluitende begroting zou – bij gelijkblijvende omstandigheden - de gemeentelijke bijdrage met dit bedrag moeten stijgen. Dit kan voorkomen worden indien het Algemeen Bestuur een substantieel deel van het voordelig resultaat van de jaarrekening 2021 bestemt voor toevoeging aan deze egalisatiereserve. Daarmee zou een stijging van de gemeentelijke bijdrage in deze meerjarenbegroting 2023-2026 niet aan de orde hoeven te komen. Omdat het Algemeen Bestuur nog géén besluit heeft genomen tot het verhogen van de bijdrage op termijn en evenmin het resultaat van de jaarrekening 2021 heeft bestemd, is de bijdrage meerjarig constant gehouden en de egalisatiereserve nog niet verhoogd. Uiteraard is het afhankelijk van (het tempo van) de voorgenomen

investeringen en van de verkoop van af te stoten materieel, wanneer de reserve daadwerkelijk zal zijn uitgeput.

Tenslotte zijn in deze begroting de risico's herijkt in vervolg op hetgeen daaromtrent is opgenomen in de jaarrekening 2021. Het weerstandsvermogen van de VNOG is gedaald, maar bevindt zich nog binnen de hiertoe door het Algemeen Bestuur vastgestelde bandbreedte.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de koers van de VNOG, vertaald in de missie, (Toekomst)visie en Opgaven. In hoofdstuk 3 staan de programma's en welke activiteiten in 2023 worden uitgevoerd met welke middelen, alsook de indicatoren waarmee de voortgang op de Opgaven periodiek wordt gemeten. Hoofdstuk 4 bevat het overzicht van baten en lasten. Hierin is ook de Kadernota 2023 e.v. verwerkt. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 ingegaan op de verplichte paragrafen. Daarna volgen bijlagen met diverse (onder andere financiële) overzichten.

2. Missie, visie, opgaven

Vragen van de samenleving en Missie
De samenleving stelt grofweg twee vragen aan de VNOG:

- Ik heb hulp nodig (bij brand, ongevallen, rampen, crises)!
- Leer mij gevaar te voorkomen (veilig wonen, werken en recreëren).

Burgers, bedrijven, instellingen en andere overheden stellen deze vragen aan de VNOG. De VNOG moet, op grond van haar wettelijke taken en verantwoordelijkheden uit de Wet veiligheidsregio's, deze vragen beantwoorden. De missie van de VNOG daarbij is: **"Samen werken aan veiligheid"**.

Visie en Opgaven
Op 15 januari 2020 heeft het algemeen bestuur van de VNOG in de Toekomstvisie vastgelegd hoe de VNOG de vragen van de samenleving beantwoordt en haar missie gestalte geeft, namelijk:

- De VNOG is dé organisatie in de regio voor samenwerking aan veiligheid. Het is een operationele organisatie, die bij een crisissituatie of ramp nu en in de toekomst garant staat voor professionele hulpverlening aan de inwoners en bezoekers van de regio.
- Noord- en Oost-Gelderland is een regio waar veilig en gezond gewoond, gewerkt en gerecreëerd kan worden. De VNOG speelt in op demografische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op hedendaagse en toekomstige veiligheidsrisico's. De VNOG is een toekomstbestendige veiligheidsregio.
- De VNOG heeft de volgende **Opgaven:**

    0. **Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises (maatschappelijke opdracht)**
    1. **Zelfredzaam & risicobewust**
    2. **Vakbekwaam & deskundig**
    3. **Sterke informatiepositie**
    4. **Een gezonde financiële basis en betrokken medewerkers (randvoorwaarde)**

- De VNOG werkt met compacte en slagvaardige posten met goed getrainde vrijwilligers vanuit een versterkte informatiepositie.
- Dit alles moet leiden tot een solide veiligheidsregio voor de lange termijn.
- De Toekomstvisie loopt tot en met 2026. Het bestuur monitort periodiek de voortgang van de Toekomstvisie tijdens de reguliere P&C-cyclus. De Toekomstvisie vormt de basis van elke komende begroting en is daarin integraal verwerkt.

Beleidsplan
De Toekomstvisie is verder uitgewerkt in het regionaal beleidsplan; dit is het strategisch beleidskader van de VNOG. Het beleidsplan is vastgesteld in december 2020 en beschrijft de koers voor een periode van vier jaar (2021-2024). In het regionaal Beleidsplan is de ambitie per Opgave nader beschreven. In de nu voorliggende programmabegroting staat wat de VNOG in 2023 doet om deze ambities te realiseren en welke middelen hiervoor beschikbaar zijn. De Opgaven komen als rode draad telkens weer in deze programmabegroting terug.

Samenvatting

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



Opgaven - VNOG:

- **Beperkt en bestrijdt (0)**
- **Is vakbekwaam en deskundig (2)**
- **Werkt vanuit een sterke informatiepositie (3)**
- **Voorkomt risico's (0)**
- **Stimuleert zelfredzaamheid en risicobewust-zijn (1)**
- **Is deskundig (2)**
- **Werkt vanuit een sterke informatiepositie (3)**

VNOG levert:

Brandweer

GHOR

Crisisbeheersing

Voorlichting

Risico-analyse /-duiding

Advisering

Informatie en systemen

VNOG heeft:

- Een compacte en slagvaardige brandweer, GHOR en multidisciplinaire crisisorganisatie.
- Passend materieel met bijbehorend goed opgeleide en getrainde medewerkers.
- Duidelijke informatie, die VNOG verzamelt, duidt en verspreidt waardoor zorg en hulp verbeteren.

VNOG:

- Informeert en stimuleert inwoners, bedrijven en organisaties.
- Biedt handelingsperspectief (wat kan ik zelf doen).
- Verzamelt, duidt en verspreidt informatie.

Samen werken aan veiligheid

Opgavegericht
Deze begroting 2023 is, zoals aangegeven, opgavegericht opgebouwd, dus conform de Opgaven van de VNOG. Op de volgende pagina's is een samenvattend totaaloverzicht opgenomen van de beleidsdoelen voor 2023 per Opgave. Per beleidsdoel is tevens te zien welk programma (welke afdeling) verantwoordelijk is voor de uitvoering van de doelstelling.

Hoofdstuk 3 is vervolgens ingedeeld volgens de programma's. De beleidsdoelen per Opgave uit het totaaloverzicht komen hierin weer terug (de vraag: "wat willen we bereiken") en worden verder uitgewerkt, door per beleidsdoel de concrete activiteiten van het programma voor 2023 te beschrijven (vraag: "wat gaan we ervoor doen"). Vervolgens zijn per Opgave de indicatoren vermeld (vraag: "hoe gaan we dat meten"). Tenslotte zijn per programma de beschikbare middelen weergegeven (vraag: "welke middelen hebben we daarvoor beschikbaar").

Door opgavegericht te werken, wordt beoogd doelgerichter keuzes te kunnen maken en (bij) te kunnen sturen. De organisatiestructuur (de programma's en afdelingen) blijft leidend bij het opstellen van de begroting. Voor verantwoording zijn per Opgave indicatoren opgenomen. Met de indicatoren wordt periodiek de voortgang gemeten. Daarnaast zijn in de diverse paragrafen van deze begroting ook kengetallen, ratio's, toelichtingen op berekeningsmethoden en (ramings)grondslagen opgenomen:
- paragraaf 5.2. 'Weerstandvermogen en risicomanagement': ratio weerstandsvermogen, netto schuldquote, solvabiliteitsratio, structurele exploitatieruimte;
- paragraaf 5.4. 'Financiering & treasury': kasgeldlimiet, renterisiconorm;
- paragraaf 5.5. 'Bedrijfsvoering': kengetallen brandweermedewerker en tankautospuit.

Tenslotte zijn, als gebruikelijk, ook de verplichte beleidsindicatoren vanuit het BBV opgenomen:
- Bijlage 6 'Beleidsindicatoren': formatie en bezetting (in aantal fte per 1.000 inwoners), apparaatskosten per 1.000 inwoners, externe inhuur en overhead als percentage van de totale lasten.

Met behulp van de indicatoren, kengetallen, ratio's en grondslagen kan doelgerichter worden gerapporteerd en gestuurd.

Samenvattend totaaloverzicht van de beleidsdoelen voor 2023 per Opgave, gerelateerd aan de programma's

Mssie: "Samen werken aan veiligheid"							
Opgave:		0. Voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises	1. Zelfredzaam & Risicobewust	2. Vakbekwaam & deskundig	3. Sterke informatiepositie	4. Gezonde financiële basis en betrokken medewerkers	Overkoepelend / Overig
1	RCB	Bij incidenten, rampen en crises is de crisisorganisatie in staat om flexibel, slagvaardig en outputgericht op te treden.	Vergroting van de zelfredzaamheid en het zelforganiserend vermogen van de inwoners, bedrijven/instellingen en crisispartners in de regio, zodat zij goed zijn voorbereid op incidenten, rampen en crises.	De VNOG is toegerust om (integrale) veiligheidsadvisering conform de Omgevingswet te verlenen aan de gemeenten, zodat zij vroegtijdig ondersteund worden bij ontwikkelingen in het fysieke domein.	Inzicht te krijgen in daar waar de grootste risico's zijn en dus de meeste veiligheidswinst te behalen valt door gegevens te verzamelen, te koppelen en te analyseren.		
1	RCB		De ontvangers van onze risicogerichte adviezen zijn meer genegen om daadwerkelijk maatregelen te treffen, omdat zij risicobewuster zijn en vanuit een integraal risicobeeld handelen, vanuit de eigen verantwoordelijkheid.	De multidisciplinaire operationele functionarissen zijn adequaat opgeleid, getraind en geoefend, waarbij de risico's uit het regionaal risicoprofiel leidend zijn.	De VNOG adviseert en acteert op basis van een actueel informatiebeeld en scenario's, zowel bij risicoadvisering, voorbereiding op inzetten als gedurende inzetten.		
1	RCB			De lessen uit de opgedane incidentervaring zijn geïmplementeerd in de afdeling.			
2	BWZ	Het zo snel mogelijk bieden van hulp aan burgers, dieren, bedrijven en instellingen door het leveren van effectieve en kwalitatieve brandweerzorg, die is afgestemd op de risico's in het gebied van de VNOG.		Personeel is vakbekwaam om operationeel op te treden.	Inzicht in gegevens door te onderzoeken, verzamelen, koppelen en analyseren.		
2	BWZ	Materieel en materiaal is functioneel en doelmatig en is 24/7 beschikbaar voor uitruk en vakbekwaam worden én blijven conform het dekkings- en spreidingsplan.		Processen en procedures zijn afgestemd op de aanwezige risico's in het gebied.	Verbinding in gegevens.		
2	BWZ			Adequate nazorg wordt geleverd aan de repressieve medewerkers.	Achteraf het functioneren beoordelen, zodat afwegingen gemaakt kunnen worden voor de toekomst.		
3	GHOR	Het zoveel mogelijk voorkomen van slachtoffers en indien er toch slachtoffers zijn, hen de best beschikbare geneeskundige en psychosociale zorg te (laten) bieden	Volgen van ontwikkelingen en bij elkaar brengen van diverse organisaties en actoren (binnen en buiten veiligheid en zorg) rondom zelfredzaamheid, met als doel gezamenlijk voorbereid te zijn op dit maatschappelijke thema.	De GHOR heeft een beperkte groep, goed opgeleide en geoefende, operationele functionarissen beschikbaar die samenwerken met de netwerkpartners.	Invullen van het informatiegestuurd werken in de witte kolom.		
3	GHOR	Voorzien in (structurele) advisering over veiligheid en gezondheid	Starten met invulling geven aan burgerhulpverlening bij crises, rampen en incidentbestrijding, ter versterking van de slagkracht van de geneeskundige crisisorganisatie, samen met keten-, kolom- en zorgpartners.		Starten met de opbouw en inrichting van een voorziening waarmee permanente monitoring van het geneeskundig beeld en van de actuele beschikbaarheid van acute zorg mogelijk wordt.		
3	GHOR	Het borgen van keten continuïteit in de zorg.	Implementeren van verbeterpunten vanuit het regionaal zorgrisicoprofiel.				

Opgave:		0. Voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises	1. Zelfredzaam & Risicobewust	2. Vakbekwaam & deskundig	3. Sterke informatiepositie	4. Gezonde financiële basis en betrokken medewerkers	Overkoepelend / Overig
4	MON	Ontvangen van meldingen: Efficiënt uitvragen van de melder en zo snel mogelijk voorzien van een adequaat optreden van de brandweer.		Vergroting van de kennis en vaardigheden van de centralisten.	De MON fungeert als knooppunt van operationele informatiestromen.		Een actieve bijdrage leveren aan de totstandkomng van de nieuwe MKON; het centrale werkgeverschap voor de brandweer- en multicentralisten uitvoeren.
4	MON	Begeleiden van incidenten: Alarmering van de juiste personen en eenheden; zorgen voor adequate informatievoorziening aan de eenheden; zorgen voor juiste opschaling in samenspraak met de veldeenheden, regie voeren over de verbindingen; registratie (in aanvang) van de (multidisciplinaire) opschaling (GRIP).					
4	MON	Automatisch alarm: Verwerken automatisch alarm en terugdringing van het aantal nodeloze automatische alarmeringen.					
4	MON	Aandeel leveren in het vervullen van de rol van Calamiteiten coördinator (Caco) in de meldkamer.					
5	DC&S						Het behalen, behouden en monitoren van het in de Toekomstvisie-Opdrachten vastgestelde dienstverleningsniveau binnen de daarvoor beschikbaar gestelde middelen.
5	DC&S						Het informeren van het bestuur, de directeur en het management over de mate van besturing en beheersing in de organisatie.
5	DC&S						In control blijven stimuleren door middel van visitaties, het uitvoeren van audits, het toetsen van voorstellen resp. besluiten op uitvoerbaarheid resp. uitvoering en het adviseren van directie en bestuur.
6	BV				Een goede informatiepositie van alle stakeholders (intern, bestuur, samenleving). De informatievoorziening is betrouwbaar, weerbaar en 'bij de tijd' ingericht.	Een solide financiële positie en een rechtmatige en transparante financiële huishouding.	
6	BV					Optimale facilitering van organisatie en medewerkers op gebied van huisvesting, services en projecten.	
6	BV					Onze mensen richting, ruimte, vertrouwen geven om zich te ontwikkelen en resultaten te behalen, die burgers, bestuur en partners van de VNOG vragen.	

3. Programma's

Programma: 1. Risico- en Crisisbeheersing

Programmahouder: mevr. A.H. Bronsvoort

Opgaven: welke Opgaven voert Risico- en Crisisbeheersing primair uit?
0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises
1. Zelfredzaam en risicobewust
2. Vakbekwaam en deskundig
3. Sterke informatiepositie

De afdeling Risico- en Crisisbeheersing (RCB) heeft een breed takenpakket en is betrokken in verschillende fasen van 'plan tot plof'. Daarbij gaat het onder andere over het analyseren van risico's, het adviseren op omgevingsvisie, -plannen en -vergunningen, het adviseren van inwoners in het kader van zelfredzaamheid en risicobewustwording, het onderhouden van het netwerk van crisispartners, het voorbereiden van de crisisorganisatie op mogelijke incidenten en het bieden van operationele informatie voor de operationele functionarissen.

Beleidsdoelen: wat willen we bereiken per Opgave?

0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises
Bij incidenten, rampen en crises is de crisisorganisatie in staat om flexibel, slagvaardig en outputgericht op te treden.

1. Zelfredzaam en risicobewust
a. Vergroting van de zelfredzaamheid en het zelforganiserend vermogen van de inwoners, bedrijven/instellingen en crisispartners in de regio, zodat zij goed zijn voorbereid op incidenten, rampen en crises.
b. De ontvangers van onze risicogerichte adviezen zijn meer genegen om daadwerkelijk maatregelen te treffen, omdat zij risicobewuster zijn en vanuit een integraal risicobeeld handelen en vanuit de eigen verantwoordelijkheid.

2. Vakbekwaam en deskundig
a. De VNOG is ook als netwerkpartner toegerust om (integrale) veiligheidsadvisering conform de Omgevingswet te verlenen aan de gemeenten, zodat zij vroegtijdig ondersteund worden bij ontwikkelingen in het fysieke domein.
b. De multidisciplinaire operationele functionarissen zijn adequaat opgeleid, getraind en geoefend, waarbij de risico's uit het regionaal risicoprofiel leidend zijn.
c. De lessen uit de opgedane incidentervaring zijn geïmplementeerd in de afdeling.

3. Sterke informatiepositie
a. Inzicht te krijgen in daar waar de grootste risico's zijn en dus de meeste veiligheidswinst te behalen valt door gegevens te verzamelen, te koppelen en te analyseren.
b. De VNOG adviseert en acteert op basis van een actueel informatiebeeld en scenario's, zowel bij risicoadvisering, voorbereiding op inzetten als gedurende inzetten.

Activiteiten: wat gaan we daarvoor doen?

0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises. RCB:
- geeft uitvoering aan het regionaal crisisplan, beleidsplan en regionaal risicoprofiel welke in 2019/2020 zijn vastgesteld;

- beheert de afsprakenlijsten bij de convenanten en onderhoudt het netwerk met de crisispartners;
- ondersteunt de VNOG gemeenten in hun crisistaken op het gebied van bevolkingszorg.

1. Zelfredzaam en risicobewust

a. Vergroten van de zelfredzaamheid en het zelf-organiserend vermogen. RCB:

- werkt volgens een programmaplan Risicobewust en Zelfredzaam samen met VNOG-afdelingen, gemeenten en netwerkpartners;
- analyseert risico- en doelgroepen en organiseert (publieks)campagnes o.b.v. gedragsstrategieën;
- faciliteert en regisseert een breed platform waar kennis vanuit de samenleving op specifieke terreinen wordt samengebracht en crisispartners bijeenkomen ter bevordering van het zelf-organiserend vermogen;
- ondersteunt en bevordert innovatieve projecten in het kader van veilig wonen.

b. Risicogericht adviseren. RCB:

- werkt vanuit een activiteitenjaarplan;
- brengt gevraagd en ongevraagd advies uit op basis van de risico's uit de periodiek herijkte risicoprofielen, zowel in de ontwerp- als de gebruiksfase van de publieke/fysieke leefomgeving;
- gebruikt de Risico Analyse Monitor (RAM) en scenario's als hulpmiddel bij de advisering en het risicogesprek met burgers, instellingen en bedrijven;
- levert een bijdrage aan het risicobewustzijn van stakeholders in de natuurlijke omgeving;
- bouwt verder aan goede samenwerkingsrelaties met onze 22 gemeenten, de omgevingsdiensten, GGD en het samenwerkingsverband van veiligheidsregio's "Oost-5" en werkt aan nieuwe allianties om daarmee een basis te leggen voor integrale veiligheidsadvisering (o.a. gezondheid-, water-, milieu-, evenementen- en brandveiligheid) aan gemeenten;
- verbindt de risicobeheersingsmaatregelen met het (tactisch) operationeel optreden.

2. Vakbekwaam en deskundig

a. Voorbereiding Omgevingswet. RCB:

- geeft uitvoering aan het strategisch opleidingsplan 'vakbekwaam worden en blijven';
- is als partner in veiligheid betrokken bij veiligheidsvraagstukken in de publieke leefomgeving.

b. Vakbekwaamheid multi. RCB:

- onderhoudt de netcentrische werkwijze in de crisisorganisatie door middel van multidisciplinaire opleidingen, trainingen en oefeningen;
- geeft uitvoering aan het jaarprogramma multidisciplinair opleiden, trainen, oefenen.
- combineert en vult traditionele trainingen aan met digitale trainingsmogelijkheden, zodat operationele functionarissen ook zelf regie kunnen nemen in het vakbekwaam blijven op een breed terrein van onderwerpen;
- leert van oefeningen en inzetten.
- Om de professionaliseringsslag met expertteams binnen Bevolkingszorg te ondersteunen wordt onderzocht of het mogelijk is om gebruik te gaan maken van een functionarisvolgsysteem zoals bijvoorbeeld het Veiligheidspaspoort dat gebruikt wordt bij de brandweer. Ook wordt bekeken of het Veiligheidspaspoort voor andere 'ontkleurde' multi-functionarissen gebruikt kan worden.

