

Referentiekader bedrijfsvoering en
ondersteuning (Den Haag 1996)

Beleidsadvies

VERVALLEN

VERVALLEN

Inhoud

Hoofdstuk 1	
Voorwoord	5
Hoofdstuk 2	
Bedrijfsvoering en ondersteuning	7
2.1 Het besturingsmodel	7
2.2 Het regionaal organisatieplan	7
2.3 Het regionaal organisatieplan, een cyclisch proces	8
2.4 Bedrijfsvoering en het regionaal organisatieplan	9
2.5 Referentiekader Bedrijfsvoering	11
Hoofdstuk 3	
Bijlagen referentiekader bedrijfsvoering en ondersteuning	
3.1 Gebruiksaanwijzing bijlagen	17
3.2 Inleiding bijlagen personeelsinstrumenten	18
Bijlage 1	
Voorbeeld functieprofielen	23
Bijlage 2	
Formatie van de brandweer op het gebied van bedrijfsvoering en ondersteuning (IN GEMEENTEN MET TUSSEN DE 20.000 EN 40.000 INWONERS)	27
Bijlage 3	
Werving en selectie	31
Bijlage 4	
Introductie nieuwe medewerkers	35
Bijlage 5	
Functionerings- en beoordelingsgesprekken	39
Bijlage 6	
Ziekteverzuim en verzuimbegeleiding	47
Bijlage 7	
Opleidingsbeleid en opleidingsplan	53
Hoofdstuk 4	
Inleiding bijlagen informatievoorziening	57
Bijlage 8	
Checklist informatievoorziening bedrijfsvoering brandweer	63
Bijlage 9	
Checklist informatievoorziening rampenbestrijding	71
Hoofdstuk 5	
Inleiding bijlage organisatorische instrumenten	75
Bijlage 10	
Administratieve organisatie Brandweer Tilburg	77
Hoofdstuk 6	
Inleiding bijlagen financiële instrumenten	111

Bijlage 11	
Financiën en de wens van een bestuurbare en beheersbare organisatie	117
Bijlage 12	
De producten van de brandweer	129
Bijlage 13	
Meerjarenproductplan	135
Bijlage 14	
Begroting in een oogopslag	139
Bijlage 15	
De productbegroting	141
Bijlage 16	
De managementrapportage	147
Bijlage 17	
Het jaarverslag	157
Hoofdstuk 7	
Inleiding bijlage instrumenten communicatie	157
Bijlage 18	
Marketing en communicatie	153

VERVALLEN

1. Voorwoord

In vervolg op de referentiekaders voor brandweezorg en rampenbestrijding heeft de Stuurgroep Versterking Brandweer ook het referentiekader bedrijfsvoering en ondersteuning vastgesteld. Het betreft een bijgestelde versie van een concept dat is opgesteld door een landelijke werkgroep, waarin deskundigen uit het brandweerveld, gemeenten en het Ministerie van Binnenlandse Zaken vertegenwoordigd waren. De werkgroep is bij zijn werkzaamheden ondersteund door een extern adviesbureau.

Het concept van 17 juli 1996 is voor commentaar voorgelegd aan de bestuurlijk verantwoordelijken en de projectleiders PVB in de regio's. Ook is dat concept voorgelegd aan de besturen van de Nederlandse Brandweer Federatie en de Koninklijke Nederlandse Brandweervereniging en besproken met het hoofdbestuur van de Nederlandse Brandweervereniging-NVBC en het bestuur van het College Commandanten Regionale Brandweren.

Uit de commentaren bleek grote overeenstemming te bestaan over de bruikbaarheid van het materiaal dat in het referentiekader bedrijfsvoering en ondersteuning is bijeen was gebracht. Hierbij wordt opgemerkt dat, anders dan bij de referentiekaders gewenst zorgniveau project versterking brandweer, bij het referentiekader bedrijfsvoering en ondersteuning rekening moet worden gehouden met de gemeentelijke omgevingsfactoren waarin de gemeentelijke brandweer werkt. Een aantal bedrijfsprocessen op het gebied van personeel, organisatie en financiën van de brandweer zal moeten aansluiten op hetgeen hiervoor op de gemeente c.q. de regio als geheel geldt.

In overleg met de beide opdrachtgevers van het project Versterking Brandweer is besloten tot een gewijzigde opzet van dit referentiekader. Vertrekpunt daarbij is de samenwerking tussen gemeentelijke brandweren en de regionale brandweer in de regio zoals neergelegd wordt in het regionaal organisatieplan voor brandweezorg en rampenbestrijding. Het referentiekader bevat richtinggevende uitspraken over de kwaliteit van die bedrijfsvoeringsprocessen die in regionaal verband moeten worden afgestemd om de onderlinge samenwerking tussen de diverse brandweerorganisaties in de regio mogelijk te maken.

De opstelling en uitvoering van het regionaal organisatieplan zal in 1997 door de regio's tenaamde moeten worden genomen. Om de regio's daarbij te ondersteunen wordt thans door het landelijk projectbureau PVB een handreiking opgesteld. Het gaat daarbij om een praktische vertaling van de afspraken die in het Projectprogramma zijn gemaakt en in het referentiekader bedrijfsvoering en ondersteuning zijn uitgewerkt. De handreiking zal naar verwachting omstreeks februari 1997 beschikbaar komen.

Naast het referentiekader bedrijfsvoering en ondersteuning is een aantal bijlagen opgenomen. Hierin worden bij wijze van handreiking aanbevelingen gedaan voor een verdere professionalisering van de verschillende bedrijfsvoeringsprocessen bij de gemeentelijke brandweren en de regionale organisatie.

VERVALLEN

2. Bedrijfsvoering en ondersteuning

2.1 Het besturingsmodel

Het Project Versterking Brandweer beoogt de realisatie van een versterkte brandweerorganisatie, die optimaal uitvoering kan geven aan brandweezorg en rampenbestrijding in iedere regio. Deze brandweerorganisatie is een samenwerkingsverband tussen gemeentelijke brandweren en regionale onderdelen. Om een toereikend niveau van brandweezorg en rampenbestrijding te realiseren, zullen op bestuurlijk niveau afspraken gemaakt moeten worden over het gewenste zorgniveau.

Het realiseren en het naleven van deze afspraken vergt logischerwijs een versterking van de bestuurlijke regie op regionaal niveau. Deze regie wordt uitgewerkt overeenkomstig een in het Projectprogramma omschreven besturingsmodel. Dit model kan door de regio's als hulpmiddel gebruikt worden bij het ontwerpen van de regionale organisatie.

De regionale brandweer is een samenwerkingsverband van gemeentelijke brandweren op basis van een gemeenschappelijke regeling. De regionale brandweer wordt bestuurd door een algemeen bestuur, dat wordt gekozen door de raden van de deelnemende gemeenten. Als regel zullen de portefeuillehouders brandweer hiervan deel uitmaken. Het bestuur benoemt een regionaal commandant, voorziet in de bestaffing van de regionale organisatie en de bestuurlijke coördinatie en operationele leiding bij rampen en grootschalig optreden. Voorts neemt het bestuur de besluiten die noodzakelijk zijn voor een goed bestuurlijk, operationeel en administratief functioneren van de gehele brandweerorganisatie met al haar onderdelen.

De regionale brandweer heeft een organisatie tot haar beschikking die wordt aangestuurd door de regionaal commandant. De organisatie voorziet enerzijds in de taken die op regionaal niveau moeten worden uitgevoerd en ondersteunt anderzijds de gemeentelijke brandweren bij de uitvoering van hun taken. Daarnaast initieert en onderhoudt het bureau contacten met andere disciplines en instanties die voor de uitvoering van de brandweezorg en de rampenbestrijding van belang zijn.

2.2 Het regionale organisatieplan

De bestuurlijke regie met betrekking tot de brandweezorg en de rampenbestrijding in de regio is vastgelegd in een regionaal organisatieplan. Hierin is een samenhangende beschrijving van de brandweezorg en de rampenbestrijding in de regio vastgelegd. Basis hiervoor is het gewenste zorgniveau in de regio. Het zorgniveau betreft de brandweezorg en de rampenbestrijding, ofwel de primaire processen van de organisatie. Bedrijfsvoeringsprocessen ondersteunen de primaire processen van de brandweer en bepalen daarmee de kwaliteit van de brandweezorg en de rampenbestrijding. Bedrijfsvoeringsprocessen moeten daarom tevens onderdeel vormen van het regionaal organisatieplan. Onder bedrijfsvoeringsprocessen wordt ondersteuning op het gebied van personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting (PIOFACH) verstaan.

Benodigde plannen ten behoeve van organisatiestructuur en coördinatie
Er is een vastgesteld regionaal organisatieplan voor brandweezorg en rampenbestrijding (zie referentie 4.2).

Toelichting

In het regionale organisatieplan wordt in ieder geval vastgelegd:

- het regionaal afgesproken te realiseren niveau van brandweezorg en rampenbestrijding;
- samenhangende beschrijving van de taken op het gebied van brandweezorg en rampenbestrijding;

- afspraken over de wijze waarop uitvoering van de taken is geregeld. Aangegeven is of de uitvoering is ondergebracht bij de gemeentelijke brandweer of bij de regionale brandweer, of in bepaalde gevallen bij andere gemeentelijke diensten;
- afspraken over controle en verantwoording.

Anders gezegd:

- spreek af wat er moet gebeuren;
- doe wat afgesproken is;
- laat zien dat gedaan is, wat is afgesproken.

Het regionaal organisatieplan hoeft niet te bestaan uit slechts één document. Het is goed mogelijk dat het regionaal organisatieplan uit meerdere samenhangende documenten bestaat. In het regionaal organisatieplan wordt in dit geval wel specifiek aangegeven uit welke samenhangende onderdelen het plan bestaat.

Het regionaal organisatieplan veronderstelt een continu proces van kwaliteitsverbetering en beheersing op het gebied van de brandweezorg en de rampenbestrijding. Het is aanbevelenswaardig om daarbij onderscheid te maken tussen documenten die frequent zullen wijzigen en basisdocumenten die meerdere jaren bruikbaar zijn. Hiermee wordt veel extra werk voorko

2.3 Het regionaal organisatieplan, een cyclisch proces

Het regionaal organisatieplan is geen document dat eenmalig wordt vastgesteld, maar zal in de praktijk een continu proces zijn. De stappen in dit continue proces komen overeen met het regionaal stappenplan PVB:

- inventarisatie van het bestaande zorgniveau;
- toetsing aan het referentiekader;
- afspraken over het te realiseren zorgniveau;
- uitvoering;
- evaluatie/rapportage aan het bestuur.

Inventarisatie bestaand zorgniveau

Ten behoeve van het ontwikkelen en vaststellen van het regionaal organisatieplan wordt gestart met het kaarttrekken van de huidige situatie, ofwel het maken van een foto van het huidige zorgniveau. In feite betekent dit een actualisatie van de foto die in het kader van het stappenplan PVB is opgesteld.

Dat wil zeggen dat zowel de regionale als de daarbij aangesloten gemeentelijke brandweersorganisaties een aantal inventarisaties uitvoeren. Op gebied van de brandweezorg en rampenbestrijding betekent de inventarisatie onder meer het uitvoeren van een risicoanalyse, het verzamelen van informatie betrekking hebbend op een beleidsplan enzovoort. De hoofdstukken 1 tot en met 4 geven aan op welke gebieden informatie verzameld dient te worden. Op het gebied van bedrijfsvoering zullen het beleid en de gebruikte instrumenten geïnventariseerd worden.

Toetsing aan referentiekader

De inventarisaties zullen worden getoetst aan de referenties hoofdstuk 1 tot en met 5. Hierdoor wordt duidelijk op welke onderdelen de brandweezorg, de rampenbestrijding en de bedrijfsvoering nog niet aan de minimum kwaliteitseisen voldoen. Op het gebied van de bedrijfsvoering zal de toetsing plaatsvinden aan de hand van de geformuleerde referenties in dit hoofdstuk.

Afspraken over te realiseren zorgniveau

Het vaststellen van kwaliteitsdoelstellingen is onder te verdelen in de kwaliteitszorg ten aanzien van het gewenste zorgniveau en de gewenste bedrijfsvoering. De afspraken voor de toekomst worden vastgelegd in het regionaal organisatieplan. De besluitvorming zal de eerste maal volgens planning begin 1997 afgerond worden. Dit is een van de resultaten van het Project Versterking Brandweer.

Uitvoering

Nadat de besluiten zijn vastgelegd, zal met de implementatie ervan begonnen kunnen worden. Veel van de besluiten zullen zeker de eerste maal betrekking hebben op veranderingen die nog moeten worden doorgevoerd.

De uitvoering van het regionaal organisatieplan zal in de praktijk voornamelijk plaatsvinden door de gemeentelijke brandweerorganisaties en de regionale organisatie. De uitvoering van bedrijfsvoeringstaken zal deels door de regionale brandweer plaatsvinden en deels door de gemeentelijke (brandweer)organisatie. De taakverdeling is in het regionaal organisatieplan vastgelegd.

Rapportage aan het bestuur en evaluatie

Rapportage over en evaluatie van het regionaal organisatieplan zal door de regionale brandweer plaatsvinden. In de rapportage wordt verantwoording afgelegd aan het bestuur. De evaluatie bestaat uit het beoordelen van de in de praktijk gerealiseerde resultaten. Uit de evaluatie zullen tevens verbetervoorstellen voortvloeien. Het cyclische proces begint dan weer van voren af aan.

2.4 Bedrijfsvoering en het regionaal organisatieplan

Bedrijfsvoeringstaken voor een gemeentelijke brandweer kunnen worden uitgevoerd door:

- de brandweerorganisatie zelf;
- andere gemeentelijke diensten;
- de regionale brandweer;
- derden.

Uitvoering van bedrijfsvoeringstaken kan op verschillende manieren kan worden ingericht. Vooral kleinere gemeentelijke brandweerorganisaties moeten voor wat betreft de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken veelal aan bij de gemeentelijke organisaties. Hoe de bedrijfsvoering wordt ingericht is vanzelfsprekend een zaak van de gemeente en haar brandweerkorps. In de situatie dat met een regionaal organisatieplan gewerkt gaat worden, zal de regionale en de gemeentelijke bedrijfsvoering zeker op onderdelen op elkaar afgestemd moeten worden. Een voorbeeld ter verduidelijking: om de regionale afspraken te evalueren is informatie nodig vanuit de gemeentelijke korpsen. Deze informatie dient uniform van karakter te zijn, wil vergelijking en samenbrenging tot één regionaal beeld mogelijk zijn. Met andere woorden, het regionaal organisatieplan heeft gevolgen voor de gemeentelijke en de regionale bedrijfsvoering. Deze eisen zijn in de referenties vastgelegd.

Hierbij dient nadrukkelijk aangekend te worden dat de referenties niet tot doel hebben de bedrijfsvoering van de gemeentelijke brandweerorganisatie in zijn geheel vast te leggen. De bevoegdheid hiertoe ligt vanzelfsprekend binnen de gemeente zelf. Wel zullen in regionaal verband afspraken gemaakt moeten worden ten aanzien van de kwaliteit van de bedrijfsvoering, voor zover nodig om het regionaal organisatieplan te kunnen opstellen, uitvoeren en motiveren.

De eisen waaraan de bedrijfsvoering moet voldoen, zijn in deze paragraaf en in paragraaf 2.5 weergegeven. De bestuurlijke organisatie betreffende het regionaal organisatieplan wordt in deze paragraaf behandeld. Hiervoor is gekozen omdat de organisatorische verankering van groot belang is voor het slagen van het Project Versterking Brandweer.

Regionale taken

Het regionaal organisatieplan is onderdeel van de gemeenschappelijke regeling regionale brandweer.

Toelichting

De gemeenschappelijke regeling vormt de juridische verankering van het regionaal organisatieplan.

De bevoegdheden tot het vaststellen van het regionaal organisatieplan en andere relevante besluitvormingsprocedures (samenhangend met regionaal besturingsmodel) moeten in de gemeenschappelijke regeling vastgelegd zijn. Uitgangspunt is dat de uiteindelijke vaststelling geschiedt door het algemeen bestuur. In lijn daarmee ligt dat dit geschiedt op voorstel van het dagelijks bestuur. De ambtelijke verantwoordelijkheid ligt dan bij de regionaal commandant.

Organisatie- en beheersverordening

In de gemeente is een organisatie- en beheersverordening vastgesteld.

Toelichting

De organisatie- en beheersverordening is gebaseerd op artikel 1 van de Brandweerwet 1985: "De gemeenteraad regelt de organisatie, het beheer en de taak van de gemeentelijke brandweer bij verordening." De gemeente kan daarbij gebruik maken van de model-verordening "Brandveiligheid en hulpverlening" van de VNG.

De gemeentelijke organisatie- en beheersverordening en het regionaal organisatieplan staan niet los van elkaar maar dienen nadrukkelijk op elkaar te worden afgestemd. In het regionaal organisatieplan dient te worden vastgelegd welke taken de gemeente voor de regionale brandweer of voor één of meer andere gemeentelijke brandweren uitvoert. Tevens wordt in het regionaal organisatieplan aandacht besteed aan taken die de regio voor de gemeentelijke organisatie uitvoert, zodat vastligt dat de gemeente aan haar wettelijke verplichtingen voldoet. De gemeentelijke verordening hangt derhalve nauw samen met het regionaal organisatieplan.

Om te voorkomen dat de verordening periodiek dient te worden aangepast, is het aan te bevelen in de verordening niet te veel in detail te treden omtrent uit te voeren taken, maar daarvoor te verwijzen naar het regionaal organisatieplan.

Er moet voor gewaakt worden dat de gemeentelijke verordening telkens bij aanpassing van het regionale organisatieplan moet worden aangepast. De gemeentelijke verordening moet meer als raam dienen, opdat de gemeentelijke brandweer in staat is uitvoering te geven aan het regionaal organisatieplan. Zij dient de gemeentelijke verordening een voldoende basis te bieden voor de uitvoering van eventueel toegevoegde taken.

Burgemeester en wethouders dragen bij de uitvoering van de verordening zorg voor een goede coördinatie met het regionaal organisatieplan.

Uitvoering nietwettelijke producten

De uitvoering van niet-wettelijke producten is in de organisatie en beheersverordening geregeld. Tevens is geregeld of er kostenverrekening plaatsvindt.

Toelichting

Kostenverrekening is alleen mogelijk waar het gaat om taken c.q. producten die niet in de Brandweerwet 1985 zijn voorgeschreven. Het kan hierbij onder meer gaan om:

- uitvoeren reinigingswerkzaamheden (bijvoorbeeld aan het wegdek);
- verzorgen van oefeningen en opleiding voor derden;
- werkzaamheden in de werkplaats.

Door berekening van kosten dient vooraf te worden vastgelegd in een retributieverordening. Voor mogelijkheden van kostenverhaal voor brandweeroptreden wordt verwezen naar de VNG publicatie *Het verhaal van brandweerkosten* (1993) en het rapport *Kostenverhaal bij milieu incidenten* (1995, NBF).

Naast de bestuurlijk-organisatorische verankering van het regionaal organisatieplan in de gemeenschappelijke regeling en de gemeentelijke verordeningen is nog een aantal uitgangspunten van belang om het regionaal organisatieplan te realiseren. Het gaat daarbij om de besluitvormingsprocedures en de uniformiteit en eenduidigheid van informatie.

Besluitvormingsprocedures

De gemeenschappelijke regeling bevat afspraken gemaakt over de besluitvormingsprocedures betreffende het tot stand komen, uitvoeren en evalueren van het regionaal organisatieplan.

Toelichting

Bevoegdheden die nodig zijn om het opstellen, realiseren en monitoren van het regionaal organisatieplan, zullen tevens vastgelegd moeten worden. Tenminste de grondslag hiervoor dient zijn basis te vinden in de gemeenschappelijke regeling. Het kan derhalve ook gaan om een uitvoeringsbesluit op basis van een daartoe strekkende bepaling.

Vanzelfsprekend heeft het ontwerpen van die procedures een grote overlap met de informatiebehoefte en de informatievoorziening.

Periodieke rapportage regionaal zorgniveau
In regionaal verband zijn afspraken gemaakt over een periodieke rapportage regionaal zorgniveau.

Toelichting

In het regionaal organisatieplan wordt vastgelegd op welke wijze aan het bestuur van de regionale brandweer en de gemeentebesturen jaarlijks wordt gerapporteerd over het gerealiseerde zorgniveau.

De regionale brandweer verzamelt in samenwerking met de gemeenten en de gemeentelijke brandweren de hiervoor benodigde gegevens.

De rapportage bevat een beschrijvend deel, waar mogelijk en nodig, onderbouwd met gekwantificeerde gegevens.

Uniformiteit en eenduidigheid

Relevante informatie (betreffende de uitvoering en voortgang van het regionaal organisatieplan) wordt zoveel mogelijk op uniforme wijze binnen de gemeenten vastgelegd.

Toelichting

Om op regionaal niveau een rapportage te kunnen opstellen dienen relevante gegevens binnen de gemeenten zoveel mogelijk eenduidig te worden vastgelegd en aan de regionale brandweer te worden aangeleverd. Gemeenten en regionale brandweer maken hierover bindende afspraken.

2.5 Referentiekader Bedrijfsvoering

Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan referenties op het gebied van personeel, informatievoorziening, financiën, communicatie en materieel. De referenties voor organisatie zijn hiervoor al aan de orde gekomen.

Toetssteen bij de toepassing van de referenties dient steeds te zijn de vraag in hoeverre regionale afspraken nodig zijn (i.e. kunnen bijdragen aan het opstellen, uitvoeren en monitoren (inclusief het kunnen rapporteren daarover op gemeentelijk en regionaal niveau) van het regionaal organisatieplan voor brandweezorg en rampenbestrijding.

2.5.1 Referenties Personeel

Met een aspect van de bedrijfsvoering dat aan de orde komt, is de personele capaciteit in samenhang met het te voeren personeelsbeleid. Personeelsbeleid heeft een kwantitatief aspect, ofwel de formatie, en een kwalitatief aspect. In het regionaal organisatieplan zal worden vastgelegd welk korps, welke formatie (minimaal) beschikbaar stelt om de taken op het gebied van de brandweezorg en de rampenbestrijding in de regio te kunnen uitvoeren. Bij deze afspraken over de (minimale) formatie van elk korps gaat het niet alleen over kwantitatieve, maar ook om kwalitatieve aspecten.

Deze formatie legt structureel beslag op de financiële middelen van de regio en de gemeenten en zal dan ook structureel verantwoord moeten worden. Voor de verantwoording aan de gemeentebesturen en het bestuur van de regionale brandweer zal voor zowel de gemeentelijke als de regionale brandweer informatie beschikbaar moeten zijn op het gebied van bijvoorbeeld:

- aantal formatieplaatsen dat de gemeentelijke korpsen en het regionale korps nodig hebben om de in het regionaal organisatieplan afgesproken taken uit te voeren;
- kwaliteitseisen (bijvoorbeeld in termen van opleiding, ervaring en geoefendheid) waaraan het personeel dient te voldoen om het zorgniveau in stand te kunnen houden;
- financiële consequenties.

Ten aanzien van het kwalitatieve aspect zullen gemeenten aan vastgestelde regionale afspraken moeten kunnen voldoen. Er ligt -onder meer- een direct verband tussen

de opleiding en geoefendheid van het personeel en de kwaliteit van de zorgverlening. Hierover zullen tussen de regio en de gemeenten afspraken gemaakt moeten worden.

Om de gewenste kwaliteit en kwantiteit te kunnen garanderen zullen dergelijke afspraken, althans op hoofdpunten, in het regionaal organisatieplan vastgelegd moeten worden. Het personeelsbeleid zal vervolgens met behulp van een aantal instrumenten beleidsmatig verder uitgewerkt kunnen worden.

Capaciteit benodigd voor regionaal organisatieplan

Er is voldoende menskracht om taken vastgelegd in het regionaal organisatieplan uit te voeren.

Toelichting

De capaciteit die nodig is om invulling te geven aan het regionaal organisatieplan zal deels uit de gemeentelijke en deels uit de regionale brandweerformatie afkomstig zijn.

In het regionaal organisatieplan wordt voorzien in voldoende capaciteit om de ondersteuning op het gebied van de bedrijfsvoering professioneel aanpakken.

Personeelsbeleid

In regionaal verband zijn afspraken gemaakt over het te voeren personeelsbeleid dat logisch uit het regionaal organisatieplan voortvloeit.

Toelichting

De gebieden die onderdeel uitmaken van het personeelsbeleid zijn:

- personeelsplanning en -voorziening;
- personeelsbegeleiding;
- personeelsontwikkeling;
- arbeidsomstandigheden;
- medezeggenschap.

Nagegaan zal moeten worden op welke onderdelen beleidsmatig, dan wel louter met betrekking tot de informatieverzorging daarover, in regionaal verband afspraken moeten worden gemaakt.

Hierbij is het van groot belang om de wisselwerking van de verschillende instrumenten in acht te houden. In de bijlagen 1 tot en met 7 worden aanbevelingen en instrumenten op het gebied van personeelsbeleid in de vorm van handreikingen beschreven.

Rechtspositie van vrijwilligers

De *Modelrechtspositie bij vrijwilligers* is toegepast.

Toelichting

De *Modelrechtspositie bij vrijwilligers* is geschreven door de VNG. De invulling van de modelregelingen kan per korps verschillen, teneinde op specifieke situaties te kunnen inspelen.

Het hanteren van een onderling vergelijkbare en overeenkomstige rechtspositie vergroot de samenhang tussen de gemeentelijke brandweren en de regionale brandweer. Met name bij de inzet van personeel van een gemeentelijke brandweer bij de uitvoering van regionale taken wordt op deze wijze voorkomen dat discussies ontstaan over de van toepassing zijnde rechtspositie.

Werving en selectie

Selectierichtlijnen zijn vastgesteld conform het *Besluit Brandweerpersoneel*.

Opleidingsplan

Het gemeentelijke en het regionale korps beschikken over een bestuurlijk vastgesteld opleidingsplan.

Toelichting

In het *Besluit Brandweerpersoneel* zijn brandweer en brandweerrangen gekoppeld aan opleidingen. Naast reguliere NIBRA-opleidingen zal er behoefte zijn aan niet-brandweerspecifieke opleidingen.

Een speciaal aandachtspunt in het opleidingsplan is bijscholing. In bijlage 7 is een handreiking opgenomen met het oog op het opstellen van een opleidingsbeleid en een opleidingsplan, waarin deze aspecten zijn verwerkt.

Keuringsrichtlijnen

Keuringen van brandweerpersoneel vinden plaats conform de *Keuringsrichtlijnen brandweer* uit 1984.

Toelichting

De keuringsrichtlijnen brandweer zijn bekend gemaakt in de circulaire van de minister van Binnenlandse Zaken van 26 april 1984, nr. EB84/4879.

Nazorg

Nazorg ten behoeve van het brandweerpersoneel is geregeld.

Toelichting

Deze referentie heeft uitsluitend betrekking op de interne nazorg. De nazorg aan burgers als onderdeel van de veiligheidsketen wordt behandeld in hoofdstuk 4. Brandweerpersoneel is bekend met de mogelijkheden van nazorg in het korps. De voorlichtingsbrochure van BiZa is bekend. Periodiek wordt voorlichting gegeven over de faciliteiten die beschikbaar zijn voor personen die psychische schade opgelopen hebben tijdens schokkende gebeurtenissen.

Het is van belang in kaart te brengen voor welke categorie gebeurtenissen welke opvang plaats moet vinden. Taken en procedures in verband met opvang moeten inzichtelijk zijn. Het aanwijzen van een vast meldpunt is aan te bevelen. Verder is het van belang een zorgprogramma op te zetten en een regeling met betrekking tot professionele en deskundige hulp voor brandweerpersoneel met verwerkingsproblemen te treffen. Men dient tevens voorbereid te zijn op ernstige incidenten.

Ondernemingsraad

Medezeggenschap in het korps vindt plaats conform vastgestelde regelgeving.

Toelichting

Het instellen van een ondernemingsraad is een wettelijke verplichting in organisaties waar ten minste 100 personen werkzaam zijn, waarvan ten minste 35 personen voor meer dan een derde van de arbeidstijd (artikel 2 van de WOR). In de toekomst zal er in ieder geval in gemeenten die aan de instellingseis voldoen een ondernemingsraad moeten zijn, waarin ook vrijwilligers kiezen en gekozen kunnen worden, als zij meer dan een derde van de normale arbeidstijd werkzaam zijn. Zij moeten dan conform de wet een maand in dienst zijn om te kunnen kiezen en ten minste een jaar in dienst zijn om gekozen te kunnen worden. In regionaal verband kunnen aanvullende afspraken worden gemaakt bovenop de wettelijke minimum-eisen, bijvoorbeeld op het punt van de wijze waarop het personeel, c.q. de personeelsvertegenwoordiging betrokken wordt bij of geraadpleegd wordt over het (concept-) regionaal organisatieplan.

2.5.2 Referenties Informatievoorziening

In de referenties 5.5 en 5.6 is ingegaan op de noodzaak tot het maken van afspraken over de wijze waarop de voortgang en de kwaliteit van de uitvoering van het regionaal organisatieplan inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Dit is één aspect van de organisatie van de informatievoorziening binnen de regio. De zorg voor de informatievoorziening kent ook andere aspecten. Zo kan informatie naast geld, menskracht en middelen worden beschouwd als een van de belangrijkste "grondstoffen" voor het functioneren van een organisatie. Onder informatievoorziening wordt dan verstaan alle activiteiten, faciliteiten en procedures waarmee het korps in haar informatiebehoefte voorziet. Daarbij worden vier componenten onderscheiden:

- de gegevens (en gegevensbestanden);
- de toepassingen (standaard- en maatwerkpakketten);
- de technische infrastructuur (computers, systeemprogrammatuur en netwerken);
- de informatie-organisatie (mensen en procedures).

Het is van belang dat organisaties betrokken bij de brandweezorg en rampenbestrijding: de bestaande informatievoorziening kritisch doorlichten op knelpunten en wensen; systematisch doordenken welke gegevens zij voor de uitvoering van hun taken nodig hebben en vaststellen op welke wijze en met welke middelen zij daarin het beste kunnen voorzien.

Voor de duidelijkheid is in dit referentiekader en in de bijlagen een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de informatievoorziening voor dagelijkse bedrijfsvoering van de brandweer en anderzijds de operationele informatievoorziening in het kader van de rampenbestrijding. Dit onderscheid is enigszins arbitrair. In de praktijk zijn beide aspecten nauw met elkaar verweven.

Informatievoorziening t.b.v. de bedrijfsvoering

Elk korps vormt zich een beeld van de kwaliteit van de informatievoorziening binnen het korps.

Toelichting

Ongeacht de grootte van het korps of de mate van automatisering is het van belang dat de korpsleiding zicht heeft op de kwaliteit van de informatievoorziening binnen het korps.

Een kritische doorlichting van de kwaliteit van de gegevens, de samenhang van de systemen, de technische infrastructuur, de procedures en de benodigde menskracht wordt voor elk korps aanbevolen.

Het betreft hier de informatievoorziening ten behoeve van de primaire processen (preventie, preparatie en repressie) alsook de secundaire processen zoals financiën en de administratieve organisatie. Bijzondere aandacht verdient in dit verband de kwaliteit van het gegevens- en systeembeheer in de regionale alarmcentrales.

Relevante aandachtspunten m.b.t. de bedrijfsvoering zijn uitgewerkt in bijlage 8: checklist informatievoorziening bedrijfsvoering brandweer.

Een geschikt middel voor het systematisch doorlichten en verbeteren van de bestaande informatievoorziening kan zijn het opstellen van een informatieplan. Daarin worden knelpunten geïnventariseerd, de gewenste situatie met betrekking tot de informatievoorziening beschreven en projecten gedefinieerd die bijdragen aan het systematisch verbeteren van de informatievoorziening. Een nadere uitwerking is opgenomen in de toelichting op de bijlagen 8 en 9.

Operationele informatievoorziening t.b.v. de rampenbestrijding

In regionaal verband is de organisatie van de informatievoorziening t.b.v. de rampenbestrijding zorgvuldig voorbereid.

Toelichting

De organisatie van de informatievoorziening t.b.v. de rampenbestrijding omvat onder andere:

- het maken van afspraken en het realiseren van voorzieningen die nodig zijn om onder operationele omstandigheden actuele gegevens m.b.t. de ramp en de voortgang van de rampenbestrijding vast te leggen, inzichtelijk te maken en uit te wisselen;
- het van te voren in databestanden verzamelen en toegankelijk maken van basisgegevens en rampspecifieke gegevens die relevant kunnen zijn voor de operationele rampenbestrijding.

Binnen de regio moet duidelijk zijn waar welke (voorbereide maar ook actuele) informatie wordt verzameld en vastgelegd, wie daarvoor verantwoordelijk is en welke procedures en voorzieningen daarvoor nodig zijn. Dit betreft zowel het functioneren van de diverse secties in het operationeel centrum van het RCC alsook de taakverdeling op dit terrein tussen RCC en de actiecentra van de gemeentelijke en de parate diensten.

Van de regionale brandweer mag worden verwacht dat zij - gezien haar coördinerende functie - het voortouw neemt om te komen tot heldere en werkbare afspraken en werkplannen binnen de regio. De regionale brandweer kan dit alleen met de actieve medewerking van de gemeenten, de gemeentelijke brandweren en de andere parate diensten.

Aandachtspunten m.b.t. de operationele informatievoorziening zijn uitgewerkt in bijlage 9.

2.5.3 Referenties Financiën

In het regionaal organisatieplan worden afspraken gemaakt over de financiering van de taken met betrekking tot de brandweezorg en de rampenbestrijding. Gemeenten en het bestuur van de regionale brandweer zullen inzicht willen hebben in welke producten de brandweer realiseert en welke kosten daaraan verbonden zijn. Bijna zonder uitzondering zijn gemeenten in Nederland bezig om een product-georiënteerde beleids- en begrotingscyclus te introduceren of te implementeren. Bijlage 11 tot en met 17 gaan uitgebreid op deze tendens in, en bevatten checklists voor financiële instrumenten. Elke gemeente gaat daar op een eigen manier mee om. De financiële systemen die binnen de regio gehanteerd worden, zullen daarmee van elkaar verschillen.

Echter, de deelnemende gemeenten en het bestuur van de regionale brandweer zullen tevens behoefte hebben aan inzicht in de kosten van het regionaal organisatieplan. De totale kosten kunnen worden onderscheiden in:

- kosten van de gemeente;
- kosten van de regionale taken;
- kosten van de regio.

Hierbij zullen tevens vergelijkingen gemaakt moeten worden tussen gemeenten onderling, om te kunnen beoordelen of elke gemeente een rechtvaardig deel bijdraagt aan de uitvoering van het regionaal organisatieplan en de daarmee verbonden kwaliteitsverbetering van de brandweer. Tevens is binnen de regio financiële informatie nodig om de brandweezorg en de rampenbestrijding zo effectief en efficiënt te laten verlopen.

De financiële verslaglegging zal dan ook een aantal aspecten moeten benadrukken:

- De kosten die de gemeenten maken;
- De kosten die de regionale brandweervereniging maakt.
- De kosten dienen te worden afgestemd tegen de producten die worden geleverd.

Het verband tussen de producten en de middelen die daarvoor nodig zijn, is onmisbaar om prestaties te kunnen meten.

Financiën

In regionaal verband zijn afspraken gemaakt over een financieel begrotings- en verantwoordingsstelsel dat is vastgelegd en afgestemd op de periodieke rapportages.

Doelstellingen

Voor de gemeentelijke begroting geldt de regionale begroting als input. Om die reden is het aanbevelenswaardig om gegevens zo veel mogelijk synchroon te laten lopen met de beleids- en begrotingscycli van deelnemende gemeenten.

Beleids- en begrotingscycli van de gemeenten en de regionale brandweer zijn in de praktijk veelal niet op elkaar afgestemd. Het is noodzakelijk dat deze systematiek op elkaar wordt afgestemd, voor zover relevant in het kader van het regionaal organisatieplan. Anders is (bij)sturing van gemaakte afspraken onmogelijk, resp. ontstaat inefficiëntie.

Minimum eisen waaraan de verantwoordingsstelsel zal moeten voldoen om de geïnvesteerde middelen vanuit de gemeenten te kunnen verantwoorden en regionaal te kunnen sturen zijn:

- een meerjarenplanning, ofwel de financiële vertaling van het regionaal organisatieplan
- een jaarplanning en het jaarverslag, ofwel de financiële paragraaf van het jaarplan en de jaarlijkse rapportage regionaal zorgniveau

Comptabiliteitsvoorschriften

Financiële verslaglegging vindt plaats conform de *Gemeentelijke Comptabiliteitsvoorschriften 1995*.

Toelichting

Voor de overheid zijn bepalingen voor het opstellen van de balans vervat in de zogeheten Gemeentelijke Comptabiliteitsvoorschriften 1995. De voorschriften hebben onder meer betrekking op de jaarrekening, maar ook op de begroting.

De voorschriften zijn op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen ook op de regionale brandweer van toepassing.

2.5.4 Referenties Communicatie

Bij deze referenties is onderscheid gemaakt tussen interne en externe communicatie. De referenties kunnen betrekking hebben op alle activiteiten van de integrale veiligheidsketen, inclusief de bedrijfsvoering.

Interne communicatie

In regionaal verband zijn afspraken gemaakt over interne communicatie tussen gemeente/gemeentelijke korpsen en de regionale brandweer.

Toelichting

Communicatiebeleid geeft onder meer richting aan de manier waarop met informatie wordt omgegaan tussen gemeente en regio. Tevens kan het communicatiebeleid betrekking hebben op eenduidige informatie binnen de gemeentelijke en regionale korpsen over identieke zaken.

Externe communicatie

Er is een bestuurlijk goedgekeurd voorlichtingsplan.

Toelichting

Het bestuurlijk voorlichtingsplan heeft betrekking op de communicatie en de voorlichting over repressie en rampenbestrijding.

Zie ook referentie 2.18. Deze referentie betreft specifiek de voorlichting over brandveiligheid. Bijlage 18 besteedt verder aandacht aan de nadere invulling van marketing en communicatie.

Er is een regeling voor externe voorlichting.

Toelichting

Zie referentie 4.31 en 4.15 tot en met 4.18.

Deze referenties betreffen de voorlichting aan relevante betrokkenen, zoals betrokken bevolkingsgroepen en media tijdens de operationele processen.

De voorbereiding met betrekking tot voorlichting en communicatie tijdens operationele processen (met name rampen en zware ongevallen) is een taak van de regionale brandweer, waarvoor deze over vaste capaciteit dient te beschikken.

2.5.5 Referenties Materieel

Materieel

Het benodigde regionale materieel is in een materieelplan vastgelegd.

Toelichting

Basis voor het regionale materieelplan is het regionaal organisatieplan.

Uitgangspunt is het dekkingsplan. In een meerjarenmaterieelplan worden het beleid en de wijze van uitvoering van dat beleid vastgelegd. Het doel hiervan is het bepalen van de behoefte aan materieel, het bepalen van type en kwaliteit van het materieel, procedures omtrent het aanschaffen van materieel, het vastleggen van de wijze van verzorging en de wijze van afstoten van het materieel.

3. Bijlagen referentiekader bedrijfsvoering en ondersteuning

3.1 Gebruiksaanwijzing bijlagen

Het referentiekader bedrijfsvoering en ondersteuning heeft betrekking op het kwaliteitsniveau van de regionale afspraken met betrekking tot de verschillende bedrijfsvoeringsprocessen.

De wijze waarop de bedrijfsvoering bij de gemeentelijke brandweren is ingevuld kan per gemeente verschillen en wordt in de praktijk ondermeer bepaald door de omvang van het korps en de administratieve organisatie van de gemeente. Voor een goede uitvoering van de gemeentelijke brandweezorg is een verdere professionalisering van de bedrijfsvoering bij de gemeentelijke brandweren noodzakelijk. Dit is op de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de afzonderlijke gemeenten. In de bijlagen worden per bedrijfsvoeringsproces handreikingen gedaan die door gemeentelijke brandweren kunnen worden gebruikt bij de uitvoering van de bedrijfsvoering.

Veelal gaat het daarbij om uitgewerkte modellen, checklists of voorbeelden. Soms wordt niet meer dan een aanzet daartoe gegeven.

In onderstaande tabel wordt een overzicht van de diverse handreikingen op het gebied van de bedrijfsvoering gegeven.

Deze bijlagen zijn grotendeels gebaseerd op onderzoek dat zich richt op korpsen van gemeenten met een inwonertal van tussen de 20.000 en 40.000 inwoners. Dat betekent overigens niet dat deze aanbevelingen en bijlagen in grotere gemeentelijke en regionale korpsen niet bruikbaar zijn. Het merendeel van de aanbevelingen geldt voor alle gemeentelijke en regionale korpsen. Wel zal er sprake kunnen zijn van een andere invulling per korps afhankelijk van de gekozen schaalgrootte van het (regionale) korps en de gemeente.

Deze instrumenten kunnen in de praktijk niet allemaal tegelijk worden ingevoerd. Geadviseerd wordt om wat de invoering betreft prioriteiten te stellen. Het kunnen toepassen van de instrumenten kan soms specialistische ondersteuning vereisen.

Tabel 3.1 Overzicht bijlagen

Bedrijfsvoeringsaspecten	Aanbevelingen op het gebied van: (tussen haakjes is de bijlage opgenomen waarin een instrument is uitgewerkt)
	PERSONEEL
Personeelsplanning en voorziening	Functiebeschrijving en waarderingssysteem (bijlagen 1 en 2) Werving en selectie (bijlage 3) Introductie (bijlage 4)
Personeelsbegeleiding	Functionerings- en beoordelingsgesprekken (bijlage 5) Ziekteverzuim (bijlage 6)
Personeelsontwikkeling	Opleidingsplan (bijlage 7) Keuringsrichtlijnen
	INFORMATIE
Doorlichten informatievoorziening	Informatieplanning bedrijfsvoering en rampenbestrijding (bijlagen 8 en 9)
	ORGANISATIE
Organisatie	Administratieve organisatie (bijlage 10)
	FINANCIEN
Financiën Beleids- en begrotingscyclus	Bestuurbare en beheersbare organisatie (bijlage 11) Producten van de brandweer (bijlage 12) (Meerjaren)productplan (bijlage 13) Begroting In Een Oogopslag (bijlage 14) Productbegroting (bijlage 15)
Financiële administratie	Managementrapportages (bijlage 16) Jaarverslag (bijlage 17) Inrichting boekhouding productgerichte activiteiten
	COMMUNICATIE
Communicatie	Marketing en communicatieplan (bijlage 18)

3.2 Inleiding bijlagen personeelsinstrumenten

Personeelsbeleid is onder te verdelen in een aantal met elkaar samenhangende beleidskeuzen op de volgende gebieden:

- personeelsplanning en voorziening;
- personeelsbegeleiding;
- personeelsontwikkeling;
- arbeidsomstandigheden;
- medezeggenschap.

In deze inleiding bij bijlage 1 tot en met 7 wordt een aantal aanbevelingen gedaan over het invullen van personeelsbeleid binnen de korpsen en de daarbij te hanteren instrumenten. Deze instrumenten zijn voorbeelden die toegepast kunnen worden binnen de gemeentelijke en de regionale korpsen.

In de bijlagen 1 tot en met 7 wordt een zevental personeelsinstrumenten beschreven behorend bij bovengenoemde personeelsgebieden. Hierbij is het van groot belang om de wisselwerking tussen de verschillende instrumenten in de gaten te houden. In een vastgesteld personeelsbeleidsplan worden keuzen gemaakt ten aanzien van de inhoud en het gebruik van personeelsinstrumenten. Aanbevelingen omtrent de invulling van een personeelsplan staan in deze inleiding -per aandachtsgebied- verwoord. Steeds wordt verwezen naar relevante bijlagen. Aanbevelingen ten aanzien van medezeggenschap zijn niet opgenomen. Wel zijn referenties op dit gebied geformuleerd.

- 1 Personeelsplanning en voorziening
Rechtspositie beroepsfunctionarissen
Aanbeveling 1: Er is een rechtspositieregeling op de beroepsfunctionarissen van toepassing.

Toelichting

De rechtspositie van de beroepsfunctionaris is vastgelegd in de gemeentelijke rechtspositie. Deze rechtspositie, de Collectieve Arbeidsvoorwaarden Regeling en de uitwerkingsovereenkomst (ofwel CAR/UWO), wordt in de meeste gemeenten gevolgd.

Functiebeschrijvingen

Aanbeveling 2: Elke functie van het korps is vastgelegd in een functiebeschrijving.

Toelichting

De functies in een gemeente met een inwonertal van tussen de 20.000 en 40.000 zullen bestaan uit in ieder geval de commandant, de officier, de bevelvoerder en de brandwacht. In bijlage 1 zijn de taken weergegeven die minimaal worden uitgevoerd. Basis voor de functiebeschrijvingen is een organiek systeem; dat wil zeggen dat niet de mensen, maar de in de organisatie benodigde functies worden beschreven.

Het beschrijven van functies is zowel bij beroepsfunctionarissen als bij vrijwilligers noodzakelijk als professioneel personeelsbeleid wordt gevoerd. De functiebeschrijvingen zijn de basis voor het toepassen van de meeste personeelsinstrumenten.

Formatie brandweer

Aanbeveling 3: De formatie van het korps is in een formatieplan vastgelegd.

Toelichting

De formatie van de korpsen is gebaseerd op de benodigde bemanning, de berekende zorgnormen, de technische hulpverlening, conform hoofdstuk 1 tot en met 4 van het referentiekader.

Huidige normen voor benodigde beroepsondersteuning in vrijwillige korpsen, zijn neergelegd in het zogenoemde "blauw boekje". De NVBC brandweervereniging heeft in de nota Beroepsondersteuning vrijwillige brandweerkorpsen een rekenmodel neergelegd, waarin de benodigde beroepsondersteuning is weergegeven. De normen en de resultaten van het Project Versterking Brandweer zullen goed moeten worden afgestemd.

In bijlage 2 zijn de resultaten van een onderzoek opgenomen, waarin uitspraken gedaan worden over de benodigde formatie op het gebied van bedrijfsvoering in gemeenten met een inwonertal van 20.000 tot 40.000 inwoners.

Functiewaarderingssysteem

Aanbeveling 4: Beschreven beroepsbrandweerfuncties zijn gewaardeerd met behulp van een vastgesteld functiewaarderingssysteem.

Werving en selectie

Aanbeveling 5: Werving en selectie vindt gestructureerd volgens een vastgesteld stramien plaats. Selectierichtlijnen zijn onderdeel van dit stramien conform het Besluit brandweerpersoneel.

Toelichting

Structurele aandacht voor werving en selectie is een belangrijke randvoorwaarde voor een kwalitatief goed personeelsbestand. Een checklist die gebruikt kan worden bij het opstellen van een dergelijk stramien is in bijlage 3 opgenomen. Het stramien is gebaseerd op de praktijkervaringen van commandanten.

De checklist bestaat uit een beschrijving van een selectieprocedure, waarbij aspecten als formuleren van relevante selectiecriteria en de rol van psychologische tests en keuringen een rol spelen. Andere belangrijke aspecten zijn sollicitatiebrieven of formulieren, sollicitatiegesprekken, voorlichtingsbijeenkomsten, aanbevelingen inwinnen, inzicht in getuigschriften en diploma's, het psychologisch onderzoek en tot slot de medische keuring. Verder bestaat de checklist uit praktische punten, zoals organisatie, administratieve afhandeling en samenstelling selectie- en inspraakteam. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het gericht en doelmatig besteden van het budget voor werving en selectie.

Een goed wervings- en selectieproces kan problemen op personeelsgebied voorkomen. Een voorbeeld hiervan is dat vrijwilligers minder in nazorgtrajecten terecht komen, als bij werving en selectie nadrukkelijk gezocht wordt naar vrijwilligers die de taak aankunnen.

Introductie

Aanbeveling 6: Zorgvuldige introductie van nieuwe medewerkers vindt plaats conform een vastgesteld instrument.

Toelichting

Introduceren betekent letterlijk "binnenvoeren, bekend maken met". Het nieuwe personeelslid moet bekend zijn met zijn nieuwe werkkring, zijn collega's. Introductie is meer dan "van harte welkom" en "dit is uw plaats". In bijlage 4 is de checklist toegevoegd.

Het doel van een gestructureerde introductie is:

- de medewerker kennis te laten maken met de waarden en normen van de brandweerorganisatie in het algemeen en eventueel die van de afdeling in het bijzonder;
- inzicht te verschaffen in de structuur van de organisatie en de producten/diensten die geleverd worden, hier hoort tevens bij inzicht in de gemeentelijke en de regionale organisatie;
- de nieuwe medewerker zich thuis te laten voelen in de nieuwe situatie.

2

Personeelsbegeleiding

Functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Aanbeveling 7: Periodiek vinden functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats met alle medewerkers. Er is een vastgesteld systeem voor functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Toelichting

Systematisch kijken naar prestaties van medewerkers biedt mogelijkheden om personeel bij te sturen. In de praktijk betekent dit dat concrete afspraken voor de toekomst gemaakt worden tussen de leidinggevende en de medewerker. Afspraken kunnen gericht zijn op het nastreven van zowel individuele doelstellingen (van personeelsleden) als die van de organisatie.

In bijlage 8 is een systeem voor functionerings- en beoordelingsgesprekken uitgewerkt tot een instrument dat voor de brandweer praktisch hanteerbaar is, inclusief standaardformulieren, te hanteren procedures en werkwijzen.

Nazorg

Aanbeveling 8: Nazorg vindt plaats volgens een vastgestelde regeling.

Toelichting

De Handleiding Nazorg, geschreven in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, kan als leidraad gehanteerd worden bij het ontwerpen van een regeling binnen de korpsen.

Ziekteverzuim

Aanbeveling 9: Ziekteverzuimregistratie en -beheersing vindt plaats.

Toelichting

Ziekteverzuim verdient constante aandacht, ook in korpsen waar vrijwilligers werken. Bijlage 6 biedt aanknopingspunten om ziekteverzuim te registreren en te beheersen.

Ziekteverzuimbeleid heeft nauwe relaties met andere aspecten van personeelsbeleid. Andere instrumenten op het gebied van personeelsbeleid kunnen helpen om de oorzaken van verzuimgedrag te achterhalen. Functionerings- en beoordelingsgesprekken kunnen daarbij een rol spelen. Tevens liggen er aanknopingspunten in het personeelsbeleid om verzuimgedrag door middel van motivatie te beperken of te voorkomen. In dat kader wordt gedacht aan opleidingsbeleid, werkoverleg, loopbaanbeleid en dergelijke.

- 3 Personeelsontwikkeling
Opleidingsplan
Aanbeveling 10: Het korps beschikt over een bestuurlijk vastgesteld opleidingsplan, gebaseerd op opleidingsbeleid.

Toelichting

In het Besluit Brandweerpersoneel zijn brandweerrangen gekoppeld aan opleidingen. Iedere opleiding bestaat uit een aantal modules. In de modules zijn verplichte onderdelen opgenomen betreffende management en bedrijfsvoering, vanaf het opleidingsniveau adjunct hoofdbrandmeester. In het opleidingsplan staat de reguliere opleidingsbehoefte in termen van de NIBRA-opleidingsmodules voor een bepaald jaar vermeld. Naast reguliere NIBRA-opleidingen kan er behoefte zijn aan niet-brandweerspecifieke opleidingen.

Binnen korpsen zal structureel naar de benodigde opleidingen gekeken moeten worden. Ingeschat moet worden welke opleidingen de komende jaren gevolgd moeten worden om de vereiste kwaliteit te kunnen bieden. Het opleidingsplan beslaat meerdere jaren en bevat concrete activiteiten.

Aan dit opleidingsplan dient een budget gekoppeld te worden. Daarnaast kunnen normen als een gemiddeld bedrag per werknemer per jaar en een vast percentage van de loonsom als kengetallen ontwikkeld worden. In bijlage 7 is een handleiding opleidingsbeleid en opleidingsplan opgenomen, waarin deze aspecten zijn verwerkt.

Een speciaal aandachtspunt in het opleidingsplan is bijscholing. Ontwikkelingen in gemeenten, bijvoorbeeld op het gebied van BIOFACH, volgen elkaar, zo snel op, dat bijscholing nodig kan zijn. Bijscholing om op deze ontwikkelingen (zoals BBI, contractmanagement en integraal management) te kunnen inspelen, is onderdeel van het opleidingsplan.

- 4 Arbeidsomstandigheden
Arbeidsomstandigheden
Aanbeveling 11: Arbo-beleid is opgesteld met behulp van het ISAB (Inventarisatie Systeem Arbo Brandweer).

Aanbeveling 12: Arbo-beleid wordt jaarlijks in een Arbo-plan neergelegd, waarin onder meer aandacht wordt besteed aan concrete Arbo-activiteiten.

Toelichting

De door de brandweer uit te voeren taken moeten minimaal voldoen aan de Arbo-wet. Daarnaast is er in veel gevallen simpelweg aantoonbaar sprake van gevaarlijke situaties die de brandweer niet systematisch Arbo-risico's inventariseert en daarop actie onderneemt.

Het ISAB is een zeer uitgebreide vragenlijst, inclusief stappenplan, die uitstekend gebruikt kan worden binnen de korpsen. Het huidige ISAB is, wanneer het structureel gebruikt wordt, een handig hulpmiddel.

VERVALLEN

Bijlage 1 - Voorbeeld functieprofielen

Bron:	Rapport Voorbeeldfuncties Brandweer, mei 1987 Ministerie van Binnenlandse Zaken
	Referentiekader PVB
	Diverse rapportages/publicaties MEDE

In deze bijlage worden vier functieprofielen beschreven voor de beroepsondersteuning van een korps. Hierin worden de belangrijkste taken en activiteiten beschreven waaraan behoort te worden voldaan.

Inleiding

De doelgroep van het onderzoek omvat brandweerkorpsen in gemeenten met een inwonertal dat varieert van 20.000 tot 40.000. De korpsomvang in dergelijke gemeenten is circa 40 brandweermensen. Binnen deze personeelsomvang worden over het algemeen de volgende functies onderscheiden: commandant/plaatsvervangend commandant, bevelvoerder en brandwacht.