3. Sterke informatiepositie

a. Inzicht in regionaal risicobeeld. RCB:

- verzamelt, koppelt, analyseert en gebruikt gegevens t.b.v. het brandweer- en regionaal risicoprofiel en werkt aan (en met) een dynamisch en actueel risicobeeld (veiligheidsinformatiecentrum);
- werkt de risico's uit de risicoprofielen verder uit in operationele planvorming die input zijn voor de operationele crisisorganisatie;

– werkt met een werkprocessensysteem waarmee de aansluiting op het Digitaal Stelsel Omgevingswet geborgd is;
– faciliteert een kennisplatform gericht op trends en ontwikkelingen.

b. Informatiegestuurd werken. RCB:
– realiseert dat object- en omgevingsinformatie vanuit verschillende databronnen eenduidig en tijdig bij operationele eenheden gebruikt worden en gebruikt dit ook in de advisering;
– zorgt ervoor dat de risico's en dreigingen continu gemonitord en dynamisch beschikbaar gesteld worden aan de operationele organisatie (inclusief de netwerkpartners);
– past het principe van het risicogericht werken toe. Op basis van de risico's kan praktisch worden nagedacht over de aspecten waar de veiligheidsregio zich proactief op voor kan bereiden en welke handelingsperspectieven er geboden kunnen worden;
– onderhoudt regionale poules voor operationele informatievoorziening (informatiemanagers, beleidsondersteuners, loggers en plotters) en de faciliteiten die hiervoor nodig zijn;
– stelt de beschikbare operationele informatie voor alle crisisfunctionarissen digitaal beschikbaar.

Indicatoren: hoe gaan we dat meten?

Op de prestatiekaart worden twee keer per jaar een aantal geleverde prestaties van de afdeling via indicatoren toegelicht. De prestatiekaart is een onderdeel van de halfjaarrapportage en de jaarrekening. De kaart is ingedeeld volgens de Opgaven van de VNOG, die ook de grondslag van deze begroting vormen.

Middelen: welke middelen hebben wij daarvoor beschikbaar?

Product	L/B	Realisatie 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
Personele kosten	Baten	174.614					
	Lasten	5.936.393	6.096.700	5.991.100	5.996.100	5.871.100	5.831.100
	Saldo	**-5.761.778**	**-6.096.700**	**-5.991.100**	**-5.996.100**	**-5.871.100**	**-5.831.100**
Regionaal Brandmeldsysteem	Baten	1.359.831	654.000	0	0	0	0
	Lasten	750.269	437.500	0	0	0	0
	Saldo	**609.562**	**216.500**	**0**	**0**	**0**	**0**
Overig	Baten	-534	0	0	0	0	0
	Lasten	603.721	687.500	1.043.807	495.200	452.200	452.200
	Saldo	**-604.255**	**-687.500**	**-1.043.807**	**-495.200**	**-452.200**	**-452.200**
Rente en afschrijving	Baten						
	Lasten	16.706	48.000	41.000	26.000	26.000	26.000
	Saldo	**-16.706**	**-48.000**	**-41.000**	**-26.000**	**-26.000**	**-26.000**
Mutatie(s) reserve(s)	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Totaal saldo baten en lasten		**-5.773.178**	**-6.615.700**	**-7.075.907**	**-6.517.300**	**-6.349.300**	**-6.309.300**
Mutaties reserves							
1.0 Risico- en crisisbeheersing	Baten	335.893	243.000	668.607	125.000		
	Lasten	126.294					
	Saldo	**209.599**	**243.000**	**668.607**	**125.000**		
Saldo reserves		**209.599**	**243.000**	**668.607**	**125.000**		
Resultaat		**-5.563.579**	**-6.372.700**	**-6.407.300**	**-6.392.300**	**-6.349.300**	**-6.309.300**

Programma: 2. Brandweerzorg

Programmahouder: dhr. M. Boumans

Welke Opgaven voert Brandweerzorg primair uit?

0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises
2. Vakbekwaam en deskundig
3. Sterke informatiepositie

De afdeling Brandweerzorg (BWZ) staat 24 uur per dag, 7 dagen in de week paraat om incidenten af te handelen. Deze taak wordt op een doeltreffende en veilige wijze voorbereid en ondersteund door aandacht te hebben voor Materieel & Logistiek, Vakbekwaamheid en Nazorg. Tevens heeft BWZ de juiste informatie op de juiste wijze en op het juiste moment beschikbaar, zodat voorafgaand en ten tijde van een incident adequaat kan worden opgetreden.

Beleidsdoelen: wat willen we bereiken per Opgave?

0. Het beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises

a. Het zo snel mogelijk bieden van hulp aan burgers, dieren, bedrijven en instellingen door het leveren van effectieve en kwalitatieve brandweerzorg die is afgestemd op de risico's in het gebied van de VNOG;

b. Materieel en materiaal is functioneel en doelmatig en is 24/7 beschikbaar voor uitruk en vakbekwaam worden én blijven conform het dekkings- en spreidingsplan;

2. Vakbekwaam en deskundig

a. Personeel is vakbekwaam om operationeel op te treden;
b. Processen en procedures zijn afgestemd op de aanwezige risico's in het gebied;
c. Adequate nazorg wordt geleverd aan de repressieve medewerkers.

3. Sterke informatiepositie

a. Inzicht in gegevens door te onderzoeken, verzamelen, koppelen en analyseren;
b. Verbinding in gegevens;
c. Achteraf het functioneren beoordelen, zodat afwegingen gemaakt kunnen worden voor de toekomst.

Activiteiten: wat gaan we daarvoor doen?

0. Het beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises

a. Bieden van zo snel mogelijke hulp. De afdeling BWZ:

- levert brandweerzorg vanuit een compact, slagvaardig en fijnmazig netwerk van brandweerposten met repressieve medewerkers die veilig en doeltreffend (bekwaam) optreden, waarbij het optimum wordt gevonden aan de hand van het slagkrachtmodel en de spreiding (risicogericht werken). Hierbij worden innovaties zoals dynamisch alarmeren meegenomen en waar mogelijk geïmplementeerd en wordt Uitruk op Maat uitgerold;
- start met de nieuwe Regeling Kazerne dagdiensten voor de posten Doetinchem en Zutphen;
- investeert verder in een toekomstbestendig duikteam en uniform uitgeruste oppervlakteredders;
- zet verdere stappen in de samenwerking Gendringen – Silvolde, het samenvoegen van de posten in het stedelijk gebied Apeldoorn en bij grensoverschrijdende samenwerking (zoals Crossfire);

b. Materieel. De afdeling BWZ:

- zorgt dat het materieel om incidenten te bestrijden – en om op te leiden en te oefenen – beschikbaar is en dat daarmee doeltreffend en veilig kan worden gewerkt;

- werkt aan de aanschaf van 145 nieuwe eenheden en draagt zorg voor het afstoten van bestaande voertuigen conform een transparant levering- en afstootschema;
- start met een aantal elektrische dienstbussen en -auto's op werklocaties;
- werkt aan de aanschaf van nieuwe bepakking volgens de laatste inzichten waaronder innovatieve blusmiddelen voor een groter en effectiever koelend vermogen;
- werkt aan de verdere uitrol van het Operationeel uniform.

2. Vakbekwaam en deskundig

a. Opgeleid en geoefend personeel. De afdeling BWZ:

- voert een oefenprogramma uit conform het beleidsplan Vakbekwaamheid waarbij, in overleg met de posten en vakbekwaamheid, aandacht en ruimte is voor specifieke oefenthema's per post (maatwerk) op basis van risico's;
- voert een pilot uit voor het meten van de huidige kwaliteit van repressieve medewerkers;
- werkt aan het verder ontwikkelen van realistisch oefenen;
- investeert in de ontwikkeling van postcommandanten (toekomstbestendig);
- organiseert oefeningen in het publieke domein.

b. Processen en procedures. De afdeling BWZ zorgt ervoor dat:

- processen en procedures actueel zijn en aansluiten op het risicoprofiel en op elkaar;
- procedures zodanig zijn ingericht dat zij informatie verstrekken tijdens het bestrijden van incidenten en zorgen voor verbinding met externe partners.

c. Nazorg. De afdeling BWZ:

- ondersteunt eigen personeel bij o.a. traumatische ervaringen die zijn opgedaan tijdens het bestrijden van incidenten;
- voert evaluaties van incidenten uit in het kader van leren van incidenten.

3. Sterke informatiepositie. De afdeling BWZ:

- draagt informatie uit brandonderzoek aan voor risicobewustwording, ter bevordering van het lerend vermogen en voor verdere data-analyse;
- gebruikt Business-Intelligence (BI)-tools die aansluiten bij landelijke databases. Deze en andere gegevens uit de eigen organisatie en van netwerkpartners worden onderzocht, verzameld, gekoppeld en geanalyseerd en zichtbaar gemaakt in dashboards voor leidinggevenden;
- participeert in diverse landelijke- en regionale werkgroepen, onder andere op actuele thema's, zoals energietransitie.

Indicatoren: hoe gaan we dat meten?

Op de prestatiekaart worden twee keer per jaar een aantal geleverde prestaties van de afdeling via indicatoren toegelicht. De prestatiekaart is een onderdeel van de halfjaarrapportage en de jaarrekening. De kaart is ingedeeld volgens de Opgaven van de VNOG, die ook de grondslag van deze begroting vormen.

Middelen: welke middelen hebben wij daarvoor beschikbaar?

Product	L/B	Realisatie 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
Personele kosten	Baten	377.625					
	Lasten	10.199.948	9.450.000	9.451.700	9.451.700	9.451.700	9.451.700
	Saldo	**-9.822.323**	**-9.450.000**	**-9.451.700**	**-9.451.700**	**-9.451.700**	**-9.451.700**
Vrijwilligers vergoedingen	Baten	1.485					
	Lasten	6.453.980	8.091.000	7.822.000	7.735.000	7.733.000	7.733.000
	Saldo	**-6.452.495**	**-8.091.000**	**-7.822.000**	**-7.735.000**	**-7.733.000**	**-7.733.000**
Vrijwilligers overig	Baten						
	Lasten	141.204	192.560	192.560	192.560	192.560	192.560
	Saldo	**-141.204**	**-192.560**	**-192.560**	**-192.560**	**-192.560**	**-192.560**
Operationele voorbereiding	Baten						
	Lasten	34.416	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	Saldo	**-34.416**	**-30.000**	**-30.000**	**-30.000**	**-30.000**	**-30.000**
Materieel en logistiek	Baten	2.789					
	Lasten	2.474.023	3.038.020	2.792.020	2.892.020	2.792.020	2.735.120
	Saldo	**-2.471.234**	**-3.038.020**	**-2.792.020**	**-2.892.020**	**-2.792.020**	**-2.735.120**
Vakbekwaam worden en blijven	Baten						
	Lasten	2.181.026	3.221.530	3.222.280	3.249.480	3.265.480	3.489.730
	Saldo	**-2.181.026**	**-3.221.530**	**-3.222.280**	**-3.249.480**	**-3.265.480**	**-3.489.730**
Overig	Baten	237.595	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
	Lasten	80.835	234.000	140.500	140.500	140.500	140.500
	Saldo	**156.760**	**-220.000**	**-126.500**	**-126.500**	**-126.500**	**-126.500**
Rente en afschrijving	Baten						
	Lasten	4.148.369	4.886.700	4.806.000	5.369.000	6.719.000	9.482.000
	Saldo	**-4.148.369**	**-4.886.700**	**-4.806.000**	**-5.369.000**	**-6.719.000**	**-9.482.000**
Mutatie(s) reserve(s)	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Totaal saldo baten en lasten		**-25.094.308**	**-29.129.810**	**-28.443.060**	**-29.046.260**	**-30.310.260**	**-33.240.610**
Mutaties reserves							
2.0 Brandweerzorg	Baten	686.583	498.200		100.000		
	Lasten	941.380					
	Saldo	**-254.797**	**498.200**		**100.000**		
Saldo reserves		**-254.797**	**498.200**		**100.000**		
Resultaat		**-25.349.105**	**-28.631.610**	**-28.443.060**	**-28.946.260**	**-30.310.260**	**-33.240.610**

Programma: 3. Geneeskundige Hulpverlenings-Organisatie (GHOR)

Programmahouder: mevr. M. Besselink

Welke Opgaven voert de GHOR primair uit?

0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises
1. Zelfredzaam en risicobewust
2. Vakbekwaam en deskundig
3. Sterke informatiepositie

De Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR) coördineert - op basis van de Wet publieke gezondheid en de Wet veiligheidsregio's - de geneeskundige zorg bij incidenten, crises en rampen. Het doel is om zoveel mogelijk slachtoffers te voorkomen en indien er toch slachtoffers zijn, hen de best beschikbare zorg te bieden. Dit gebeurt door de hulpverlening tijdens incidenten te laten functioneren als één (witte) keten. De GHOR draagt bij aan de voorbereiding van deze geneeskundige hulpverleningsorganisatie. Dit vereist veel afstemming met ketenpartners uit de zorgsector, zoals ambulancedienst, de GGD, ziekenhuizen en huisartsen. Onder regie van het openbaar bestuur werkt de GHOR ook nauw samen met gemeenten en andere diensten en zorginstellingen.

Beleidsdoelen: wat willen we bereiken per Opgave?

0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises

a. Het zoveel mogelijk voorkomen van slachtoffers en indien er toch slachtoffers zijn, hen de best beschikbare geneeskundige en psychosociale zorg te (laten) bieden;
b. Voorzien in (structurele) advisering over veiligheid en gezondheid.
c. Het borgen van keten continuïteit in de zorg.

1. Zelfredzaam en risicobewust

a. Volgen van ontwikkelingen en bij elkaar brengen van diverse organisaties en actoren (binnen en buiten veiligheid en zorg) rondom zelfredzaamheid, met als doel gezamenlijk voorbereid te zijn op dit maatschappelijke thema.
b. Starten met invulling geven aan burgerhulpverlening bij crises, rampen en incidentbestrijding, ter versterking van de slagkracht van de geneeskundige crisisorganisatie, samen met keten-, kolom- en zorgpartners.
c. Implementeren van verbeterpunten vanuit het regionaal zorgrisicoprofiel.

2. Vakbekwaam en deskundig

De GHOR heeft een beperkte groep, goed opgeleide en geoefende, operationele functionarissen beschikbaar die samenwerken met de netwerkpartners.

3. Sterke informatiepositie

a. Invullen van het informatiegestuurd werken in de witte kolom;
b. Starten met de opbouw en inrichting van een voorziening waarmee permanente monitoring van het geneeskundig beeld en van de actuele beschikbaarheid van acute zorg mogelijk wordt.

Activiteiten: wat gaan we daarvoor doen?

0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises

a. Voorkomen slachtoffers/bieden van zorg. De GHOR:

- voorziet in een flexibele operationele organisatie (24/7);
- werkt samen met zorgorganisaties en multidisciplinaire partners;
- voorziet, samen met GGD/netwerkpartners, in psychosociale hulp na incidenten.

b. Advisering. De GHOR:
- adviseert onder andere bij (grote) evenementen, omgevingsveiligheid, zorgcontinuïteit, ingrijpende gebeurtenissen en sociale veiligheid;
- geeft uitvoering aan het in 2019 vastgestelde beleidsplan advisering GHOR.

c. Het borgen van keten continuïteit in de zorg. De GHOR:
- faciliteert een regionaal overleg niet-acute zorg met een ondersteuningsgroep.

1. Zelfredzaam en risicobewust

a. Volgen ontwikkelingen en bij elkaar brengen actoren.
- Implementatie Toekomstvisie: de GHOR geeft uitvoering aan het beleidsplan ('help uzelf en anderen') over zelfredzaamheid en burgerparticipatie.

b. Starten met invulling geven aan burgerhulpverlening.
- Implementatie Toekomstvisie: de GHOR inventariseert bestaande initiatieven en ontwikkelt met partners competenties, handelingsperspectieven en inzetscenario's t.b.v. burgerhulpverleners.

c. Het regionaal zorgrisicoprofiel.
- In samenwerking met ketenpartners wordt een vervolgproject gestart voor de implementatie van verbeterpunten.

2. Vakbekwaam en deskundig
- De GHOR investeert samen met de regionale ambulancevoorziening (RAV) en het Nederlandse Rode Kruis in het opleiden, trainen en oefenen van alle functionarissen in hun rol binnen de GGB (Grootschalige Geneeskundige Bijstand);
- Er wordt ingezet op de doorontwikkeling van digitale, innovatieve werkvormen.
- In 2023 wordt door het aanbieden van individuele leertrajecten de vakbekwaamheid van operationele functionarissen en teams bevorderd en geborgd.

3. Sterke informatiepositie
- De GHOR volgt de positionering en inrichting van de witte meldkamer(s) in de Landelijke Meldkamer (LMS) op de voet, vanwege de invloed daarvan op de aansturing, opschaling en informatievoorziening binnen de witte kolom;
- Implementatie Toekomstvisie: De GHOR geeft een vervolg aan het op incidentlocatie beschikbaar hebben van informatie uit de witte kolom.
- Implementatie Toekomstvisie: de GHOR neemt deel aan implementatietrajecten binnen drie ROAZ-regio's op het gebied van capaciteitsmonitoring.
- De GHOR werkt samen met GHOR afdelingen en Acute Zorgregio's aan de doorontwikkeling op schaalgrootte Oost-5 en draagt bij aan de doorontwikkeling van het VIC binnen VNOG.

Indicatoren: hoe gaan we dat meten?

Op de prestatiekaart worden twee keer per jaar een aantal geleverde prestaties van de afdeling via indicatoren toegelicht. De prestatiekaart is een onderdeel van de halfjaarrapportage en de jaarrekening. De kaart is ingedeeld volgens de Opgaven van de VNOG, die ook de grondslag van deze begroting vormen.

Middelen: welke middelen hebben wij daarvoor beschikbaar?

Product	L/B	Realisatie 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
Personele kos	Baten						
	Lasten	989.333	1.169.000	1.169.000	1.169.000	1.169.000	1.169.000
	Saldo	**-989.333**	**-1.169.000**	**-1.169.000**	**-1.169.000**	**-1.169.000**	**-1.169.000**
Overig	Baten	37.331	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
	Lasten	628.661	675.600	699.000	744.000	744.000	744.000
	Saldo	**-591.330**	**-627.600**	**-651.000**	**-696.000**	**-696.000**	**-696.000**
Rente en afscl	Baten						
	Lasten			0	4.000	12.000	12.000
	Saldo			**0**	**-4.000**	**-12.000**	**-12.000**
Mutatie(s) res	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Totaal saldo baten en la		**-1.580.663**	**-1.796.600**	**-1.820.000**	**-1.869.000**	**-1.877.000**	**-1.877.000**
Mutaties reserves							
3.0 GHOR	Baten	33.630	21.000				
	Lasten	21.000					
	Saldo	**12.630**	**21.000**				
Saldo reserves		**12.630**	**21.000**				
Resultaat		**-1.568.033**	**-1.775.600**	**-1.820.000**	**-1.869.000**	**-1.877.000**	**-1.877.000**

Programma: 4. Meldkamer Oost-Nederland, kolom brandweer

Programmahouder: dhr. J.N. Rozendaal

Welke Opgaven voert de MON primair uit?

0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises
2. Vakbekwaam en deskundig
3. Sterke informatiepositie

De meldkamer is dé betrouwbare verbinding tussen de hulpverlening en de bevolking en werkt als fysiek meld-, regel- en coördinatiecentrum, waar alle meldingen van brandweer (en politie en geneeskundige zorg) binnen komen. De meldkamer alarmeert de hulpverleningsdiensten en stuurt deze aan.

Naar verwachting start in de loop van 2023 de nieuwe MKON (Meldkamer Oost-Nederland), onderdeel van de Landelijke Meldkamer Samenwerking (LMS). De MKON is actief in vijf veiligheidsregio's: Gelderland-Zuid, Gelderland-Midden, Twente, IJsselland en de VNOG. De MKON is gevestigd te Apeldoorn. In de MKON werken de veiligheidsregio's, de politie en andere partners samen. De vijf veiligheidsregio's zijn verantwoordelijk voor het brandweer- en multideel van de MKON (dit onderdeel heet 'meldkamer voor brandweer en multidisciplinaire samenwerking' (MKBM). Het centrale werkgeverschap voor dit onderdeel is door hen belegd bij de VNOG. Het programma 4 van de begroting zal in de loop van 2023 worden bijgewerkt als de MKON gestart is.

Beleidsdoelen: wat willen we bereiken per Opgave?

0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises

a. Ontvangen van meldingen: Efficiënt uitvragen van de melder en zo snel mogelijk voorzien van een adequaat optreden van de brandweer;
b. Begeleiden van incidenten: Alarmering van de juiste personen en eenheden; zorgen voor adequate informatievoorziening aan de eenheden; zorgen voor juiste opschaling in samenspraak met de veldeenheden, regie voeren over de verbindingen; registratie (in aanvang) van de (multidisciplinaire) opschaling (GRIP);
c. Automatisch alarm: Verwerken automatisch alarm en terugdringing van het aantal nodeloze automatische alarmeringen.
d. Aandeel leveren in het vervullen van de rol van Calamiteiten coördinator (Caco) in de meldkamer.