De functieprofielen geven een beeld van welke taken onder welke omstandigheden kunnen worden uitgevoerd. De daadwerkelijke situatie kan per korps verschillen, afhankelijk van onder meer de volgende keuzen:

- welke taken worden regionaal en welke taken worden lokaal uitgevoerd?
- welke taken voert de brandweer zelf uit en welke wordt uitbesteed?

Elk profiel bestaat uit een aantal hoofdtaken en een toelichting daarop. Voor de toelichting wordt verwezen naar twee tabellen. Een verwijzing naar een tabel betekent niet dat alle taken die daar worden vermeld worden uitgevoerd door de betrokken functionaris. De tabellen geven inzicht in de taken die zouden moeten worden uitgevoerd. In de praktijk zullen deze taken vanzelfsprekend over de verschillende functionarissen verdeeld zijn.

De functiebeschrijvingen zijn op hoofdlijnen beschreven in deze bijlage. Eigenlijk zouden ze relateerbaar moeten worden aan het te gebruiken functiebeschrijvings- en waarderingssysteem. Immers, de functiebeschrijvingen moeten inspelen op de functiekenmerken die gewaardeerd worden.

Functiebeschrijvingen vormen de basis voor het gebruik van veel andere personeelsinstrumenten. Zo zal (potentieel-) beoordeling bijvoorbeeld plaatsvinden aan de hand van de functiebeschrijving. Tevens zal werving en selectie gebeuren met de functiebeschrijving in het achterhoofd.

Functieprofiel commandant

In dit functieprofiel wordt opgenomen:

1. een korte omschrijving van het korps, in termen van beroepskrachten en vrijwilligers;
2. aansturing van de commandant binnen de gemeente.

Hoofdtaken:

1. geeft als integraal manager leiding aan het korps;
2. is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering op het gebied van personeel, organisatie, informatievoorziening, financiën, administratie, communicatie en huisvesting.
3. is verantwoordelijk voor pro-actieve taken;
4. is verantwoordelijk voor preparatieve taken;
5. is verantwoordelijk voor preventieve taken;
6. treedt op als officier van dienst tijdens de repressie en grootschalige rampenbestrijding;
7. voert regionale taken uit;
8. adviseert het bestuur.

Toelichting hoofdtaken

ad 1 en 2: Zie tabel 1.

ad 3 tot en met 5 en 7: Zie tabel 2.

ad 6: Treedt op als officier van dienst tijdens de repressie en grootschalige rampenbestrijding/ neemt zitting in het beleidsteam of treedt op als eerste adviseur van de gemeente.

Heeft de algehele leiding bij de brandbestrijding en/of hulpverlening; coördineert bij het optreden in interdisciplinair en grootschalig verband.

Plaatsvervangend commandant

Als officier is de functionaris rechtstreeks ondergeschikt aan de commandant van de dienst.

Hoofdtaken:

1. ondersteunt de commandant bij het verzorgen van de bedrijfsvoering op het gebied van personeel, organisatie, informatievoorziening, financiën, administratie, communicatie en huisvesting;
2. voert pro-actieve taken uit;
3. voert preparatieve taken uit;
4. voert preventieve taken uit;
5. treedt zonedig op als officier van dienst tijdens de repressie en grootschalige rampenbestrijding;
6. voert regionale taken uit.

Toelichting hoofdtaken

ad 1: Zie tabel 1 (met uitzondering van leidinggevende taken)

ad 2, 3, 4 en 6: Zie tabel 2.

ad 5: Treedt op als officier van dienst tijdens de repressie en grootschalige rampenbestrijding.

Funcieprofiel bevelvoerder

Wordt direct aangestuurd door de commandant/officier.

Hoofdtaken:

1. voert bevel;
2. geeft instructie en voorlichting (zie tabel 1).

Toelichting hoofdtaken

ad 1: Geeft leiding aan een uitrukseenheid. Ziet toe op bemanning en uitrukken van voertuigen, draagt zorg voor de juiste inzet van mensen en eventuele zorg voor slachtoffers/onderneemt, houdt contact met de alarmcentrale. Regelt afbluswerkzaamheden en administratieve afhandelingen rond de uitruk.

Funcieprofiel brandwacht

Wordt direct aangestuurd door de bevelvoerder.

Hoofdtaken:

1. voert repressieve taken uit;
2. eventueel worden ondersteunende taken uitgevoerd op het gebied van de integrale veiligheidsketen (zie tabel 2).

Tabel 1 Verdere uitwerking hoofdtaken betreffende bedrijfsvoering en ondersteuning

Taken	Korps zelf	Professionele ondersteuning vanuit gemeente of de regio
Leiding geven	<ul style="list-style-type: none"> • motiveert en stimuleert medewerkers • draagt zorg voor een goede dagelijkse gang van zaken, is verantwoordelijk voor het (kwalitatief) goed functioneren van het korps • stelt benodigde formatie vast 	
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> • ontwikkelt beleid op het gebied van personeelsinstrumenten, past personeelsinstrumenten toe 	<ul style="list-style-type: none"> • advisering op het gebied van personeelsinstrumenten
Financieel	<ul style="list-style-type: none"> • stelt financiële informatie t.b.v. gekoppelde beleids- en begrotingscyclus op • voert kengetallen analyses uit 	<ul style="list-style-type: none"> • advisering op het gebied van financiën en controlling
Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> • stelt dienst-, wacht- en oefenroosters op • onderhoudt contacten met belangengroepen • organisatie-onderzoek • beleidsadvisering 	<ul style="list-style-type: none"> • organisatie onderzoek • beleidsadvisering
Juridisch		<ul style="list-style-type: none"> • juridische ondersteuning op gebied preventie • bestuurlijk juridische ondersteuning
Informatie	<ul style="list-style-type: none"> • stelt informatieplan op, voert dit uit en evalueert dit • stelt informatieplan op • systeembeheer 	<ul style="list-style-type: none"> • advisering op het gebied van informatievoorziening
Administratief	<ul style="list-style-type: none"> • verzorgt de korpsadministratie 	
Instructie	<ul style="list-style-type: none"> • geeft instructie zowel in theorie als praktijk 	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • verzorgt marketingactiviteiten voor geselecteerde doelgroepen • geeft voorlichting aan derden 	
Opleidingen en Oefenen	<ul style="list-style-type: none"> • geeft oefeningen conform oefenplan • oefent • volgt brandweerspecifieke opleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> • brandweer specifieke opleidingen volgen
Huisvesting	<ul style="list-style-type: none"> • regelt technische werkzaamheden 	

VERVALLEN

Tabel 2 Verdere uitwerking van benoemde hoofdtaken betreffende integrale veiligheidsketen

Taken	Lokaal	Regionaal
Pro-actie	<ul style="list-style-type: none"> • maakt inventarisatie brandrisico's • maakt inventarisatie grootschalige risico's • maakt risico-analyse van bedrijven en gevaarlijke activiteiten • is betrokken bij ruimtelijke planning • is betrokken bij routing gevaarlijke stoffen • is betrokken bij integrale veiligheid van de gemeente 	<ul style="list-style-type: none"> • stelt inventarisatie regionale risico's op • is betrokken bij regionale planning (streekplan) • is betrokken bij routing gevaarlijke stoffen • is betrokken bij regionale veiligheid
Preventie	<p>ontwikkelt en onderhoudt Prevap</p> <ul style="list-style-type: none"> • adviseert t.b.v. diverse regelgeving • betrokkenheid bij afgifte van milieuvergunning • handhaaft voorwaarden gebruiksvergunningen • controleert bluswatervoorziening en bedrijfsbrandweren 	
Preparatie	<ul style="list-style-type: none"> • bereidt voor op alle facetten van het werk • doet onderhoud aan voertuigen, pompen, etc. • maakt aanvalsplannen 	<ul style="list-style-type: none"> • onderhoud van specialistische apparatuur • maken van regionaal aanvalsplan
Repressie	<ul style="list-style-type: none"> • basiszorg; eerste optreden bij brandbestrijding en redding bij brand • bevrijdt beknelde personen en dieren • treedt op bij waterongevallen • treedt op bij incidenten met gevaarlijke stoffen 	<ul style="list-style-type: none"> • regie over lokale taken in geval van regionale opschaling • zelfde taken in geval van regionale opschaling
	<p>Specialismen kunnen nodig zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verzorgt logistieke ondersteuning • verzorgt verbindingen tijdens het optreden • verzorgt logistieke ondersteuning • verzorgt verbindingen • verzorgt de bovenlokale en bijzondere brandbestrijding • Divers: treedt op in bijzondere gevallen waarvoor de brandweer in een aanleg uitgerust 	
Rampenbestrijding	<ul style="list-style-type: none"> • leveren van een bijdrage aan grootschalig optreden dat regionaal wordt georganiseerd 	<p>Grootschalig optreden wordt regionaal georganiseerd, daarbij gaat het om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • optreden in groter verband ten behoeve van de rampenbestrijding • verlenen van bijstand • verzamelen en evalueren van gegevens ten behoeve van de waarschuwing en alarmering van de bevolking in geval van een ramp of van ernstige vrees voor het ontstaan ervan • waarschuwen van de bevolking door middel van sirenen, het verkennen van gevaarlijke stoffen en het verrichten van ontsmetting • verzorgen van logistieke ondersteuning bij het bovenvermelde optreden
Nazorg	<ul style="list-style-type: none"> • collectieve nazorg • individuele nazorg 	<ul style="list-style-type: none"> • collectieve nazorg • individuele nazorg

Bijlage 2 - Formatie van de brandweer op het gebied van bedrijfsvoering en ondersteuning (IN GEMEENTEN MET TUSSEN DE 20.000 EN 40.000 INWONERS)

Bron: Onderzoek landelijke werkgroep Bedrijfsvoering en Ondersteuning
Diverse rapportages/publicaties MEDE

Inleiding

In de praktijk voeren verschillende functionarissen taken op het gebied van bedrijfsvoering en ondersteuning uit. Uit onderzoek van de werkgroep Bedrijfsvoering en Ondersteuning bleek dat in gemeenten met een inwonersaantal tussen de 20.000 en 40.000 de commandant het merendeel van de activiteiten uitvoert op het gebied van PIOFACH. PIOFACH is een afkorting van de deelgebieden waarop bedrijfsvoering en ondersteuning zich richten¹.

Naast de commandant worden meestal ook andere beroepsfunctionarissen ingezet op het gebied van de bedrijfsvoering, echter, lang niet alle onderzochte korpsen hebben daarvoor voldoende capaciteit beschikbaar. De commandant wordt verder ondersteund door de gemeente vanuit de afdeling P&O, de afdeling Financiën en de afdeling Bestuurlijk Juridische Zaken. De ondersteuning vanuit de gemeente is verborgen; deze is door betrokkene(n) nauwelijks in formatie uit te drukken.

Het gebrek aan kengetallen op het gebied wordt als een groot probleem ervaren. Naar aanleiding van een kort uitgevoerd onderzoek wordt in deze bijlage een voorzichtige uitspraak gedaan over de benodigde budgetten op het gebied van PIOFACH. De volgende uitgangspunten hebben daarbij als leidraad gediend.

1

Uitgangspunten

- De totale benodigde formatie op het gebied van PIOFACH is afhankelijk gesteld van het totaal aantal medewerkers binnen het korps en het totaal aantal inwoners van de gemeente. Meer medewerkers en meer inwoners leiden tot extra benodigde capaciteit. Uitgaande van ons onderzoek is er nauwelijks sprake van een "gemiddeld" korps, zodat voorzichtigheid is geboden bij het vaststellen van kengetallen. In de praktijk varieert de beroepsvoering voor korpsen tussen nul en zes formatieplaatsen. Het aantal vrijwilligers varieerde van 33 tot 48. De onderzochte korpsen bevonden zich in gemeenten met tussen de 20.000 en 40.000 inwoners.
- Het uitvoeren van nieuwe taken zal -als alle andere omstandigheden gelijk blijven- extra formatieplaatsen in beslag nemen. Kort gezegd zal implementatie van de bijlage dus tot een uitbreiding van de benodigde capaciteit leiden.
- Het onderzoek richtte zich op de wenselijke ondersteuning op PIOFACH-gebied binnen een korps. Deze ondersteuning kan binnen het korps door beroepsfunctionarissen worden ingevuld, maar kan ook door middel van contracten met de gemeente, de regio of andere externen ingevuld worden. Er is daarom gekozen voor het beargumenteerd opnemen van een budget voor ondersteuning op het gebied van PIOFACH.
- In gemeenten van deze schaalgrootte worden instrumenten op het gebied van PIOFACH niet of nauwelijks voor de brandweer gebruikt. De implementatie zou dus moeten starten met een extra inspanning om de instrumenten verder te ontwikkelen of af te stemmen op hun specifieke situatie. Deze ontwikkelcapaciteit is niet structureel van aard en is niet in het budget opgenomen.
- Naast het ontwikkelen van instrumenten kan er in een bepaald jaar extra aandacht nodig zijn voor een bepaald aspect op het gebied van PIOFACH. Deze activiteiten zullen een zodanig groot beslag leggen op het budget van PIOFACH dat andere

¹ Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting, afgekort tot PIOFACH.

activiteiten in gevaar komen. Grootschalige activiteiten, zoals bijvoorbeeld organisatie-ondersteuning tijdens een reorganisatie of het opnieuw beschrijven en waarderen van functies, zijn niet in het budget opgenomen.

- De rol die de gemeente wenst te vervullen. Immers, bestuurlijk wordt de brandweer aangestuurd door de gemeente. Indien het gemeentebestuur geen toestemming geeft om de brandweer als resultaatverantwoordelijke eenheid te laten functioneren, zal de beslisruimte van de commandant beperkt zijn.
- Bij het opstellen van deze kengetallen is geen gebruik gemaakt van bestaande kengetallen op gemeentelijk niveau in gemeenten met tussen de 20.000 en 40.000 inwoners. Wel is aan zowel brandweer als gemeente gevraagd een inschatting te maken van de benodigde capaciteit op PIOFACH-gebied. Verder is gebruik gemaakt van vergelijkingsmateriaal van grotere korpsen waar ondersteuning op PIOFACH-gebied op professionele wijze kan worden ingevuld binnen het korps. Uitgangspunt voor vergelijking waren korpsen in gemeenten met ongeveer 100.000 inwoners waar gemiddeld 50 beroepsfunctionarissen werken. Het aantal vrijwilligers varieerde sterk, tussen de 25 en 220.
- Als uitgangspunt voor de berekening van het benodigde budget zijn gemiddelden van de gemeentelijke salarisschalen genomen, aangevuld met vakantietoelagen en werkgeverslasten. De bedragen zijn op hele duizenden ronden afgerond.

2 Taken en formatie op het gebied van PIOFACH
Om enig inzicht te krijgen welke taken uitgevoerd dienen te worden zijn ze op een rij gezet. MEDE heeft voor de personeelstaken tevens aangegeven hoe ze verdeeld zouden kunnen worden.

2.1 Personeel

Uit te voeren taken op Personeelsgebied

In de praktijk is de commandant verantwoordelijk voor het uitvoeren van de personeelstaken binnen het korps. Ook zal de commandant deze taken in combinatie met personeelsspecialisten uitvoeren. Deze personeelsspecialisten kunnen bijvoorbeeld werkzaam zijn bij een gemeente of de regionale organisatie. De commandant is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van deze taken:

- ontwikkelen, invoeren en implementeren van personeelsbeleid (rechtspositie functiebeschrijvingen en functiewaardering, functionerings- en beoordelingsgesprekken, no org, ziekteverzuim, opleidingsplan, werving en selectie; formatie introductie enzovoort);
- ontwikkelen, invoeren en implementeren van Arbo;
- ontwikkelen, invoeren en implementeren van sociaal beleid;
- Voeren van de salarisadministratie.

Personeelsformatie

Afhankelijk van de grootte van het korps (uitgedrukt in aantal korpsleden) zal rekening gehouden moeten worden met 0,2 tot 0,4 formatieplaatsen. Ongeveer de helft van deze formatie zal besteed worden aan beheersmatig personeelswerk en de helft aan meer beleidsmatig, managementondersteunend personeelswerk. Het beheersmatige personeelswerk is gemiddeld in te schalen op schaal 7 en het beleidsmatige personeelswerk op ongeveer schaal 10. Uitgedrukt in bedragen zal een personeelsbudget van ongeveer f 14.000,= tot f 28.000,= (exclusief overhead doorberekening) per jaar uitgetrokken moeten worden.

2.2 Informatie en Automatisering

Uit te voeren taken op Informatie- en Automatiseringsgebied

Informatie en Automatisering spelen nauwelijks structureel een rol binnen de onderzochte korpsen. Wel zijn soms de systeembeheertaken aan een functionaris toebedeeld, zoals:

- opstellen, invoeren en implementeren van informatiebeleid en een informatieplan;
- zorg dragen voor operationeel blijven van het systeem;
- signaleren van storingen en wensen en problemen;
- oplossen gebruikersproblemen;
- beantwoorden van vragen.

Formatie, Informatie en Automatisering

Dit is op basis van de bovengenoemde taken niet in delen van formatieplaatsen uit te drukken.

2.3

Organisatie

Uit te voeren taken op Organisatiegebied

Deze taken vergen specialistische kennis en ervaring, die vaak binnen gemeenten maar beperkt aanwezig zijn. Op het uitvoeren van de tussentijdse evaluatie na zullen deze taken worden uitgevoerd door externen of deskundigen binnen de grotere gemeenten.

Organisatie-onderzoek:

- beleids- en begrotingscyclus ontwikkelen, uitvoeren en evalueren, waaronder het uitvoeren van periodieke doorlichting;
- adviesfunctie ten aanzien van managementinstrumenten en managementontwikkeling;
- beleidsadvisering.

Hier willen we tevens stilstaan bij de administratieve taken die binnen het korps dienen te worden uitgevoerd:

- maken en bijhouden van afspraken;
- bedienen telefoon;
- notuleren;
- archiveren;
- correspondentie verzorgen.

Organisatieformatie

Dit is op basis van de organisatie-instrumenten niet in termen van formatieplaatsen uit te drukken.

Afhankelijk van de grootte van het korps zullen de administratieve taken tot maximaal 0,5 formatieplaatsen in beslag nemen. Deze formatie is gemiddeld in te schalen op niveau 3, zodat een budget van maximaal € 20.000,- (exclusief overhead doorberekening) per jaar uitgetrokken moet worden. Vaak is het zo dat deze taken in de praktijk door de beroepsfunctionarissen worden uitgevoerd. Er is dan geen formatie nodig, maar de kosten zullen afhankelijk van het schaalniveau van de beroepsfunctionarissen hoger kunnen liggen.

2.4

Financiën

Uit te voeren taken op Financieel gebied

Enige kennis op het gebied van beheersmatige boekhoudkundige kennis is binnen de brandweer veelal wel aanwezig. Echter, voor financiële beleidsondersteuning schaken veel korpsen van deze schaalgrootte de gemeente in. Formaties die aan financiële taken gekoppeld worden, worden vaak in één adem genoemd met de administratieve taken die bij de brandweer worden uitgevoerd. Echter, administratieve taken zijn breder; ze kunnen ook van secretariële aard zijn, zoals het maken van afspraken en het corrigeren van brieven. Aan de administratieve taken is al eerder aandacht besteed.

Specialistische financiële kennis is nog in gemeenten met tussen de 20.000 en 40.000 inwoners aanwezig en in de korpsen is dat ook een uitzondering. De oplossing kan liggen in het aangaan van contracten met grotere gemeenten of met de regio:

- opstellen en uitvoeren financiële planningsinstrumenten (meerjarenproduktplan en produktbegroting);
- opstellen en uitvoeren financiële beheersingsinstrumenten (maraps en jaarverslag);
- schrijven van financiële beleidsadviezen;
- ontwikkelen, invoeren en evalueren van administratieve organisatie;
- uitvoeren vermogensbeheer;
- zorg dragen voor financiële administratie (inboeken gegevens in de boekhouding);
- verrichten van overige financiële werkzaamheden.

Financiële formatie

Afhankelijk van het aantal inwoners van de gemeente zal rekening gehouden moeten worden met 0,2 tot 0,4 formatieplaatsen. De beleidsmatige financiële aspecten nemen in geval van de maximumvariant ongeveer 0,1 formatieplaatsen in beslag, de rest wordt besteed aan meer beheersmatig financieel werk. Het beheersmatige financiële werk is gemiddeld in te schalen op schaal 6 en het beleidsmatige werk op ongeveer

schaal 10. In totaal is hiermee gemiddeld een budget gemeoid van f 12.000,= tot f 24.000,= (exclusief overhead doorberekening) per jaar.

2.5 Communicatie

Uit te voeren Communicatietaken

- opstellen, uitvoeren en evalueren van communicatiebeleid;
- representatie van de brandweer;
- (pers)voorlichting over repressieve activiteiten;
- redactie interne en externe publikaties;

Formatie Communicatie

Dit is op basis van de bovengenoemde taken niet in delen van formatieplaatsen uit te drukken.

2.6 Huisvesting

Uit te voeren taken op Huisvestingsgebied

Deze taken kunnen binnen het korps zelf worden uitgevoerd door een van de beroepsfunctionarissen. Het behoort zeker ook tot de mogelijkheden om een contract hiervoor met de eigen gemeente of daarbuiten te sluiten. De taken vergen geen specifieke kennis of ervaring voor:

- beheer reservering vergaderkamers;
- beheer gebouw (onder andere openen en sluiten)
- klein onderhoud;
- onderhoud diverse machines;
- voorraadbeheer;
- doorgeven storingen machines;
- coördineren en distributie wasserij/stome goederen;
- toezicht houden op schoonmaakwerkzaamheden binnen en buiten.

Huisvestingsformatie

Onderhoud is sterk afhankelijk van de soort waarin de huisvesting zich bevindt. Vaak worden taken op dit gebied niet gedaan.

3

Onderhoud van instrumenten

De beschreven instrumenten zijn afgestemd op enkele uitgangspunten die verwoord staan in hoofdstuk 5 van de rapportage Regionale Brandweer. Deze instrumenten zijn specifiek afgestemd op recente ontwikkelingen binnen de gemeentelijke organisatie. Echter, deze ontwikkelingen volgen elkaar in een steeds sneller tempo op. Als voorbeeld hoeven we eigenlijk alleen maar naar de bestuurlijke vernieuwing in een groot aantal gemeenten te verwijzen. Deze ontwikkelingen kunnen invloed hebben op de inzet en het gebruik van het instrument uit deze bijlage.

Naast het ontwikkelen van instrumenten zal er aandacht moeten zijn voor het onderhouden ervan. Uit efficiency en kwaliteitsoogpunt is er veel voor te zeggen om deze instrumenten op landelijk niveau te (laten) onderhouden. De kennis en ervaring binnen de korpsen zelf dienen nadrukkelijk een rol te spelen bij de herijking van instrumenten.

Bijlage 3 - Werving en selectie

Bron:

Diverse rapportages/publicaties MEDE

In deze bijlage wordt een checklist beschreven op het gebied van werving en selectie bij de brandweer. Hierin staan de belangrijkste elementen die gevolgd dienen te worden wanneer er een plek binnen een brandweerkorps moet worden opgevuld.

Werving en selectie vinden plaats als er conform het gekozen beleid nieuwe vacatures te vervullen zijn (formatieplan). Daarnaast zal natuurlijk verloop vanzelfsprekend leiden tot werving en selectie.

Selectiecommissie

Het verdient aanbeveling al in een vroeg stadium van de procedure een selectiecommissie te benoemen. Deze kan dan zowel selecteren als de gekozen procedure bewaken. De samenstelling is van belang en dient aansluiten op de te werven kandidaat en vacante functie. Het ligt voor de hand om de leidinggevende in de commissie te benoemen, daarnaast een directe of toekomstige collega. Indien de voorkeur uitgaat naar het aanstellen van een vrouw, dan verdient het aanbeveling om een vrouw in de commissie te benoemen. De commissie dient maximaal uit drie personen te bestaan.

Tijdsplanning

De commissie dient een tijdsplanning te ontwerpen voor de gehele wervings- en selectieprocedure. Dat geeft de commissie leden houvast en tegelijkertijd is het voor de sollicitanten ook duidelijk wanneer ze op wat kunnen rekenen. Een eenvoudige planning kan er bijvoorbeeld als volgt uitzien:

stap 1:	bepaling vacature en (aanvullende) functie-eisen
stap 2:	samenstelling en benoeming selectiecommissie
stap 3:	opstellen en publicatie interne wervingscirculaire of advertentie
stap 4:	reactietermijn kandidaten
stap 5:	eerste ronde selectiegesprekken
stap 6:	tweede ronde selectiegesprekken
stap 7:	psychologische test
stap 8:	medische keuring
stap 9:	commissie maken voordracht
stap 10:	benoeming, aanstelling, bepaling datum indiensttreding

Gedurende de hele doorlooptijd is de commissie de vraagbaak voor de sollicitanten. Probeer de tijd tussen de eerste en laatste stap, zonder onzorgvuldig te zijn, zo kort mogelijk te houden. Dit vermindert de onzekerheid bij de kandidaten en geeft een goede indruk. Natuurlijk hangt het van verschillende factoren af hoe snel de procedure kan verlopen, maar gemiddeld kunnen de tien stappen na vijf tot acht weken worden afgerond.

De vacature

Indien er in een korps een vacature ontstaat (gaat ontstaan), zal er een wervingsactie gepland worden. Ten eerste wie zou je willen bereiken, het gaat hierbij om het vinden van personen die zo goed mogelijk aansluiten bij het gewenste functieprofiel.

Daarnaast is het de vraag hoe je die betreffende personen het best kan bereiken. Daarvoor zijn verschillende middelen denkbaar die hieronder behandeld worden.

Wervingsmiddelen

Een personeelsadvertentie is de meest gebruikte methode om mensen te werven. Een advertentie kan geplaatst worden in de kabelkrant, een lokaal blad, op posters, in wachtkamers en op braderieën enzovoort. Daarnaast kan er gebruik worden gemaakt van arbeidsbureaus, externe adviesbureaus of uitzendbureaus. Bovendien kunnen de mensen, die al eerder een open sollicitatie hebben gestuurd naar de brandweer, worden gevraagd mee te doen met de procedure.

Personeelsadvertentie

Bij het opstellen van een personeelsadvertentie moet op bepaalde punten worden gelet. De geplaatste tekst moet volledig zijn. Daarom moeten de volgende punten in de tekst worden genoemd:

- een duidelijk functieprofiel, waarin de functie-inhoud, -eisen en eigenschappen staan vermeld (leidinggevend of niet-leidinggevend). Hierbij staat niet een rang, maar een functienaam centraal;
- informatie over de gemeente;
- informatie over het korps;
- indien het om een niet-leidinggevende functie gaat, moet worden vermeld wie de direct leidinggevende is;
- informatie over de rechtspositieregeling;
- in welk team of organisatie-onderdeel de vacature moet worden vervuld;
- indien er sprake is van een doelgroepenbeleid moet dit worden aangegeven;
- informatie over een voorlichtingsavond, indien het een vacature voor vrijwilligers is;
- de reactietermijn dat mensen hun brieven kunnen sturen;
- informatie of er gebruik wordt gemaakt van een psychologische test;
- een telefoonnummer dat gebeld kan worden voor meer informatie.

De functie-informatie dient gebaseerd te zijn op een functiebeschrijving. Het uiteindelijke doel is dat zodanige informatie over de functie kan worden verkregen, dat deze voor potentiële kandidaten een duidelijk inzicht in de vacante functie geeft. Het kiezen van personeel is immers tweeledig: de organisatie kiest de werknemer, maar de werknemer kiest ook voor de organisatie. Inzichtelijkheid is dus niet alleen van belang voor de bescherming van de sollicitant, maar biedt ook voordelen voor de organisatie, om de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen.