2. Vakbekwaam en deskundig

Vergroting van de kennis en vaardigheden van de centralisten.

3. Sterke informatiepositie

De meldkamer fungeert als knooppunt van operationele informatiestromen.

Overig/Overkoepelend

De VNOG levert een actieve bijdrage aan de totstandkoming van de nieuwe MKON; de VNOG zal het centrale werkgeverschap voor de brandweer- en multicentralisten gaan uitvoeren.

Activiteiten: wat gaan we daarvoor doen?

0. Het voorkomen, beperken en bestrijden van incidenten, rampen en crises

a. Ontvangen van meldingen. De meldkamer:

– neemt alle (acute) hulpvragen van burgers aan (brandweerzorg en grootschalige incidenten) en behandelt en coördineert de hulpvragen;

- classificeert op basis van uitvraag een hulpvraag effectief en zorgt voor een vakkundige, snelle en juiste alarmering van brandweereenheden;

b. Begeleiden van incidenten. De meldkamer:
- begeleidt de brandweereenheden bij de inzet;
- oefent een faciliterende functie uit voor de hulpverleners op straat en voert de regie in de communicatielijnen;
- heeft daarbij tevens een lifeline- en vraagbaakfunctie voor de hulpverleners, daarom is de MON altijd bereikbaar voor de eenheden en denkt mee en vooruit;
- zorgt bij opschaling voor het alarmeren van grootschalig optreden, de hoofdstructuur en andere instanties.

c. Automatisch alarm. De meldkamer:
- verifieert bij een automatisch alarm eerst (bij daarvoor van tevoren bepaalde abonnees) de melding door middel van contrabellen.

d. Leveren Calamiteiten coördinator. De meldkamer:
- heeft een aantal vakbekwame mensen in dienst die de rol vervullen van Calamiteiten coördinator ten behoeve van de multidisciplinaire coördinatie bij incidenten. Deze functie wordt bij toerbeurt als rol ingevuld vanuit de centralisten van zowel brandweer als politie en ambulancedienst.

2. Vakbekwaam en deskundig. De meldkamer:
- oefent haar centralisten in hun vaardigheden als centralist;
- oefent samen met de ketenpartners, waarbij de samenwerking tussen de meldkamer en het veld wordt beoefend.

3. Sterke informatiepositie. De meldkamer:
- zorgt in de eerste aanvang en gedurende het verdere verloop van een incident voor beeldvorming op basis van de beschikbare informatie.
- Een aantal centralisten van de meldkamer heeft een extra taak als calamiteitencoördinator op de meldkamer. Bij grotere (GRIP) incidenten coördineren deze tussen de drie disciplines en zorgen voor het eerste meldkamerbeeld. Dit wordt aangeboden aan de sleutelfunctionarissen in de hoofdstructuur van crisisbeheersing en rampenbestrijding.

Overig/Overkoepelend: Goede totstandkoming Landelijke Meldkamer
Er wordt gewerkt aan de opbouw en inrichting van de nieuw te vormen meldkamer in Oost-Nederland (MKON), die in de loop van 2023 actief moet zijn. Deze wordt gevestigd in Apeldoorn. Als één van de partners neemt de VNOG deel aan dit proces en brengt arbeidscapaciteit in. De VNOG zal het centrale werkgeverschap voor de brandweer- en multicentralisten van de MKON gaan uitvoeren.

Indicatoren: hoe gaan we dat meten?
Voor een aantal indicatoren op de prestatiekaart van de VNOG wordt vanuit de meldkamer informatie aangeleverd.

Middelen: welke middelen hebben wij daarvoor beschikbaar?

Product	L/B	Realisatie 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
Personele kosten	Baten	708.298	705.000	705.000	705.000	705.000	705.000
	Lasten	1.668.496	1.687.350	1.687.350	1.687.350	1.687.350	1.687.350
	Saldo	**-960.198**	**-982.350**	**-982.350**	**-982.350**	**-982.350**	**-982.350**
Overig	Baten		0				
	Lasten	45.842	110.950	89.650	89.650	89.650	89.650
	Saldo	**-45.842**	**-110.950**	**-89.650**	**-89.650**	**-89.650**	**-89.650**
Rente en afschrijving	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Mutatie(s) reserve(s)	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Totaal saldo baten en lasten		**-1.006.040**	**-1.093.300**	**-1.072.000**	**-1.072.000**	**-1.072.000**	**-1.072.000**
Mutaties reserves							
4.0 MON	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Saldo reserves							
Resultaat		**-1.006.040**	**-1.093.300**	**-1.072.000**	**-1.072.000**	**-1.072.000**	**-1.072.000**

Programma: 5. Directie, Control en Staf

Programmahouder: dhr. A.J.M. Heerts

Welke Opgaven voeren Directie, Control en Staf primair uit?

Directie, Control en Staf zijn verantwoordelijk voor alle Opgaven van de VNOG en dragen zorg voor de ondersteuning van bestuur, directie en management. Dit betreft met name strategisch beleidsadvies, controle op het proces van planning en control, kwaliteit van besluitvorming en advisering over interne en externe communicatie

Beleidsdoelen: wat willen we bereiken per Opgave?

Opgaven 0. t/m 4. (alle opgaven)

a. Het behalen, behouden en monitoren van het in de Toekomstvisie-Opdrachten vastgestelde dienstverleningsniveau binnen de daarvoor beschikbaar gestelde middelen.
b. Het informeren van het bestuur, de directeur en het management over de mate van besturing en beheersing in de organisatie.
c. In control blijven stimuleren door middel van visitaties, het uitvoeren van audits, het toetsen van voorstellen resp. besluiten op uitvoerbaarheid resp. uitvoering en het adviseren van directie en bestuur.

Activiteiten: wat gaan we daarvoor doen?

Directie

- stuurt op de ontwikkeling van de organisatie;
- stuurt op de realisatie van de Toekomstvisie-Opdrachten;
- stimuleert innovatie;
  Nieuwe risico's en de snel veranderende werkelijkheid stellen andere eisen aan de VNOG en vragen om flexibiliteit, veerkracht, nieuwe (advies) vaardigheden en innovatieve oplossingen. Er valt hierbij te denken aan de klimaatverandering, energietransitie, digitale veiligheid, nieuwe vereisten uit de Omgevingswet. De VNOG bereidt haar medewerkers hier op voor door training en opleiding. En door nieuwe samenwerkingen te zoeken, zoals met het landelijke NIPV, andere veiligheidsregio's, gemeenten, private partijen. Hierbij worden innovatieve ideeën uitgewerkt, uitgetest en toegepast, zie bij de diverse programma's in dit hoofdstuk 3 en paragraaf 5.5.
- stemt verwachtingen tussen de medewerkers, posten, het MT en het bestuur af, door:
  - zichtbaarheid van de directeur en het management;
  - tijdig informeren over ontwikkelingen;
  - een transparant besluitvormingsproces;
  - het inrichten van heldere werkprocessen;
  - ondersteuning van de voorzitter NIPV, dhr. Heerts;
  - te investeren in relatiebeheer, door o.a. extra te investeren in het (inhoudelijk) goed informeren van de raden.
- monitort de beheersing en (bij)sturing hierop:
  - inhoudelijke beheersing door bewaking van het dienstverleningsniveau;
  - financiële beheersing door monitoring van de planning en control cyclus;
  - personele beheersing door het nemen van uitvoeringsbesluiten over de formatie en door monitoring van het personeelsbestand.
- bouwt en behoudt sterke relaties met de multidisciplinaire partners, buurregio's en internationale samenwerkingsverbanden van de veiligheidsregio.

Control:

- coördineert visitaties aan de VNOG in het kader van de wet op de veiligheidsregio's;
- verricht onderzoeken en audits;
- adviseert over de uitvoerbaarheid van voorstellen aan het MT en bestuursorganen en ziet toe op de uitvoering van de genomen besluiten. Adviseert hieromtrent de directie en het bestuur gevraagd en ongevraagd;
- stimuleert de vastlegging van relevante processen en de beoordeling van de geleverde kwaliteit van de organisatie door het lijnmanagement.

Indicatoren: hoe gaan we dat meten?

Op de prestatiekaart worden twee keer per jaar een aantal geleverde prestaties via indicatoren toegelicht. De prestatiekaart is een onderdeel van de halfjaarrapportage en de jaarrekening. De kaart is ingedeeld volgens de Opgaven van de VNOG, die ook de grondslag van deze begroting vormen.

Middelen: welke middelen hebben wij daarvoor beschikbaar?

Product	L/B	Realisatie 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
Personele kosten	Baten	114.894	200.000				
	Lasten	781.359	700.800	497.300	497.300	497.300	497.300
	Saldo	**-666.465**	**-500.800**	**-497.300**	**-497.300**	**-497.300**	**-497.300**
Bestuur	Baten						
	Lasten	35.796	10.000	30.000	10.000	30.000	10.000
	Saldo	**-35.796**	**-10.000**	**-30.000**	**-10.000**	**-30.000**	**-10.000**
Directie overig	Baten	101.537					
	Lasten	261.928	414.000	389.000	389.000	389.000	889.000
	Saldo	**-160.391**	**-414.000**	**-389.000**	**-389.000**	**-389.000**	**-889.000**
Control	Baten						
	Lasten	56.797	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
	Saldo	**-56.797**	**-55.000**	**-55.000**	**-55.000**	**-55.000**	**-55.000**
Mutatie(s) reserve(s)	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Totaal saldo baten en lasten		**-919.450**	**-979.800**	**-971.300**	**-951.300**	**-971.300**	**-1.451.300**
Mutaties reserves							
5.0 Directie en control	Baten						500.000
	Lasten						
	Saldo						**500.000**
Saldo reserves							**500.000**
Resultaat		**-919.450**	**-979.800**	**-971.300**	**-951.300**	**-971.300**	**-951.300**

Programma: 6. Bedrijfsvoering

Programmahouder: dhr. H.J. van Schaik

Welke Opgaven voert Bedrijfsvoering primair uit?

3. Sterke informatiepositie
4. Een gezonde financiële basis en betrokken medewerkers

De afdeling Bedrijfsvoering (BV) ondersteunt het werk van bestuur, management en medewerkers. Uitgangspunt is: eenvoud & gemak te organiseren voor de afdelingen en de districten & de posten. Dialoog met de te ondersteunen collega's staat daarom voorop. Informatieveiligheid is randvoorwaarde. Dat geldt ook voor goed geoutilleerde werkplekken en kazernes. Eénheid van werken met een minimum aan kaders. Richting organisatie, bestuur en gemeenten staat de VNOG voor transparantie en een rechtmatige bedrijfsvoering. Effectieve communicatie met alle interne en externe doelgroepen wordt ondersteund met moderne hulpmiddelen in een eigentijdse look & feel. Motivatie van onze medewerkers is alles – daarom wordt geïnvesteerd in training & ontwikkeling van mensen en kunnen collega's bij de VNOG zelf werken aan hun fitheid.

Taken van de afdeling zijn: beleids- en juridisch advies, communicatie, financiën, inkoop, verzekeringen en praktische ondersteuning, vastgoed, services en projecten, HRM & ARBO, informatisering en archief (DIV) & privacy. De afdeling Bedrijfsvoering levert een bijdrage aan innovatieve werkwijzen van de VNOG, onder andere door het gebruik van state of the art informatietechnologie.

Beleidsdoelen: wat willen we bereiken per Opgave?

3. *Sterke informatiepositie*
   Een goede informatiepositie van alle belanghebbenden (intern, bestuur, samenleving). De informatievoorziening is betrouwbaar, weerbaar en 'bij de tijd' ingericht.

4. *Een gezonde financiële basis en betrokken medewerkers*
   a. Een solide financiële positie en een rechtmatige en transparante financiële huishouding.
   b. Optimale facilitering van organisatie en medewerkers op gebied van huisvesting, services en projecten.
   c. Onze medewerkers richting, ruimte en vertrouwen geven om zich te ontwikkelen en resultaten te behalen, die burgers, bestuur en partners van de VNOG vragen.

Activiteiten: wat gaan we daarvoor doen?

3. Sterke informatiepositie. De afdeling BV:

- Zorgt voor een betrouwbare, integrale informatievoorziening en richt deze in conform de VeRA (Veiligheidsregio's Referentie Architectuur), en voert ICT-beheersprocessen in conform BISL (Business Information Services Library);
- Zorgt voor een weerbare informatievoorziening door in te zetten op informatiebeveiliging en continuïteit;
- Richt de informatiebeveiliging in conform de landelijke standaard van de BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid);
- Richt een Twin-Datacenter in, waar data op twee plaatsen staat zodat bij uitval bedrijfscontinuïteit gegarandeerd is;
- Implementeert een zgn. dark-fiber ring, waarmee een provider onafhankelijke verbinding mogelijk is, zodat bij uitval van de provider de ring intact blijft;

- Implementeert IAM tooling (Identity Acces Management) en RBAC tooling (Role-based access control, waarmee individuen uitsluitend rechten krijgen op basis van hun rol);
- Implementeert en ondersteunt het informatie-gestuurd werken.
- Zorgt voor een goede archivering van stukken;
- Implementatie Toekomstvisie: BV past bij de informatievoorziening Business Intelligence toe en zorgt voor monitoring van ontwikkelingen;
- Beheert en gebruikt een goed ingericht datawarehouse;
- Draagt bij aan de integraliteit en kwaliteit van beleids- en bestuursvoorstellen;
- Bouwt verder aan de versterking van de raadsbetrokkenheid door de initiatieven hieromtrent uit 2021, naar aanleiding van raadsverzoeken, verder te implementeren, zoals vroegtijdige aanlevering planningen, deling basisgegevens via gemakkelijk leesbare overzichten (‘dashboard’), etc.
- Zorgt voor (juridische) advisering;
- Coördineert en verzorgt 24/7 de in- en externe communicatie (ten aanzien van de reguliere activiteiten van de VNOG en bij incidenten, rampen, crises);
- Ontwikkelt en beheert content en communicatiemiddelen en waakt over uitstraling, huisstijl en relevantie van boodschappen voor de diverse doelgroepen;
- Ontwikkelt een nieuwe website en nieuwe (digitale) communicatiemiddelen, zoals een digitaal magazine dat voor meerdere doeleinden ingezet kan worden;
- Neemt deel aan regionale en landelijke netwerken en overlegt actief met ketenpartners om te investeren in kennis en contacten;
- Houdt toezicht op-, adviseert over- en verzorgt de privacy- en gegevensbescherming.

4. Een gezonde financiële basis en betrokken medewerkers.

a. Een solide financiële positie & control. De afdeling BV:

- Zorgt voor de financiële-, contracten- en polis-administratie en adviseert over financiën, verzekeringen, inkoop & aanbesteden en coördineert het risicomanagement;
- Zorgt voor bestuurlijke informatievoorziening hierover die transparant en tijdig is;
- Organiseert en coördineert de P&C cyclus en de totstandkoming van kadernota, meerjarenbegroting, halfjaarrapportage en jaarstukken (-verslag en -rekening);
- Stelt een intern beheersingsplan op en versterkt de uitvoering van verbijzonderde interne controle, onder meer in het kader van de rechtmatigheidsverklaring die het DB afgeeft aan het AB; onderhoudt contact met de accountant.

b. Optimale facilitering van de organisatie en de medewerkers. De afdeling BV:

- Overlegt periodiek met gebouwbeheerders en gemeentelijke financieel ambtenaren (in het FAO) over beheer en gebruik brandweerkazernes;
- Beheert de locaties vanuit de gebruikersrol;
- Doet voorstellen voor invoering van een uniform toegangsbeheer;
- Optimaliseert de werklocaties passend bij het nieuwe werken;
- Optimaliseert training- en oefenlocaties in afstemming met afdeling Brandweerzorg;
- Voert de aanbesteding en implementatie uit van een nieuw Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS);
- Levert input aan gemeenten en adviseert ten aanzien van verduurzaming van brandweerkazernes;
- Levert input aan gemeenten en adviseert ten aanzien van oplossen RI&E knelpunten in brandweerkazernes;
- Levert input (voor Programma’s van Eisen, etc.) aan de gemeenten en adviseert ten aanzien van nieuw- en verbouwprojecten van brandweerkazernes;

- Adviseert over de veilige energietransitie en de gevolgen voor de VNOG als crisisorganisatie (extern) en bevordert een duurzame bedrijfsvoering (intern).

c. Onze mensen richting, ruimte en vertrouwen geven om zich te ontwikkelen. BV:
- Verzorgt de ondersteunende werkzaamheden voor personeelszorg, en -administratie.
- Implementatie Toekomstvisie. De afdeling BV:
  - Investeert in de professionele (door)ontwikkeling van HRM;
  - Zorgt voor doorontwikkeling van e-HRM dat bijdraagt aan meer efficiency en kwaliteit in de interne werkprocessen HRM, het gebruiksgemak en de registratie en rapportage van/over personele gegevens/data en de formatie;
  - Faciliteert het eigen regie voeren door medewerkers zelf op vitaliteit, loopbaan en mobiliteit in het kader van 'werken aan duurzame inzetbaarheid';
  - Ontwikkelt het instrumentarium voor de verdere inrichting van de HR-werkplaats;
- Faciliteert programma's voor vrijwilligers, samen met afdeling Brandweerzorg;
- Faciliteert het Arbo-beleid, mede op basis van de RI&E.

Indicatoren: hoe gaan we dat meten?

Op de prestatiekaart worden twee keer per jaar een aantal geleverde prestaties van de afdeling via indicatoren toegelicht. De prestatiekaart is een onderdeel van de halfjaarrapportage en de jaarrekening. De kaart is ingedeeld volgens de Opgaven van de VNOG, die ook de grondslag van deze begroting vormen.

Middelen: welke middelen hebben wij daarvoor beschikbaar?

Product	L/B	Realisatie 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
Personele kosten	Baten	29.731	5.000	29.000	29.000	5.000	5.000
	Lasten	7.397.562	7.483.000	7.332.900	7.332.900	7.233.900	7.233.900
	Saldo	**-7.367.830**	**-7.478.000**	**-7.303.900**	**-7.303.900**	**-7.228.900**	**-7.228.900**
Facilitair	Baten						
	Lasten	178.685	266.500	266.500	266.500	266.500	266.500
	Saldo	**-178.685**	**-266.500**	**-266.500**	**-266.500**	**-266.500**	**-266.500**
Huisvesting	Baten						
	Lasten	1.296.118	1.294.500	1.294.500	1.099.500	1.099.500	1.099.500
	Saldo	**-1.296.118**	**-1.294.500**	**-1.294.500**	**-1.099.500**	**-1.099.500**	**-1.099.500**
Communicatie	Baten						
	Lasten	49.770	59.500	59.500	59.500	59.500	59.500
	Saldo	**-49.770**	**-59.500**	**-59.500**	**-59.500**	**-59.500**	**-59.500**
Middelen	Baten						
	Lasten	33.527	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
	Saldo	**-33.527**	**-50.000**	**-50.000**	**-50.000**	**-50.000**	**-50.000**
Verzekeringen	Baten						
	Lasten	776.549	763.000	762.000	762.000	762.000	757.800
	Saldo	**-776.549**	**-763.000**	**-762.000**	**-762.000**	**-762.000**	**-757.800**
Personeelszaken	Baten	5.845					
	Lasten	531.778	515.200	1.152.468	783.000	826.000	826.000
	Saldo	**-525.933**	**-515.200**	**-1.152.468**	**-783.000**	**-826.000**	**-826.000**
Informatie	Baten	10.612					
	Lasten	2.366.181	2.550.270	2.465.270	2.398.770	2.398.770	2.398.770
	Saldo	**-2.355.569**	**-2.550.270**	**-2.465.270**	**-2.398.770**	**-2.398.770**	**-2.398.770**
Arbo	Baten						
	Lasten	70.069	186.500	154.500	154.500	154.500	154.500
	Saldo	**-70.069**	**-186.500**	**-154.500**	**-154.500**	**-154.500**	**-154.500**
Overig	Baten	2.500					
	Lasten	1.139.098	748.800	649.000	649.000	639.000	639.000
	Saldo	**-1.136.598**	**-748.800**	**-649.000**	**-649.000**	**-639.000**	**-639.000**
Rente en afschrijving	Baten						
	Lasten	962.852	930.100	892.700	798.000	895.000	925.000
	Saldo	**-962.852**	**-930.100**	**-892.700**	**-798.000**	**-895.000**	**-925.000**
Mutatie(s) reserve(s)	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Totaal saldo baten en lasten		**-14.753.499**	**-14.842.370**	**-15.050.338**	**-14.324.670**	**-14.379.670**	**-14.405.470**
Mutaties reserves							
6.0 Bedrijfsvoering	Baten	340.215	726.000	745.968	115.000	30.000	30.000
	Lasten	159.948					
	Saldo	**180.267**	**726.000**	**745.968**	**115.000**	**30.000**	**30.000**
Saldo reserves		**180.267**	**726.000**	**745.968**	**115.000**	**30.000**	**30.000**
Resultaat		**-14.573.232**	**-14.116.370**	**-14.304.370**	**-14.209.670**	**-14.349.670**	**-14.375.470**

Programma: 7. Algemene dekkingsmiddelen

Programmahouder: dhr. H.J. van Schaik

Op het programma 7 ‘Algemene dekkingsmiddelen’ staan de middelen die betrekking hebben op de gemeentelijke bijdragen en de Brede Doeluituitkering Rampenbestrijding vanuit het Rijk. De gemeentelijke bijdrage voor 2023 is conform de Kadernota 2023-2026. Voor de hoogte van de bijdrage wordt verwezen naar bijlage 2. De middelen in dit programma worden ingezet om via de andere programma’s de Opgaven van de organisatie uit te voeren. Verder is in dit programma een post opgenomen voor onvoorziene uitgaven en staat hier de nog over de andere programma’s te verdelen post loon- en prijscompensatie.

De mutatie in de reserves betreft de toevoegingen en onttrekkingen aan de egalisatiereserve afschrijvingen. Zie voor een toelichting hierop bijlage 4.

Middelen: welke middelen hebben wij daarvoor beschikbaar?

Product	L/B	Realisatie 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
Personele kosten	Baten						
	Lasten		800.700	767.400	600.000	600.000	600.000
	Saldo		**-800.700**	**-767.400**	**-600.000**	**-600.000**	**-600.000**
Treasury	Baten	524.818	586.400	420.000	524.000	645.000	749.000
	Lasten	311.766	586.400	420.300	524.300	645.300	747.300
	Saldo	**213.052**	**0**	**-300**	**-300**	**-300**	**1.700**
Loon- en prijscompensatie	Baten						
	Lasten	422.060	1.496.068	2.541.068	2.541.068	2.541.068	2.541.068
	Saldo	**-422.060**	**-1.496.068**	**-2.541.068**	**-2.541.068**	**-2.541.068**	**-2.541.068**
Bijdragen rijk en gemeenten	Baten	55.258.294	55.921.000	57.135.000	57.135.000	57.135.000	57.135.000
	Lasten	4.379.381					
	Saldo	**50.878.913**	**55.921.000**	**57.135.000**	**57.135.000**	**57.135.000**	**57.135.000**
Algemeen	Baten	1.162.778					
	Lasten	1.188.396	599.852	638.352	647.252	647.252	577.352
	Saldo	**-25.618**	**-599.852**	**-638.352**	**-647.252**	**-647.252**	**-577.352**
Mutatie(s) reserve(s)	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Totaal saldo baten en lasten		**50.644.286**	**53.024.380**	**53.187.880**	**53.346.380**	**53.346.380**	**53.418.280**
Mutaties reserves							
7.0 Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	Baten	4.379.381			94.150	1.583.150	4.407.400
	Lasten	249.898	55.000	169.850			
	Saldo	**4.129.483**	**-55.000**	**-169.850**	**94.150**	**1.583.150**	**4.407.400**
Saldo reserves		**4.129.483**	**-55.000**	**-169.850**	**94.150**	**1.583.150**	**4.407.400**
Resultaat		**54.773.770**	**52.969.380**	**53.018.030**	**53.440.530**	**54.929.530**	**57.825.680**

Programma: 8. Brandweerkazernes in eigendom en overgangsrecht

Programmahouder: dhr. H.J. van Schaik

Het programma 8 betreft de drie kazernes in eigendom van de VNOG (Apeldoorn-Saba, Doetinchem en Harderwijk). Daarnaast is ook de afwikkeling van de financiële gevolgen van het FLO overgangsrecht met de gemeenten Apeldoorn en Doetinchem in dit programma opgenomen. Dit programma wordt één op één met alleen de desbetreffende gemeenten verrekend.

Beleidsdoelen: wat willen we bereiken?

- Goed uitgeruste en onderhouden kazernes, zodat de uitruk kan plaatsvinden en er werkzaamheden kunnen worden verricht.
- Een goede terug overdracht van de kazernes Apeldoorn-Zuid (Saba)[1], Doetinchem en Harderwijk aan de respectievelijke gemeente.
- Een juiste uitvoering van het FLO overgangsrecht.

Activiteiten: wat gaan we daarvoor doen?

Kazernes

- De afdeling Bedrijfsvoering (team Vastgoed, Services en Projecten, VSP) zorgt voor / coördineert het onderhoud en de facilitaire diensten. Tevens zorgt deze afdeling voor de verrekening van de kosten met de desbetreffende gemeenten.
- De afdeling BV begeleidt de terug overdracht van de drie kazernes.

Overgangsrecht

- De VNOG zorgt voor een juiste uitvoering van het FLO / overgangsrecht en voor verrekening van de kosten met de betreffende gemeenten.

[1] Moment van terug overdracht in overleg met gemeente Apeldoorn, o.a. vanwege oplevering nieuwe post Apeldoorn.

Middelen: welke middelen hebben wij daarvoor beschikbaar?

De kazernes en het overgangsrecht worden een op een met de betreffende gemeenten verrekend.

Product	L/B	Realisatie 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026
Apeldoorn	Baten	2.940.950	1.761.000	1.762.000	1.762.000	1.761.000	1.762.000
	Lasten	2.940.950	1.761.000	1.762.000	1.762.000	1.761.000	1.762.000
	Saldo	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Doetinchem	Baten	821.719	685.000	159.000	159.000	159.000	159.000
	Lasten	821.719	685.000	159.000	159.000	159.000	159.000
	Saldo	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Harderwijk	Baten	585.119	597.000				
	Lasten	585.119	597.000				
	Saldo	**0**	**0**				
Epe	Baten	129.647	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
	Lasten	129.647	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
	Saldo	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Zutphen	Baten	148.844	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
	Lasten	148.844	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
	Saldo	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Algemeen	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Mutatie(s) re	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Totaal saldo baten en l		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Mutaties reserves							
8.0 Kazerne	Baten						
	Lasten						
	Saldo						
Saldo reserves							
Resultaat		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

4. Overzicht baten & lasten en financieel-technische uitgangspunten 2023

Overzicht baten en lasten

Programma	2023 begroting				2024 begroting				2025 begroting				2026 begroting			
	lasten		baten		lasten		baten		lasten		baten		lasten		baten	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
Risico- en crisisbeheersing	6.407.300	668.607			6.392.300	125.000			6.349.300				6.309.300			
Brandweerzorg	28.457.060		14.000		28.960.260	100.000	14.000		30.324.260		14.000		33.254.610		14.000	
Gemeenschappelijke HulpverleningsOrganisatie in de R	1.868.000		48.000		1.917.000		48.000		1.925.000		48.000		1.925.000		48.000	
Meldkamer Oost Nederland (brandweer)	1.777.000		705.000		1.777.000		705.000		1.777.000		705.000		1.777.000		705.000	
Directie en control	971.300				951.300				971.300				951.300	500.000		
Bedrijfsvoering	14.333.370	745.968	29.000		14.238.670	115.000	29.000		14.354.670	30.000	5.000		14.380.470	30.000	5.000	
Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	4.367.120		57.555.000		4.312.620		57.659.000		4.433.620		57.780.000		4.465.720		57.884.000	
Kazernes in eigendom en overgangsrecht	2.117.000		2.117.000		2.117.000		2.117.000		2.116.000		2.116.000		2.117.000		2.117.000	
	60.298.150	1.414.575	60.468.000	1.414.575	60.666.150	340.000	60.572.000		62.251.150	30.000	60.668.000	0	65.180.400	530.000	60.773.000	0
Onttrekking aan reserves								434.150				1.613.150				4.937.400
Toevoeging aan reserves		169.850														
	60.298.150	1.584.425	60.468.000	1.414.575	60.666.150	340.000	60.572.000	434.150	62.251.150	30.000	60.668.000	1.613.150	65.180.400	530.000	60.773.000	4.937.400
Totaal lasten en baten	61.882.575		61.882.575		61.006.150		61.006.150		62.281.150		62.281.150		65.710.400		65.710.400	
Saldo		0				0				0				0		

Financieel-technische uitgangspunten
Het algemeen bestuur heeft op 9 december 2021 de Kadernota 2023-2026 vastgesteld. In de Kadernota staan de financieel-technische uitgangspunten voor de begroting 2023, die gelijk zijn aan die van 2022. De volgende uitgangspunten zijn toegepast:

Kaders systematiek loon- en prijscompensatie
1. Looncompensatie:
   De looncompensatie voor 2023 wordt berekend op basis van het percentage, dat wordt genoemd in de septembercirculaire 2021 van het Gemeentefonds. Daarnaast wordt gekeken of de ontvangen compensatie over voorgaande jaren voldoende was om de stijging van de lonen zowel als gevolg van de afgesloten CAO alsook 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 Doel Uitkering Rampenbestrijding (BDUR):
   Voor de raming van de Brede Doel Uitkering Rampenbestrijding (BDUR) die de VNOG van het Rijk ontvangt, wordt uitgegaan van de laatste beschikking. Voor de begroting voor 2022 is dit de beschikking die de VNOG ontvangt in december 2021 voor 2022. De BDUR bedraagt ongeveer 16% van de inkomsten van de VNOG. Als de uitkering in 2022 en 2023 (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.
3. Prijscompensatie:
   Voor de prijscompensatie wordt ook uitgegaan van het percentage in de septembercirculaire. Hier vindt geen verrekening met voorgaande jaren plaats.

Financiële kaders
1. Voor de formatie wordt uitgegaan van de vastgestelde formatie per 1 januari 2022 plus de mutaties voor 2022 en 2023 uit de Toekomstvisie. 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. incidentele en persoonsgebonden beloningscomponenten (gratificaties, arbeidsmarkt- en functioneringstoelagen, extra periodieken e.d.) worden niet begroot, deze moeten worden opgevangen binnen het genormeerde formatiebudget;
   c. de laatst bekende cao-afspraken (huidige cao liep tot eind 2020);
   d. het loonindexcijfer uit de septembercirculaire 2021 van het gemeentefonds “loonvoet sector overheid”. Voor 2023 is dit, na correctie, 2,2% (zie in de tabel de berekening);
   e. het gemiddelde percentage voor de werkgeverslasten (o.a. sociale verzekerings- en pensioenpremies) voor 2021. Over 2022 en 2023 zijn de percentages voor de werkgeverslasten nog niet bekend;
   f. over het begrotingsjaar 2023 wordt bij de halfjaarrapportage en de jaarrekening een begrotings-brede toelichting gegeven op de afwijkingen van bovengenoemde aannames. Tevens worden de verschillen door onder- en/of overbezetting toegelicht;
   g. het opleidingsbudget bedraagt 2% van de loonsom;
   h. de begroting 2023 wordt niet meer bijgesteld op basis van andere percentages in komende circulaires voor 2023.
3. Voor de raming van de vrijwilligersvergoedingen:
   a. wordt het bedrag voor 2022 genomen vermeerderd met de gevolgen van de laatste cao-afspraken;

   b. plus 2,3% (“loonvoet sector overheid”) voor de loonindex in 2023 (na correctie is dat 2,2%, zie in de tabel hierna de berekening);
   c. voor het aantal repressieve vrijwilligers wordt uitgegaan van het vertrekpunt van de Toekomstvisie t.w. 1.355. Hierop worden de aanpassingen uit de Toekomstvisie voor de betreffende jaren in mindering gebracht;
   d. de begroting 2023 wordt niet meer bijgesteld op basis van andere percentages in komende circulaires voor 2023.
4. Voor de exploitatielasten wordt:
   a. de vastgestelde begroting (2022) gebruikt inclusief de structurele wijzigingen uit 2021, die nog niet in de primitieve begroting 2022 waren opgenomen;
   b. autonome ontwikkelingen worden meegenomen voor zover opgenomen in de Kadernota 2023 e.v.;
   c. uitgegaan wordt van het prijsindexcijfer uit de septembercirculaire 2021 van het gemeentefonds “prijs overheidsconsumptie, netto materieel”, voor het jaar 2023: 1,5%;
   d. de begroting 2023 wordt niet meer bijgesteld op basis van andere percentages in volgende circulaires.
5. Voor de kapitaallasten wordt rekening gehouden met investeringen conform de Toekomstvisie, die is verwerkt in het jongste Meerjaringsprogramma (MJIP) plus de reguliere vervangingen die geen onderdeel uitmaken van het vernieuwde dekkings- en spreidingsplan, bijvoorbeeld ICT. Voor investeren & activeren gelden als 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 kapitaallasten materieel 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 de begroting 2023 is berekend op 0,8%. Voor de berekening van de kapitaallasten voor de overgenomen kazernes wordt uitgegaan van de percentages van de voor de financiering afgesloten geldleningen.
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 voor 2021 geactualiseerd. Het geldt voor vier jaren.

Effect Kadernota: loon- en prijscompensatie

De loon- en prijscompensatie voor het jaar 2023 zijn, op basis van de hiervoor geschetste uitgangspunten, als volgt:

Loon- en prijscompensatie 2023				
	looncompensatie			prijscompensatie
	septembercirculaire 2020	septembercirculaire 2021	verschil	septembercirculaire 2021
2021	1,80%	0,70%	-1,10%	
2022	1,50%	2,50%	1,00%	
2023		2,30%	2,30%	1,50%
opnemen voor 2023 inclusief correcties 2021 en 2022			2,20%	
Loon- en prijscompensatie 2023		**€ 750.000**		**€ 220.000**

Deze loon- en prijsstijging is verwerkt als een verhoging van de gemeentelijke bijdrage.

Totaaleffect Kadernota op de gemeentelijke bijdrage 2023
In de Kadernota staan voorts, naast de loon- en prijscompensatie, een autonome ontwikkeling voor 2023, alsook een eerder aangekondigde ontwikkeling. Deze zijn verwerkt in de voorliggende meerjarenbegroting met als dekking een verhoging van de gemeentelijke bijdrage. Het eindeffect van de Kadernota voor de gemeentelijke bijdrage 2023 is daarmee als volgt:

Effect gemeentelijke bijdragen	2023
Loon- en prijscompensatie	970.000
Formatieplaats vastgoed structureel	75.000
Autonome ontwikkelingen (informatiebeveiliging)	169.000
Totaal	**1.214.000**

*Bedragen t.o.v. begroting 2022

In bijlage 2 staan de gemeentelijke bijdragen 2023.

In Bijlage 4 is het effect van de stijgende kapitaallasten op de egalisatiereserve afschrijvingen in beeld gebracht. In de loop van het jaar 2026 zal volgens de huidige berekeningen deze reserve uitgeput raken en ultimo boekjaar uitkomen op negatief € 2.953.321. Voor het presenteren van een meerjarig sluitende begroting zou – alle overige omstandigheden gelijkblijvend - de gemeentelijke bijdrage met dit bedrag moeten stijgen. Dit kan voorkomen worden indien het Algemeen Bestuur een substantieel deel van het voordelig resultaat van de jaarrekening 2021 bestemt voor toevoeging aan deze egalisatiereserve. Daarmee zou een stijging van de gemeentelijke bijdrage in deze meerjarenbegroting 2023-2026 niet aan de orde hoeven te komen. Omdat het Algemeen Bestuur nog géén besluit heeft genomen tot het verhogen van de bijdrage op termijn en evenmin het resultaat van de jaarrekening 2021 heeft bestemd, is de bijdrage in programma 7 Algemene Dekkingsmiddelen constant gehouden en de egalisatiereserve in Bijlage 4 nog niet verhoogd. Uiteraard is het afhankelijk van (het tempo van) de voorgenomen investeringen en van de verkoop van af te stoten materieel, wanneer de reserve daadwerkelijk zal zijn uitgeput.

5. Paragrafen

5.1. Beleidsregels en uitgangspunten reserves

Inleiding
Deze paragraaf bevat de beleidsregels, uitgangspunten en werkwijzen die worden toegepast voor het risicomanagement, reserves, de weerstandscapaciteit en het bepalen van de ratio weerstandscapaciteit, zoals opgenomen in de vastgestelde Kadernota 2023-2026. De lijnen uit 2022 zijn hierin voortgezet.

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 halfjaarrapportage 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.

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 AB over de resultaatsbestemming, of anderszins door AB besluiten. Bij een wijziging (bijv. een onttrekking) van de Algemene Reserve / 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 Bedrijfsvoeringreserve (zie hierna) en de post Onvoorzien vormen samen de *weerstandscapaciteit*.

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 (bijv. innovatie) 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.

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[2].

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")[3].
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.

[2] 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.

[3] 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 de 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.

5.2. Weerstandscapaciteit en risicomanagement

Inleiding
In de paragraaf 'Weerstandsvermogen en risicomanagement' worden de risico's in beeld gebracht en gerelateerd aan de weerstandscapaciteit. Het gaat bij risico's om gebeurtenissen die zich mogelijk kunnen voordoen en die het realiseren van de doelstelling(en) van de organisatie kunnen verstoren. 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. Verder is het van belang te beseffen dat het inherent is aan risico's dat het onzeker is of deze plaats zullen vinden.

Bij de inventarisatie van risico's en de daarbij gemaakte doorrekeningen, vormen de bestuurlijk vastgestelde beleidsdoelen en normen (waaronder die uit de Toekomstvisie 2020-2026) het uitgangspunt. In de vastgestelde Kadernota 2022-2025, opgemaakt eind 2021, is een complete risico-inventarisatie weergegeven met de berekende daarvoor benodigde weerstandscapaciteit. Bij de vaststelling van deze Kadernota is tevens besloten om de nieuwe beleidslijnen omtrent vermogen en risico's in de betreffende paragrafen van de begroting en jaarrekening op te nemen.

De taken die in het kader van het risicomanagement worden uitgevoerd volgen (vanaf 2021) de P&C-cyclus. Daarbij worden de verwachte en beoordeelde risico's geactualiseerd in de kadernota's en begrotingen en wordt verantwoording afgelegd over beheersing ervan in tussentijdse rapportages en jaarstukken. Het managen van risico's is een continu proces waarbij zich steeds weer andere risico's kunnen voordoen. Dit vereist voortdurende afstemming zowel met collega's intern als ook met de andere (aangrenzende) veiligheidsregio's. Dat geldt zowel de aanpak als de uitkomsten van de risico-inventarisatie.

Actuele voorbeelden die de noodzaak van het managen van risico's onderstrepen zijn:
- De schaarste van grondstoffen en de sterke prijsstijgingen van het (brandweer)materieel en materiaal;
- De (nog) voortdurende Covid-19 pandemie waarbij naast extra inzet van mensen en middelen ter ondersteuning van de maatregelen door de gevolgen van de crisis, ook sprake was van het niet kunnen of anders moeten uitvoeren van een deel van de reguliere activiteiten, plannen en initiatieven van de VNOG.
- De genomen besluiten en de uitgevoerde – en gehandhaafde maatregelen ter bestrijding van Covid-19, zouden voor de VNOG kunnen leiden tot claims. Dat risico laat zich nu niet kwantificeren.

In deze paragraaf wordt hierna het nieuwe beleid voor het risicomanagement en het benodigde weerstandsvermogen samengevat en wordt verder de actuele risico-inventarisatie voor de begroting 2023-2026 weergegeven. Deze inventarisatie is gebaseerd op de eerdere weergave in de Kadernota 2023-2026, waarna nog een herbeoordeling heeft plaatsgevonden ten behoeve van de nu voorliggende begroting.

Risico-inventarisatie
<u>Algemeen</u>
Bij de uitvoering van het risicomanagement in 2022 zijn, in het kader van de P&C-cyclus, de risico's beoordeeld en (op)nieuw opgehaald t.b.v. het opstellen van de Kadernota 2023-2026. Voor deze begroting heeft nog een marginale toetsing plaatsgevonden van de in de kadernota weergegeven risico's.

Inventarisatie

In de kadernota 2023-2026 is een toelichting gegeven welke risico's, met de daarbij gegeven kwantificering, door uitvoering van maatregelen en (externe) ontwikkelingen zijn gewijzigd ten opzichte van de vorige begroting en kadernota, periode 2022-2025. Na de hieronder weergegeven tabel, zullen we de belangrijkste wijzigingen kort verder toelichten.