Voorlichtingsavond voor vrijwilligers

Tijdens de voorlichtingsavond moet een presentatie en eventueel een rondleiding worden gehouden, waardoor er een reële indruk wordt gegeven van het "reilen en zeilen" bij de brandweer. Hierbij moet rekening worden gehouden met het imago van de organisatie bij de brandweer. De mensen moeten een compleet beeld krijgen van het werk van de brandweer, dat niet alleen betrekking heeft op het blussen zelf, maar ook op bijvoorbeeld de oefenavonden en de nazorg. Er kan gebruik worden gemaakt van dia's. Tijdens de voorlichting is het belangrijk dat de kandidaten een reële indruk krijgen van het brandweerwerk. Dit betekent ook dat de kandidaten realistisch worden voorgelicht over de "donkere kanten" van het beroep.

Daarnaast moet er gelegenheid worden gegeven voor het stellen van vragen door de aanwezigen. Aan het eind van de avond moeten er formulieren klaar liggen waarop de geïnteresseerden zich kunnen inschrijven. Op het inschrijvingsformulier moeten de persoonlijke gegevens worden ingevuld, de woon- en werkplaats en de motivatie of reden van sollicitatie.

Brieven of sollicitatieformulier

De sollicitatiecommissie kan bepalen of kandidaten een brief dienen te schrijven of dat een standaardformulier door hen opgevraagd kan worden. Een groot voordeel is dat deze formulieren gemakkelijk te lezen en in te vullen zijn. Op een dergelijk formulier dient ruimte te zijn voor de volgende categorieën: persoonlijke gegevens (naam, adres, woonplaats, leeftijd, burgerlijke staat), daarnaast arbeidsverleden, behaalde diploma's en -belangrijk- de motivatie van de sollicitant.

Brievenselectie

De eerste selectie vindt plaats aan de hand van de binnengekomen brieven of formulieren. Tijdens deze selectie bekijkt de selectiecommissie in hoeverre de functie-eisen, eventueel met aanvullingen, overeenkomen met de gegevens van de

kandidaten. Een mogelijkheid is dat de commissieleden dit afzonderlijk doen en vervolgens de resultaten bespreken met de gehele commissie. Hieruit wordt bepaald wie er uitgenodigd worden voor een eerste gesprek en welke mensen afvallen. De "afvallers" krijgen zo spoedig mogelijk schriftelijk bericht, evenals de mensen die zijn uitgenodigd. In het geval dat er interne kandidaten worden afgewezen, dient de afwijzing mondeling toegelicht te worden.

Eerste ronde gesprekken

Aan de hand van de inschrijvingsformulieren wordt door de commissie een eerste selectie gemaakt. De mensen die door de eerste selectie zijn gekomen, worden uitgenodigd voor een gesprek. Tijdens deze gesprekken moeten de commissieleden een indruk proberen te krijgen van de motivatie, de ambities en de vaardigheden van de sollicitant, en of de sollicitant in de groep zou kunnen passen. Daarnaast moet de sollicitant informatie krijgen over de organisatie en de inhoud van de functie. Bovendien moet er gelegenheid worden gegeven om vragen te stellen.

De sollicitant dient kopieën van zijn/haar diploma's en eventueel getuigschriften mee te nemen. Indien over bepaalde zaken twijfels ontstaan, kan er gebruik worden gemaakt van referenties, maar alleen als de kandidaat hiervoor toestemming heeft gegeven. Hij/zij kan immers de sollicitatie vertrouwelijk willen houden.

Op basis van deze gesprekken en de verkregen informatie wordt er door de commissie een keuze gemaakt. De kandidaten die bij deze eerste ronde afvallen, worden met een motivatie afgewezen. Deze motivatie wordt door de commissie in een nabespreking vastgesteld. Over de afwijzing kunnen de mensen informatie krijgen bij de commissie.

Tweede ronde gesprekken

Het kan zijn dat de selectiecommissie na de eerste ronde gesprekken nog niet goed een keuze kan maken. In dat geval is het mogelijk om een tweede ronde te organiseren. Dit geeft de commissie de tijd en de gelegenheid om de kandidaten nog eens te bezien en eventueel haar oordeel te herstellen.

Het tweede gesprek is ook bij uitstek geschikt om meer informatie te geven, bijvoorbeeld over de toekomstige arbeidsvoorwaarden. Er kan ook bij de kandidaten geïnformeerd worden naar een eventuele opzegtermijn voor het bepalen van een datum van mogelijke indiensttreding. Aan het einde van de tweede ronde gesprekken dient de commissie tijd en gelegenheid in te ruimen om gezamenlijk de resultaten nog eens goed door te spreken om vervolgens een uiteindelijke keuze te kunnen maken.

Psychologische test/medische keuring

Wanneer er gebruik wordt gemaakt van een psychologische test, dient dit eerder aan de kandidaten duidelijk gemaakt te zijn en dient gevraagd te worden of men daar aan wil meewerken. Bij het bepalen van het bureau dat deze test afneemt, moet worden nagegaan in hoeverre de test aansluit bij de functie die bekleed moet worden. De kandidaat moet worden getest op eigenschappen die bij de brandweer van groot belang zijn, zoals:

- het kunnen werken onder grote druk;
- flexibel zijn, gezien de onvoorspelbaarheid van het vak;
- in teamverband kunnen werken;
- het efficiënt kunnen uitvoeren van opdrachten;
- het kunnen omgaan met emoties naar aanleiding van bepaalde verrichtingen.

De testresultaten moeten eerst aan de kandidaat worden gerapporteerd. Deze kan dan bepalen of de resultaten naar de toekomstige werkgever gestuurd worden. De testresultaten dienen uiteraard zeer vertrouwelijk behandeld te worden. Het rapport wordt met de kandidaat nog doorgesproken. Indien de test niet tot een aanstelling leidt, worden de testresultaten vernietigd.

Een medische keuring is verplicht volgens het model rechtspositieregeling vrijwilligers bij de gemeentelijke brandweer. Iemand bij de brandweer moet veel lichamelijke inspanning verrichten. Daarom is het van belang van tevoren te weten in hoeverre iemand deze inspanningen aankan. De keuring moet door een door het bevoegd

gezag aangewezen bedrijfsarts worden verricht, die is ingeschreven in het register dat bijgehouden wordt door de Sociaal Geneeskundige Registratiecommissie.

Opmaken voordracht

De selectiecommissie draagt aan het einde van de selectieprocedure een kandidaat voor. De commissie maakt een gemotiveerde voordracht op. Daarin worden de gegevens van de kandidaat vermeld en de motivatie van de commissie om de kandidaat voor te dragen. Eventueel kan een kort verslag bijgevoegd worden, waarin de voornaamste gegevens staan van de selectiewerkzaamheden.

Aanstelling

In het model rechtspositieregeling vrijwilligers bij de gemeentelijke brandweer zijn artikelen geschreven over de aanstellingstermijnen, algemene aanstellingsvoorwaarden en het bericht van aanstelling. Volgens dit model komt iemand in aanmerking voor een aanstelling, wanneer diegene de voor de brandweerdienst vereiste karaktereigenschappen bezit, in dezelfde plaats van de brandweer werkt en woont en minimaal achttien jaar is. Tevens staat in het model de onderwerpen die in het bericht van aanstelling vermeld moeten worden, namelijk:

- de naam, voornamen, geboorteplaats en geboortedatum van de vrijwilliger;
- of de vrijwilliger vast of tijdelijk wordt aangesteld;
- de ingangsdatum waarop de vrijwilliger is aangesteld;
- de rang en de vergoeding welke de vrijwilliger worden toegekend;
- indien de aanstelling tijdelijk is, een zo nauwkeurig mogelijke aanduiding van die tijd.

Volgens artikel 3 van het "Besluit Brandweer personeel" wordt de persoon uiteindelijk aangesteld door het bevoegd gezag. Dit is bij de gemeentelijke brandweer het college van burgemeester en wethouders.

Bijlage 4 - Introductie nieuwe medewerkers

Bron:	Fasen in de introductie van nieuw personeel, dr. A.L.M. Knaapen en B.E.J.M. Knaapen
	Afstemmingsmodel voor kwalificering en integratie van nieuwe medewerkers, drs. A.W.T. Kamperman
	Diverse rapportages/publicaties MEDE

In deze bijlage wordt een checklist beschreven op het gebied van de introductie van nieuw personeel bij de brandweer. Hierin staan de belangrijkste elementen die gevolgd moeten worden wanneer een nieuwe medewerker geïntroduceerd wordt. Gezien de aard van het werk van de brandweer is een gedegen introductie van groot belang. Een goede introductie kan psychisch leed, ziekteverzuim en mogelijke uitstroom voorkomen.

Inleiding

In bijlage 3 is een instrument over de werving en selectie van personeel beschreven. In de cyclus van personeelsmanagement is dat de eerste fase. Nadat de selectiecommissie een keuze heeft gemaakt uit de verschillende kandidaten, treedt de volgende fase in werking: de introductie van de nieuwe collega. De introductiefase is een aparte fase die zeker veel aandacht verdient.

De introductie van nieuw personeel is een belangrijke component van het personeelsmanagement, dat in veel gevallen onvoldoende aandacht krijgt. Dat leidt ertoe dat zich in de praktijk vaak startproblemen voordoen. Door nieuwe personeelsleden op een goede manier te introduceren kunnen potentiële problemen voorkomen worden, zoals onzekerheidsgevoelens, onduidelijkheid over de taakuitvoering en het gevoel niet bij de groep te horen. Tevens dienen nieuwe personeelsleden een beeld te krijgen van de inhoud van de nieuwe functie. Problemen als hierboven beschreven, kunnen met enige inspanning van de organisatie en medewerkers voorkomen worden. Door een goede introductie kunnen de effectiviteit en inzetbaarheid van een nieuwe medewerker snel toenemen. In deze bijlage staat beschreven welke fasering de introductieperiode meestal heeft en uit welke activiteiten een goede introductie bestaat.

Fasering en activiteiten

Een goede introductieperiode bestaat uit een samenhangend geheel van elkaar opvolgende activiteiten. De fasering van de introductieperiode is in het belang van de organisatie en de direct betrokkenen (chef en nieuwe medewerker), en kan er als volgt uitzien:

- fase 1: de informatiefase;
- fase 2: de inwerkfase;
- fase 3: de begeleidingsfase.

Fase 1: de informatiefase

De informatiefase begint bij het eerste contact dat een kandidaat voor een vacature bij de brandweer heeft tijdens een eerste voorlichtingsbijeenkomst of de wervings- en selectiefase. In veel organisaties wordt er tijdens de introductiefase gebruik gemaakt van een mentor. De mentor is een medewerker die al langere tijd werkzaam is bij in dit geval de brandweer. De keuze van een mentor dient zorgvuldig plaats te vinden. Deze personen kennen de organisatie, de gebruiken en de cultuur en kunnen de nieuwe medewerker allerlei nuttige informatie verstrekken. Die informatie heeft betrekking op vakinhoudelijke tips, met als doel de werkprestaties te verbeteren. Indien nodig, zullen ook individuele problemen opgelost worden.

Het mentoraat is gebaseerd op het idee dat nieuwkomers er baat bij hebben dat er een vast aanspreekpunt is, waaraan in een vertrouwelijke sfeer vragen, ervaringen, indrukken, verwachtingen, fouten, kritiekpunten en dergelijke vermeld kunnen worden, zonder dat dit negatieve gevolgen heeft.

In het geval er een selectiecommissie is ingesteld, is het handig om iemand uit die commissie te benoemen tot mentor. Als er geen gebruik is gemaakt van een selectiecommissie, kan de commandant of plaatsvervangend commandant optreden

als mentor. Afhankelijk van het aantal beroepskrachten van een korps is het raadzaam om redenen van aanspreekbaarheid te kiezen voor een beroepskracht als mentor. De informatie wordt zowel mondeling als schriftelijk verstrekt. Het verdient aanbeveling om de belangrijkste informatie op schrift te stellen. Het is van groot belang dat de informatie eenduidig, helder en begrijpelijk is. Het is raadzaam om een standaard informatiepakket samen te stellen. De informatie heeft betrekking op zeer praktische informatie zoals bijvoorbeeld:

- parkeerplaatsen en fietsenstalling;
- garderobe en kantine- en andere faciliteiten;
- rondleiding door en een plattegrond van de kazerne;
- eerste kennismaking met nieuwe collega's;
- eerste kennismaking met materieel;
- arbeidsvoorwaarden.

De informatie kan verstrekt worden tijdens een instructiegesprek tussen de direct betrokkenen (mentor en nieuwe medewerker). Het kan voorkomen dat er meerdere nieuwe medewerkers tegelijkertijd in dienst treden. In die gevallen kan een groepsinstructie worden gegeven. De informatiefase is belangrijk omdat er vanaf het begin af aan duidelijkheid dient te bestaan over de taken, mogelijkheden en verantwoordelijkheden.

Fase 2: de inwerkfase

De inwerkfase is gebaseerd op enerzijds de kennisgeving van de standaardprocedures en de beheersing van routinematige handelingen, en anderzijds op de daadwerkelijke opname in het team. Centraal in deze fase staat een uitgebreide kennismaking met de collega's en het te gebruiken materieel. Het doel is de integratie van de nieuwe medewerker in de formele en informele organisatie zo snel en soepel mogelijk te laten verlopen. Behalve dat de nieuwe medewerker kennis krijgt van de brandweerstructuur en de werkwijze van materieel, is het van groot belang dat de nieuwe medewerker voeling krijgt met de cultuur (socialisatieproces).

Activiteiten die in deze fase moeten worden ondernomen zijn:

- het geven van uitleg over de inhoud van de standaardprocedures;
- het laten deelnemen aan oefeningen;
- het geven van training met het te gebruiken materieel;
- het houden van instructiegesprekken van de nieuwe medewerker met de collega's;
- het direct deel laten nemen aan de overlegstructuur in het brandweerkorps.

Mislukking van de integratie van de nieuwe medewerker staat een loopbaan bij de brandweer als vrijwilliger of als beroepsfunctionaris in de weg. Onnodige uitstroom is daarvoor vaak het gevolg.

De inwerkfase is tevens gericht op het voorzichtig vertrouwd raken met het brandweerwerk. Voorkomen moet worden dat de medewerker in de inwerkfase te snel "in het diepe wordt gegooid". Immers, de eerste kennismaking met ernstige omstandigheden dient zodanig zorgvuldig te worden opgepakt dat de kans op nazorg zo klein mogelijk zal blijven. De mentor speelt bij de opvang een sleutelrol. De aandacht voor "het opdoen van mogelijke traumatische ervaringen" dient in deze fase dus nadrukkelijk aandacht te krijgen.

Fase 3: de begeleidingsfase

In de voorgaande twee fasen is de nadruk gelegd op de noodzaak van het wegwijs raken in de organisatie (informatiefase) en het thuis raken in de organisatie (integratiefase). In de begeleidingsfase moet de nieuwe medewerker zich thuis voelen. Verwacht mag worden dat nieuwe medewerkers bij de brandweer zeer gemotiveerd en enthousiast zijn. Van deze eigenschappen van de nieuwkomer moet gebruik gemaakt worden. Voorkomen moet worden dat de nieuwkomer zich niet geaccepteerd voelt. Daarbij hangt veel af van het organisatieklimaat. Kenmerken daarvan zijn de leiderschapstijl van de commandant, de relatie met de mentor en de opname door het team.

De begeleidingsfase richt zich op het eerste jaar dat de nieuweling bij de brandweer werkt. In deze fase zal veel aandacht geschonken worden aan het begeleiden van personeel in de dagelijkse gang van zaken en speciaal bij het "zorgvuldig introduceren"

van de medewerker tijdens het repressiewerk. In deze begeleidingsfase blijft de mentor de rol van vertrouwenspersoon houden.

VERVALLEN

VERVALLEN

Bijlage 5 - Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Bron:

Diverse rapportages/publicaties MEDE

Inleiding

Bij een aantal brandweerkorpsen voeren de brandweercommandanten functioneringsgesprekken met het personeel. De gesprekken worden wel volgens een bepaalde systematiek gehouden, maar zijn zelden op papier vastgelegd. Het is nuttig voor de leidinggevende en voor de medewerker om eens in de zoveel tijd (meestal is één keer per jaar voldoende) functioneringsgesprekken te voeren. Functionerings- en beoordelingsgesprekken vinden met beroepspersoneel en met vrijwilligers plaats. De leidinggevende kan een goed beeld krijgen van het korps met daarbij de eventuele problemen die binnen het korps spelen. Daarnaast kan men naar voren wat de specifieke wensen van de medewerkers zijn, hetgeen voor vrijwilligers en beroepsfunctionarissen van groot belang is.

In deze bijlage staat beschreven wat onder een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek wordt verstaan en waarom het van belang is deze gesprekken met een zekere regelmaat te voeren. Bovendien zijn vragenformulieren toegevoegd (bijlage A en B) met de onderwerpen, waarover ten minste gesproken moet worden met de medewerkers. Als laatste is er een reglement beoordelingsgesprekken toegevoegd (bijlage C).

1 Wat is een functioneringsgesprek?

Het functioneringsgesprek is een tweezijdig gesprek, dat is te omschrijven als een regelmatig terugkerend overleg tussen de leidinggevende en één van zijn/haar personeelsleden. In een functioneringsgesprek praten de leidinggevende en de medewerker op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen met elkaar over het functioneren van de medewerker en het functioneren van de leidinggevende, voor zover dit van belang is op het functioneren van de medewerker. In het gesprek worden afspraken gemaakt over de taakstelling (al dan niet uitgedrukt in producten) voor een bepaalde periode en er wordt aandacht besteed aan de loopbaan van de betrokkene. Er moet hierbij een onderscheid worden gemaakt tussen de warme en de koude structuur. De warme structuur is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende aanzienlijk groter dan in de koude structuur. Daarnaast kunnen de inzet, de resultaten, vaardigheden en de samenwerking van het brandweerpersoneel eveneens verschillen in de koude en warme structuur.

Het functioneringsgesprek is vooral gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het werk en de motivatie van de medewerker in de huidige functie. Kwaliteit en motivatie hangen nauw samen: immers, het beste resultaat wordt bereikt wanneer goede beslissingen worden genomen, waarbij degene die de beslissing moet uitvoeren deze beslissing accepteert en gemotiveerd is het beste resultaat te leveren. Het functioneringsgesprek en de afspraken en conclusies die daaruit volgen, hebben geen rechtspositionele gevolgen.

1.1 Waarom houdt men een functioneringsgesprek?

Functioneringsgesprekken moeten leiden tot een optimale afstemming tussen enerzijds de eisen die aan de uitoefening van de functie worden gesteld en anderzijds de persoonlijke invulling, wensen en mogelijkheden van de betrokkene.

Voor de organisatie is het van belang om:

- inzicht te krijgen in het functioneren van medewerkers, gemeten aan de eisen die de organisatie daaraan stelt en -waar nodig- een aanzet te geven tot verbetering;
- systematisch op de hoogte te blijven van de beschikbare capaciteiten en aanwezige aspiraties van medewerkers, in het belang van een optimale inzet van mensen.

Voor de medewerkers is het van belang om:

- te weten hoe er over hun functioneren wordt gedacht. Ook is het van belang dat zij de gelegenheid hebben om te kunnen uiten hoe zij over de kwaliteit van het leidinggeven denken;
- ideeën kenbaar te maken ter verbetering van het huidige werk;
- aan te geven in welke richting zij zich verder wensen te ontwikkelen.

1.2 Het functioneringsgesprek

Om de doelstelling van het functioneringsgesprek te bereiken, kunnen de volgende gespreksonderwerpen aan bod komen:

- de huidige functie-inhoud op basis van de functiebeschrijving;
- de wijze waarop de functie wordt vervuld. Daarbij gaat het om de sterke en zwakke kanten van de functievervulling, de belastbaarheid, de werkomstandigheden en de werkbeleving;
- de functionele relaties die de medewerker zowel intern als extern heeft, hoe deze relaties ervaren worden en welke invloed deze hebben op het functioneren;
- de toekomstgerichtheid van de medewerker. De gewenste veranderingen komen hierbij aan de orde (loopbaan, opleiding, samenwerking, werkomstandigheden).

Voor het voeren van een functioneringsgesprek is in bijlage A een vragenlijst opgesteld, waarin de belangrijkste onderwerpen die aan de orde moeten komen, zijn aangegeven.

1.3 Hoe vaak worden functioneringsgesprekken gehouden?

Met de medewerkers wordt in principe éénmaal per jaar een functioneringsgesprek gehouden. Indien het functioneren daartoe aanleiding geeft, kunnen meerdere functioneringsgesprekken per jaar gevoerd worden.

2 Een methodische personeelsbeoordeling

2.1 Wat is methodische personeelsbeoordeling?

Methodische personeelsbeoordeling houdt in dat van tijd tot tijd, aan de hand van een vastgestelde methode, een beoordeling wordt gemaakt van de wijze waarop iedere medewerker de functie vervult.

De personeelsbeoordeling vindt plaats tegen de achtergrond van de functiebeschrijving en/of de opgedragen werkzaamheden. De beoordeling kan opgemaakt worden ten aanzien van algemene gezichtspunten als kennis, zelfstandigheid, uitdrukking waardigheid etc. zovoort. Daarnaast kan de beoordeling ook betrekking hebben op functiebestanddelen en bepaalde taken, die van tevoren beschreven moeten zijn. Ook hierbij moet rekening worden gehouden met het onderscheid tussen de warme en de koude structuur. Door dit onderscheid te maken is het mogelijk dat iemand verschillend wordt beoordeeld.

Tevens worden waarderingsaspecten beoordeeld die van toepassing zijn op de organieke functie. Een medewerker die een functie met beperkte handelingsvrijheid en zeer beperkte contacten bekleedt, kan bijvoorbeeld geen negatieve beoordeling krijgen omdat te weinig zelfstandigheid wordt getoond en niet overtuigend wordt onderhandeld.

De beoordeling zal gerelateerd worden aan verwachtingen die de beoordelaar van de medewerker heeft. Een recentelijk aangenomen medewerker zal nog niet direct aan alle organieke functiebestanddelen voldoen. Er is in dat geval een groei- of inwerkperiode nodig. Bij de beoordeling zal daar nadrukkelijk rekening mee worden gehouden.

2.2 Waarom houdt men een personeelsbeoordeling?

De personeelsbeoordeling moet leiden tot een rechtvaardige beheersbeslissing (promotie, ontslag, mutatie en dergelijke) voor medewerkers. Personeelsbeoordeling is daarmee een beheersinstrument voor leidinggevend.

Bovendien worden gewenste ontwikkelingen beloond en gestimuleerd. Tevens worden minder gewenste ontwikkelingen van medewerkers gesignaleerd om te kijken hoe die kunnen worden omgebogen.

Methodische personeelsbeoordeling stelt management en medewerkers in staat om tot een continu proces van afstemming op de doelstellingen van de organisatie te komen, waardoor zo doelmatig en gemotiveerd mogelijk gewerkt kan worden.

- 2.3 Het beoordelingsgesprek
In het beoordelingsgesprek spreekt de beoordelaar een waarde-oordeel uit over het functioneren van een individueel personeelslid in de afgelopen periode. Het beoordelen vindt dan ook plaats als sluitstuk van één of meer functioneringsgesprekken.

De voorlopige beoordeling aan de hand van het beoordelingsgesprek wordt schriftelijk opgemaakt. Deze schriftelijke beoordeling wordt vervolgens ondertekend door de beoordelaar en beoordeelde. Over het uiteindelijke schriftelijke resultaat van de beoordeling wordt niet met beoordeelde van gedachten gewisseld.

Wanneer de beoordeelde het niet eens is met het uiteindelijke schriftelijke waarde-oordeel, kan dat niet meer worden besproken. Wel staat altijd de bezwarenmogelijkheid open. Het reglement is in bijlage C opgenomen.

- 2.4 Hoe vaak worden beoordelingsgesprekken gehouden?
De beoordelingsgesprekken worden eens per jaar gehouden. Beoordelingsgesprekken worden door de direct leidinggevende gevoerd. Dit hoeft dus niet altijd de commandant te zijn, maar kan bijvoorbeeld ook een officier van dienst zijn. Het beoordelingsgesprek kan apart worden gehouden of worden gecombineerd met het functioneringsgesprek. Wanneer het gecombineerd wordt met het functioneringsgesprek, kan het aan het eind van het gesprek worden gepland. Dan wordt het beoordelingsformulier ingevuld. Het voordeel van deze combinatie is dat de leidinggevende tijdens het gesprek ook een goed beeld kan krijgen van de medewerker. Bovendien is de negatieve klank van het beoordelingsgesprek iets verminderd, omdat het gesprek voor het invullen van het beoordelingsformulier tweezijdig was.

In bijlage B is een beoordelingsformulier opgesteld, dat bij de brandweer gebruikt kan worden.

1 Formulier voor een functioneringsgesprek
PERSOONLIJKE GEGEVENS

Naam medewerker:

Geboortedatum:

Vrijwilliger/Beroeps:

Functiebenaming:

Rang:

Aanstelling: tijdelijke dienst vaste dienst

Functie wordt vervuld sinds:

Datum beoordelingsgesprek:

2 FUNCTIONERINGSGESPREK
N.B.: De vragen onder a. zijn bedoeld voor de leidinggevende, de vragen onder b. zijn bedoeld voor de medewerker.

- 2.1 Inzet en resultaten
- Wat waren de beste resultaten van de medewerker gedurende de afgelopen periode in de warme structuur en in de koude structuur? Over welke resultaten bent u niet tevreden? Hoe is de inzet van de medewerker?
 - Welke waren uw beste resultaten gedurende de afgelopen periode in de warme structuur en in de koude structuur? Over welke resultaten bent u niet tevreden? Wat vindt u van uw inzet?

- 2.2 Kennis en vaardigheden
- Vindt u dat de medewerker over voldoende kennis en vaardigheden beschikt om het werk goed uit te voeren? Wat is voor verbetering vatbaar?
 - Vindt u dat u over voldoende kennis en vaardigheden beschikt om goed te kunnen werken? Wat is voor verbetering vatbaar?
- 2.3 Arbeidsomstandigheden
- Zijn de arbeidsomstandigheden van de medewerker zodanig dat alle randvoorwaarden aanwezig zijn om het werk goed te kunnen uitvoeren? Wat zou verbeterd kunnen worden?
 - Zijn uw arbeidsomstandigheden zodanig dat alle randvoorwaarden aanwezig zijn om het werk goed te kunnen uitvoeren? Wat zou verbeterd kunnen worden?
- 2.4 Interne en externe samenwerking
- Hoe werkt de medewerker samen met collega's, leidinggevenden en burgers? Wat is voor verbetering vatbaar? Maak hierbij onderscheid tussen de warme en de koude structuur.
 - Hoe ervaart u de samenwerking met collega's, leidinggevenden en burgers? Wat is voor verbetering vatbaar? Maak hierbij onderscheid tussen de warme en de koude structuur.
- 2.5 Opvang na uitvoering
- Is de medewerker in staat traumatische ervaringen goed op te vangen? Wat is voor verbetering vatbaar?
 - Bent u in staat traumatische ervaringen goed op te vangen? Wat zou u willen verbeteren?
- 2.6 Opleidingswensen
- Kan er voldoende tegemoet worden gekomen aan de opleidingswensen? Wat is voor verbetering vatbaar?
 - Wordt er voldoende tegemoet gekomen aan uw opleidingswensen? Wat zou u willen verbeteren?
- 2.7 Leiding
- N.B.: Bij dit onderwerp zijn de vragen onder a. bestemd voor de medewerker en de vragen onder b. voor de leidinggevende.
- Hoe ervaart u de wijze waarop u leiding krijgt? (in de warme en in de koude structuur)
Wat u goed op de hoogte gehouden? Krijgt u voldoende motivatie? Wat is voor verbetering vatbaar?
 - Hoe ziet u uw eigen rol als leidinggevende met betrekking tot het motiveren en het stimuleren van personeel? Hoe is de communicatie met het personeel? Wat is voor verbetering vatbaar? Hoe is het verschil merkbaar tussen de warme en de koude structuur?
- 2.8 Overige aandachtspunten
- Zijn er nog andere punten die u, als leidinggevende, in dit gesprek aan de orde wilt stellen?
 - Wilt u zelf nog andere punten in dit gesprek aan de orde stellen?