Gekwantificeerde risico's				
Nr.	**Risico's** en oorzaken	**Kans in %**	**Effect in euro's**	**Weerstandscapaciteit (euro's)**
			bedrag	
1	**Stoppen Openbaar Brand-/Regionaal meldsysteem (OMS/RBS),** risico niet kunnen inpassen medewerkers i.c.m. het vraagstuk behoud informatiepositie vanuit het brandmeldsysteem.	50%	150.000	75.000
2	**Geen match tussen de gemeenten en de afd. RCB t.a.v. de uitvoering van taken en dienstverlening, bij de invoering van de nieuwe Omgevingswet.** Te grote diversiteit in uitvoering/invulling door gemeenten t.o.v. het kwalitatieve en kwantitatieve aanbod van de VNOG.	50%	640.000	320.000
3	**Schaarste capaciteit repressieve inzet van vrijwilligers brandbestrijding.** door groter verloop/uitstroom vrijwilligers.	70%	408.000	286.000
4	**Teveel (roostering) uren bestaande (repressieve) bezetting brandbestrijding** (Arbeidstijden).	30%	50.000	15.000
5	**Hogere prijzen (boven prijsindex) kosten van energie en kleding.** Wereldwijde ontwikkelingen (in 2021) van een toenemende vraag in samenhang met schaarste van aanbod, doen de (grondstof)prijzen van energie en kleding (aanschaf: 1 mln. per jaar) stijgen.	70%	100.000	70.000
6	**Niet (tijdig) realiseren besparingen Toekomstvisie 2020** t.a.v. materiele kosten door vertraging vervanging - en/of wijzigingen inzichten vervanging materieel.	50%	160.000	80.000
7	**Niet (tijdig) realiseren besparingen Toekomstvisie 2020** t.a.v. *personele* kosten (vergoedingen/opleiding vrijwilligers en onderhoudstaken) behorende bij (nog niet gerealiseerde) besparingen vervanging materieel (vorig punt).	50%	770.000	385.000
8	**Uitval materieel repressieve inzet brandbestrijding** door defect materieel en/of gebrek onderdelen voertuigen/brandweermiddelen.	30%	90.000	27.000
9	**Extra prijsstijgingen (en vertraging) aanschaf blusmaterieel bij realisatie MSP o.b.v. Toekomstvisie.** Extra prijsstijgingen (5%) van blusmaterieel leiden bij vervanging (50 mln.) tot hogere kapitaalslasten c.q. eerdere uitputting van de (gevormde) egalisatiereserve in de komende jaren.	30%	500.000	150.000
10	**Onvoldoende oefenmogelijkheden Vakbekwaam blijven brandweerpersoneel.** Oefenmogelijkheden beperkt bij niet voldoen aan eisen vakbekwaamheidsplein-en.	50%	25.000	13.000
11	**Noodzakelijke (spoedeisende) aanpassingen aan gebouwen/ installaties** voortvloeiende uit de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E).	50% en 10%	96.000	38.000
	Kosten (tijdelijke) huisvesting/ faciliteiten kantoorpersoneel.			
12	Onzekerheid termijn overbrugging na vertrek Europaweg ultimo 2023.	90% en 30%	300.000	360.000
13	Aanpassingen kantoorfaciliteiten en (meer) thuiswerken (corona).	50%	263.250	132.000
14	**Hack systemen,** verhinderen uitvoering crisis en alle ondersteunende/bedrijfsmatige activiteiten door uitval ICT- systemen.	50%	500.000	250.000
15	**Te hoge personele kosten (beroeps en vrijwilligers)** door onjuiste gegevens, - berekeningen en ontoereikende kennis en controles.	30%	350.000	105.000
16	**Inkopen voor te hoge bedragen en/of onjuiste uitvoering/voorwaarden (w.o. aanbestedingen)** door onjuist inkoopproces en demarcatie problematiek.	10%	150.000	15.000
17	**Onvoorziene kosten aanspraken van personeel na dienstongevallen** door veranderingen in de verzekeringsmarkt en gewijzigde mogelijkheden van dekking.	10%	600.000	60.000
18	**Stijging reële bijdrage aan IFV** door bijv. nieuwe taken.	30%	60.000	18.000

19	**Stijging financieringskosten bij aantrekken leningen (vreemd vermogen),** door stijging van het rentepercentage.	50%	1.500.000	750.000
20	**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 gegevens op onjuiste plaatsen terecht kunnen komen.	10%	300.000	30.000
				3.179.000

Niet kwantificeerde risico's				
Nr.	**Risico's** en oorzaken	**Kans in %**	**Effect in euro's**	**Weerstandscapaciteit (euro's)**
			bedrag	
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	**Onzekerheid toekomstbestendige - en efficiënte uitvoering van repressieve taken bij het niet (tijdig) realiseren samenvoeging/-werking kazernes (Toekomstvisie bouwsteen 31 en 31a).** Door onzekerheid uitkomsten onderzoeken samenvoeging/-werking aangegeven regio's, nog geen duidelijkheid over verbeteringen uitvoering repressieve activiteiten.			
4	**(On)mogelijkheid terugbrengen meerkosten kazernering dagdienst.** Bij vervallen van mogelijkheid van roosteren vrijwilligers voor repressieve (dag)taken, zoeken naar (duurdere) alternatieven, zoals inhuur.			
5	**Pandemie,** het scenario pandemie zal n.a.v. COVID-19 worden herzien in het risicoprofiel. De consequenties voor de VNOG zijn nog niet te kwantificeren.			

Toelichting

De als nieuw geïnventariseerde en beoordeelde risico's (t.o.v. eerdere begrotingen) hebben in grote lijn te maken met de volgende onderwerpen:

- het risico op extra personele kosten, na invoering van de nieuwe Omgevingswet, omdat de verschillen tussen wat de gemeenten aan dienstverlening vragen, groot zullen/kunnen zijn (uitvoering van oude en nieuwe taken naast elkaar);
- het toegenomen risico op prijsstijgingen voor m.n. brandstoffen en kleding (prijzen katoen) naast de al eerder benoemde en berekende prijsstijging en schaarste voor brandweermateriaal en - materieel (welke inmiddels feitelijk is gebleken).

De belangrijkste aanpassingen op basis van een marginale toetsing van de risico's, na het opstellen van de Kadernota 2023-2026, zijn:

- het (deels) meenemen van de prijsstijgingen van materiaal en materieel en de daarbij behorende verhoging van de kredieten en kapitaalslasten bij het opstellen van de Programmabegroting 2023-2026, waardoor het risico vermindert;
- een toename van het (externe) risico van rentestijging op de aan te trekken langlopende leningen. Gerekend is met het risico van hogere rentelasten over drie jaar als gevolg van een stijging van de omslagrente met 1% over een geïnvesteerd vermogen van € 50 miljoen.

Per saldo is het bedrag aan benodigde weerstandscapaciteit in de Programmabegroting 2023-2026 t.o.v. van de Kadernota 2023-2026 enigszins gestegen m.n. door een hoger renterisico.

Specifiek gekoppeld aan het gegeven dat de VNOG de paraatheid organiseert met een relatief groot aantal vrijwilligers (vlg. benchmark 2019 Berenschot), ligt daarin een aantal risico's besloten, die de VNOG bovengemiddeld kunnen raken:

- de financiële compensatie voor mogelijk stijgende werkgeverslasten via bijv. het gemeentefonds kan de VNOG een nadelig herverdeeleffect opleveren;
- de maatschappelijke trend van daling van de bereidheid om zich langdurig te binden aan vrijwilligerswerk, mogelijk gecombineerd met een gevoeld gebrek aan lokale identiteit van de posten;
- vertraging in de implementatie van de Toekomstvisie kan leiden tot een vertraging in de geraamde daling van het aantal vrijwilligers.

Het berekende bedrag als (benodigde) weerstandscapaciteit is tot stand gekomen door rekening te houden met de kans dat het risico zich kan voordoen en het daarbij behorende financiële effect. Voor een deel van de risico's is het nog te vroeg of te onduidelijk om de financiële effecten ervan te (kunnen) berekenen (zie het overzicht 'Niet gekwantificeerde risico's'). Bij de inventarisatie van de risico's is ook gekeken naar de mogelijke oorzaken ervan en de te nemen maatregelen voor het matigen, overdragen, vermijden of accepteren ervan. Een uitgebreider overzicht van de gekwantificeerde - en niet-gekwantificeerde risico's, waarin ook de oorzaken, beheersmaatregelen en een mogelijke getalsmatige onderbouwing is opgenomen, is in bijlage 9 te vinden.

De bewaking van de (uitvoering van de) te nemen maatregelen zal opnieuw plaatsvinden gaande het (begrotings)jaar en zichtbaar (moeten) worden in de te presenteren financiële rapportages.

De gevolgen van bovenstaande voor het weerstandsvermogen en de benodigde weerstandscapaciteit, komen hierna in deze paragraaf aan de orde.

Weerstandsvermogen
Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen beheersmaatregelen zijn getroffen of waar na het treffen van maatregelen nog resterende risico's overblijven (benodigde weerstandscapaciteit).

Het beschikbare - en de benodigde weerstandscapaciteit en de weerstandsratio worden in de begroting en in de jaarrekening opgenomen. De weerstandsratio wordt daarbij gedefinieerd als quotiënt (uitkomst van de deling) tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit. De streefwaarde van de weerstandsratio ligt tussen 1,0 ("matig") en 1,4 ("voldoende").

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 kan worden bereikt.

<u>Benodigde weerstandscapaciteit</u>
De benodigde weerstandscapaciteit is het bedrag wat nodig is op basis van de financieel gekwantificeerde risico's.

<u>Beschikbare weerstandscapaciteit</u>
De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit het totaal van middelen dat beschikbaar is om de risico's financieel af te dekken. De beschikbare weerstandscapaciteit wordt gevormd door de Algemene Reserve, de Bedrijfsvoeringreserve en de (begrote) post Onvoorziene uitgaven. Tot de beschikbare weerstandscapaciteit behoren niet de (tijdelijke) bestemmingsreserves. Daar is al een

bestedingsdoel aan verbonden.

De Algemene reserve is voor afdekking van risico's (artikel 12 van de Financiële verordening VNOG 2019) en heeft geen einddatum. De Algemene Reserve wordt gevoed vanuit AB besluiten, zoals daarvan o.a. sprake is bij de bestemming van het jaarrekeningresultaat.

De Bedrijfsvoeringsreserve heeft een algemene bufferfunctie en is breed inzetbaar voor prioriteiten (bijv. innovatie) of voor het tijdelijk afvlakken van gemeentelijke bijdragen. De Bedrijfsvoeringreserve heeft geen einddatum en behoort tot de beschikbare weerstandscapaciteit en telt derhalve mee voor de afdekking van risico's.

Berekening van de beschikbare weerstandscapaciteit

Beschikbare weerstandscapaciteit begroting 2023	€
Saldo Algemene reserve	1.135.114
Saldo Bedrijfsvoeringsreserve	1.979.500
Post onvoorzien	250.000
Beschikbare weerstandsvermogen	3.364.614

Berekening van de ratio weerstandsvermogen

Weerstandsvermogen VNOG begroting 2023	€
Beschikbare weerstandsvermogen VNOG	3.364.614
Benodigde weerstandscapaciteit	3.179.000
Ratio	1,06

Toelichting
De berekende waarde van de weerstandsratio voor de begroting 2023-2026 komt uit op 1,06 en zit daarmee aan de ondergrens van de door het bestuur vastgestelde bandbreedte van 1,0 tot 1,4.

Financiële kengetallen VNOG

	Rekening 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Netto schuldquote	41%	59%	62%	93%	115%	143%
Solvabiliteitsratio	29%	23%	21%	16%	12%	6%
Exploitatieruimte	4,4%	0,1%	0,3%	-0,2%	-2,5%	-6,7%

Toelichting op de kengetallen
Algemeen
Bestuurlijk zijn er voor de VNOG geen normen vastgesteld waaraan de berekende kengetallen moeten voldoen. Provincies hanteren als toezichthouders op gemeenten en ook gemeenschappelijke regelingen, de signaleringswaarden die het Rijk gebruik bij stresstesten om mede de financiële positie van de zgn. 100.000+ gemeenten te toetsen. Deze signaleringswaarden zijn in onderstaande tabel weergegeven.

	Categorie		
	A= minste risico	B - gem. risico	C = meeste risico
Netto schuldquote	< 90%	90%-130%	> 130%
Solvabiliteitsratio	> 50%	20%- 50%	< 20%
Structurele exploitatieruimte	begr. > 0%	begr. = 0	begr.< 0%

De kengetallen geven alleen in relatie tot elkaar een beeld. Wanneer dit beeld verontrustend is kan dit betekenen dat de financiële positie onder druk staat en er dus maatregelen nodig zijn om deze situatie te verbeteren.
Aan de hand van de voor de VNOG berekende positie valt op te maken wat de status is bij het opstellen van de (meerjaren)begroting 2023-2026.

Netto schuldquote
Dit kengetal geeft een indicatie van de druk van schuldenlast (rente/aflossing) op de eigen middelen. De quote wordt berekend door de netto schuld te delen door het totaal aan jaarlijkse baten.

Bij de begrote cijfers voor 2023-2026 is uitgegaan van een toename van de investeringen op basis van de Toekomstvisie. Ter financiering van deze investeringen wordt vreemd vermogen aangetrokken in de vorm van leningen met een looptijd van 10 tot 15 jaar. Verder is de overdracht aan de gemeenten van twee van de huidige bij de VNOG in eigendom zijnde kazernes en de daarbij komende effecten op de (overdracht van) financiering, verwerkt en doorgerekend (ook in het saldo aan liquide middelen). Dat geldt eveneens voor de effecten van onttrekkingen en toevoegingen op reserves (eigen vermogen) en voorzieningen.

Het effect van genoemde punten is verwerkt in de berekende netto schuldquote, deze valt voorlopig nog in de categorie ‘minste risico’. In de loop van het meerjarenperspectief loopt dit risico op door een hogere schuldenlast als gevolg van een forse toename van de investeringen. Dit wordt veroorzaakt door de toename van de aflossingsverplichtingen met de daarbij behorende afname van de liquide middelen. Daarbij is nog niet gerekend met een hogere benodigde bijdrage van de gemeenten ter dekking van de gestegen kapitaalslasten.

Solvabiliteitsratio
Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin de organisatie aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Hiertoe wordt de omvang van het eigen vermogen gerelateerd aan de totale omvang van het vermogen (dus het eigen en het vreemde vermogen). Hierbij geldt hoe hoger de solvabiliteitsratio, hoe groter de financiële weerbaarheid van de VNOG.

De berekende ratio bedraagt over 2023: 21% (gemiddeld risico). Dit kengetal neem af in de loop van de weergegeven jaren. De oorzaak daarvan is dezelfde als toegelicht bij de netto schuldquote.
Voor lokale overheden i.c. een gemeenschappelijke regeling moet deze ratio anders beoordeeld worden dan bij een bedrijf.

Structurele exploitatieruimte
Dit kengetal geeft weer hoeveel structurele ruimte er is om de eigen lasten te dragen, ook als bijvoorbeeld de baten afnemen of lasten in de toekomst gaan toenemen. Het gaat daarbij om de ruimte die wordt berekend door het structurele saldo (verschil tussen structurele baten en lasten) te delen door het totaal aan jaarlijkse baten.

Het toekomstig negatief worden van deze ratio wordt veroorzaakt doordat bij de stijging van de kapitaallasten nog geen rekening is gehouden met een verhoging van de gemeentelijke bijdragen ter dekking ervan. Daarbij kunnen de toegenomen kapitaallasten in 2026 niet meer (volledig) worden gedekt uit een onttrekking van de daarvoor ingestelde egalisatiereserve.

5.3. Onderhoud kapitaalgoederen

Het (brandweer)materieel en drie kazernes, namelijk Apeldoorn-Saba, Doetinchem en Harderwijk, zijn in eigendom van de VNOG. De overige kazernes worden hetzij gehuurd hetzij om niet beschikbaar gesteld aan de VNOG.

Ter dekking van de groot onderhoudskosten van de overgenomen kazernes is bij de VNOG voor de kazernes Harderwijk en Doetinchem per kazerne een voorziening gevormd voor rekening van de betreffende gemeente; dit op basis van een in 2021 geactualiseerd meerjarig onderhoudsplan (MJOP).

De kazerne in Apeldoorn Zuid (Saba) betreft een appartementsrecht. Het opbouwen van een voorziening groot onderhoud voor de kazerne Apeldoorn Zuid (Saba) is daardoor een aangelegenheid van de Vereniging van Eigenaren Werkgebouw Zuid.

In 2013 heeft de VNOG, in afstemming met de belastingdienst, de eigendom van de genoemde brandweerkazernes overgenomen. Dit in verband met de wijziging van de fiscale regels voor de brandweer als gevolg van de invoering van de Wet op de veiligheidsregio's. Als de kazernes weer terug verkocht worden aan de betreffende gemeenten wordt ook de binnen de VNOG opgebouwde onderhoudsvoorziening aan de betreffende gemeente overgedragen.

Dit voornemen ligt er ook met betrekking tot de kazerne in Apeldoorn Zuid (Saba). Het moment van overdracht kan echter nog beïnvloed worden door de ontwikkelingen rondom de 1 post gedachte in Apeldoorn.

De kapitaalgoederen voor rekening van de VNOG zijn de voertuigen en overig materieel waarop wordt afgeschreven. Voor dit materieel wordt er regio-breed met één beheerssysteem gewerkt. De planning van het onderhoud vindt plaats volgens regionaal en landelijk vastgestelde intervallen en protocollen.

5.4. Financiering en Treasury

Inleiding
De paragraaf treasury is één van de voorgeschreven paragrafen als onderdeel van de begroting. Artikel 13 van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) schrijft voor dat de beleidsvoornemens en ontwikkelingen ten aanzien van het risicobeheer van de financieringsportefeuille worden beschreven.

Om te kunnen voldoen aan de eisen van de Wet Financiering decentrale overheden (wet fido) moet de Veiligheidsregio twee treasury-instrumenten hanteren. Dit zijn het treasurystatuut en de treasuryparagraaf. Het treasurystatuut is op 10 december 2020 door het Algemeen Bestuur vastgesteld. In de treasuryparagraaf wordt aangegeven welke de gestelde doelen zijn. De RUDDO (Regeling Uitzetting Derivaten Decentrale Overheden) is voor de VNOG niet van toepassing.

Algemene ontwikkelingen
Het gemeentelijk brandweermaterieel en een aantal kazernes zijn na wijziging van de Wet op de Veiligheidsregio's eind 2013 in eigendom overgedragen aan de VNOG. De totale omvang van de vaste activa bedroeg eind 2021 circa € 43,1 miljoen. De financieringsbehoefte is grotendeels gedekt door langlopende leningen, kasgeldleningen en bankkredieten en voor een deel door de inzet van reserves. In de komende jaren zal de VNOG voor vervanging van het brandweermaterieel en de herfinanciering van aflossingen regelmatig nieuwe leningen gaan aantrekken op de momenten dat dit zinvol wordt geacht.

Schatkistbankieren
Decentrale overheden moeten schatkistbankieren. Schatkistbankieren houdt in dat financiële middelen die door de VNOG worden aangehouden op bankrekeningen boven een bepaald bedrag worden afgeroomd en via een rekening-courant verhouding ten gunste van de Nederlandse schatkist worden gebracht. Hierdoor hoeft de Nederlandse staat minder geld te lenen op de financiële markten en zal de staatsschuld afnemen. Decentrale overheden krijgen op deposito's een rente vergoed die gelijk is aan de rentes die de Nederlandse staat betaalt op leningen die ze op de markt aangaat. Momenteel liggen deze rentes rond de nul procent. Het gevolg van dit beleid is dat de VNOG nagenoeg geen renteopbrengsten uit rekening courant verhouding meer zal ontvangen.
Voor 2023 zal het drempelbedrag voor de VNOG rond de € 1.220.000 bedragen.

Risicobeheer
Om de risico's van financiering zoveel mogelijk te beperken zijn er twee normen die gerapporteerd moet worden: de kasgeldlimiet en de renterisiconorm.

Kasgeldlimiet
Bij het behouden van liquiditeit en het financieren van activa wordt zoveel als mogelijk is gebruik gemaakt van kortlopende geldleningen. Dit heeft twee voordelen:
1. er kan snel worden ingespeeld op schommelingen in de financieringsbehoefte
2. het is een relatief goedkope financieringsvorm.

Tegenover deze voordelen staat echter het nadeel van de korte rentevastheid (renterisico). Om dat risico te beperken wordt in de wet FIDO aangegeven dat als uitgangspunt geldt dat langlopende investeringen langlopend gefinancierd moeten worden. Hiermee wordt voorkomen dat als gevolg van renteontwikkelingen op de geldmarkt er problemen in de begroting zullen gaan ontstaan.

Daarnaast is er een kasgeldlimiet ingesteld. Daarmee worden de decentrale overheden gedwongen zich niet te veel te laten leiden door de voordelen van kortlopende financiering. De kasgeldlimiet bepaalt de maximale omvang van de externe korte geldpositie. Deze zogenaamde netto vlottende schuld mag op bepaalde peildata maximaal 8,2% bedragen van het totaal van de begroting van de VNOG.

De totale omvang van de programmabegroting van de VNOG bedraagt in 2023 circa € 61 miljoen. De kasgeldlimiet bedraagt daarmee afgerond € 5,0 miljoen. Door tijdig en in voldoende mate langlopende leningen af te sluiten, zal voorkomen worden dat de kasgeldlimiet te lang, dat wil zeggen meer dan twee achtereenvolgende kwartalen, wordt overschreden.

Renterisiconorm

De renterisiconorm beperkt het renterisico op de vaste schuld. Deze norm bepaalt dat maximaal 20% van de netto opgenomen vaste schuld jaarlijks in aanmerking mag komen voor aflossing of renteherziening. De vaste schulden die de VNOG kent bestaat uit leningen ter financiering van de onroerende en roerende activa. Zij variëren in looptijd van 10 tot 40 jaar. De VNOG zal ter financiering van vervangingsinvesteringen voor materieel en apparatuur extra leningen gaan aantrekken. Bij de bepaling van de looptijd van de nieuw af te sluiten leningen en hun vaste aflossings- en renteherzieningsmomenten, zal met de renterisiconorm rekening worden gehouden.

Onderstaand is de informatie inzake het renterisico weergegeven zoals door de modelstaat B van de Uitvoeringsregeling Financiering Decentrale Overheden wordt vereist. Uit deze staat blijkt dat de VNOG ruim binnen de kaders van de renterisiconorm blijft.

Jaar	2023	2024	2025	2026	
Berekening norm					
Begrotingstotaal	60.900.000	60.900.000	60.900.000	60.900.000	
Percentage	20%	20%	20%	20%	
Renterisiconorm	12.180.000	12.180.000	12.180.000	12.180.000	
Renteherzieningen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Aflossingen:					
Lening Berkelland	1060000	1078000	0	0	
BNG 40.109346	0	0	0	0	*
BNG 40.109345	0	0	0	0	*
BNG 40.109776	250000	250000	125000	0	
BNG 40.110312	167000	167000	167000	167000	
BNG 40.110.517	250000	250000	250000	250000	
BNG 40.110.644	500000	500000	500000	500000	
BNG 40.110.766	500000	500000	500000	500000	
BNG 40.111.179	300000	300000	300000	300000	
BNG 40.111.678	600000	600000	600000	600000	
BNG 40.111.883	400000	400000	400000	400000	
BNG 40.112.457	400000	400000	400000	400000	
Aan te trekken in 2022 € 12 miljoen	1200000	1200000	1200000	1200000	
Aan te trekken in 2023 € 13 miljoen		1300000	1300000	1300000	
Aan te trekken in 2024 € 24 miljoen			1600000	1600000	
Aan te trekken in 2025 € 19 miljoen				1900000	
Aan te trekken in 2026 € 22 miljoen					
Renterisico	5627000	6945000	7342000	9117000	
Ruimte onder rente risiconorm	6553000	5235000	4838000	3063000	

* Deze leningen zijn gekoppeld aan de financiering van de kazerne Harderwijk en zullen bij de terugverkoop aan de gemeente Harderwijk begin 2023 mee worden over gedragen.

Renteberekening begroting
Voor de kapitaalslasten VNOG wordt in 2023 voor de kazernes die in eigendom zijn van de VNOG een rentepercentage toegerekend dat gelijk is aan het percentage van de aangetrokken leningen. Voor alle overige investeringen is een rentepercentage van 0,8% gehanteerd. Elders is al vermeld dat de VNOG in 2023 de kazernes in eigendom terug over zal dragen aan de gemeente waar de kazerne staat. Voor de gemeente Harderwijk zullen ook de door de VNOG ten behoeve van de financiering van de kazerne Harderwijk aangetrokken leningen worden overgedragen aan de gemeente Harderwijk.

Rentetoerekening begroting 2022 * € 1.000		
De externe rentelasten over de korte en lange financiering	€	373
De externe rentebaten	€	0
Saldo rentelasten en rentebaten	€	373
De rente, die toegerekend moet worden aan de overgenomen kazernes	€	-68
Aan taakvelden toe te rekenen externe rente	€	305
Aan taakvelden toegerekende rente (0,8%)	€	-305
Renteresultaat op het taakveld Treasury	€	0

De geprognotiseerde boekwaarden van de activa die integraal zijn gefinancierd per 1 januari 2023 bedragen circa € 38.100.000. De aan de programma's toegerekende rente bedraagt 0,8% over € 38.100.000 is circa € 305.000.

Rente: Door de commissie BBV zijn bepalingen en richtlijnen gepubliceerd (notitie Rente 2017 – juli 2016) voor de verwerking van de rentelasten en –baten in de begroting en jaarstukken. De rentelasten worden allereerst op één plek begroot en vervolgens door middel van een voorgeschreven methodiek verdeeld over de programma's.

5.5. Bedrijfsvoering

Inleiding
De paragraaf Bedrijfsvoering is een voorgeschreven onderdeel en is bedoeld om de bedrijfsvoering toe te lichten. In de VNOG begroting is vanaf 2016 het separate programma 'Bedrijfsvoering' opgenomen, zie hoofdstuk 3. In hoofdstuk 3 staan de beleidsdoelen en (reguliere) activiteiten van de afdeling Bedrijfsvoering. In de paragraaf Bedrijfsvoering wordt ingegaan op diverse andere onderdelen van de bedrijfsvoering en ontwikkelingen hierop.

Huisvestingsplan
Uiterlijk 1 december 2023 moet de VNOG het kantoor Europaweg 79 te Apeldoorn verlaten. De teams die op deze locatie gehuisvest zijn, waaronder teams van de afdeling Bedrijfsvoering (zoals Middelen, HRM, DIV (archief), Communicatie en Informatie (ICT, servers), maar ook afdelingen zoals GHOR en Crisisbeheersing, moeten dan geherhuisvest zijn. Als nieuwe locatie wordt gekeken naar mogelijkheden binnen de 1-post-gedachte in Apeldoorn. In Apeldoorn wordt namelijk onderzocht om drie posten samen te voegen in één nieuw gebouw en daar zou een hoofkantoor van de VNOG bij kunnen worden ondergebracht. Omdat de nieuwbouw niet voor 1 december 2023 klaar is, zal de VNOG een tijdelijke huisvesting moeten betrekken als tussenoplossing. Een dergelijke tussenoplossing voor de 'hoofdkantoor'-functies die nu op de Europaweg gehuisvest zijn, wordt onderzocht; mogelijkheden zijn een herverdeling over bestaande kantoorlocaties, of tijdelijke centrale huisvesting in een ander pand. De te realiseren tussenoplossing bepaalt mede de datum van een vertrek uit de Europaweg. Hier wordt nu aan gewerkt. Wat de kosten van een tussenoplossing exact zijn, is niet aan te geven. Hierbij moet worden gedacht aan kosten voor ICT, verhuiskosten, inrichtingskosten, e.d. De tussenoplossing kan mogelijk ook leiden tot een (tijdelijk) inverdieneffect (besparing).

Vastgoed en Facilitair
Afhankelijk van besluitvorming medio 2022, gaat de VNOG per 2023 bepaalde facilitaire taken in de kazernes uitvoeren. Dit is één van de uitvloeisels van de zogenaamde 'Regeling demarcatie', die in december 2021 door het algemeen bestuur is vastgelegd en ter instemming aan de colleges is voorgelegd. De Regeling demarcatie geeft onder andere aan welke partij (gemeente of VNOG) voor welke facilitaire c.q. huisvestingstaak in de kazernes verantwoordelijk is. In bijna alle gevallen is (en blijft) de gemeente de gebouweigenaar, terwijl de VNOG de opstal gebruikt. De Regeling bevat de taakverdeling, de werkafspraken, afspraken over de periodieke afstemming tussen gebouwbeheerders van gemeenten en de VNOG, alsook de afspraak dat de gemeenten de panden binnen een bepaalde termijn op orde brengen qua Arbo-vereisten en voorzieningen, waarbij wel rekening wordt gehouden met beschikbare faciliteiten in de buurt van de kazernes en eventuele al lopende/geplande nieuwbouwtrajecten. Als gevolg van de afspraken in de Regeling gaat de VNOG dus per 2023 bepaalde taken uitvoeren; de taakoverdracht hiervoor (van gemeenten naar VNOG) en de bijbehorende begrotingswijziging op de begroting 2023 speelt in 2022. Als naar gelang de uitkomsten hiervan zullen de taken in 2023 worden uitgevoerd.

Duurzaamheid
Om onze natuurlijke omgeving en de ecologische en menselijke gezondheid te beschermen, stimuleert de VNOG duurzame inkoop en gebruik van middelen en materialen. Ook houdt de VNOG hiermee rekening bij bijvoorbeeld de bouw van nieuwe kazernes / verbouw van bestaande kazernes en het gebruik van de kazernes (dat alles in overleg met de gemeenten die gebouweigenaar zijn). Verder kijkt de VNOG hoe op het onderwerp 'mobiliteit' verduurzameling kan worden gerealiseerd met een positief ecologisch, maar mogelijk ook financieel effect.

Vennootschapsbelasting
Voor de aangifte vennootschapsbelasting is de benodigde informatie aangeleverd aan het adviesbureau dat de VNOG hierin ondersteunt. Jaarlijks voert dit bureau voor een aantal veiligheidsregio's een check uit. Verwachting is dat de aangifte voor 2023 nihil is.

Ramingsgrondslagen
Ramingsgrondslagen budget kapitaallasten
Het budget voor kapitaallasten berust op de volgende ramingsgrondslagen:

- Het MJIP (meerjarig investeringsprogramma) voor de aan te vragen vervangingsinvesteringen.
- De staat van investeringen (investeringen die gereed zijn, waarop wordt afgeschreven).
- De overlopende investeringen uit voorgaande dienstjaren.
- De investeringen zijn onderscheiden naar vervanging en uitbreiding.
- De verdeling van investeringen over de jaarschijven 2023 tot en met 2026 is bepalend voor het jaar waarvoor (in de begroting) de kredieten worden aangevraagd. Na het beschikbaar stellen van het krediet worden verplichtingen aangegaan (bijvoorbeeld door het starten van een aanbestedingsprocedure).
- Er is gerekend met toevoegingen en onttrekkingen aan de egalisatiereserve conform het vastgestelde beleid.
- De afschrijvingstermijnen zijn opnieuw vastgesteld per 1 januari 2019. Over materieel/materiaal worden investeringen > € 10.000 lineair afgeschreven conform het beleid.
- De omslagrente bedraagt 0,8% en wordt berekend over de boekwaarde aan het begin van het jaar plus de helft van de voorgenomen investeringen in het begrotingsjaar.
- De voorgenomen investeringen zijn geraamd inclusief prijsindex en BTW. Er wordt geen generieke indexering toegepast. Wel wordt rekening gehouden met reëel verwachte (toekomstige) prijsontwikkelingen.
- De kapitaallasten tenslotte, zijn geraamd na verwerking van bovenstaande punten, uitgaande van 100% van zowel de bestaande boekwaarden als de voorgenomen investeringen.

In de voorliggende meerjarenbegroting is het materieel spreidingsplan opgenomen voor wat betreft de huidige planning van de vervanging van de voertuigen. Na de aanbesteding van het in het kredietenoverzicht genoemde materiaal en materieel, kunnen de geraamde bedragen in het investeringsprogramma aan de uitkomsten van de aanbesteding worden aangepast.

Navolgende tabel geeft de geraamde ontwikkeling van de kapitaallasten weer:

Programma	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Risico- en crisisbeheersing	41.000	26.000	26.000	26.000
Brandweerzorg	4.806.000	5.369.000	6.719.000	9.482.000
GHOR	0	4.000	12.000	12.000
Bedrijfsvoering	893.000	798.000	895.000	925.000
	5.740.000	6.197.000	7.652.000	10.445.000
Toevoeging egalisatiereserve	170.000			
Onttrekking egalisatiereserve		94.000	1.583.000	4.407.000
Totaal exclusief kazernes	5.910.000	6.103.000	6.069.000	6.038.000
Kazernes in eigendom en overgangsrecht	173.000	173.000	172.000	173.000
Bijdragen van de individuele gemeenten	-173.000	-173.000	-172.000	-173.000
Kazernes in eigendom	0	0	0	0

De stand van de egalisatiereserve bij de voorlopige jaarrekening 2021 is € 2.906.528. De huidige berekeningen laten zien dat de egalisatiereserve tot en met 2025 de stijgende kapitaallasten kan dekken. Over 2026 zal het saldo van de reserve niet meer toereikend zijn. De kapitaallasten zullen in de jaren na 2026 op een hoger niveau blijven, dit wordt vooral veroorzaakt door de sterk gestegen prijzen van het aan te schaffen materiaal en materieel. Bij een tijdige aanvulling van de reserve, kan een stijging van de gemeentelijke bijdragen vanaf 2026 worden getemporiseerd. Deze stijging van de kapitaallasten en uitputting van de egalisatiereserve was reeds gemeld in de Kadernota's van de afgelopen jaren.

Ramingsgrondslag personeelskosten
De ramingsgrondslag voor de personeelsbegroting is de formatie, waarbij wordt gerekend met de laatste bekende gegevens over de CAO-gemeenten, werkgeverslasten e.d. en de laatste trede van de functionele schaal. Doordat de VNOG zich in een transitie bevindt naar een andere organisatievorm is ook de formatie per afdeling aan wijzigingen onderhevig. Daarom is de totale personeelsbegroting aangepast aan de wijzigingen uit de Toekomstvisie en het Implementatieplan; verschuivingen in de formatie tussen de afdelingen zijn verwerkt (budgettair neutraal).

Innovatie
Innovatie is een belangrijk onderwerp voor de VNOG en op alle afdelingen vinden innovatieve ontwikkelingen plaats, zie hiervoor ook hoofdstuk 3 bij de respectievelijke programma's. Een paar ontwikkelingen worden ter illustratie hieronder nader toegelicht.

Programma Zelfredzaam & Risicobewust
Dit programma is erop gericht om inwoners bewust te maken van mogelijke (brand)veiligheidsrisico's en te stimuleren preventieve maatregelen te nemen. Innovatieve methodes worden ingezet, zoals voorlichtingscampagnes op basis van gedragswetenschap, adviezen op maat (wijkgericht en adresspecifiek) en uitvoeren van nul- en eindmetingen om de resultaten meetbaar te krijgen. Na de campagnes over veilige ontvluchting in 2022 staat 2023 in het teken van veilig stoken en veilig koken.

Project R!SQ
Het innovatieve project R!SQ is een interactieve website voor inwoners, partners en eigen collega's. De gebruiker krijgt op basis van allerlei filters, die hij zelf kan aangeven, gerichte informatie over het brandrisiconiveau in de eigen omgeving en concrete tips. R!SQ gaat nu alleen nog over brandrisico's in woningen en woongebouwen, maar in de toekomst wil de VNOG meer risicotypen uit het regionaal risicoprofiel aan R!SQ toevoegen. R!SQ helpt ook de brandweerposten om risicogericht te oefenen, omdat zij met R!SQ beter inzicht krijgen waar de specifieke risico's zitten om daar vervolgens gericht op te oefenen.

Brandbarometer
Het idee van de Brandbarometer is gebaseerd op de bestaande Inbraakbarometer. Hiermee kan je met je postcode het inbraakrisico in jouw buurt aflezen; via de Brandbarometer het brandrisico. Inwoners krijgen daarbij specifieke, concrete handelingsperspectieven. In de Brandbarometer worden o.a. de gegevens uit R!SQ gebruikt. De Brandbarometer is een samenwerking van de VNOG met andere externe partijen, namelijk met Interpolis en Hogeschool Utrecht. Als autoriteit op het gebied van veiligheid toont de VNOG zich hiermee als professionele samenwerkingspartner in een nieuwe innovatieve publiek-private samenwerking.

Informatiegestuurd werken en datawarehouse
Eén van de Opgaven van de VNOG is een sterke informatiepositie. Om dit te bereiken, hebben de verschillende afdelingen binnen de VNOG allerlei plannen opgesteld om beter informatiegestuurd te

kunnen werken. Hierbij valt te denken aan het oprichten van een VIC (Veiligheids Informatie Centrum) bij Crisisbeheersing, het opstellen van prestatiedashboards bij Brandweerzorg, het dynamisch brandrisicoprofiel en R!SQ bij Risicobeheersing, zorg- en gezondheidsgerelateerde dashboards bij de GHOR en de nieuwe bestuurlijke prestatiekaart. Het is belangrijk dat iedereen hierbij gebruik maakt van dezelfde data, en dat deze data betrouwbaar is. Hiervoor heeft de VNOG een datawarehouse dat zich zal blijven ontwikkelen. De gegevens in het datawarehouse zijn afkomstig van, en worden op geautomatiseerde wijze onttrokken aan, de bestaande bronsystemen/applicaties. Hierin onderscheidt een innovatief datawarehouse zich van een standaard database. Bij alle ontwikkelingen rondom informatie krijgt de informatieveiligheid steeds extra veel aandacht.

5.6. Verbonden partijen

Inleiding
Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de Veiligheidsregio een bestuurlijk en een financieel belang heeft.

Meldkamer Oost Nederland (MON)
Voor de VNOG is de 'gemeenschappelijke regeling Meldkamer Oost Nederland (MON)' een verbonden partij. Twee leden van het algemeen bestuur VNOG nemen deel in het algemeen bestuur van de MON. Met ingang van 1 januari 2020 zijn nagenoeg alle taken van de MON overgegaan naar de Politie onderdeel LMS (Landelijke Meldkamer Samenwerking). Vanuit de MON worden vanaf 1 januari 2020 nog slechts de volgende taken uitgevoerd:

a) het algemeen beheer en kwaliteitsbewaking van gemeenschappelijke meldkamerprocessen, inclusief multidisciplinaire intake en opschaling;
b) het oefenen van multidisciplinaire procedures, het oefenen van het opschalingsproces, opleiden en actualisering wet- en regelgeving

Bovenstaande multi-meldkamertaken worden voortgezet en uitgevoerd door de gemeenschappelijke regeling MON, totdat deze taken op andere wijze geborgd worden door de veiligheidsregio's in Oost-Nederland. Deze multi-meldkamertaken zullen gedurende de bouwplanfase tijdelijk en grotendeels gefinancierd worden door de politie / LMS, zoals is overeengekomen met de directeur LMS. De verwachte opening van de nieuwe Meldkamer Oost Nederland (MKON) is voorzien in het voorjaar 2023.

Dit betekent dat de GR MON voor 2023 weer een kleine operationele begroting kent. Dekking van deze begrotingsuitgaven vindt niet plaats vanuit een bijdrage van de VNOG aan de GR MON maar uit het gereserveerde exploitatieoverschot van de jaarrekening 2019 van de GR MON dat hiervoor beschikbaar is gehouden. De VNOG participeert samen met de Veiligheidsregio IJsselland, de districten NOG en IJsselland binnen de politie-eenheid Oost en de vergunninghouders ambulancezorg in de regio's NOG en IJsselland in het bestuur van de MON. De MON heeft een gering eigen vermogen dat bij de opheffing van de gemeenschappelijke regeling aan de deelnemende partijen zal worden uitgekeerd.

Relatie met doelstelling
Volgens de Wet veiligheidsregio's is het bestuur van de Veiligheidsregio verantwoordelijk voor het instellen en in standhouden van een gemeenschappelijke meldkamer.

Beleidsvoornemens / ontwikkelingen
Het invoeren van de Landelijke Meldkamer Samenwerking met tien locaties in Nederland (waaronder Apeldoorn) zorgt voor een grote impact. In 2022 zal het gebouw voor de nieuwe Meldkamer Oost Nederland (MKON) in Apeldoorn worden opgeleverd waarna de verdere inrichting van het gebouw kan worden opgepakt eindigend in het volledig operationeel zijn van de nieuwe MKON in het voorjaar 2023. De vijf veiligheidsregio's die deel uit maken van het dekkingsgebied van de nieuwe MKON zijn van plan om de kosten van de exploitatie (personeel en bijkomende kosten) voor zover die voor rekening blijven van een Veiligheidsregio vanuit één begroting te gaan beheren. Deze begroting zal dan onderdeel worden van de begroting van de VNOG waarbij de overige vier veiligheidsregio's een financiële bijdrage zullen leveren aan de VNOG. Zodra de besluitvorming hierover is afgerond zal ook een begrotingswijziging voor het jaar 2023 aan het AB VNOG worden voorgelegd.

Het bestuurlijk belang
A.J.M. Heerts, AB lid MON.
J.N. Rozendaal, AB lid MON.