Handtekening medewerker

Handtekening leidinggevende

.....

.....

**BEOORDELINGSFORMULIER
PERSOONLIJKE GEGEVENS**

1

Naam medewerker:

Geboortedatum:

Vrijwilliger/Beroeps:

Functiebenaming:

Rang:

Aanstelling: 0 tijdelijke dienst 0 vaste dienst

Functie wordt vervuld sinds:

Datum beoordelingsgesprek:

2

AFSPRAKEN/ACTIES VORIGE PERIODE
Afspraken/acties Wel/niet nagekomen.

1.
2.
3.
4.
5.

Reden niet nakomen afspraken:

1.
2.
3.
4.
5.

3

BEOORDELEN FUNCTIEVERVULLING OP ALGEMENE GEZICHTSPUNTEN
Toelichting

De betekenis van de scores A tot e (me) zijn:

- Voldoet (nog) niet aan de eisen
- Voldoet aan de eisen
- Voldoet ruim voldoende aan de eisen
- Niet van toepassing

De beoordeling wordt gemaakt aan de hand van de gezichtspunten, zoals die worden gehanteerd in het functioneringsgesprek. De gezichtspunten kunnen per functie verschillen.

Gezichtspunten	Beoordeling
1. Kennis en vervaardigen	A B C D
KOUDE STRUCTUUR:	
2. Inzet en resultaten	A B C D
3. Interne en externe samenwerking	A B C D
4. Eventueel leiding geven	A B C D
WARME STRUCTUUR	
5. Inzet en resultaten	A B C D
6. Interne en externe samenwerking	A B C D
7. Eventueel leiding geven	A B C D
Algemene beoordeling gezichtspunten	A B C D

Toelichting beoordelaar:

Opmerkingen medewerker met betrekking tot dit punt:

4 GEMAAKTE AFSPRAKEN/ACTIES NAAR AANLEIDING VAN DE BEOORDELING
Welke afspraken zijn gemaakt of welke acties moeten worden ondernomen naar aanleiding van deze beoordeling? Dit kunnen afspraken zijn met betrekking tot de inhoud van de functie, de beloning, opleiding, begeleiding, arbeidsomstandigheden en/of andere afspraken van rechtspositionele aard.

1.
2.
3.
4.
5.

5 BEOORDELINGSGEGEVENS
Vaststelling beoordeling
Deze beoordeling is door mij conform/met inachtneming van de volgende aanvullingen/wijzigingen vastgesteld:

Deze beoordeling is vastgesteld te19

Handtekening beoordelaar:
.....

Er wordt door de medewerker wel/niet gebruik gemaakt van de formele bezwarenprocedure?

Handtekening voor akkoord medewerker:
.....

6 ZIENSWIJZE BETROKKENE TEN AANZIEN VAN DE ALGEGHELE BEOORDELING
Hieronder kan de betrokkene zijn/haar zienswijze op de beoordeling weergeven.

Eventuele aanvullende opmerkingen beoordelaar met betrekking tot zienswijze betrokkene:

REGLEMENT BEOORDELINGSGESPREKKEN

Artikel 1

Dit reglement versprekt onder:

Medewerker:	Degene die in vaste dienst is of in tijdelijke dienst en als vrijwilliger of als beroepskracht functioneert.
Beoordelingsgesprek:	Het gesprek tussen de medewerker en zijn/haar direct leidinggevende, waarin de beoordeling over het functioneren van de medewerker aan de orde is.
Direct leidinggevende:	Een leidinggevende, die de bevoegdheid heeft om een onder hem/haar staande medewerker bepaalde opdrachten te geven binnen een daartoe door de hiërarchische leidinggevende gestelde raamopdracht.
Eerste beoordelaar:	De directe leidinggevende van de te beoordelen medewerker.

Artikel 2

INHOUD BEOORDELINGSGESPREK

1. In het beoordelingsgesprek wordt een waarde-oordeel uitgesproken over het functioneren van de betrokken medewerker inzake:
 - de kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van de functiebestanddelen;
 - waarderingsaspecten die van toepassing zijn op de organieke functie.

Artikel 3

FREQUENTIE BEOORDELINGSGESPREKKEN

1. Een beoordeling wordt in principe met een vaste frequentie van éénmaal per jaar opgemaakt. Onder de volgende voorwaarden kan van de vaste frequentie worden afgeweken:
 - voorafgaande aan een eventuele wijziging van de aanstelling;
 - voorafgaande aan een eventuele benoeming in de functionele schaal of

- uitloopschaal;
- voorafgaande aan eventuele toekenning van één (of meer) extra
- periodieke verhoging(en), of tot eventuele onthouding van de jaarlijkse periodieke verhoging;
- wanneer het functioneren daartoe aanleiding geeft.

Artikel 4

OPMAKEN BEOORDELING

1. De beoordeling wordt door de beoordelaar van tevoren in concept opgesteld aan de hand van de in het beoordelingsformulier vermelde functiebestanddelen en algemene gezichtspunten.
2. Het opmaken van de beoordeling geschiedt met inachtneming van de door of vanwege het bevoegd gezag voor de functieervulling gestelde eisen. Eisen, waarvan de medewerker buiten zijn schuld geen kennis droeg, blijven daarbij buiten beschouwing.

Artikel 5

HET BEOORDELINGSGESPREK

1. Het beoordelingsgesprek wordt door de beoordelaar gevoerd.
2. De medewerker wordt tijdens het beoordelingsgesprek in staat gesteld zijn zienswijze ten aanzien van de opgemaakte beoordeling naar voren te brengen. Indien hij ten aanzien van onderdelen van de beoordeling een afwijkende mening is toegedaan, wordt deze door de beoordelaar benoemd en overgenomen op het beoordelingsformulier.
3. De medewerker is verplicht om na het beoordelingsgesprek het beoordelingsformulier voor gezien te tekenen. Vervolgens wordt dit formulier door de beoordelaar ondertekend.

Artikel 6

BEZWARENPROCEDURE

1. De medewerker die van oordeel is dat aan de door hem/haar in het beoordelingsgesprek naar voren gebrachte zienswijze in de voorlopig vastgestelde beoordeling niet of niet voldoende tegemoet is gekomen c.q. zich niet kan verenigen met de wijziging die in de voorlopige vaststelling is aangebracht, kan daarvoor binnen zes weken na de voorlopige vaststelling van de beoordeling schriftelijk en gemotiveerd bezwaar aantekenen bij burgemeester en wethouders.
2. Burgemeester en wethouders nemen naar aanleiding van een bezwaarschrift als bedoeld in het voorgaande lid eerst een beslissing nadat advies is uitgebracht door de commissie, bedoeld in artikel 7.
3. Burgemeester en wethouders beslissen binnen tien weken na ontvangst van het bezwaarschrift. De beslissing wordt schriftelijk aan klager en diens beoordelaar toekomen, vergezeld van een afschrift van het ontvangen advies van de bezwaarschijfcommissie.
4. Burgemeester en wethouders verklaren de door de medewerker met betrekking tot zijn beoordeling naar voren gebrachte bezwaren geheel of gedeeltelijk gegrond, dan wordt de beoordeling alsnog dienovereenkomstig vastgesteld.

Artikel 7

DE BEZWARENCOMMISSIE

1. Er is een bezwaarschijfcommissie die burgemeester en wethouders van advies dient ten aanzien van ingekomen bezwaarschriften als bedoeld in artikel 6.
2. In deze commissie hebben zitting:
 - een op voordracht van de commissie voor georganiseerd overleg aan te wijzen persoon;
 - een door burgemeester en wethouders aan te wijzen persoon;
 - een door de onder a en b genoemde leden in onderling overleg aan te wijzen externe persoon, die tevens als voorzitter zal optreden.
3. Bij de aanwijzing van de onder 2 bedoelde voorzitter en leden wordt tevens voor elk van hen een vervanger aangewezen.
4. Aan de commissie wordt een secretaris toegevoegd, die een adviserende rol vervult en zorg draagt voor de verslaglegging. De secretaris is werkzaam als personeelsconsulent of hoofd staffbureau PZ en is niet direct betrokken geweest bij de beoordeling.

Artikel 8
BEHANDELINGSPROCEDURE

1. De commissie dient een ingekomen bezwaarschrift binnen zes weken na ontvangst te behandelen. Alleen een voltallige commissie kan de bezwaarschriften behandelen.
2. De commissie stelt haar adviezen vast met meerderheid van stemmen.
3. De zittingen van de commissie zijn niet openbaar.
4. De voorzitter, de leden en de secretaris zijn verplicht tot geheimhouding van hetgeen uit de stukken of uit de behandeling in de commissie is bekend geworden.
5. De commissie hoort de medewerker en de bij de totstandkoming van de beoordeling betrokken geweest zijnde functionarissen. De medewerker heeft daarbij het recht zich door een raadsman te doen bijstaan.
6. De commissie brengt inzake haar bevindingen schriftelijk advies uit aan burgemeester en wethouders. Het advies bevat tevens een verslag van het horen.

Artikel 9
SLOTBEPALINGEN

1. Deze regeling kan worden aangehaald als Regeling methodische personeelsbeoordeling brandweer gemeente en wordt in werking op 19....

VERVALLEN

Bijlage 6 - Ziekteverzuim en verzuimbegeleiding

Bron:	Geïntegreerde aanpak van ziekteverzuim: van registratie naar verzuimbeleid, drs. P. Hellinga
	Beheersing van ziekteverzuim, D. Verbaan
	Verzuimbeleid, dr. H.O. Steensma
	Diverse rapportages/publicaties MEDE

In deze bijlage wordt een checklist beschreven op het gebied van ziekteverzuim en verzuimbegeleiding. Daarin worden de belangrijkste elementen beschreven waarop gelet moet worden bij ziekteverzuim en verzuimbegeleiding.

Inleiding

Voor organisaties in het algemeen geldt dat ziekteverzuim een fenomeen is dat aandacht verdient in verband met de kosten, de organisatorische problemen en de verstoring van de arbeidsverhoudingen. Bij de brandweer is er vaak weinig aandacht voor ziekteverzuim van met name de vrijwilligers. Vrijwilligers voeren brandweertaken veelal uit naast een andere baan. Het verzuim kan echter te maken hebben met het brandweerwerk en kan zware effecten hebben op de organisatie van de brandweer. De effecten van ziekteverzuim treden dus ook op in korpsen waar veel vrijwilligers werken.

Om ziekteverzuim te kunnen beheersen, zal er ook in korpsen van gemeenten met tussen de 20.000 en 40.000 inwoners aandacht moeten zijn voor ziekteverzuim. Ziekteverzuimbeheersing is een van de taken van de commandant geacht wordt het korps met vrijwilligers steeds professioneler te laten opereren. Zeker in het kader van de nieuwe regeling waardoor de kosten van ziekteverzuim ook door de werkgever moeten worden gedragen. Een vrijwilliger kan bij twee werkgevers ziek zijn. Voorkomen moet worden dat onnodig dubbele activiteiten plaatsvinden op het gebied van ziekteverzuim. Dit vergt overleg en afstemming tussen de betrokken werkgevers. Ondanks dit overleg blijft de eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de ziekteverzuimbeheersing in stand.

Tot slotte kan worden voor ziekteverzuimbeheersing in het beeld dat vrijwilligers gezien moeten worden als parttimers. Ziekteverzuim is bovendien vervalend voor de medewerker in kwestie. De wijze waarop met zieke medewerkers wordt omgegaan (verzuimbegeleiding) is van invloed op het herstel van de medewerkers, regelmatige contacten met de collega's kan de motivatie om terug te komen vergroten.

1. Wat zijn de oorzaken van ziekteverzuim?

Ziekteverzuim heeft verschillende oorzaken, die binnen en buiten de werksfeer kunnen liggen. Ten aanzien van de oorzaken van ziekteverzuim zijn twee categorieën te onderscheiden. In de eerste plaats kan de oorzaak liggen in de kwaliteit van de arbeid bij de dagelijkse werkgever of bij het uitoefenen van sport in de vrije tijd. Op deze oorzaak van verzuim zal de commandant waarschijnlijk weinig invloed kunnen uitoefenen. In de tweede plaats kan een vrijwilliger of beroepsfunctionaris ook tijdens het uitvoeren van repressieactiviteiten of tijdens het oefenen geblesseerd raken. Ziekte betekent niet dat een brandweerman ongeschikt is voor alle taken. Door de differentiatie in de koude en de warme structuur kan een medewerker bijvoorbeeld ongeschikt zijn om uit te rukken, maar wel degelijk geschikt zijn om taken in de koude structuur uit te voeren.

Om ziekteverzuim te kunnen beheersen is het belangrijk stil te staan bij de oorzaken van ziekteverzuim die in de brandweerorganisatie aanwezig zijn. De belangrijkste bron van ziekteverzuim is de kwaliteit van de arbeid, die bestaat uit vier componenten: de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsinhoud (eentonig, afwisselend), de arbeidsverhoudingen (sfeer, verhoudingen tussen collega's) en tenslotte de arbeidsomstandigheden (zowel in de warme als in de koude structuur). Voor een

beeld van welke aspecten onder de arbeidsomstandigheden in de warme structuur en de koude structuur vallen, verwijzen we naar de Arbo-wet en het Inventarisatie Systeem Arbeidsomstandigheden Brandweer, kortweg ISAB. De Arbo-wetgeving geeft de wettelijke kaders aan waarbinnen geopereerd moet worden. Het toepassen van ISAB kan helpen identificeren waar aanknopingspunten liggen voor noodzakelijke en wenselijke verbeteringen.

- 1.1 Hoe inventariseer je oorzaken van ziekteverzuim in de eigen organisatie?
- Om met de begeleiding en beheersing van ziekteverzuim zoveel mogelijk resultaten te boeken, is het van belang een eigen inventarisatie uit te voeren. De inventarisatie zal een beeld verstrekken over oorzaken van ziekteverzuim in de eigen situatie. Hierop kunnen de maatregelen later worden afgestemd.
- Voor een goede inventarisatie van oorzaken van ziekteverzuim gelden de volgende uitgangspunten:
- het gaat om problemen die door de betrokkenen als problemen worden ervaren;
 - stel oplossingen centraal in plaats van de problemen;
 - ontwikkel een draagvlak;
 - maak een budget vrij.

De problemen en oplossingen -die verband houden met ziekteverzuim- worden in een concreet actieplan (inclusief begroting) vertaald te worden. Tevens wordt aangegeven wie verantwoordelijk is voor de uitvoering en voor welke datum problemen dienen te worden opgelost. Tevens is het van groot belang stil te staan bij consequenties die kunnen optreden als geen actie wordt ondernomen.

- 2 Doelstellingen van ziekteverzuim beheersing
- Het doel van de verzuimaanpak is dat:
- vooroordelen over ziekteverzuim plaats maken voor oordelen die gebaseerd zijn op informatie;
 - door een goede organisatie van de verzuimbegeleiding en door medische controle onnodig verzuim wordt gereduceerd;
 - door een goede organisatie van de verzuimbegeleiding en door medische controle herhaling van verzuim geminimaliseerd kan worden;
 - medisch gezien noodzakelijk ziekteverzuim wordt herkend en erkend en revalidatie en reïntegratie niet langer duren dan nodig is;
 - oorzaken van ziekteverzuim worden gesignaleerd en opgelost;
 - medewerkers het gevoel krijgen dat hun aanwezigheid en inzet op prijs wordt gesteld en dat hun belacten serieus worden genomen.

Om deze doelen te kunnen realiseren, is het van belang dat men zich ervan bewust is dat er twee wegen zijn waarlangs ziekteverzuim aangepakt kan worden:

- de belasting in het werk verminderen;
- de belastbaarheid van de medewerkers verhogen.

De belastbaarheid van de medewerkers verschilt van persoon tot persoon. De gedachtenlijn in deze bijlage gaat uit van een balans tussen de twee aanpakken.

De belasting van het werk verminderen is zowel in de koude structuur als in de warme structuur mogelijk. In de koude structuur kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden in de werkplaats, aandacht voor een goede werksfeer, het onderhoud aan materieel en het verminderen van tillen van zware voorwerpen. In de warme structuur is een aanpassing van de belasting in het werk gezien de aard van het werk soms lastiger. De kwaliteit van het materieel speelt hier een sleutelrol, vaak zijn echter met aanpassingen van materieel forse investeringen gemoeid. De werkbelasting kan verder verminderd worden door moderne hulpmiddelen (persluchtmaskers) en goede, beschermende kleding. Belangrijk is dat het werk onderzocht wordt op factoren die het ziekteverzuim bevorderen. Als deze factoren eenmaal zijn bepaald, kan worden begonnen met de aanpassing van die factoren aan de gewenste belasting van het werk.

De verhoging van de belastbaarheid van de medewerkers kan op verschillende manieren. Daarbij moet rekening gehouden worden met de factoren die van invloed zijn op de belastbaarheid van mensen. Enkele van die factoren zijn de fysieke gesteldheid (algehele gezondheidstoestand, leeftijd) en psychische persoonlijkheidsfactoren. Tevens speelt de sociale ondersteuning die iemand krijgt van de collega's een belangrijke rol, gezien de aard van het werk van de brandweer

en de beelden waarmee zij tijdens de taakuitvoering geconfronteerd worden. Maatregelen die in de praktijk worden genomen zijn:

- aanstellingskeuringen als onderdeel van de wervings- en selectiefase;
- periodiek geneeskundig onderzoek;
- bedrijfsfitnessprogramma's;
- trainingen;
- ondersteuning door collega's, leidinggevend en professionele hulpverleners bij de nazorg als gevolg van traumatische ervaringen.

3 Maatregelen verzuimbeleid

Om de consequenties van ziekteverzuim te beperken en een snelle terugkeer van de zieke medewerker te bevorderen, is het raadzaam een verzuimbeleid te voeren. Een hulpmiddel daarbij is de invoering van een serie maatregelen. Hieronder is een korte checklist van mogelijke maatregelen beschreven op het gebied van preventie, begeleiding en reïntegratie.

Preventie

Onder preventie vallen allerlei maatregelen die neerkomen op:

- een verbetering van de arbeidsomstandigheden met behulp van het ISA-systeem;
- veranderingen in het organisatieklimaat (verbeteren teamgeest);
- verhoging van de motivatie (gezamenlijke activiteiten, zoals sportdagen);
- maatregelen om de belastbaarheid te vergroten en de gezondheid te vergroten.

Begeleiding

Begeleiding beslaat activiteiten gericht op:

- het eerste contact bij ziekmelding (bij de commandant, eventueel bij de verzuimconsulent). De verantwoordelijkheid voor moet worden vastgelegd in de functiebeschrijving;
- het blijven onderhouden van contact (door collega's en de commandant) met de zieke medewerker;
- ziekenbezoek van langdurig zieken door collega's en commandant;
- speciale zorg voor zieke medewerkers met versoepelen van hun terugkeer (aanpassen van de functie, werkuren, deeltijd);
- een terugkeergesprek met medewerkers die langer dan twee weken ziek zijn geweest (om bij te praten);
- een informatief gesprek met mensen die in een jaar vijf keer of vaker ziek zijn geweest;
- een gesprek van de bedrijfs- of verzekeringsarts bij meer dan x weken ziekteverzuim.

Reïntegratie

Onder reïntegratie wordt verstaan alle activiteiten die tot doel hebben de zieke medewerker terug te laten keren op de werkplek en in het team. Daarbij kan worden gedacht aan:

- interne omscholing;
- de aanpassing van het werk;
- beschikbaar maken van taken.

Verzuimbeleid in de praktijk

Het voeren van een verzuimbeleid biedt duidelijk voordelen. Hieronder worden zij benoemd. Echter, naast voordelen moet er in verzuimbeleid geïnvesteerd worden. De financiële consequenties worden daarom tevens benoemd.

4.1 Voordelen van een verzuimbeleid

Vanuit het integrale perspectief levert een verzuimbeleid de volgende voordelen op:

- financiële voordelen: de hoge kosten van verzuim worden teruggedrongen;
- werving, selectie en trainen: er is minder reserve nodig in de personeelsformatie;
- soepeler productieproces: een ziektegeval verstoort de voortgang van zaken;
- meer inzicht in bedrijfsprocessen en knelpunten: die worden door een goede analyse blootgelegd;
- immateriële voordelen: de motivatie bij het personeel wordt verhoogd en de werksfeer kan verbeteren;
- ethisch voordeel: een goed sociaal beleid is positief te waarderen;
- aansluiting op de Arbo-wet: deze wet verplicht werkgevers tot het voeren van een beleid gericht op veiligheid, gezondheid en wezijn van medewerkers.

Natuurlijk zijn er aan het voeren van een verzuimbeleid ook kosten verbonden. Deze moeten worden beschouwd als investeringen, waarvan de baten op termijn hoger zijn.

4.2 Kosten-/batenanalyse

Ziekteverzuim kost veel geld. De totale verzuimkosten geven weer hoeveel geld er direct of indirect verloren is gegaan door ziekteverzuim in de organisatie. Tot de kosten moeten enkele posten worden gerekend.

Tabel 1 kostenoverzicht

Kostenpost	Bedrag
premie Ziektewet of particuliere verzekering	
loonkosten tijdens eigen-risicoperiode	
aanvulling tot 100% van de loonkosten na de eigen-risicoperiode	
begeleidings- en administratiekosten	
vervangingskosten	
verlaagde produktiviteit na terugkeer	
kwaliteitsverlies en verhoogd personeelsverloop	
etc.	

Een andere indicatie van kosten geeft het premie rendement. Het premie rendement is een kengetal dat het bedrag dat aan betaalde premies om het ziekterisico te dekken deelt door het ontvangen ziekengeld. Het overzicht in deze verhouding biedt ondersteuning bij de beslissing om bijvoorbeeld eigen-risicodragers te worden.

5 Ziekteverzuimregistratie

De registratie van ziekteverzuim is een noodzakelijke voorwaarde voor een goed verzuimbeleid. De registratie dient inzicht te verstrekken in het soort verzuim dat optreedt. In sommige gevallen kan vanwege snelheid en de uniformiteit een geautomatiseerd systeem aan te bevelen. De verzuimregistratie dient de volgende gegevens te bevatten:

- kort verzuim: verzuim van maximaal één week;
- middellang verzuim: verzuim vanaf acht dagen tot maximaal zes weken;
- lang verzuim: verzuim langer dan zes weken tot maximaal één jaar;
- personen die niet verzuimen (nulverzuim);
- frequent kortdurend verzuim;
- langdurig verzuim;
- Wit verzuim: afwezigheid op grond van medische oorzaken;
- zwart verzuim: verzuim door het voorwenden van ziekte;
- grijs verzuim: verzuim waarbij men zich door reële klachten niet in staat voelt om te werken maar medisch-objectief niet ziek is. Deze klachten worden vooral veroorzaakt door persoonlijke omstandigheden en factoren in de werksituatie.

De verzuimregistratie biedt vervolgens de mogelijkheid tot het maken van kengetallen (verzuimgrootheden). Met die kengetallen krijgt de commandant of een andere voor het beleid verantwoordelijk functionaris gegevens op basis waarvan actie ondernomen kan worden. Op basis van deze kengetallen kunnen realistische streefcijfers worden opgesteld.

- verzuimpercentage (VP): het totaal van het aantal kalenderdagen van een periode (maand, jaar) gedeeld door het aantal beschikbare kalenderdagen in die periode (maand, jaar);
- verzuimfrequentie (VF): het gemiddeld aantal ziekmeldingen per werknemer in een bepaalde periode (maand, jaar);
- gemiddelde verzuimduur (VD): de ziektegevallen die in een bepaalde periode zijn afgesloten, uitgedrukt in kalenderdagen.

6 Maak een stappenplan verzuimbegeleiding

Verzuimbegeleiding behoort integraal te worden aangepakt. Kenmerken van zo'n aanpak zijn een goede analyse van de belangrijkste verzuimfactoren, de gegevens uit de verzuimregistratie en een draagvlak voor het voeren van verzuimbeleid. De invoering van een verzuimbeleid kan gerealiseerd worden door een stappenplan. Bij

het stappenplan moeten de verschillende partijen (commandant, medewerkers en een eventuele verzuimconsulent) worden betrokken ter verbreding van het draagvlak.

Voor verzuim dient tevens een functionaris in de organisatie verantwoordelijk te worden gesteld. De verzuimtaken dienen nadrukkelijk in de functiebeschrijving te worden opgenomen.

Het stappenplan kan er als volgt uitzien:

Stap 1.

Het instellen van een projectgroep met daarin de commandant, een aantal medewerkers en een verzuimconsulent. De taak van de projectgroep wordt het ontwikkelen van beleid en het toezien op de uitvoering daarvan.

Stap 2.

Het invoeren van een goede ziekteverzuimregistratie, die inzicht biedt in het verzuim naar afdeling, functies, en leeftijd. De verzuimgegevens moeten uitgesplitst worden in kort, middellang en lang verzuim.

Stap 3.

Het interpreteren van verzuimregistratiegegevens en de kengetallen. Aan de hand hiervan moeten prioriteiten worden gesteld en oplossingen worden bedacht.

Stap 4.

De ziekmeldingsprocedure wordt, als dat nog niet het geval is, zodanig opgezet dat de ziekmelding bij de voor het verzuim verantwoordelijke functionaris (de commandant) plaatsvindt. Zo krijgt deze functionaris inzicht in oorzaken, de verwachte duur van de afwezigheid en kunnen problemen sneller worden verholpen. Hiermee is de eerste stap naar een goede verzuimbegeleiding gezet.

Stap 5.

Eventuele afstemming en bijstelling van afspraken met bedrijfs- en verzekeringsartsen.

Stap 6.

Periodiek overleg waarin ervaringen worden uitgewisseld en afspraken worden geëvalueerd.

Stap 7.

Zo mogelijk: verbeteren van de kwaliteit van de arbeid en de organisatie. Uiteraard zijn beide aspecten te combineren.