Het financieel belang
Bijdrage 2023: € 0,- Bijdrage 2023: € 0,-

Omvang Eigen- Vreemd vermogen MON

Eigen vermogen:	1-1-2023:	€ 291.283,-	31-12-2023: € 0,-
Vreemd vermogen:	1-1-2023:	€ 0,-	31-12-2023: € 0,-

De omvang van het verwachte resultaat 2023 voor de GR MON bedraagt circa € 45.000,- negatief. Dit tekort wordt gedekt uit de algemene reserve van de GR MON. Het restantsaldo van de algemene reserve zal bij de liquidatie van de GR MON in 2023 worden verdeeld over de participanten zodat er ultimo 2023 geen eigen vermogen meer zal resteren.

Wel bestuurlijk belang, maar geen financieel belang
Het verdient de aanbeveling om in deze paragraaf ook die partijen te noemen waar de VNOG wel een bestuurlijk belang in heeft, maar geen financieel belang.

NIPV (voorheen: IFV)
Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid, NIPV (voorheen: Instituut Fysieke Veiligheid, IFV) is een bij wet opgericht zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Een ZBO is een bestuursorgaan van de centrale overheid dat bij de wet, krachtens de wet bij algemene maatregel van bestuur of krachtens de wet bij ministeriële regeling met openbaar gezag is bekleed, en dat niet hiërarchisch ondergeschikt is aan een minister. De positie van het NIPV is vastgelegd in de Wet veiligheidsregio's. De 25 voorzitters van de veiligheidsregio's vormen samen het algemeen bestuur van het NIPV. Het bestuur is verantwoordelijk voor alle taken en werkzaamheden die het NIPV uitvoert in het kader van de Wet veiligheidsregio's. Het bestuur stelt jaarlijks de begroting met bijbehorend jaarplan, de jaarrekening en het jaarverslag vast en eens per vier jaar een meerjarenbeleidsplan. Hiermee bepaalt het bestuur de ambitie van het NIPV. Ook is het bestuur verantwoordelijk voor concrete zaken als het certificeren van aanbieders van brandweeropleidingen. De burgemeester van Apeldoorn, tevens voorzitter van de VNOG, is de voorzitter van het dagelijks bestuur van het NIPV. In de kaderwet ZBO's wordt geregeld dat het besluit tot vaststelling van de begroting de goedkeuring behoeft van de Minister. Eveneens wordt geregeld dat het besluit tot vaststelling van de jaarrekening de goedkeuring van de Minister behoeft. Indien gedurende het jaar aanmerkelijke verschillen ontstaan of dreigen te ontstaan tussen de werkelijke en de begrote baten en lasten dan wel inkomsten en uitgaven, doet een ZBO daarvan onverwijld mededeling aan de Minister.

BOGO
De stichting Brandweeropleidingen Gelderland Overijssel (BOGO) ontwikkelt en verzorgt brandweeropleidingen in opdracht van zes veiligheidsregio's. Het algemeen bestuur bestaat uit drie burgemeesters en de zes regionaal commandanten / directeuren van de aangesloten veiligheidsregio's. In principe is de stichting zelf aansprakelijk voor de schulden die worden gemaakt. De bijdrage aan de BOGO is direct gekoppeld aan het soort en aantal afgenomen opleidingen.

VBC en SAMIJ
De VNOG neemt deel aan het VBC (Veluws Bosbrandweer Comité) en SAMIJ (Samenwerkingsregeling Incidentbestrijding IJsselmeergebied).

Werkgeversvereniging Samenwerkende Veiligheidsregio's (WVSV)
De Werkgeversvereniging Samenwerkende Veiligheidsregio's (WVSV) is de eigen zelfstandige werkgeversvereniging van de 25 veiligheidsregio's. De voorzitters van de veiligheidsregio's vormen de ledenvergadering. Het bestuur van de WVSV kent vijf zetels en bestaat uit bestuurders uit veiligheidsregio's.

Deze vereniging onderhandelt vanaf 2022 namens de besturen van de veiligheidsregio's met de werknemersorganisaties over de arbeidsvoorwaarden voor het personeel van de veiligheidsregio's. Het bestuur van de WVSV vormt de onderhandelingsdelegatie, ondersteund door een vertegenwoordiging vanuit de Raad Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio (RCDV) en een ambtelijk secretaris/adviseur. De WVSV wordt op het gebied van bedrijfsvoeringstaken ondersteund door het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV).

Stichting Risicobeheer en Stichting Waarborgfonds
Voor de veiligheidsregio's vergt het verzekeringsdossier steeds vaker specialistische kennis. Daarnaast is het steeds moeilijker om hun risico's te verzekeren (met name de risico's van arbeidsongevallen) en is sprake van stijgende verzekeringspremies. Nauwere samenwerking tussen de veiligheidsregio's is een goede mogelijkheid om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden. Daarmee is het eveneens mogelijk om aanspraken van repressieve medewerkers, die bij hun werkzaamheden aan vergelijkbare risico's blootstaan, gelijk te trekken. De veiligheidsregio's kunnen hun kennis en (in de regel beperkte) personele capaciteit op het gebied van verzekeringen bundelen en een gezamenlijk fonds oprichten.

Deze samenwerking tussen de veiligheidsregio's krijgt vorm in twee stichtingen: de Stichting Risicobeheer Veiligheidsregio's (opgericht begin 2022) en de Stichting Waarborgfonds Veiligheidsregio's (waarvan de oprichting naar verwachting in de loop van 2022 zal volgen). De Stichting Risicobeheer is een gezamenlijk expertisebureau waarmee de veiligheidsregio's collectief een ongevallenverzekering kunnen inkopen en deze schades kunnen afwikkelen. De Stichting Waarborgfonds is bedoeld voor het in gezamenlijkheid dragen van niet-verzekerbare risico's.

5.7. Openbaarheidsparagraaf

Per 1 mei 2022 voldoet VNOG aan de minimale vereisten
Op 1 mei 2022 treedt de Wet open overheid (Woo) in werking. Deze wet vervangt de Wet Openbaarheid van Bestuur (Wob). Deze nieuwe wet moet ervoor zorgen dat overheidsinformatie beter vindbaar, uitwisselbaar, eenvoudig te ontsluiten en goed te archiveren is. Daarbij moet de informatie in goede, geordende en toegankelijk staat zijn. De VNOG heeft een Woo- contactpersoon benoemd, die vragen kan beantwoorden over de beschikbaarheid van informatie.

De VNOG streeft ernaar om per 1 mei 2022 te voldoen aan de minimale vereisten die de Wet open overheid (Woo) stelt. Hiermee wordt de wettelijke fasering van de Woo gevolgd. Voor elke fase worden de documenten uit de betreffende categorie vanaf de wettelijk verplichte datum actief openbaar gemaakt.

Per 1 mei 2022 zullen verzoeken om openbaarmaking van informatie afgedaan worden via de regels van de Woo. Ook zullen documenten actief openbaar gemaakt worden, in eerste instantie via de website. Om dit mogelijk te maken wordt de website geactualiseerd en gebruiksvriendelijker ingericht, waarbij aandacht is voor de verschillende categorieën van informatie die op grond van de Woo actief openbaar gemaakt moeten worden. Ondertussen wordt het Platform Open Overheidsinformatie (PLOOI) ontwikkeld. Wanneer PLOOI gereed is, zal hierop worden aangesloten.

Na 1 mei 2022: verbetering informatiehuishouding
In de periode na 1 mei 2022 zal onderzocht worden hoe de informatie waar de VNOG over beschikt, beter vindbaar en duurzaam ontsloten kan worden. Daarbij zal zoveel mogelijk aangesloten worden bij het nog te ontwikkelen meerjarenplan van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Door middel van fasering en een stappenplan zal in een aantal jaar de overheidsinformatiehuishouding op orde gebracht worden.

Bijlage 1. Kerngegevens

Aantal inwoners (per 1 januari 2021).

Gemeente	Inwoners
1. Aalten	27.120
2. Apeldoorn	164.781
3. Berkelland	43.846
4. Bronckhorst	36.087
5. Brummen	20.884
6. Doetinchem	58.270
7. Elburg	23.429
8. Epe	33.198
9. Ermelo	27.016
10. Harderwijk	48.726
11. Hattem	12.228
12. Heerde	18.776
13. Lochem	33.948
14. Montferland	36.031
15. Nunspeet	28.021
16. Oldebroek	23.760
17. Oost Gelre	29.574
18. Oude IJsselstreek	39.346
19. Putten	24.365
20. Voorst	24.790
21. Winterswijk	29.022
22. Zutphen	48.111
Totaal	**831.329**

Deze cijfers zijn gebaseerd op de definitieve CBS-gegevens van 1 januari 2021.

Bijlage 2. Gemeentelijke bijdragen 2023

	Bedrag
Begroting 2022	48.264.000
Effect Kadernota 2023	1.214.000
Begroting 2023	**49.478.000**

Gemeente	Percentage	Bijdragen gemeenten 2023
Aalten	3,23%	1.598.000
Apeldoorn	21,17%	10.474.000
Berkelland	5,61%	2.775.000
Bronckhorst	4,80%	2.374.000
Brummen	2,42%	1.197.000
Doetinchem	6,60%	3.265.000
Elburg	2,60%	1.287.000
Epe	4,06%	2.008.000
Ermelo	3,35%	1.658.000
Harderwijk	5,13%	2.538.000
Hattem	1,23%	608.000
Heerde	2,02%	1.000.000
Lochem	4,69%	2.320.000
Montferland	4,27%	2.113.000
Nunspeet	3,13%	1.548.000
Oldebroek	2,65%	1.311.000
Oost Gelre	3,60%	1.781.000
Oude IJsselstreek	4,39%	2.172.000
Putten	2,71%	1.341.000
Voorst	3,05%	1.509.000
Winterswijk	3,62%	1.791.000
Zutphen	5,68%	2.810.000
	100,00%	**49.478.000**

Bij de *verdeling* van de gemeentelijke bijdrage over de deelnemende gemeenten wordt het verdeelmodel gebruikt. Dit verdeelmodel is vastgelegd in de Gemeenschappelijke Regeling VNOG. Als verdeelsleutel geldt 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/brandweer en rampenbestrijding. 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. De percentages van het verdeelmodel in voorgaande tabel gelden dus vanaf 2021 voor vier jaren. In 2024 vindt weer een herijking plaats, zodat per 2025 het bijgestelde verdeelmodel van kracht kan worden. De bijdrage voor 2023 is gebaseerd op de bijdrage voor 2022 met daarbij opgeteld het effect van de Kadernota 2023.

Bijlage 3. Overzicht programma 8

Het programma 8 (‘Kazernes en overgangsrecht’) wordt één op één met alleen de betrokken gemeenten verrekend. Het gaat hier om de kazernes die in eigendom van de VNOG zijn (Apeldoorn-Saba, Doetinchem). Daarnaast lopen er exploitatiekosten van de kazernes binnen de gemeente Epe en Zutphen over de VNOG-rekening, welke 1:1 aan die gemeenten worden doorberekend.

Voorts gaat het om de afwikkeling van de financiële gevolgen van individuele afspraken met gemeenten inzake het overgangsrecht met de gemeenten Apeldoorn en Doetinchem. Verschillen tussen de in rekening gebrachte voorschotten en de uiteindelijke kosten blijken bij de jaarrekening en worden dan met de desbetreffende gemeente verrekend.

Gemeente	Individueel per gemeente af te rekenen	
	overgangsrecht	kazernes
Apeldoorn	958.000	1.011.000
Doetinchem	159.000	
Epe		56.000
Zutphen		82.000
Totaal	1.117.000	1.149.000

Bijlage 4. Overzicht reserves en voorzieningen

Overzicht reserves en voorzieningen	Voorlopige stand jaarrekening 2021	+ of -/- 2022	Geraamde stand begroting 2023 (1-1)	+ of -/- 2023	Geraamde stand begroting 2024 (1-1)	+ of -/- 2024	Geraamde stand begroting 2025 (1-1)	+ of -/- 2025	Geraamde stand begroting 2026 (1-1)	+ of -/- 2026	Geraamde stand begroting 2027 (1-1)
Voorlopig rekeningresultaat 2021 (€ 5.266.036)											
Bestemmingsreserves											
Algemene Reserve	1.135.114		1.135.114		1.135.114		1.135.114		1.135.114		1.135.114
Jeugdbrandweer Oost-Gelre	5.436		5.436		5.436		5.436		5.436		5.436
Tijdelijke reserve	608.000	-608.000	0		0		0		0		0
Egalisatiereserve afschrijvingen	2.906.529	55.000	2.961.529	169.850	3.131.379	-94.150	3.037.229	-1.583.150	1.454.079	-4.407.400	-2.953.321
Bestemmingsreserve Frictiekosten LMO	500.000		500.000		500.000		500.000		500.000	-500.000	0
Bedrijfsvoeringreserve	3.000.000	-609.000	2.391.000	-336.500	2.054.500	-75.000	1.979.500		1.979.500		1.979.500
Reserve incidentele veranderkosten	434.468	-33.000	401.468	-401.468	0		0		0		0
Reserve frictiekosten risicobeheersing	365.000	-120.000	245.000	-120.000	125.000	-125.000	0		0		0
Reserve bijkomende kosten materieelspreidingsplan	297.517	-50.000	247.517	-40.000	207.517	-40.000	167.517	-30.000	137.517	-30.000	107.517
Reserve vervanging operationeel uniform	100.000		100.000		100.000	-100.000	0		0		0
Egalisatiereserve 'inzetten (uitruk)'	400.000		400.000		400.000		400.000		400.000		400.000
Reserve zelfredzaamheid en risicobewust	516.607		516.607	-516.607	0		0		0		0
totaal bestemmingsreserves	*10.268.671*	*-1.365.000*	*8.903.671*	*-1.244.725*	*7.658.946*	*-434.150*	*7.224.796*	*-1.613.150*	*5.611.646*	*-4.937.400*	*674.246*
Totaal reserves	**10.268.671**		**8.903.671**		**7.658.946**		**7.224.796**		**5.611.646**		**674.246**
Voorzieningen voor risico's en verplichtingen											
FLO Stedendriehoek	50.000		50.000		50.000		50.000		50.000		50.000
Arbeidskostengerelateerde voorziening	70.000	-22.000	48.000	-24.000	24.000	-24.000	0				
Voorzieningen door derden beklemde middelen											
Voorziening onderhoud groot kazerne Doetinchem*	596.772	75.000	671.772	-671.772	0						
Voorziening groot onderhoud kazerne Harderwijk*	532.662	60.000	592.662	-592.662	0						
Totaal voorzieningen	**1.249.434**		**1.362.434**		**74.000**		**50.000**		**50.000**		**50.000**

* in 2022 eindigt de periode van 10 jaar, waarbij deze kazernes om fiscale redenen in eigendom van de VNOG zijn. Het eigendom gaat dan weer terug naar de betreffende gemeente.

1. Algemene Reserve

- Doel: afdekking 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 Stichting).
- Duur: n.t.b.
- Mutaties: via AB besluit, geen stortingen meer; onttrekking via jaarrekening al naar gelang de voortgang.

3. 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[4] (= bestaand beleid). Het renteresultaat verloopt niet via de egalisatiereserve kapitaallasten.
- Hoogte: geen minimum, geen maximum.
- Duur: geen einddatum.
- Mutaties: AB besluit bij begroting, begrotingswijziging of in de jaarrekening als onderdeel van de resultaatsbepaling.

[4] verkoopsom -/- afwaardering + uitkering polis

4. Bestemmingsreserve frictiekosten Landelijke meldkamer (LMO)
- Doel: dekking frictiekosten vorming Landelijke meldkamer (AB 27-6-2019).
- Hoogte: € 500.000 (uitkering Rijk).
- Duur: 2020-2026.
- Mutaties: via AB besluit, geen stortingen meer; onttrekking via jaarrekening al naar gelang de voortgang.

5. Bedrijfsvoeringsreserve
- Doel: algemene bufferfunctie en is breed inzetbaar voor prioriteiten (bijv. innovatie) 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

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 2023.
- Mutaties: AB besluit, geen stortingen meer; onttrekking via jaarrekening al naar gelang de voortgang.

7. Reserve frictiekosten Risicobeheersing (frictiekosten Omgevingswet / RB)
- Doel: dekken personele frictiekosten transitie Risicobeheersing i.r.t. Omgevingswet.
- Hoogte: € 485.000, uit overschot p-budget RB 2020.
- Duur: 2021-2024, onttrekking voor inhuur ter vervanging gedurende opleidingen en tijdelijke overbezetting van nieuwe medewerkers, in te werken door vertrekkende medewerkers.
- Mutaties: via AB-besluit door vaststelling van de begroting 2021-2024, waarin voor vier jaar een onttrekking van € 121.000 is opgenomen.

8. 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 via jaarrekening al naar gelang de voortgang.

9. Reserve vervanging operationeel uniform (dienstkleding)
- Doel: dekking vervanging dienstkleding.
- Hoogte: € 400.000, uit overschot 2020-2021.
- Duur: 2022-2024.
- Mutaties: AB besluit bij de jaarrekening, verschil begroting en realisatie

10. 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: max. € 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.

11. Reserve programma Zelfredzaam & Risicobewust

- Doel: De grondslag van het programma is de pijler 'Zelfredzaam en Risicobewust' uit de Toekomstvisie. Het doel is om de zelf- en samenredzaamheid te vergroten door het risicobewustzijn van burgers, instellingen en bedrijven te beïnvloeden en hen te stimuleren tot het nemen van beheersmaatregelen die veiliger gedrag bewerkstelligen. Een ander belangrijk doel is om daar te acteren en te interveniëren waar de risico's zich bevinden.
- Hoogte: € 550.000, uit jaarrekeningresultaat 2020.
- Duur: 2021-2023.
- Mutaties: AB besluit

Bijlage 5. Overzicht taakvelden

		2022		2023	
taakvelden	omschrijving	lasten	baten	lasten	baten
0.1	bestuur			20.000	
0.10	reserves	55.000	398.000	169.850	1.414.575
0.4	overhead	12.039.222	154.000	13.957.990	178.000
0.5	treasury	586.000	586.000	420.300	420.000
0.8	overige baten en lasten	1.700.068		2.541.068	
1.1	crisisbeheersing en brandwee	46.586.710	59.829.000	44.773.367	59.870.000
		60.967.000	60.967.000	61.882.575	61.882.575

De transitie binnen de VNOG in nog niet geheel afgerond. Ook moet van alle functies opnieuw bepaald worden of deze volgens de voorschriften uit het Besluit Begroting en Verantwoording onder het taakveld 0.4 Overhead vallen of onder het taakveld 1.1 Crisisbeheersing en brandweer. Dit wordt ter hand genomen als de transitie is afgerond. De verdeling van kosten tussen de taakvelden overhead en crisisbeheersing en brandweer zullen hierdoor veranderen.

Bijlage 6. Beleidsindicatoren

In de voorschriften van het BBV is een basisset van 39 beleidsindicatoren opgenomen. De beleidsindicatoren zijn niet genormeerd door het rijk. De volgende indicatoren moet de VNOG opnemen:

Indicator	begroting 2022	begroting 2023
Formatie: aantal FTE per 1.000 inwoners	0,41	0,40
Bezetting: aantal FTE per 1.000 inwoners	onbekend	0,37
Apparaatskosten: kosten per inwoner	€ 14,54	€ 16,58
Externe inhuur: kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur extern	0,82%	0,84%
Overhead: % van totale lasten	24,11%	22,33%

Ook hier zal het percentage overhead wijzigen door de verdeling van salarissen tussen overhead en crisisbeheersing en brandweer.