VERVALLEN

Bijlage 7 - Opleidingsbeleid en opleidingsplan

Bron:	Probleem- en behoeftenanalyse bij opleidingen, dr. J.W. Gerritsen van der Hoop
	Kosten en baten van opleidingen, dr. G. Kearsley
	Lesstof Module Preparatie Opleiding en Oefening op niveau adjunct hoofdbrandmeester (NIBRA 2e druk april 1995)
	Diverse rapportages/publicaties MEDE

In deze bijlage wordt een checklist beschreven voor het opleidingsbeleid. De voornaamste bouwstenen voor het opstellen van een opleidingsbeleid worden daarin beschreven. Tevens wordt een verband gelegd met het opleidingsplan in het korps. Voor een uitgebreide checklist over het gebruik en de inhoud van een opleidingsplan verwijzen we naar de lesstof Module Preparatie Opleiding en Oefening op niveau adjunct hoofdbrandmeester (NIBRA 2e druk 1995). Dit aspect krijgt in deze bijlage minder aandacht.

Inleiding

Iedere organisatie is voor een kwalitatief goede bedrijfsvoering afhankelijk van de middelen die ter beschikking staan. Die middelen moeten te voldoen aan kwaliteitsnormen. De brandweer moet naast goed onderhouden apparatuur de beschikking hebben over goed opgeleid en getraind personeel. Het is dus van het grootste belang dat de kwaliteit van het personeel op een niveau blijft waarbij een adequate bedrijfsvoering gewaarborgd is.

In het *Besluit Brandweerpersoneel* is aangegeven welke opleiding correspondeert met de brandweerrangen. Deze specifieke opleidingsbehoefte wordt modulegewijs door het NIBRA aangeboden. Echter, naast deze opleidingsbehoefte kunnen minder brandweerspecifieke opleidingen nodig zijn. In dit kader kan gedacht worden aan "het werken met producten" en "integraal management".

Het is de verantwoordelijkheid van de commandant -in korpsen van gemeenten met tussen de 20.000 en 40.000 inwoners- om te zorgen voor een optimale aansluiting tussen het opleidingsbeleid en de organisatiedoelen. De brandweer zal daarom systematisch moeten vooruit blikken, en beginnen met het formuleren van opleidingsbehoefte.

1 De noodzaak van opleidingsbeleid

De noodzaak van opleiding is wettelijk vastgelegd in de Brandweerwet van 1985. Opleidingsbeleid kan verwoord worden in een aantal uitgangspunten die richting geven aan de opleidingen die binnen het korps gevolgd worden. Hierbij is landelijk brandweeropleidingsbeleid geformuleerd en vertaald in de NIBRA-modules, die gekoppeld zijn aan rangen in het *Besluit Brandweerpersoneel*.

Gekeken moet worden of de brandweer voldoende opgeleid personeel in dienst heeft om de doelstellingen te kunnen bereiken. Tevens spelen zaken mee als de afweging of er op langere termijn voldoende functionarissen zijn om belangrijke posten te vervullen waarmee de kwaliteit van de repressie gewaarborgd is (management development). Deze vorm van opleidingsbeleid is in veel gevallen geen lokale, maar een regionale aangelegenheid. Opleiden van personeel is vooruit kijken naar de toekomst; het is een "management tool".

Systematisch kijken naar de problemen en behoeften is een manier waarbij stapsgewijs kan worden nagegaan of in een bepaalde situatie een opleiding bijdraagt aan het beter functioneren van personeelsleden en de brandweerorganisatie. Opleidingen dragen bij aan het vernieuwen, verbeteren en onderhouden van de organisatie en de medewerkers. Deze gedachte past in de filosofie van een professionele organisatie, waar kwaliteit hoog in het vaandel staat. Binnen de "moderne" arbeidsverhoudingen betekent dat ook medewerkers gedeeltelijk verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaan.

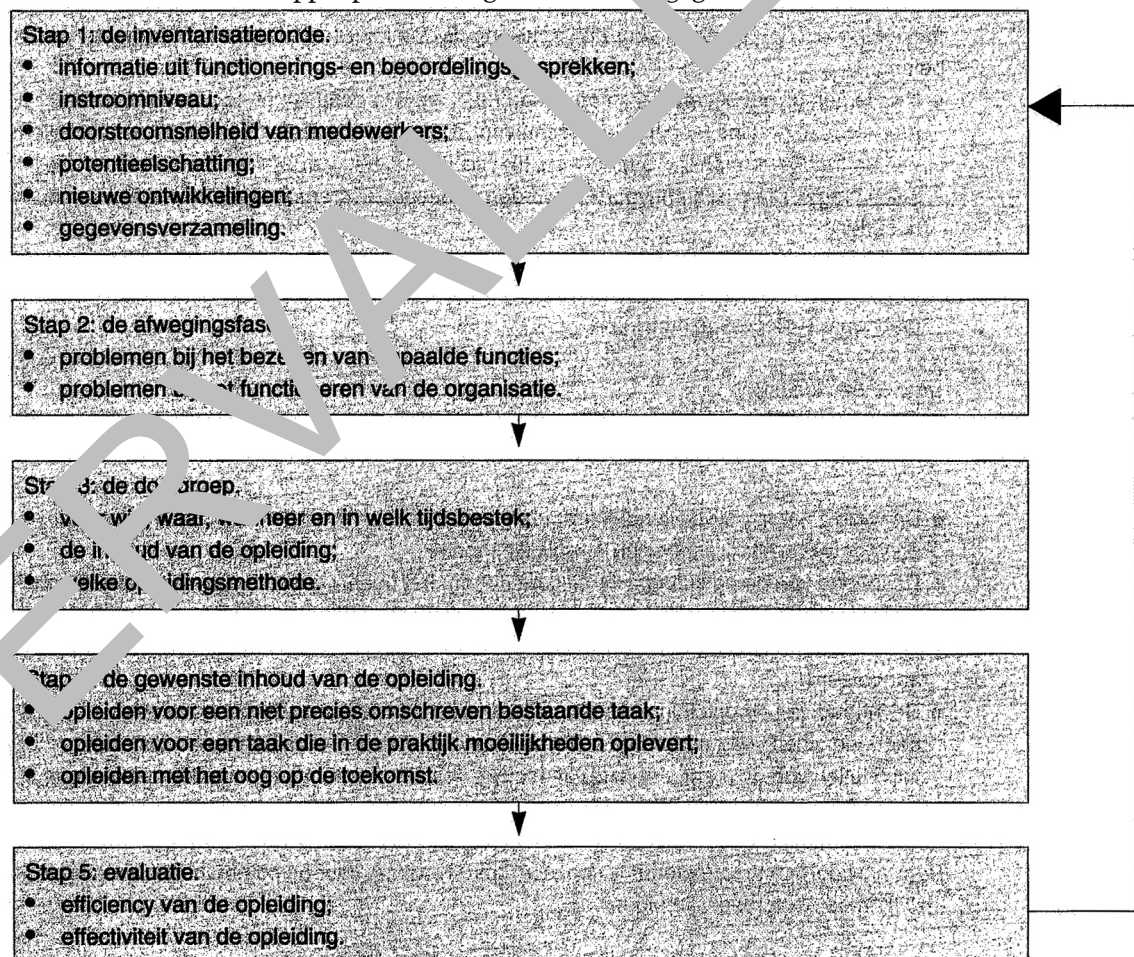
Een opleidingsbeleid is geen noodzakelijk kwaad; het is een absolute voorwaarde voor een kwalitatief goed functionerende organisatie. Opleiden van personeel kost geld. Ook in dit geval is het zo dat de kosten voor de baten uitgaan. Het is aan te bevelen om voor bepaalde cursussen en trainingen samenwerking te zoeken met andere korpsen in de regio. Opleidingen dragen bij aan een optimale kwaliteit van de brandweer. Daarbij zal zowel op lokaal als op regionaal gebied gekeken moeten worden naar wensen en behoeften. Om optimale kwaliteit te kunnen aanbieden zal afstemming plaats moeten vinden tussen de benodigde opleidingen op lokaal en regionaal niveau. De informatiesystemen dienen hiertoe op elkaar afgestemd te worden.

2

Stappenplan

Een systematische analyse van behoeften en voorwaarden is een werkwijze die bestaat uit een aantal stappen. De eerste stap houdt in dat er geïnventariseerd wordt wat het verschil is tussen de huidige en de wenselijke situatie van de organisatie. De tweede stap bevat een analyse van de geconstateerde problemen en ontwikkelingen. Uit deze analyse moet blijken of een opleiding een bijdrage kan leveren aan de oplossing van het probleem. Daarnaast worden de verschillende alternatieven tegen elkaar afgezet. In de derde en vierde stap van dit proces worden respectievelijk gegevens verzameld over de doelgroep van de opleiding en de inhoud die de opleiding moet hebben. De laatste stap behelst het evalueren van de opleiding. Het stappenplan wordt in deze bijlage nader uitgewerkt.

Schematisch kan een stappenplan als volgt worden weergegeven



1 Schema: stappenplan voor een opleidingsbeleid

Stap 1: Inventarisatieronde

In de praktijk kan blijken dat medewerkers met benodigde rangen uit de organisatie treden. Een andere reden is dat bepaalde vaardigheden die noodzakelijk zijn voor de taakuitvoering ontbreken of onvoldoende beheerst worden. In dat geval is het

raadzaam om te inventariseren welke maatregelen genomen moeten worden. Deze maatregelen zijn in te delen in vier activiteiten:

1. Gesprekken met individuen en groepen, zodat gepeild kan worden wat de opleidingsbehoefte van personeel is. Voorbeelden van zulke activiteiten zijn functionerings- en beoordelingsgesprekken en werkoverleg.
2. De gewenste instroom en doorstroom van personeel. Nieuwkomers zullen opgeleid moeten worden. Ten aanzien van de doorstroom geldt dat de bevordering naar een hogere functie andere opleidingseisen stelt aan de betreffende medewerker.
3. Waarnemen van ontwikkelingen; als men een beter beeld heeft van de ontwikkelingen, is het beter mogelijk de eigen opleidingsbehoefte in te schatten.
4. Verzamelen van gegevens: niet alleen in de toekomst liggen aanleidingen voor opleidingen. Ook in het heden, namelijk als het functioneren van de organisatie achterblijft bij de verwachting of doelstelling. Hierbij gaat het om de bundeling van de gegevens uit de voorgaande activiteitenronden.

Stap 2: Afweging

Alle uitkomsten uit de inventarisatieronde kunnen onder bepaalde omstandigheden aanleiding zijn om te kiezen voor een opleiding. Bij die keuze zijn twee overwegingen van belang:

- Problemen bij het bezetten van bepaalde functies. Allereerst is niet duidelijk het probleem zo precies mogelijk te beschrijven: om welke functie(s) gaat het, is het vervullen van de functie zo moeilijk, om hoeveel functie(s) gaat het, wat zijn de functie-eisen? Op zulke vragen dient een antwoord te worden gegeven, alvorens men beslist personeel op te leiden.
- Problemen bij het functioneren van de organisatie. De vragen die men zich stelt in stap 1 wijzen veelal wel naar een bepaald probleem of een bepaalde ontwikkeling, maar vaak niet naar de diepere achtergrond.

Stap 3: De doelgroep

Een goed inzicht in de omvang en de samenstelling van de doelgroep is nodig in verband met:

- De wijze waarop de opleiding wordt geïmplementeerd. Hierbij gaat het om de vragen door en voor wie, waar, wanneer en in welk tijdsbestek.
- De inhoud van de opleiding. Hierbij gaat het om het beantwoorden van vragen als is een algemene of juist een specialistische opleiding noodzakelijk, moet de kennis direct of juist in de toekomst toepasbaar zijn. De manier waarop de nieuwe vaardigheden worden aangeleerd.
- De inhoud van de opleiding kan worden vastgesteld door een aftreksom: neem het hoogste eindniveau en trek daar het beginniveau van de cursisten van af. Voor het vaststellen van de manier waarop de nieuwe vaardigheden moeten worden aangeleerd is inzicht nodig in het beginniveau, de leeftijd en de motivatie van de doelgroep.

Door antwoorden te formuleren op deze vragen wordt het voor de commandant benodigde inzicht in de doelgroep verkregen.

Stap 4: Omschrijven van de gewenste inhoud van de opleiding

Tot het voortraject van een opleiding behoort het opstellen van een onderwerpenlijst. De taakuitoefening van brandweermannen varieert van eenvoudig en overzichtelijk tot complex en ondoorzichtig. Als het gaat om opleiden voor een eenvoudige en kleine taak, of het opleiden voor bestaande brandweertaken is het niet moeilijk om zo'n lijst op te stellen. Ook in het geval van complexe en veelomvattende taken zijn de moeilijkheden bij het opstellen van een onderwerpenlijst beperkt als de taken maar goed te omschrijven zijn.

Problemen bij de samenstelling van een onderwerpenlijst doen zich voor indien de taken niet goed te omschrijven zijn. We bespreken drie gevallen van moeilijk te beschrijven taken.

1. Opleiden voor een bestaande taak die echter niet precies omschreven is. Het gaat hierbij om taken die wel worden uitgevoerd in de organisatie, maar die niet precies in onderdelen zijn beschreven.
2. Opleiden voor een taak die in de praktijk moeilijkheden oplevert. Het is van het grootste belang om duidelijk te omschrijven hoe optimale uitvoering van die taak eruit zou zien. Dat kan door het analyseren van het gebrek in de taakuitvoering en door gesprekken met brandweermannen die de taak juist wel goed uitoefenen.

3. Opleiden voor een taak die pas in de toekomst voorkomt. Door technische veranderingen en reorganisaties (regionale brandweer) kunnen taken veranderen. Hierop moet het management anticiperen. Dat kan op een aantal manieren, zoals informatieverzameling bij collega's en (externe) experts, door een vergelijkingsanalyse (bijvoorbeeld met een korps waar de taak al veranderd is) of door taken samen te voegen.

Stap 5: Evaluatie

De toegevoegde waarde van een opleiding is het verschil tussen het beginniveau en het eindniveau van de cursist. Door een goede evaluatie kan beoordeeld worden of de opleiding gestopt, vervolgd of bijgesteld moet worden. De evaluatie richt zich op twee kernpunten:

1. Efficiency: in hoeverre is de kortste weg en zijn de juiste middelen gekozen?
2. Effectiviteit: in hoeverre zijn de vooraf gestelde doelen door de cursisten bereikt?

Een aandachtspunt bij de evaluatie is het gebruik van kengetallen waaraan het eigen opleidingsplan getoetst kan worden, bijvoorbeeld in vergelijking tot de andere korpsen (regionaal) en de landelijke cijfers. Het gebruik van:

- opleidingsinvestering: opleidingsbudget gedeeld door de groep maal 100%;
- opleidingsinspanning: aantal werkdagen waarop opleiding is uitgevoerd gedeeld door het totaal aantal werkdagen maal 100%;
- opleidingsrendement: aantal brandweermannen dat een opleiding met succes afronde gedeeld door het totaal aantal opgeleiden maal 100%.

3 Samenvattend

Een opleidingsbeleid is een cyclisch proces waar nooit een einde aan komt. Om een goede dienstverlening te waarborgen is het nodig het personeel op te leiden. Opleidingen verbeteren de kwaliteit van de medewerkers en de organisatie, bieden de kans in te spelen op veranderingen en te anticiperen op de toekomst. Bovendien krijgt men inzicht in de kwaliteit van het personeelsbestand.

4 Het opleidingsplan

In het stappenplan is de nadruk gelegd op zaken als het inventariseren van de opleidingsbehoefte, het vaststellen van de doelgroep en de inhoud van de opleiding. Het opleidingsplan geeft concrete invulling aan het opleidingsbeleidsplan. In deze uitwerking wordt onder meer de organisatie van opleidingen binnen een bepaalde cursustermijn verder uitgewerkt. Het opleidingsplan is dan ook bedoeld voor iedereen die een taak heeft bij de invulling van het opleidingsbeleid. Dit kan zowel de commandant als het opleidingsinstituut zijn.

Het opleidingsplan geeft antwoord op drie vragen:

1. Wat moet er gebeuren en door wie om het opleidingsbeleid te realiseren (waarom en hoe het maken van een opleidingsbegroting)?
2. De organisatie van reguliere en niet-reguliere opleidingen.
3. De opleidingstrajecten voor functies binnen de korpsen.

Voor een uitgebreide beschrijving van het opleidingsplan verwijzen we naar de lesstof Module Preparatie Opleiding en Oefening op niveau hoofdbrandmeester (NIBRA 2e druk 1995).

5 Tot slot

De brandweer is een organisatie waar veel afhangt van de kwaliteit van teamwork. Het is daarom aan te bevelen dat, indien het mogelijk is, er teamgericht wordt opgeleid. Deze opleidingsvorm brengt gemakkelijker verandering in de organisatie teweeg. Bovendien wordt behalve de teamgeest ook als de overdracht van vaardigheden versterkt. De deelnemers aan de opleiding leren ook van elkaar. Een ander aspect van opleiden is in de bijlage over de introductie van nieuw personeel al aan de orde geweest. De mentor kan zich opstellen als interne coach van nieuwe medewerkers.

4. Inleiding bijlagen informatievoorziening

In deze inleiding op de bijlagen betreffende de informatievoorziening wordt achtereenvolgens ingegaan op de informatievoorziening ten behoeve van de bedrijfsvoering van de brandweer en de operationele rampenbestrijding.

Daarnaast zijn in bijlage 8 en 9 opgenomen:

- een checklist voor het inventariseren van mogelijke knelpunten ten behoeve van de bedrijfsvoering van de brandweer;
- een checklist voor het inventariseren van mogelijke knelpunten ten behoeve van de informatievoorziening rampenbestrijding.

Beide checklists zijn uitsluitend bedoeld als hulpmiddel voor het management om op een kritische manier door de eigen informatievoorziening heen te kijken. De checklists zijn bestemd voor intern gebruik en hebben niet de pretentie om op alle aspecten volledig te zijn.

1 Informatievoorziening bedrijfsvoering brandweer

De schaal en complexiteit van de risico's binnen de samenleving nemen toe. Er worden steeds meer en hogere eisen gesteld aan de brandweer. Het takenpakket van de brandweer wordt daardoor breder en complexer. Tegen de achtergrond is periodieke bezinning op de vraag welke gegevens voor deze taken beschikbaar moeten zijn -en de wijze waarop daar in wordt voorzien- zinvol, zowel voor de dagelijkse brandweertzorg als voor de rampenbestrijding.

Om de actualiteit, toegankelijkheid en volledigheid van gegevens te kunnen garanderen dient de informatievoorziening doelmatig te worden opgezet en te worden onderhouden. Dit is voor alle korpsen, ongeacht hun grootte en mate van automatisering, een belangrijk aandachtspunt. Bij korpsen met veel gegevensbestanden en geautomatiseerde systemen is daarnaast vaak sprake van "eilandautomatisering"; het ontbreken van samenhang tussen de verschillende geautomatiseerde systemen. Dit treft de kwaliteit van de informatievoorziening aan.

Ook bij de (verdere) professionalisering van de bedrijfsvoering van de brandweer speelt informatievoorziening een belangrijke rol. Zo is "planning en control" van met name de preventieve taken alleen mogelijk op basis van een goed georganiseerde informatievoorziening. Daarbij dient de korpsleiding aan te geven waarop zij wenst te streven en dient er voldoende kennis en capaciteit binnen de organisatie aanwezig te zijn om de informatievoorziening daarop in te richten.

De zorg voor de informatievoorziening omvat zowel technische als organisatorische en takenhoudelijke aspecten. Het effectief organiseren van de informatievoorziening omvat dus meer dan de zorg voor geautomatiseerde systemen. De kwaliteit van informatievoorziening is daarom niet alleen de verantwoordelijkheid van "techneuken" maar ook nadrukkelijk die van de korpsleiding. Op het aspect informatievoorziening dient dan ook beleid te worden gevoerd. Verder verdient het aanbeveling om de zorg voor de informatievoorziening op te nemen in het takenpakket van een lid van de korpsleiding.

Het goed inrichten en onderhouden van de informatievoorziening is een aspect van de bedrijfsvoering dat bij veel gemeentelijke en regionale brandweerkorpsen nog onvoldoende systematische aandacht krijgt. Het is daarom van belang dat korpsen zich een beeld vormen van de kwaliteit en de samenhang van de informatievoorziening binnen het eigen korps.

Op basis van dit beeld (knelpunten en wensen) dient door de korpsleiding te worden besloten op welke wijze de informatievoorziening wordt verbeterd. Indien de wensen en knelpunten beperkt zijn, kan worden volstaan met die maatregelen die er toe leiden dat de beschikbaarheid, volledigheid en actualiteit van alle voor het korps relevante gegevens zijn gegarandeerd. Voor veel korpsen zal -gezien de toenemende mate van automatisering- het opstellen van een informatieplan het aangewezen middel zijn om de kwaliteit van de informatievoorziening systematisch te verbeteren.

Inventarisatie knelpunten en wensen

Aanbeveling 1: Elk korps heeft de knelpunten en wensen op het terrein van de informatievoorziening geïnventariseerd.

Inventarisatie voor taken relevante gegevens

Aanbeveling 2: Vastgesteld is in welke mate het korps kan beschikken over de voor haar taken relevante gegevens.

Samenhang geautomatiseerde systemen

Aanbeveling 3: Het korps heeft zich een beeld gevormd van de samenhang tussen de verschillende geautomatiseerde systemen en de daarin opgeslagen gegevens.

Toelichting

De korpsleiding heeft zich een beeld gevormd van de kwaliteit van de huidige informatievoorziening binnen het eigen korps. Zij heeft knelpunten en wensen geïnventariseerd. Zij kan daarbij gebruik maken van de checklist opgenomen in bijlage 8.

Onderdeel van de inventarisatie is het per taak vaststellen van de gegevensbehoefte en de wijze waarop en de mate waarin de eigen dienst maar ook andere gemeentelijke diensten in deze gegevensbehoefte voorzien.

Tevens heeft zij zich een beeld gevormd van de huidige ordening en toegankelijkheid van systemen en de daarin opgenomen gegevensbestanden. Daarnaast heeft zij zich een oordeel gevormd over de kwaliteit van het gegevensbeheer (actualiteit en volledigheid van gegevens) en het systeembeheer (de wijze waarop systemen worden onderhouden). Aan de hand van bovenstaande punten heeft de korpsleiding bepaald op welke punten de informatievoorziening dienstverlening worden verbeterd.

Informatieplan

Aanbeveling 4: Elk korps heeft aan de hand van de geïnventariseerde knelpunten en wensen de noodzaak vastgesteld om het opstellen van een informatieplan.

Toelichting

Een informatieplan beschrijft de gewenste toekomstige inrichting van de informatievoorziening, de bestaande situatie en het migratiepad om de gewenste situatie te bereiken. Informatieplanning is geen doel op zich, maar moet leiden tot duidelijke verbeteringen in de bedrijfsvoering.

Informatieplanning wordt gefaseerd uitgevoerd. In de verkenningsfase wordt op basis van een zo goed mogelijke karakterisering van de gegeven situatie en een diagnose van gesignaleerde problemen en wensen de haalbaarheid en toepasbaarheid van informatieplanning vastgesteld.

In deze fase wordt de opdracht om te komen tot een informatieplan geformuleerd en afgevaardigd.

In de tweede fase (beleids- en modelvorming) wordt het feitelijke informatieplan uitgewerkt. Het plan omvat:

- *een strategisch kader*; een visie van het management op haar taken en de wijze van uitvoeren van die taken;
- *een informatiebeleid*; waarin door het management doelstellingen zijn geformuleerd over wat men met informatie en informatievoorziening wil bereiken. Daarnaast is in het informatiebeleid een aantal randvoorwaarden en kaders aangegeven, onder andere met betrekking tot de financiële speelruimte, de autonomie van de afdelingen, de mate van standaardisatie, de mate van integratie van informatiesystemen en de wijze van besluitvorming;
- *een modelmatige beschrijving van de gewenste situatie*; op het niveau van concrete toepassingen, ordening van gegevens, technische infrastructuur en de informatieorganisatie;
- *een projectenoverzicht*, een overzicht van concrete (kandidaat) informatieprojecten.

In de laatste fase van de informatieplanning (de implementatiefase) wordt het projectenoverzicht omgevormd tot een actieprogramma: het zogenaamde projectenplan. In deze fase zijn alle projecten beoordeeld op hun prioriteit en

haalbaarheid en wordt een planning met betrekking tot de realisatie van de verschillende projecten opgesteld.

Na de implementatie zal het actualiseren van het informatieplan aanvangen. Er is daarmee sprake van een continu proces. Voor een verdere beschrijving van het opstellen, uitvoeren en evalueren van een informatieplan verwijzen we naar een boekje dat is geschreven door M. Beyen en E. Broos, *Informatie planning en control, een praktische leidraad* uit 1994.

Met ingang van het cursusjaar 1997 verzorgt het NIBRA in het kader van de opleiding hoofdbrandmeester de module ICL (Informatievoorziening, Communicatie en Logistiek). In deze cursus wordt uitgebreid ingegaan op het opstellen van een informatieplan. Deze module is ook toegankelijk voor functionarissen binnen het korps die nu reeds verantwoordelijk zijn voor de organisatie van de informatievoorziening.

2 Informatievoorziening rampenbestrijding

De regionale brandweer ondersteunt de gemeenten en de gemeentelijke brandwerven bij de brandweezorg en de voorbereiding op de rampenbestrijding. In deze paragraaf wordt vooral stil gestaan bij de informatievoorziening ten behoeve van de rampenbestrijding.

De informatievoorziening ten behoeve van de rampenbestrijding dient op bepaalde punten nog te worden uitgewerkt en kan op verschillende punten worden verbeterd. Drie punten staan in deze paragraaf centraal.

In de eerste plaats betreft het de uitwerking van de informatievoorziening (dat wil zeggen de gegevens, de systemen, de technische infrastructuur en de informatieorganisatie) ten behoeve van het operationeel centrum van het RCC. In de tweede plaats betreft het het uitwerken en behouden van de gegevensbestanden zoals die zijn voorzien in de verschillende rampenbestrijdingsplannen, deelplannen en draaiboeken.

Tenslotte gaat het vanzelfsprekend om de samenwerking van de informatievoorziening ten behoeve van de rapportage aan het regionaal bestuur en de gemeenten over de voortgang en de kwaliteit van de brandweezorg en rampenbestrijding. Hier wordt in de bijlagen niet verder bij stil gestaan. Voor uitleg over dit onderwerp wordt verwezen naar hoofdstuk 5 (referentiekader bedrijfsvoering en ondersteuning), referentie 5.5.

De regionale brandweer vervult op het terrein van de informatievoorziening een centrale en coördinerende functie. Veel van de voor de brandweezorg en rampenbestrijding relevante gegevens zijn immers afkomstig van de gemeenten in de regio. Zij zijn, samen met de provincies, vaak de leveranciers van gegevens. De afnemer van deze gegevens is niet alleen de regionale brandweer maar dit zijn ook de andere parate diensten die voor een deel opereren vanuit het regionaal coördinatie centrum. Op veel terreinen zal de regionale brandweer alleen met behulp van de medewerking van de gemeenten, de provincies en de overige parate diensten de regionale informatievoorziening effectief kunnen organiseren. Van de regionale brandweer mag worden verwacht dat zij -gezien haar coördinerende functie- op deze terreinen het voortouw neemt en anderen aanspreekt op hun verantwoordelijkheden en medewerking. Een aantal aandachtspunten is verwerkt in bijlage 9.

Beeld informatievoorziening regio en regionaal korps

Aanbeveling 5: Elk regionaal korps heeft zich een beeld gevormd van de informatievoorziening binnen het eigen korps en binnen de regio. Het korps heeft de nog niet uitgewerkte onderdelen, de knelpunten en wensen op het terrein van de informatievoorziening geïnventariseerd.

Toelichting

Een goed voorbereide informatievoorziening reduceert bij de rampenbestrijding de duur van "de chaosfase" en bevordert de snelheid en slagvaardigheid van het optreden van operationele en bestuurlijke verantwoordelijken.

De informatievoorziening (gegevensbestanden, toepassingen, technische infrastructuur, en informatieorganisatie) is nog niet op alle onderdelen volledig

uitgewerkt. Daarnaast draagt een periodieke kritische toets van reeds gerealiseerde voorzieningen bij aan het verhogen van het niveau van de preparatie.

Het is daarom van belang om systematisch aandacht te besteden aan de kwaliteit van de informatievoorziening. Dit geldt voor alle bij de rampenbestrijding betrokken organisaties maar met name voor de regionale brandweer. Zij is immers eerstverantwoordelijk voor de coördinatie van de voorbereiding op de rampenbestrijding. Vanuit die verantwoordelijkheid neemt de regionale brandweer het initiatief om de kwaliteit van de informatievoorziening zowel van de eigen organisatie als van de regionale informatievoorziening in kaart te brengen.

Op basis van een zo goed mogelijke karakterisering van de gegeven situatie, een diagnose van gesignaleerde problemen en wensen alsmede een analyse van het referentiekader van het Project Versterking Brandweer wordt bepaald op welke punten de informatievoorziening kan worden uitgewerkt en verbeterd. Het invullen en verbeteren van de informatievoorziening gebeurt planmatig, bijvoorbeeld aan de hand van een informatieplan. De voortgang wordt periodiek vastgesteld.

Inventarisatie gegevensbestanden regionale brandweer

Aanbeveling 6: De binnen de regionale brandweer beschikbare gegevensbestanden die een functie vervullen bij de operationele rampenbestrijding zijn geïnventariseerd. De actualiteit, volledigheid en wijze van beschikbaarheid van deze gegevens is vastgesteld. Knelpunten en wensen zijn in kaart gebracht en een plan gericht op verbetering is opgesteld en uitgevoerd.

Toelichting

De regionale brandweer beschikt over diverse gegevensbestanden die van belang zijn voor de rampenbestrijding vanuit het RCC. Deze gegevens zijn echter verdeeld over verschillende afdelingen, systemen en bestanden. Het betreft zowel papieren als geautomatiseerde bestanden. De gegevensbestanden worden daarom systematisch doorgelicht op hun onderlinge samenhang, volledigheid en snelle toegankelijkheid.

Inventarisatie basisgegevens gemeenten in regio

Aanbeveling 7: Elk regionaal RCC beschikt over een basisbestand met relevante gegevens over alle gemeenten binnen de regio.

Toelichting

Een operationeel team, als een vaste samenstelling dat opereert vanuit het operationeel centrum van het RCC, dient ten behoeve van de coördinatie te kunnen beschikken over alle voor de rampenbestrijdingrelevante basisgegevens van de gemeenten in de regio. Het betreft hier per gemeente enerzijds de gegevens over locaties, met name met betrekking tot de taken en bereikbaarheid van sleutelfiguren en instanties, en anderzijds geografische en demografische gegevens.

Indien vastgesteld over welke gegevens de regionale brandweer reeds beschikt, worden vastgesteld welke van bovengenoemde gegevens ontbreken. De ontbrekende gegevens worden door de betrokken gemeenten aangeleverd en onder regie van de regionale brandweer onderhouden.

Indien het niet mogelijk of wenselijk is om bepaalde gegevens van tevoren te verzamelen -bijvoorbeeld specifieke demografische gegevens- dan worden procedures en voorzieningen uitgewerkt en beproefd die snelle levering van de betreffende gegevens afdoende garanderen.

Gegevensbestanden / databanken

Aanbeveling 8: Aan de hand van de verschillende deelplannen en draaiboeken wordt vastgesteld welke specifieke gegevensbestanden en databanken zijn voorzien. Er is een planning gemaakt ten aanzien van de realisatie en het onderhoud van deze bestanden. Over de stand van zaken en de voortgang wordt systematisch gerapporteerd.

Toelichting

Op basis van de Rampenwet bevat het rampenplan een aantal deelplannen. Bij een aantal van deze deelplannen en de daarvan afgeleide draaiboeken zijn

gegevensbestanden voorzien. In regionaal verband wordt vastgesteld om welke bestanden het gaat, waar en bij wie zij worden ondergebracht en hoe zij worden onderhouden. Met betrekking tot de realisatie van deze bestanden wordt een planning opgesteld. Over de voortgang wordt periodiek gerapporteerd.

Afstemming met parate diensten

Aanbeveling 9: De regionale brandweer stemt met de overige parate diensten af welke algemene en specifieke gegevens in het RCC ten behoeve van deze diensten worden voorbereid en onderhouden.

Toelichting

De stafsectie politie en de stafsectie geneeskundige hulpverlening maken deel uit van het operationeel team. Deze diensten opereren, afhankelijk van de lokale omstandigheden, voor een deel vanuit het RCC. In overleg met deze stafsecties wordt bepaald welke gegevens door de regionale brandweer in het RCC en welke gegevens door de diensten zelf in hun actiecentra worden voorbereid en onderhouden.

Toepassingen en infrastructuur OT in RCC

Aanbeveling 10:

De regionale brandweer heeft zich een beeld gevormd van de beschikbare en beste toepassingen en technische infrastructuur ten behoeve van het operationeel centrum (OT) van het regionaal coördinatiecentrum (RCC).

Toelichting

De voorbereide gegevens dienen onder alle omstandigheden snel en eenvoudig toegankelijk te zijn. Vastgesteld wordt of naast ARBAC, BKO en de standaardvoorzieningen genoemd in bijlage 2 aanvullende geautomatiseerde toepassingen en technische infrastructuur een bijdrage kunnen leveren aan de snelle en systematische toegankelijkheid van de gegevensbestanden.

Daarnaast wordt vastgesteld welke toepassingen en technische infrastructuur noodzakelijk zijn om operationeel te opereren (als nieuwe ontwikkelingen, afspraken en bereikbaarheidsgegevens) vast te leggen en inzichtelijk te maken alsmede om uitstaande acties (zoals de afhandeling van bijstands aanvragen) te kunnen bewaken. Dit zowel per stafsectie als ook ter ondersteuning van de operationeel leider.

Technische infrastructuur

Aanbeveling 11:

Elk regionaal corps inventariseert de kwaliteit van de technische infrastructuur die de bereikbaarheid van actiecentra van organisaties buiten het rampterrein moet garanderen.

Toelichting

Nast de communicatie van en naar het rampterrein -van oudsher een belangrijk taak van de regionale brandweer- is het eveneens van belang de (data-) communicatie tussen RCC en de actiecentra buiten het rampterrein goed te organiseren. In overleg met betrokken gemeenten en diensten worden de voorzieningen gericht op het voorkomen van overbelasting dan wel uitval van de (data-)communicatiemiddelen kritisch getoetst. Indien nodig worden aanvullende maatregelen voorbereid.

De maatregelen kunnen van organisatorische aard zijn (bijvoorbeeld registratie van evacués buiten de gemeente) maar ook van infrastructurele aard (bijvoorbeeld het gebruik van Gemnet naast fax en telefoon voor de uitwisseling van berichten tussen RCC en gemeentelijke actiecentra).

VERVALLEN

Bijlage 8 - Checklist informatievoorziening bedrijfsvoering brandweer

Bron: Structuurschets informatievoorziening brandweezorg en rampenbestrijding

Aan de hand van onderstaande checklist kan de korpsleiding zich een beeld vormen van de kwaliteit van de informatievoorziening binnen het korps en zich een oordeel vormen over de wenselijkheid dan wel noodzaak van het opstellen van een informatieplan.

1 Algemeen Gegevens

Heeft u inzicht in de gegevens die binnen het korps worden bijgehouden?	ja gedeeltelijk nee	Een goed inzicht in de beschikbare gegevens voorkomt onnodige dubbele opslag en draagt bij aan de betrouwbaarheid van gegevens.
Is vastgesteld welke gegevens voor welke taken beschikbaar dienen te zijn en hoe daar het best in kan worden voorzien?	ja gedeeltelijk nee	De toenemende behoefte aan interne sturing, de noodzaak tot meer externe verantwoordelijkheid (bezuinigingen!), de verdere professionalisering van taken rechtvaardigen een bezinning op de vraag welke gegevens voor welke taken nodig zijn en hoe daar het beste in kan worden voorzien. Ook bij verdere uitbouw van bestaande taken dan wel bij het oppakken van nieuwe taken is deze vraag relevant.
Bestaat bij de afdelingen inzicht in de gegevens die bij andere afdelingen van het korps beschikbaar zijn?	ja in beperkte mate nee	Bij een verkokerde organisatie en onafhankelijk van elkaar geïntroduceerde systemen kan het zicht op de beschikbare gegevens in andere afdelingen ontbreken. Inzicht in beschikbare gegevens biedt mogelijkheden tot een zo verantwoord mogelijke taakuitvoering.
Zijn er afspraken gemaakt over het actueel houden van gegevensbestanden en worden deze afspraken in de praktijk ook nagekomen?	ja behoort inderdaad te nee	Gegevens behoren actueel en betrouwbaar te zijn. Bestanden dienen periodiek te worden gecontroleerd.
Zijn de gegevensbestanden snel en eenvoudig te raadplegen en kunt u de voor u benodigde gegevens presenteren in de door u gewenste vorm?	ja gedeeltelijk nee	Door gegevens goed te structureren kan de toegankelijkheid van gegevens worden vergroot. Dit voorkomt arbeidsintensieve bewerkingslagen en bevordert de snelheid van de informatievoorziening.
Heeft u inzicht in de mate waarin de gegevensbestanden gegevens bevatten die op meer plaatsen binnen het korps worden bijgehouden?	ja in beperkte mate nee	Gegevens dienen bij voorkeur eenmalig en zo dicht mogelijk bij de bron te worden bijgehouden. Dubbele opslag bedreigt de consistentie van gegevens.
Kunt u verschillende niveaus van de betrokkenheid hebben op bijvoorbeeld objecten (zoals verleende vergunningen, uitgevoerde controles, beschikbaarheid aanvalsplan e.d.) snel en eenvoudig inzichtelijk maken?	ja, informatievoorziening is daar op ingericht niet nodig vanwege beperkt aantal objecten nee, systemen zijn daar niet op ingericht maar dit zou wel wenselijk zijn	Veel informatie over bijvoorbeeld objecten zit verdeeld over verschillende systemen binnen de afdelingen. Een goede ordening van gegevens maakt het mogelijk om samenhang tussen verschillende gegevens inzichtelijk te maken.

Toepassingen

Zijn er gegevensbestanden ondergebracht in geautomatiseerde systemen?	ja, en het aantal neemt nog steeds toe ja, in beperkte mate nee	Het los van elkaar introduceren van geautomatiseerde systemen is een veel voorkomend verschijnsel binnenorganisaties.
Zijn deze geautomatiseerde systemen onafhankelijk van elkaar tot stand gekomen? Leidt deze vorm van "eilandautomatisering" in de praktijk tot knelpunten?	ja, elk systeem ondersteunt de uitvoering van een aparte taak nee, systemen worden ontwikkeld op basis van een uitgewerkte visie t.a.v. de inrichting van de informatie voorziening binnen het korps nee, het aantal bestanden is gering en zal naar verwachting niet sterk toenemen ja, op bepaalde punten is verbetering noodzakelijk ja, een systematische aanpak is op korte termijn noodzakelijk	Naarmate het aantal systemen toeneemt is bezinning op de samenhang tussen deze systemen en de daarin opgeslagen gegevens noodzakelijk. Een korps doet er dan goed aan de bestaande en de gewenste situatie met betrekking tot de informatievoorziening in kaart te brengen
Hoe worden in het korps de systemen beheerd?	door een fulltime systeembeheerder / afdeling O&I in deeltijd incidenteel systeembeheer door in automatisering geïnteresseerde medewerker ja nee, capaciteit en kennis moet worden verbeterd	

Technische Infrastructuur

Worden door de gemeente richtlijnen gehanteerd op het terrein van de technische infrastructuur? (Bijvoorbeeld t.a.v. de aanschaf van typen hardware en systeemprogrammatuur).	ja nee onbekend volledig gedeeltelijk onbekend ja nee	Om de eenheid in de automatisering te bevorderen zijn richtlijnen noodzakelijk. Soms worden deze door de gemeente aangereikt, soms worden deze door de brandweer zelf te worden opgesteld.
In hoeverre voldoet de brandweer aan deze richtlijnen?	ja nee	Aangezien een organisatie zich voor langere tijd vastlegt op eenmaal gekozen leveranciers, merken en typen, is het verstandig hiervoor een weloverwogen en toekomstvast concept te ontwikkelen.
Heeft de brandweer op dit punt voor zichzelf richtlijnen vastgesteld?		
Zijn deze richtlijnen gebaseerd op een visie m.b.t. het inrichten van de technische infrastructuur?		

Informatie-organisatie

Is een lid van het management van het korps belast met de zorg voor de kwaliteit van de informatievoorziening?	ja nee	De organisatie en de kwaliteit van de informatievoorziening is een verantwoordelijkheid van het management waarbij de uitvoering van activiteiten kan worden gedelegeerd aan de medewerkers dan wel extern ingehuurde krachten. Het beleid ten aanzien van de informatievoorziening kan echter niet worden gedelegeerd maar vraagt een reguliere betrokkenheid van het management.
Beschikt het korps over een informatieplan?	ja nee in voorbereiding, geplande datum	In een informatieplan wordt de bestaande en gewenste organisatie van de informatievoorziening in kaart gebracht. Activiteiten en projecten gericht op het verhelpen van gesignaleerde knelpunten worden beschreven en naar prioriteit geordend. N.B. Een informatieplan kan leiden tot nieuwe automatiseringstrajecten. Dit hoeft echter niet. Een informatieplan kan ook leiden tot organisatorische maatregelen die bijdragen aan het verbeteren van de informatievoorziening.
Beschikt het korps over voldoende capaciteit en middelen om de in het informatieplan opgenomen projecten daadwerkelijk te realiseren?	ja nee in beperkte mate	Het opstellen van een informatieplan is meer dan het voldoen aan een eenmalige verplichting. Het is de weerspiegeling van het voorgeplande beleid op het terrein van de verbetering van de informatievoorziening. De uitvoering van dit beleid vraagt om voldoende capaciteit en middelen.
Voorziet u al dan niet naar aanleiding van het PVB- wijzigingen in de taakuitvoering binnen uw organisatie dan wel in uw relatie met uw omgeving die doorwerken in de organisatie van de informatievoorziening?	ja nee	De aanleiding tot het opstellen van een informatieplan komt voort uit concrete knelpunten in de bestaande situatie maar kan ook ontstaan als gevolg van voorzienbare wijzigingen in de wijze van uitvoeren van taken.

Informatievoorziening en besluiten van planning en control

Zijn er plannings opgesteld met betrekking tot de door de afdelingen uit te voeren taken (zoals ten aanzien van het aantal uit te voeren controles, af te geven vergunningen dan wel uit te brengen adviezen per jaar)?	ja nee, nog niet uitgewerkt	Het plannen en controleren van kwantificeerbare routinematige processen zoals het aantal uit te voeren controles en te verlenen vergunningen vergroot de mogelijkheden tot interne sturing en externe verantwoording. Door in de begroting naast de financiële gegevens ook kwantitatieve planninggegevens op te nemen en deze tijdens het begrotingsjaar periodiek te controleren ontstaat er een eenvoudig en effectief instrument voor planning en control. De voortgang van taken binnen het korps kan daardoor worden bewaakt. De (financiële) verantwoording richting bestuur kan beter worden onderbouwd waardoor consequenties van bijv. bezuinigingsvoorstellen inzichtelijk worden en beter kunnen worden afgewogen. Tenslotte vormen deze kwantitatieve planninggegevens de bouwstenen voor het inzichtelijk maken van de veiligheid binnen de gemeente. (Bijvoorbeeld de verhouding tussen het aantal objecten waarvoor een vergunning moet worden afgegeven in relatie tot het aantal feitelijk afgegeven vergunningen).
Zijn er afspraken gemaakt tussen het management en de afdelingshoofden over de wijze waarop over de voortgang van deze taken wordt gerapporteerd?	ja nee, nog niet uitgewerkt	
Is in dit verband per afdeling vastgesteld welke informatie periodiek wordt gestuurd naar het management en hoe dit wordt gerapporteerd?	ja nee, nog niet uitgewerkt	
Is vastgesteld welke gegevens met betrekking tot het functioneren van de brandweer van belang zijn voor de politiek, de burgemeester, gemeentebestuur en in welke vorm hierover wordt gerapporteerd?	ja nee, nog niet uitgewerkt	
Zijn de vorm, de inhoud en de periodiciteit van deze gegevens vastgesteld?	ja nee, nog niet uitgewerkt	
Is de informatievoorziening binnen het korps zodanig ingericht dat deze informatie eenvoudig en snel aan het management en het bestuur kan worden geleverd?	ja nee niet van toepassing vanwege de geringe omvang van de routinematige processen	Elk korps dat besluit tot het meer systematisch plannen en verantwoorden van haar taken zal haar informatievoorziening daar op moeten inrichten.

2 Pro-actie

Krijgt de brandweer informatie over de aanleg en wijziging van infrastructurele projecten?	ja nee, nog niet uitgewerkt niet van toepassing wordt op ad hoc basis geregeld	De betrokkenheid van de brandweer bij de voorbereiding van grote infrastructurele projecten maakt afspraken noodzakelijk met verschillende betrokken instanties over het tijdig en systematisch aanleveren van relevante informatie.
--	--	--

3 Preventie

Is vastgesteld welke gegevens feitelijk beschikbaar zijn binnen de afdeling Preventie?	ja nee	Verkokering binnen een dienst kan leiden tot sub optimaal gebruik van beschikbare gegevens.
Is vastgesteld welke gegevens van belang zijn voor andere afdelingen zoals de afdeling Preparatie en Repressie?	ja nee	Indien sprake is van verkokering dan kan het vaststellen van de beschikbare gegevens binnen een afdeling en het vaststellen van de gegevensbehoefte van andere verwante afdelingen een toegevoegde waarde hebben in het beter benutten van deze gegevens.
Zijn er afspraken gemaakt met deze afdelingen over de wijze waarop gegevens en eventueel systemen en technische infrastructuur kunnen worden geordend en ingericht opdat zij optimaal gebruik kunnen maken van de beschikbare gegevens?	ja nee	Een kritische blik op de wijze waarop informatie wordt uitgewisseld kan leiden tot praktische verbeteringen zonder ingrijpende automatisering. De huidige informatietechnologie (computers en netwerken) biedt echter steeds meer mogelijkheden om gegevens geautomatiseerd op te slaan, te bewerken en te benaderen. Vastgesteld dient te worden in hoeverre dit voor de bedoelde uitwisseling van gegevens relevant kan zijn.
Heeft de afdeling Preventie inzicht in en effectief toegang tot de voor haar werk relevante gegevens bij de afdeling Bouw en woningtoezicht en Milieu?	ja nee	Zie voor toelichting paragraaf 0
Is ooit vastgesteld welke gegevens in dit verband van belang zijn voor de afdelingen Preparatie en Repressie (bijvoorbeeld een periodiek overzicht van bedrijven die (nog) niet voldoen aan de eisen gesteld in de milieuvergunning)?	ja nee	Zie voor toelichting paragraaf 0
Wisselt u in verband met uw preventie werkzaamheden systematisch stukken uit met deze afdelingen en kunt u de voortgang en status van deze stukken steeds volgen?	ja nee	Registratiesystemen van verschillende afdelingen dienen op elkaar te zijn afgestemd.
Wordt jaarlijks een planning opgemaakt van de volgende producten van de afdeling: • de bouwkundige vooradviezen • de adviezen inzake bouwvergunningen • vooradviezen technische installaties • controle op technische installaties • de verleende gebruiksvergunningen voor bouwwerken • controle op naleving verleende bouwvergunningen • adviezen m.b.t. ontwerpvergunning Wet Milieubeheer • adviezen m.b.t. gebruiksvergunning tijdelijke bouwsels	ja nee ja nee ja nee ja nee ja nee ja nee ja nee	Zie voor toelichting paragraaf 0 informatievoorziening t.b.v. planning en control
Wordt de voortgang van deze acties/producten binnen de afdeling bewaakt en periodiek besproken met het management?	ja nee	
Worden de planning, de totale kosten en de kosten per individueel product inzichtelijk gemaakt en verwerkt in de begroting en het jaarverslag?	ja nee ja nee	De kosten voor vergunningverlening kunnen 100% in rekening worden gebracht.
Worden er voor de advisering en afgifte van vergunningen kosten in rekening gebracht? Bestaat er inzicht in de mate waarin deze werkzaamheden kostendekkend worden uitgevoerd?	ja nee	

VERVALLEN

Is vastgesteld welke gegevens nodig zijn in het kader van de preparatie en welke van deze gegevens binnen het korps en bij andere diensten beschikbaar zijn?	ja nee ja nee gedeeltelijk	Zie voor referentiekader paragraaf
Kunt u bijvoorbeeld beschikken over alle relevante gegevens ten behoeve van het maken van aanvalsplannen, ontruimingsplannen, bereikbaarheidskaarten en bluswaterkaarten.	ja nee	
Van wie zijn deze gegevens afkomstig en aan welke instanties worden deze gegevens geleverd?		
Heeft de afdeling Preparatie inzicht in alle gegevens die beschikbaar zijn bij de afdeling Preventie en de diensten Bouw en Woningtoezicht en Milieu?		
Heeft de afdeling Preparatie toegang tot deze gegevens dan wel de systemen waarin deze gegevens zijn opgeslagen?	ja nee	Zie voor referentiekader paragraaf
Beschikken andere diensten binnen de gemeente over geautomatiseerde systemen waarmee kaarten en plattegronden kunnen worden vervaardigd?	ja nee onbekend	Indien dergelijke systemen binnen de gemeente aanwezig zijn dan dient de afweging te worden gemaakt over de omvang van de hier bedoelde systemen en aansluiting op dergelijke systemen rechtvaardig.
Kan de afdeling preparatie voor het vervaardigen van kaarten en plattegronden gebruik maken van deze systemen?	ja de afdeling heeft toegang tot deze systemen? nee	
Heeft de korpsleiding en het bestuur inzicht in het aantal objecten binnen de gemeente waarvoor een aanvalsplan dan wel incidentbestrijdingsplan beschikbaar zou moeten zijn?	ja nee ja nee ja nee	Zie voor toelichting de Inleiding bijlagen Informatievoorziening (informatievoorziening t.b.v. planning en control).
Wordt het aantal beschikbare aanvalsplannen/incidentbestrijdingsplannen afgezet tegen het aantal benodigde plannen?		
Wordt de actualiteit van deze plannen geregistreerd en inzichtelijk gemaakt?		
Wordt jaarlijks een planning opgemaakt van de volgende producten van de afdeling:	ja nee ja nee	Zie voor toelichting de Inleiding bijlagen Informatievoorziening (informatievoorziening t.b.v. planning en control).
• aantal bij te werken bluskaarten	ja nee	
• adviezen m.b.t. brandkranen	ja nee	
• de ondersteuning bij het opstellen van ontruimingsplannen	ja nee	
• bereikbaarheidskaarten	ja nee	
• logistieke plannen	ja	
• aanvalsplannen	ja nee	
• alarmerings/inzetprocedures	ja nee	
• onderhoud bestaande procedures	ja nee	
• vervaardigen en onderhouden kaartmateriaal	ja nee	
Wordt de voortgang van deze acties/producten binnen de afdeling bewaakt en periodiek besproken met het management?		
Worden de planning, de totale kosten en de kosten per individueel product overzichtelijk gemaakt en verwerkt in de begroting en het jaarverslag?		
Beschikt het korps over een meerjarig opleidingsplan?	ja nee	Het korps dient te beschikken over een bestuurlijk vastgesteld meerjaren opleidingsplan.
Is in het opleidingsplan zo helder opgezet dat een duidelijk inzicht bestaat in de gegevens van cursisten, beschikbare docenten, locaties, en data en tijden?	ja nee	Het opleidingsplan dient overzichtelijk te zijn opgezet.
Is hiervoor binnen de regio een model ontwikkeld?	ja nee	Afstemming binnen de regio over een eenduidige opzet verdient voorkeur om aggregatie van opleidingsgegevens mogelijk te maken.
Is vastgesteld welke gegevens uit het opleidingsplan inzicht geven in de kwaliteit van de preparatie en daarmee ook van belang zijn voor het bestuur van de regio en andere gemeenten?	ja nee relevante gegevens zijn nog niet vastgesteld	Opleidingsgegevens vormen een belangrijke indicatie voor de kwaliteit van de zorg binnen de regio en zijn daarom van belang voor het bestuur.