Bijlage 7. Geprognotiseerde meerjarenbalans

In het BBV is opgenomen dat voor de drie jaren volgend op het begrotingsjaar een geprognosticeerde begin- en eindbalans moet worden opgenomen in de begroting (artikel 22 en 23 – BBV):

Begrotingsjaar T	**2023**					
	T-2	**T-1**	**T**	**T+1**	**T+2**	**T+3**
Activa	**31-12-2021**	**31-12-2022**	**31-12-2023**	**31-12-2024**	**31-12-2025**	**31-12-2026**
(im) Materiële vaste activa	43.110	50.730	49.962	68.004	79.934	92.062
Financiële vaste activa: Kapitaalverstrekkingen						
Financiële vaste activa: Leningen						
Financiële vaste activa: Uitzettingen > 1 jaar						
Totaal Vaste Activa	**43.110**	**50.730**	**49.962**	**68.004**	**79.934**	**92.062**
Uitzettingen <1 jaar	7.146	5.054	6.201	4.747	2.851	-1.345
Liquide middelen	31	31	31	31	31	31
Overlopende activa	3.451	2.751	2.751	2.751	2.751	2.751
Totaal Vlottende Activa	**10.628**	**7.836**	**8.983**	**7.529**	**5.633**	**1.437**
Totaal Activa	**53.738**	**58.567**	**58.945**	**75.533**	**85.567**	**93.499**
Passiva	**31-12-2021**	**31-12-2022**	**31-12-2023**	**31-12-2024**	**31-12-2025**	**31-12-2026**
Eigen vermogen	15.535	13.570	12.325	11.891	10.278	5.340
Voorzieningen	1.249	1.362	74	50	50	50
Vaste schuld	28.067	35.447	38.359	55.405	67.052	79.921
Totaal Vaste Passiva	**44.851**	**50.380**	**50.758**	**67.346**	**77.379**	**85.312**
Vlottende schuld	2.231	2.231	2.231	2.231	2.231	2.231
Overlopende passiva	6.657	5.957	5.957	5.957	5.957	5.957
Totaal Vlottende Passiva	**8.887**	**8.187**	**8.187**	**8.187**	**8.187**	**8.187**
Totaal Passiva	**53.738**	**58.567**	**58.945**	**75.533**	**85.567**	**93.499**

Uit bovenstaande meerjarenbalans blijkt dat de uitzettingen in de schatkist (liquide middelen) in 2026 ontoereikend zijn zonder aanvullende financiële middelen. Dit verloop wordt veroorzaakt door een sterkte toename van de onttrekkingen uit de (in eerdere jaren) gevormde reserves en met name ook de uitputting van de egalisatiereserve afschrijvingen (zie ook de toelichting van de ramingsgrondslagen kapitaalslasten onder de paragraaf Bedrijfsvoering).

Bijlage 8. Kredieten 2023-2026

kredietaanvragen (meerjaren) begroting 2023-2026

Soort activa		Kredietomschrijving	bedrag in €				
			jaar 2023	jaar 2024	jaar 2025	jaar 2026	totaal
Materieel	Paraat	Voertuigen, aanhangers en boten	8.850.000	18.467.000	14.800.000	17.573.000	59.690.000
	Piket	Voertuigen AC/OIV/AGS/FBO/TBO/(H)OvD/CvD	110.000	62.000	0	37.000	209.000
	Dienst	Voertuigen en aanhangers (aggregaten)	1.799.000	840.000	551.000	574.000	3.764.000
	Overig	Logistieke hulpmiddelen	0	0	118.000	0	118.000
Inventaris	Tankautospuit HV	(Red)gereedschappen, apparatuur, armaturen e.d.	446.048	1.343.916	1.683.440	1.138.320	4.611.724
	(H)OvD, CvD, AGS, FBO, TBO	Inventaris AGS, apparatuur	0	19.000	0	0	19.000
	WVD/Vakbekw.heid	Apparatuur	0	0	0	0	0
	PPMO baan	PPMO	0	0	142.000	0	142.000
PBM	Personeel	Pakken, laarzen, helmen	766.000	232.000	681.000	49.000	1.728.000
	WO	Duikuitrusting en -apparatuur	0	21.000	0	19.000	40.000
Comm.	C2000	Verbindingsapparatuur, schermen e.d.	776.000	1.145.000	27.000	614.000	2.562.000
Werkplaats	Auto/ techniek/ metaal	Compressoren, hefbrug	72.000	63.000	16.000	15.000	166.000
	PBM	Ademlucht(apparatuur), was-/droogapparatuur	114.000	29.000	0	0	143.000
	Watervoeren-de armaturen	Slangen(apparatuur)	19.000	19.000	0	0	38.000
Comm. / ICT	Werkstat.	Gebruikersmiddelen ICT	56.000	56.000	56.000	525.000	693.000
	Gis.comp.	Apparatuur	0	24.000	30.000	18.000	72.000
	Infrastruc./ Server/ Netwerk	ICT: infrastructuur, applicatiesoftware e.d.	81.000	602.000	469.000	836.000	1.988.000
	GHOR appl.syst.	GHOR voertuigen (Citty Giss)	0	30000	0	0	30.000
	Telefonie	ICT Smartphones GBM	71.000	71.000	71.000	71.000	284.000
	GHOR C2000	Verbindings(apparatuur)	29.000	0	0	0	29.000
Huisvesting	Bouw/renovatie	Aanpassing gebouwen, zeecontainers	0	626.000	0	155.000	781.000
	Demarcatie	Inrichting/meubilair kazarnes	50.000	100.000	0	250.000	400.000
	Tech.install.	Aanpassing installaties	0	37.000	0	0	37.000
Facilitair	Audio.V.M.	Krediet jaarlijkse vervanging	31.000	31.000	31.000	31.000	124.000
	Meubilair	Jaarlijkse vervanging en overig meubileir	112.500	50.000	414.000	72.000	648.500
Totaal kredietaanvraag			**13.382.548**	**23.867.916**	**19.089.440**	**21.977.320**	**78.317.224**

Bijlage 9. Overzicht gekwantificeerde en niet-gekwantificeerde risico's

Gekwantificeerde risico's						
Nr.	Risico's en oorzaken	Beheersmaatregelen	Kans in %	Effect in euro's		Weer-stands-capaciteit €
				bedrag	toelichting berekening	
1	**Stoppen Openbaar Brand-/Regionaal meldsysteem (OMS/RBS) met gevaar voor discontinuïteit meldingen.** De VNOG raakt de huidige taak en systemen kwijt. Het risico is dat twee medewerkers niet ingepast kunnen worden in de formatie. De zekerheid dat deze winstgevende activiteit uit de begroting valt is structureel opgenomen bij de autonome ontwikkelingen.	Tijdig anticiperen, door de medewerkers een plek te geven in de formatie. De kans dat dat niet lukt (zonder meerkosten) neemt met de jaren af en wordt ingeschat op gemiddeld 50%. Tegelijk wordt daarbij gekeken naar het mogelijk behoud van de informatiepositie vanuit het brandmeldsysteem.	50%	150.000	Personele kosten afbouw jaren: € 450.000, rekening houdend met reservering frictiekosten in 2021, opnemen € 150.000	75.000
2	**Geen match tussen de gemeenten en de afd. RCB t.a.v. de uitvoering van taken en dienstverlening, bij de invoering van de nieuwe Omgevingswet.** Te grote diversiteit in uitvoering/invulling door gemeenten t.o.v. het kwalitatieve en kwantitatieve aanbod van de VNOG.	Voldoende aandacht geven aan afstemming tussen de VNOG en de gemeenten t.a.v. de uit te voeren dienstverlening (tempo en inhoudelijk). Inhuur extra personeel om (tijdelijk) synchroom oude - (preventist) en nieuwe taken uit te voeren en met gemeenten af te stemmen over afbouw/overgang taken.	50%	640.000	Inhuur 4 fte (à € 80.000) voor uitvoering synchroon van taken oud en nieuw bij invoering Omgevingswet, voor 2 jaar.	320.000
3	**Schaarste capaciteit repressieve inzet van vrijwilligers brandbestrijding.** Door vergrijzing is uitstroom van vrijwilligers te verwachten. Daarnaast is er meer verloop onder brandweervrijwilligers, aangezien zij minder lang aan een brandweerkorps verbonden zijn (dit is een maatschappelijke trend bij vrijwilligers in het algemeen).	Naast organiseren en participeren in activiteiten en acties die de binding van vrijwilligers bevorderen, is het opstellen en uitvoeren van strategisch personeelsplanning (leeftijdsopbouw, gespreks-cyclus, opleidingsplan), per district en per post, van belang.	70%	408.000	Kosten opleiden 10% meer te werven vrijwilligers: 8 per jaar. Opleidings- en bijkomende kosten € 17.000 per jaar, voor 3 jaar.	286.000
4	**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).	Naast sturing op voldoende inzet repressieve capaciteit (vrijwilligers); optimaliseren roosteren beroepsme-dewerkers (dagdienst). Ontwikkeling risico houdt verband met uitwerking bouwsteen Verplichtend Karakter (vrijwilligers).	30%	50.000	Mogelijke boete i.h.k.v. de arbeidstijdenwet. Berek.: max. 50 medew. , boete € 200 per dag (max. 5 dagen).	15.000
5	**Prijsstijgingen (boven reguliere aanpassing) en beperkte marktwerking brandweermaterieel en -materiaal.** Wereldwijde ontwikkelingen (in 2021) van een toenemende vraag in samenhang met schaarste van aanbod, doen de (grondstof)prijzen van m.n. energie en katoen, stijgen. Hogere kosten blijven dan voor de VNOG, omdat er een geen mogelijkheid is van nacalculatie. De prijsstijgingen kunnen worden versterkt door een gebrekkige marktwerking voor (specifiek) brandweermaterieel en -materiaal.	Doorrekenen financiële gevolgen (voor weerstandscapaciteit) van mogelijke prijsstijgingen voor brandstof en kleding (prijsstijgingen vervangingsprogramma blusvoertuigen zijn separaat opgenomen). Bij grotere volumes en eigen eisen, kan de VNOG zelfstandig aanbesteden i.p.v. in IFV verband.	70%	100.000	Stijging prijzen boven reguliere index van alleen brandstof (energie) en kleding. Kosten per jaar 1 mln., berekend stijging 10%, voor 1 jaar.	70.000
6	**Niet (tijdig) realiseren besparingen Toekomstvisie 2020 e.v. jaren, opdracht materieelspreidingsplan (MSP) brandbestrijding t.a.v. *materiële* kosten.** Vervangingen in het kader MSP worden vertraagd m.n. door prijsstijgingen en schaarste van grondstoffen. Vertraging vervanging - en voortschrijdende inzichten bij vervanging materieel leiden tot latere besparingen op de exploitatiekosten.	Doorrekenen incidentele financiële gevolgen (voor weerstandscapaciteit) t.a.v.uitgestelde realisatie besparingsmogelijkheden materiële kosten bij vertraging uitvoering MSP.	50%	160.000	Besparingen op materiële kosten, bij opschuiving vervangingsplan materieel van 2022/2023 naar 2024, ontstaan 2 jaar later. Eenmalig niet gerealiseerde besparing € 160.000 in 2022 en 2023.	80.000
7	**Niet (tijdig) realiseren besparingen Toekomstvisie 2020 e.v. jaren, opdracht materieelspreidingsplan (MSP) brandbestrijding t.a.v. personele kosten (formatie onderhoud, uren vrijwilligers en kosten vakbekw.worden*).*** Vervangingen in het kader MSP worden vertraagd m.n. door prijsstijgingen en schaarste van grondstoffen. Vertraging vervanging materieel leidt tot een vertraagde of minder grote krimp van het repressief beroepspersoneel en/of de vrijwilligers, met gevolgen voor de verwachte besparingen op vergoedingen en kosten van vakbekwaam worden en blijven.	Doorrekenen incidentele financiële gevolgen (voor weerstandscapaciteit) t.a.v. uitgestelde besparingsmogelijkheden personele kosten bij mogelijke verdere vertraging.	50%	770.000	Besparing op personele kosten, bij opschuiving vervangingsplan materieel van 2022/2023 naar 2024, ontstaan 2 jaar later. Eenmalige niet gerealiseerde besparing € 550.000 in 2022 en 2023 (oplopend in jaren door toename besparingsdoelstelling).	385.000
8	**Uitval voor repressieve inzet brandbestrijding 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 brandbestrijding.	30%	90.000	Berekening inhuurkosten benodigd voor vervangend materieel €.30.000 per jaar.	27.000

9	**Extra prijsstijgingen (en vertraging) aanschaf blusmaterieel bij realisatie MSP o.b.v. Toekomstvisie.** Extra prijsstijgingen van blusmaterieel leiden tot hogere kapitaalslasten c.q. eerdere uitputting van de (gevormde) egalisatiereserve.	Naast de financiële gevolgen (voor de egalisatiereserve) van de huidige (najaar '21) verwachte prijsstijgingen MSP - welke zijn verwerkt in de Kadernota-/ Begroting 2023 - extra prijstijgingen voor de uitvoering als risico doorrekenen (voor weerstandscapaciteit).	30%	500.000	Berekening kapitaalslasten voor 3 jaar bij een (extra) stijging van 5% van de prijzen voor de vervangingen (50 mln.) i.h.k.v. MSP.	150.000
10	**Onvoldoende oefenmogelijkheden voor oefenen onder realistischer omstandigheden voor Vakbekwaam blijven brandweerpersoneel.** Oefenmogelijkheden op VNOG-vakbekwaamheidspleinen worden beperkt bij het niet voldoen aan eisen van RI&E (omissies vastgesteld voor ASK). Bij onvoldoende mogelijkheden om met eigen faciliteiten de vakbekwaamheid op peil te houden, zou gekeken kunnen/moeten worden naar het gebruik externe locaties. Dit brengt extra kosten met zich.	Doorvoeren maatregelen waardoor de vakbekwaamheidspleinen voldoen aan de eisen. Waar nodig (tijdelijk) gebruik maken van (andere) externe locaties.	50%	25.000	Incidenteel extra kosten ter overbrugging i.v.m. voldoen vakbekwaamheidslocaties aan eisen.	13.000
11	**Noodzakelijke (spoedeisende) aanpassingen aan gebouwen/ installaties voortvloeiende uit de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E).** De status van de (uitvoering van de) wettelijke vereiste keuringen van de (gemeentelijke) kazernes is onduidelijk, daarbij is onzeker wie de kosten voor noodzakelijke aanpassingen gaat betalen.	Conform bestuurlijke besluitvorming (dec.'21) afspraken maken met gemeenten in het kader van demarcatie. Voor mogelijke spoedeisen kosten, financiële middelen opnemen.	50% en 10%	96.000	Kapitaalslasten: resp. aanpassing routing vervuilde kleding (€ 24.000 per jaar) en aanpassing muren ademluchtwerkplaatsen (€ 8.000 per jaar), voor 3 jaar.	38.000
	Extra verhuiskosten tijdelijke huisvesting) en faciliteiten kantoorpersoneel.					
12	Onzekerheid termijn overbrugging na vertrek Europaweg ultimo 2023.	Uitkomsten onderzoek (toekomstige) huisvesting medewerkers, na vertrek Europaweg ultimo 2023, verwacht in 2022. Alternatieve mogelijkheden, i.s.m. 1-post gedachte in Apeldoorn, niet verwacht voor 2026.	90% en 30%	300.000	(1) tijdelijke huisvesting (EW)/dubbele verhuizing 300.000 euro (1e: 90%, 2e: 30%).	360.000
13	Ontwikkelingen m.n. als gevolg van de corona-pandemie, vereisen aanpassingen benodigde faciliteiten voor het werken op kantoor en thuis.	Beleid - en mogelijkheden van (toekomstbestendige) huisvesting voor thuiswerken uitwerken en (voorlopig) opnemen risico extra kosten thuiswerken.	50%	263.250	Berekening kosten (meer) thuiswerken voor alle (300) medewerkers. Berekening voor 3 jaar: uitgaande van gemiddeld 2 dagen per week, vergoeding € 2 per dag en 45 weken per jaar. Daarnaast eens per 6 jaar een vergoeding per medewerker van € 675.	132.000
14	**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 infrastructuur of hardware, leverancier kan niet leveren, cybercrime.	Plan van aanpak Baseline informatieveiligheid (BIO) gereed. Voorzien in uitwijkmogelijkheden voor (alternatie) uitvoering kritische ICT processen. N.a.v. de cyberaanval in 2020 wordt de ICT-omgeving van de VNOG actief gemonitord, daarmee wordt het risico op en de impact van een volgende hack verminderd. Het risico op een hack blijft echter bestaan, omdat cybercrime zich snel ontwikkelt en steeds vernuftiger wordt.	50%	500.000	Kosten opheffen gijzeling c.q. gevolgen hacks e.d. (o.b.v. cijfers hack 2020).	250.000
15	**Te hoge personele kosten (beroeps en vrijwilligers).** Door onjuiste (aansluiting) basisgegevens; personele wisselingen HRM; onjuiste toepassing cao -/fiscale regelingen en onvoldoende controles/ - kennis, kunnen berekende salarissen/vergoedingen te hoog zijn en/of leiden tot boetes / eindheffing (ATW, WKR, FLO, reiskosten, IKB).	Doorvoeren interne controle -/beheersmaatregelen, procesbewaking, procedurevastleggingen en kennisverbetering medewerkers. Uitsplitsen benoemde (oorzaken) risico's. Voor FLO-uitvoering is externe ondersteuning aangetrokken.	30%	350.000	Berekening o.b.v. percentage personele kosten 1% van € 35 mln. (beroeps + vrijwilligers).	105.000
16	**Inkopen voor te hoge bedragen en/of onjuiste uitvoering/voorwaarden (w.o. aanbestedingen).** De inkoopdiscipline wordt niet altijd tijdig betrokken in het proces van inkoop en inhuur. Bij de huisvestings- en facilitaire kosten komt hierbij de onduidelijkheid over de demarcatie. De gevolgen hiervan zijn mogelijke claims van leveranciers. Deze zijn, met inzet van externe juristen, tot op heden onterecht gebleken.	Beleid en (centrale) sturing op het inkoop(proces) resp. verduidelijken en verbeteren en VNOG-breed inzichtelijk maken bij welke inkopen er sprake is/kan zijn mogelijke aanbestedingsplicht. Gesprekken met de gemeenten over het demarcatievraagstuk, hebben inmiddels meer zicht gegeven op de te maken afspraken daaromtrent.	10%	150.000	Berekening o.b.v. percentage en volume inkoop (w.o. investeringen) 0,5% van € 30 mln.	15.000
17	**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 voor alle veiligheidsregio's gelijk getrokken. Onderzocht wordt de mogelijkheid minder te verzekeren en schades als collectief te dragen. Het eigen risico kan dan meer gaan fluctueren.	10%	600.000	Afhankelijk van de wijze waarop het collectief dragen van schades wordt georga-niseerd, gaat de berekening (nog) uit van de verzekeringsoptie met een risico van premie-stijging van € 200.000 p.j., voor 3 jaar.	60.000
18	**Stijging reële bijdrage aan IFV door bv. nieuwe taken.**	Inbreng in begrotingsproces IFV.	30%	60.000	Berekend risico: stijging 5% huidige bijdrage € 400.000, voor 3 jaar.	18.000
19	**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%	1.500.000	Berekening: verwachte investeringen c.q. (her)financiering in de periode 2022 t/m 2024: €.50 mln. Risico stijging gemiddeld van 0,8% naar 1,8%, voor 3 jr.	750.000
20	**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.	Aan plan van aanpak AVG wordt gewerkt. Bewustzijn voor privacy-schendingen scherp houden, de uitvoering - en vastlegging van processen toetsen en waar mogelijk verbeteren.	10%	300.000	Mogelijk bedrag boete per overtreding € 300.000. Kans relatief gering.	30.000
					totaal weerstandscap.	**3.179.000**

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, dat in april 2022 moet worden opgeleverd voor geheel brandweer Nederland.	50%		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 bestaande blusvoertuigen, 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.			Mogelijke toename van de kosten, indien mogelijk, opgevangen binnen de bestaande begroting van M&L.	
3	**Onzekerheid toekomstbestendige - en efficiënte uitvoering van repressieve taken bij het niet (tijdig) realiseren samenvoeging/-werking kazernes (Toekomstvisie bouwsteen 31 en 31a).** Uitkomsten (nog op te starten) onderzoeken naar samenvoeging/-werking zijn nog niet bekend, zodat er nog geen uitspraken kunnen worden gedaan over mogelijke verbeteringen van de uitvoering van de repressieve activiteiten in en rond de plaatsen Gendringen en Silvolde en in de grensstreek met Duitsland (Dinxperlo-	Opdracht geven voor het (verder) uitvoeren van nadere onderzoeken van samenvoeging en -werking tussen Gendringen en Silvolde en in de grensstreek met Duitsland (Dinxperlo-Suderwick). Hiermee zal inzicht moeten worden verkregen zowel in mogelijke verbeteringen als -				
4	**(On)mogelijkheid terugbrengen meerkosten kazernering dagdienst.** Bij de noodzaak van het (moeten) doorvoeren van de zgn. bouwsteen Verplichtend Karakter, valt de mogelijkheid van het roosteren van vrijwilligers voor de repressieve (dag)activiteiten af en zijn mogelijke	De mogelijkheden nader onderzoeken van het uitbreiden van roosteren van beroepspersoneel in de dagdienst en de mogelijke flexibele inzet van medewerkers tussen				
5	**(Nog) geen kwantificering van gevolgen Pandemie n.a.v. COVID-19.** De consequenties van een pandamie als COVID -19, zijn voor de VNOG nog niet te kwantificeren.	Risicoprofiel vastgesteld op 10 december 2020. Pandemie is daarin als risico opgenomen en tevens beleidsprioriteit voor 2021-2024. N.a.v. de ervaringen met COVID-19, wordt een pandemie als worst-case scenario, (opnieuw) tegen het licht gehouden.				