Beschikt het korps over een oefenplan?	ja	Het korps dient te beschikken over een bestuurlijk vastgesteld oefenplan. Aanvullend onderzoek naar normoefenketallen wordt overwogen. "Planning en control" ten aanzien van het oefenbeleid is alleen mogelijk op basis van een systematische en inzichtelijke opzet van het oefenplan.
Is het oefenplan zodanig uitgewerkt dat per taak en/of eenheid de oefenbelasting en kwaliteitsmeting is aangegeven?	nee nog niet	
Is uitgewerkt welke oefeningen per jaar worden gehouden EN voor wie deze bestemd zijn?	ja nee nog niet	
	ja nee nog niet	
	ja nee nog niet	
Is het totaal aantal oefeningen vastgesteld?	ja	Afstemming binnen de regio over een eenduidige opzet verdient voorkeur om aggregatie van oefengegevens mogelijk te maken. Gegevens over het oefenen vormen een belangrijke indicatie voor de kwaliteit van de zorg binnen de regio en zijn daarom van belang voor het bestuur.
Wordt per medewerker het aantal gerealiseerde oefeningen bijgehouden?	nee	
Vindt binnen de regio overleg plaats over de afstemming van de vorm en inhoud van oefenplannen?	ja	
Zijn de regionale en de gemeentelijke oefenplannen op elkaar afgestemd?	nee	
Is binnen de regio uitgewerkt welke gegevens over het oefenen relevant zijn voor het inzichtelijk maken van de kwaliteit van de preparatie binnen de regio?	ja nee moet nog worden uitgewerkt	
	ja nee moet nog worden uitgewerkt	
Heeft u een systematisch inzicht in het beschikbare materieel/materialen binnen het korps?	ja	Afhankelijk van de aard en omvang van het beschikbaar materieel/materialen, de aard en omvang van de organisatie van het onderhoud aan het nuttig zijn de organisatie en informatievoorziening, grond onderhoud en budget kritische door te rekenen.
Is dit inzicht snel te verkrijgen en actueel?	nee	
Maakt u gebruik van een geautomatiseerd systeem zoals BRAVO?	ja	
Zijn de gegevens met betrekking tot onderhoud van eigen en andermans materieel actueel en inzichtelijk?	ja nee	
	ja nee	

VERVALLEN

5 Repressie

<p>Bij de repressie wordt een aantal opkomsttijden bij de brandbestrijding en hulpverlening gehanteerd. Acht u het van belang om jaarlijks inzicht te hebben in de mate waarin binnen uw gemeente wordt voldaan aan deze normen?</p> <p>Bent u bereid en in staat om uw informatie huishouding zodanig in te richten opdat u jaarlijks kunt vaststellen in hoeverre het korps, de specialistische eenheden en personen belast met de commandovoering voldoen aan deze normen?</p> <p>Maakt u in dit verband gebruik van de mogelijk heden en diensten van de alarmcentrale van de regionale brandweer?</p> <p>Vind u in dit verband de volgende kengetallen relevant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het % opkomsten per jaar dat buiten de daarvoor gestelde norm valt? • de gemiddelde overschrijding van de norm in minuten berekend over de opkomsten die buiten de norm vielen? 	<p>ja nee ja nee ja nee ja nee</p>	<p>Opkomsttijden zijn opgenomen in de handleiding Brandweezorg en in het referenties PVB onderdeel repressie. Voor de kwaliteit van het optreden is het van belang om inzicht te hebben in de feitelijke opkomsttijden van de verschillende eenheden. De basis van dit inzicht is gelegd in de rapportages aan het CBS. De korpsleiding dient vast te stellen in hoeverre deze informatie afdoende is om te kunnen constateren of de in het zorgnormensysteem opgenomen tijden door de verschillende eenheden in de praktijk daadwerkelijk worden gerealiseerd. Mocht dit niet het geval zijn dan is vastlegging van aanvullende gegevens noodzakelijk.</p>
<p>Zijn er andere kengetallen voor u van belang als het gaat om het vaststellen van dit aspect van de kwaliteit van de brandweezorg en de hulpverlening?</p> <p>In hoeverre vormen de gegevens uit de CBS-rapportages een voldoende input om het door u gewenste Inzicht te realiseren?</p> <p>Is voor u een nadere uitsplitsing van belang, bijvoorbeeld per brandweer post, type inzet, soort gebouw (zoals opgenomen in de bijlage 1 van de handleiding brandweezorg)?</p> <p>Gemeenten in de regio beschikken over specialistische eenheden. Bestaat er binnen de regio inzicht in de aard, locatie opleiding en oefening van deze eenheden?</p> <p>Zijn bij het bepalen van de locaties van deze eenheden de te hanteren opkomsttijden verwerkt?</p> <p>Worden de feitelijke opkomsttijden van deze eenheden geregistreerd en op regionaal niveau inzichtelijk gemaakt?</p>	<p>nee ja, te weten: voldoende onvoldoende want niet genoeg uitgesplitst nee ja: ja nee ja nee ja nee</p>	<p>Om de kwaliteit van de preparatie binnen de regio te kunnen vaststellen is het van belang om inzicht te hebben in de aard, locatie opleiding en oefening van deze eenheden. In de referentie kaders van het PVB worden verschillende opkomsttijden voor specialistische eenheden en sleutelfiguren vermeld. Het is van belang om vast te stellen of aan deze opkomsttijden kan worden voldaan.</p>
<p>Beschikt het korps over een helder en systematisch overzicht van aan derden uitbestede taken?</p> <p>Zijn alle in dit verband relevante gegevens beschikbaar om de dienstverlening sneller kunnen operationaliseren?</p>	<p>ja ja nee</p>	

Bijlage 9 - Checklist informatievoorziening rampenbestrijding

Bron:

Structuurschets informatievoorziening brandweezorg en rampenbestrijding

Aan de hand van onderstaande checklist kan de regionale korpsleiding zich een beeld vormen van de kwaliteit van de informatievoorziening binnen de regio en binnen het regionaal korps en zich een mening vormen over de wenselijkheid dan wel de noodzaak van aanvullende maatregelen op het terrein van informatievoorziening.

1 Gegevens per proces/Operationeel Basisplan

Is per rampenbestrijdingsproces vastgesteld wie primair verantwoordelijk is?	ja nee	Per proces dient te worden geïdentificeerd welke gegevens van te voren kunnen worden verzameld en voorbereid. Dit wordt gedaan in de deelplannen en draaiboeken uitgewerkt.
Heeft de procesverantwoordelijke zich een beeld gevormd van de gegevens die per proces beschikbaar dienen te zijn?	ja nee gedeeltelijk	Uitgangspunt is dat betrokken partijen op een snelle en toegankelijke wijze kunnen beschikken over relevante en betrouwbare gegevens zodat kan worden voorkomen dat in de chaos te veel tijd verloren gaat aan het alsnog verzamelen van relevante basisgegevens.
Is vastgesteld welke van deze gegevens van te voren kunnen worden verzameld en door wie?	ja nee gedeeltelijk	Het is primair de verantwoordelijkheid van gemeentelijke diensten zelf om de informatievoorziening rond de haar opgedragen gemeentelijke taken te organiseren en te onderhouden.
Is het verzamelen en onderhouden van deze gegevens opgenomen in de deelplannen dan wel in de gemeentelijke draaiboeken?	ja nee	Het is van belang dat diensten met een intergemeentelijk of regionaal verzorgingsgebied afspraken maken met de betrokken diensten/- functionarissen uit de verschillende gemeenten over het aanleveren van de voor hun relevante gegevens.
Zijn deze gegevens bij de gemeentelijke diensten op dit moment voorbereid en snel toegankelijk?	ja nee gedeeltelijk	Overlap in de gegevensverzamelingen dient zoveel mogelijk te worden voorkomen. Elke gemeente dient over een Operationeel
Beschikken de diensten die een intergemeentelijk of regionaal verzorgingsgebied hebben over de gegevens van alle gemeenten?	ja nee	Basisplan te beschikken waarin de hier aangegeven gegevens in zijn opgenomen
Indien de gegevens niet beschikbaar zijn, zijn er dan harde plannings opgesteld t.a.v. van de realisatie van deze gegevensbestanden?	ja nee	De gegevens dienen actueel en betrouwbaar te zijn. De gegevens dienen ten minste twee keer per jaar te worden geactualiseerd.
Beschikken de gemeenten in de regio over een Operationeel Basisplan (OBP)?	ja nee	Niet alle gegevens kunnen centraal worden bijgehouden. Het is van belang dat met de diensten sluitende en werkbare afspraken worden gemaakt over het in noodgeval snel toegankelijk maken van de gegevens (bijvoorbeeld bevolkingsgegevens).
Is op basis van het OBP per gemeente een overzicht beschikbaar t.a.v.:	ja nee	
1. het gemeentelijk potentieel:	ja nee	
• functionarissen	ja nee	
• instanties	ja nee	
• lokaties	ja nee	
• bijzonder materieel voor de rampenbestrijding	ja nee	
2. de kenmerken van de omgeving:	ja nee	
• grootschalige risico's	ja nee	
• bijzondere objecten	ja nee	
• demografische gegevens	ja nee	
• geografische gegevens	ja nee	
Is duidelijk wie binnen de gemeente verantwoordelijk is voor het realiseren en onderhouden van het OBP?	ja nee	

2 Gegevens ten behoeve van de regionale coördinatie en ondersteuning vanuit het regionaal operationaal centrum (ROC)

Is ten behoeve van de regionale coördinatie en ondersteuning door het OT, per proces vastgesteld welke gegevens in het regionaal coördinatiecentrum voorbereid dienen te zijn dan wel door de diensten zelf worden aangelegd en onderhouden in de verschillende actiecentra?
Zijn er afspraken gemaakt over de wijze waarop in deze gegevensbehoeften kan worden voorzien en door wie dit gebeurt?
Een belangrijk deel van de hier bedoelde basisgegevens is opgenomen in de gemeentelijke Operationele Basisplannen. Is vastgesteld welke gegevens uit het OBP van belang zijn voor het OT en op welke wijze deze door de gemeenten worden aangeleverd?

ja nee
ja nee
ja
nee
gedeeltelijk

Een vast team dat vanuit het ROC opereert, dient ten behoeve van haar werkzaamheden tenminste te kunnen beschikken over het type basisgegevens zoals die ook zijn opgenomen in het gemeentelijk Operationeel Basisplan. De regionale brandweer neemt het voortouw bij het, in overleg met betrokken diensten, vaststellen van de gegevens die ten behoeve van haar vertegenwoordiger in het regionaal coördinatiecentrum beschikbaar dienen te zijn.
Afhankelijk van de taakverdeling tussen ROC en actiecentra van de (regionale) diensten kunnen afspraken worden gemaakt over waar en door wie, welke gegevens worden bijgehouden.
Voor de gegevensverzamelingen die centraal worden bijgehouden in het ROC geldt dat de regionale brandweer verantwoordelijk is voor aanleg en onderhoud. In dit verband maakt de regionale brandweer afspraken met de gemeenten over het aanleveren en onderhouden van de hier bedoelde gegevens.

3 Samenhang en toegankelijkheid van gegevens in het ROC

Heeft de regionale brandweer inzicht in de binnen haar organisatie beschikbare gegevens(bestanden) die een functie kunnen vervullen binnen het ROC?
Bestaat er binnen de regionale brandweer zicht op de samenhang tussen deze bestanden (waar is wat opgeslagen)?
Is vastgesteld of deze bestanden de basisgegevensbehoeften dekken van het OT?
Zijn deze gegevens onder rampomstandigheden inzichtelijk en snel toegankelijk?
Is de zorg voor de kwaliteit en toegankelijkheid van deze gegevens toebedeeld aan een daarvoor verantwoordelijke functionaris?

ja
nee
gedeeltelijk
ja
nee
gedeeltelijk
ja
ja
nee
ja
nee

De relevante gegevens zijn vaak ondergebracht in bijlagen van rampenplannen, rampbestrijdingsplannen, draakteken, deelplannen, meldkadersystemen, voorraad systemen, provinciale registers van hulpverlenende instanties en operationele basisplannen van gemeenten. Soms betreft het papieren bestanden in andere gevallen zijn deze gegevens opgeslagen in geautomatiseerde systemen.
De regionale brandweer dient een duidelijke visie te hebben op de functie en plaats van deze gegevens in het ROC. Aanbevolen wordt de bestaande en gewenste situatie ten aanzien van de beschikbaarheid, samenhang, toegankelijkheid en actualiteit van deze gegevensbestanden in kaart te brengen.

4 Interne organisatie en technische infrastructuur ten behoeve van het ROC

Beschikt de regionale brandweer over een uitgewerkt plan ten aanzien van de inrichting van het ROC?

ja
nee

Wordt daarin de visie met betrekking tot de wijze van opereren vanuit het ROC vertaald naar de interne organisatie van de informatievoorziening, bijvoorbeeld:

ja
nee
gedeeltelijk

• welke gegevens zijn ondergebracht in welke systemen?

ja nee
ja nee
ja nee

• beschikt elk lid van het OT over een eigen computer?

ja nee
ja

• dienen deze systemen ook onderling verbonden te zijn d.m.v. een intern netwerk?

ja
nee
verdeeld over verschillende functionarissen

• zijn er (data-)verbindingen voorzien met systemen buiten het ROC?

ja
nee

• met behulp van welke middelen wordt de ramp binnen het ROC inzichtelijk gemaakt?

nee
onvoldoende

• wordt in het ROC optimaal gebruik gemaakt van de beschikbare mogelijkheden van huidige informatie-technologie?

• zijn de systemen en technische infrastructuur zodanig ingericht en gebruikersvriendelijk dat zij ook onder stressomstandigheden door de leden van het OT bruikbaar zijn of verdienen 'handmatige' oplossingen de voorkeur?

Is in de organisatie van het ROC voorzien in een functionaris die de operationeel leider ondersteunt in het inzichtelijk maken van de rampsituatie, het bewaken van de voortgang en afhandeling van uitstaande acties en bijstands aanvragen en het beoordelen en beheersen van de omvangrijke gegevensstromen van en naar het ROC?

Is het ROC qua techniek en werkwijze zodanig georganiseerd dat actuele gegevens kunnen worden vastgelegd en inzichtelijk worden gemaakt ten behoeve van alle leden van het OT? Is dit zodanig georganiseerd dat bij overdracht van taken geen gegevens verloren gaan?

Bij de operationele informatievoorziening ligt de nadruk op het verzamelen van informatie op het rampterrain. Dit proces is toebedeeld aan de WVD organisatie en de ROGS.

Uit de ervaringen met o.a. het hoog water blijkt dat de zorg voor de informatievoorziening verder gaat dan de traditionele taken van de WVD en ROGS. Met name in actiecentra en operationele centra is een goed doordachte organisatie van de informatievoorziening een absolute vereiste om bij grootschalige incidenten en rampen effectief en langdurig te kunnen opereren.

Het betreft dan zowel de zorg voor de kwaliteit en toegankelijkheid van de voorbereide gegevens, de inrichting van de technische infrastructuur (systemen en netwerken) en de interne organisatie en toedeling van taken gericht op het beheersen en inzichtelijk maken van de zeer omvangrijke informatiestromen.

Aanbeveling is:

- dat de zorg voor dit aspect van het functioneren van het ROC is toebedeeld aan een functionaris van de regionale brandweer die in staat is om de organisatorische uitgangspunten te vertalen naar concrete en werkbare technische en organisatorische maatregelen

- dat er een goed doordacht plan is ten aanzien van het functioneren van het ROC dat dit plan daadwerkelijk is voorbereid en regelmatig is beproefd
- dat er voldoende goed opgeleid personeel is om ook de interne informatievoorziening goede banen te leiden
- dat het ROC op dit aspect binnen 30 minuten volledig operationeel is te maken

5 De gegevensuitwisseling tussen ROC en haar omgeving

Bij een grootschalig incident of ramp worden situatierapporten opgesteld door de gemeenten dan wel de gemeentelijke brandweer, de regionale brandweer en de provincies.

ja
nee
nee

Zijn er tussen gemeenten en regionale brandweer en tussen regionale brandweer en provincie afspraken gemaakt over de globale vorm en inhoud van deze situatierapporten? Werken deze afspraken ook in de praktijk?

De feitelijke inhoud van een situatierapport wordt bepaald door de aard van de ramp. Er zijn echter wel vaste onderdelen waarover in een situatierapport kan worden gerapporteerd. Hiervoor zijn modellen beschikbaar (o.a. van het NIBRA). In de praktijk blijken deze niet altijd te worden gebruikt.

Aanbeveling: gemeenten regionale brandweer en provincie maken afspraken over vorm en inhoud van het situatierapport.

VERVALLEN

5. Inleiding bijlage organisatorische instrumenten

In deze inleiding wordt stilgestaan bij twee aspecten: het handboek AO en de bedrijfsinterne milieuzorg. Een voorbeeld van een handboek AO is in een aparte bijlage meegenomen.

Handboek AO

Aanbeveling 1: Procedures en werkwijzen zijn vastgelegd in een Handboek Administratieve Organisatie.

Toelichting

Het ontwerpen van een administratieve organisatie betekent in feite het ontwerpen van een aantal direct of indirect met elkaar samenhangende procedures. Vanzelfsprekend heeft het ontwerpen van die procedures een grote overlap met de informatiebehoefte en de informatievoorziening. Het vastleggen van die procedures in een *Handboek Administratieve Organisatie* heeft als doelstelling de registraties vast te leggen ten aanzien van de uitvoerende activiteiten in processen, zodat informatie bewaard wordt, en informatie te kunnen verstrekken over processen zodat deze beheerst kunnen worden.

In bijlage 10 is een voorbeeld *Handboek AO* gebaseerd op het 'handboek' uit de gemeente Tilburg opgenomen, dat een goed beeld geeft van de inhoud van een dergelijk handboek.

Bedrijfsinterne milieuzorg

Aanbeveling 2

Milieuzorg vindt binnen het korps plaats conform in een vastgestelde systematiek

Toelichting

De aandacht voor milieu is van groot belang binnen de brandweer. De brandweer krijgt namelijk zowel tijdens de repressie en rampenbestrijding, maar ook binnen de eigen organisatie dagelijks met milieu te maken. Het werkboek *Bedrijfsinterne milieuzorg* van de Nederlandse Brandweer Federatie (in samenwerking met onder andere Fugro/Plan BV Milieu advies in een VNG uitgave uit 1995) kan uitstekend als leidraad dienen bij het oppakken van bedrijfsinterne milieuzorg binnen de brandweer. In het werkboek is een aantal aspecten die betrekking hebben op de milieuzorg uitgewerkt, waaronder een systematiek voor bedrijfsinterne milieuzorg voor brandweerorganisaties.

VERVALLEN

Bijlage 10 - Administratieve organisatie Brandweer Tilburg

Bron:

Handboek A.O. Brandweer Tilburg door R. Vromans (versie juni 1991)
en U. Pekdemir (versie mei 1993)

INLEIDING

Voor een goed functionerende organisatie zullen A.O.-procedures, zowel in tekst als in schemavorm, onontbeerlijk zijn. Niet alleen voor nieuwe medewerkers, welke aan de hand van deze documentatie moeten worden ingewerkt, maar ook voor elk betrokken personeelslid dat moet kunnen terugvallen op de beschreven procedures in voorkomende gevallen. Als derde categorie gebruikers moet worden genoemd het hoofd van de Administratie, de Administrateur, aan wie een belangrijk deel van de interne controle is opgedragen alsmede de externe accountant. Iedere van deze drie categorieën is gebaat bij een goede documentatie.

Belangrijk is dat het beschrijven van de A.O. niet alleen een eenmalig proces wordt gezien maar dat de verantwoordelijke functionarissen, gesteund door de directie tijd vrij maken om regelmatig de procedures en instructies kritisch te beoordelen, aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden en de vooruitgang op het gebied van de A.O.

De Administrateur is verantwoordelijk voor de opstelling met functioneren en het up-to-date houden van het handboek A.O. Daarnaast hebben de afdelingshoofden ook een belangrijke taak. Deze zijn verantwoordelijk voor dat de procedures en werkwijzen die betrekking hebben op de in hun afdeling uitgevoerd worden overeenkomstig de voorgeschreven werkwijze.

Procedures en werkwijzen zijn in dit handboek ondergebracht in tien hoofdstukken die op hun beurt weer zijn onderverdeeld in paragrafen. De hoofdstukken en paragrafen worden ingeleid met een korte introductie waarna iets wordt gezegd over de functiescheiding (een van de belangrijkste pijlers van de A.O. en interne controle). Vervolgens worden de belangrijkste procedures en werkwijzen beschreven van de gemeentelijke brandweer en wordt in het kort aangegeven wat de afwijkingen zijn ten opzichte van de A.O. bij de andere organisaties (Regio, R.O.C.) van de Brandweer. De schema's staan aan het eind van ieder hoofdstuk en geven globaal het traject aan. Voor de overzichtelijkheid zijn vele details achterwege gelaten. De schema's moeten dus in samenhang met de tekst worden bestudeerd.

In dit Handboek Administratieve Organisatie Brandweer worden tien procedures en werkwijzen in aparte hoofdstukken in dit handboek A.O. beschreven:

1. Inkoop
2. Magazijn
3. Verkoop
4. Betaalprocedure
5. Geldbeheer
6. Salarissen
7. Onkostenvergoeding
8. BTW-procedure
9. Urenregistratie

1. Inkopen
- 1.1. Inkooptraject
- Voorwaarden voor functiescheiding:

Beschikking:	Magazijnmeester	Aanvullen tot maximale voorraadhoogte magazijnonderdelen, kazerneringsartikelen en aanschaf kleine gereedschappen
	Chef Werkplaats	Onderdelen werkorders
	Hoofd MAZA, Coör. Tech.	Magazijn en werkplaats inkopen ten behoeve van werkorders
	Budgethouders	Inkopen binnen het budget
Bewaren:	Magazijn	
Registratie:	Boekhouding, postkamer	
Controle:	Hoofd MAZA Coördinator Techniek Medewerker Verkoop ¹ , Administrateur	

- Handtekeningen-/parafenlijst.
- Competentielijst.
- Lijst met beschrijvingen welke posten op welke grootboek-rekeningen geboekt moeten worden.
- Artikelcartotheek.
- Leverancierscartotheek.

Op de Boekhouding wordt gebruik gemaakt van een financieel pakket. Dit is een geïntegreerd pakket met onder andere een grootboek, administratie en debiteuren/crediteurenbewaking. Daarnaast worden enkele zelfstandige systemen gebruikt voor factureren (zie hoofdstuk 2.1.3). Ten behoeve van een eenduidige administratie worden deze gegevens, voorlopig handmatig in het financiële systeem ingebracht.

- Procedures
- 1.1.1 Initiatief/aanvraag/beoordeling offertes nieuwe magazijnartikelen, kapitaalgoederen en inventaris
- Minimale aanvraag van één offerte. Indien mogelijk van de markt, maar indien mogelijk drie offertes. Aanvragen dienen schriftelijk te gebeuren. Het toekennen van een volgnummer en registratie in offerte-register kan gebeuren op de Postkamer. Bij binnenkomst registratie op de Postkamer. Na beoordeling wordt de keuze voor leverancier en de motivatie door de Budgethouder schriftelijk vastgelegd en gearhiveerd.
- 1.1.2 Bestellen artikelen
- Bestellen van kleine voorartikelen kan alleen via inkooporders of via een brief getekend door de Commandant (zie voor uitzonderingen Competentielijst hoofdstuk 10).
- Een kopie van alle bestelbrieven moet naar de magazijnmeester.

• wit	cliënt inkooporder
• groen	kopie inkooporder
• geel	ontvangstbon
• blauw	archief Interne Zaken
• (roze	archief R.O.C.)

Bestellingen van drukwerk gaan via bestelformulieren en artikelen of inventaris worden af en toe besteld via bestelformulieren van het centraal inkoop bureau. Voor leveringscondities en garantietermijnen moet een schriftelijke verklaring worden bedongen ten behoeve van het Magazijn. Zo vaak als nodig wordt een besteladvieslijst uitgedraaid.

Aan de hand hiervan worden inkooporders aangemaakt en in tweevoud uitgedraaid; wit-> leverancier, blauw-> Magazijn. Besteladvieslijsten moeten gedateerd worden opgeborgen ten behoeve van de verantwoording van de Magazijnmeester. Afhankelijk van de urgentie van de aankopen moet versneld afloopcontrole op de bestellingen worden toegepast door de Magazijnmeester. Maandelijks moet aan de Coördinator

¹ De steekproefcontrole (zie bijlage K.) van het controleverslag met de onderliggende stukken gebeurt voor het R.O.C. en de regio door de verkoopmedewerker van de gemeentelijke brandweer.

Techniek gerapporteerd worden welke artikelen niet tijdig geleverd zijn. Spoed inkopen of artikelen die niet op voorraad worden gehouden (X-artikelen) kunnen direct gehaald worden.

1.1.3 Ontvangst artikelen

Bij binnenkomst op het Magazijn wordt eerst alleen getekend voor ontvangst goederen op de vrachtbrief. Daarna worden de goederen gekeurd op kwaliteit en kwantiteit. Uitdraai goederenontvangstbon (opboeking voorraad), -> bon wordt met de inkooporder naar Coördinator Techniek gestuurd. Eventueel vastleggen leverancierservaringen. Coördinator Techniek controleert of inkopen conform de behoeften van de brandweer zijn, in overeenstemming met de leveringsvoorwaarden en of het afleveradres juist is, daarna parafeert hij de goederenontvangstbon en verstuurt beide naar de Boekhouding.

1.1.4 Factuurcontrole

Binnenkomst factuur op Postkamer en registratie door Boekhouding in register binnenkomende facturen (opvolgend stuknummer, datum ontvangst, crediteur en bedrag). Aanmaken boekingsdocument (stukdatum = datum van verzending). Cijfermatige controle (paraaf en datum). Afstemmen factuur met inkooporder c.q. brief en goederenontvangstbon (stuknummer op inkooporder en ontvangstbon). Codering en boeken in het financieel systeem. Functiescheiding:

Bewaring:	Inkoopmedewerker
Beschikking:	Budgethouders
Registratie:	Inkoopmedewerker
Controle:	Administrateur, Inkoopmedewerker

- Eén medewerker moet aangewezen worden om mutaties in het crediteurenbestand te verrichten (definitieve boeking).
- Alleen deze medewerker moet de bevoegdheden hebben om in de crediteurenbestand definitief te kunnen muteren.
- Dit mag in geen geval de Kasser zijn.
- Invoeren stamgegevens in het financieel systeem.
- Bij stamgegevens is geen mogelijkheid voor controleverslag aanwezig, afstemming invoer met bescheiden via beeldscherm.
- Uitdraai mutatieverslag.
- Controle van stamgegevens met onderliggende bescheiden (bedrag, bankrekeningnummer, grootboeknummer en debiteurennummer) aansluiting controlegetallen en volgnummer mutatielijsten door Administrateur (parafering en datering).
- Archivering stamgegevens op kantoor Administrateur.
- Wekelijks moeten de variabele mutaties worden ingebracht in een kladbestand. Uitdraai controleverslag (invoerverslag).
- Afstemmen handmatige voortelling van bedragen met het financieel systeem.
- Controle van controlelijst met onderliggende bescheiden.
- Indien accoord, definitieve boeking.
- Uitdraai mutatieverslag, vernietiging controleverslag.
- Controle van aansluiting van de controlegetallen op mutatieverslag met het vorige mutatieverslag (afvinken).
- Paraferen en dateren door Inkoopmedewerker gemeentelijke brandweer van mutatieverslag.
- Op volgorde opbergen van mutatieverslagen.
- Vóór het definitief boeken worden de facturen getekend door de Budgethouder voor accoord. Stukken naar Commandant voor accoord betaling, stukken naar Administrateur voor accoord betaling.
- Inboeken van prijzen van artikelen ten behoeve van Magazijn in Infopark door Verkoopmedewerker.
- Uitdraai controleverslag Infopark in tweevoud. Het origineel controleverslag voorzien van datum, paraaf en vink voor aansluiting nummervolgorde. Opbergen op nummervolgorde van tweede controleverslag.

- Controle van originele controleverslag door Magazijnmeester op in het oogspringende afwijkingen (voorbeeld 4 moertjes voor 1 100,=), na controleren voorzien van paraaf en datum.
- Terug naar Boekhouding, wijzigen van fouten en op nummervolgorde opbergen van het origineel en vernietigen van het tweede controleverslag.
- Steekproefcontrole op prijzen door Inkoopmedewerker met bescheiden (zie bijlage K. steekproefcontrole).
- Betaalbaarstelling (zie 4.1 Betalingen)

Maandelijks rapportage ouderdomsanalyse crediteuren aan Administrateur Budgethouders moet op de inkooporder aangeven op welke rekening het geboekt moeten worden. Budgethouders dienen direct na binnenkomst expliciet te vermelden wanneer een afwijkende betaalprocedure moet worden gevolgd in verband met betalingskortingen en dergelijke.

1.1.5 Aanschaf voertuigen

- Vier jaar vóór vervanging (indien tot vervanging wordt overgegaan) c.q. nieuwe aanschaf; opname van stelpost in meerjarenbegroting voor investeringsplan, inclusief indexering.
- Een jaar voor vervanging (afhankelijk levertijd) aanvraag offertes op basis van visie eisen en wensen wagenpark.
- Zo mogelijk minimale aanvraag van drie offertes bij chassis en opbouw.
- Na uitwerking offertes, beoordeling en het maken van keuzen door Hoofd MAZA in samenwerking met managementteam.
- Orders >= 1 452.135,= aanmelding bij E.E.G.
- Bestelling per brief (inclusief leveringsvoorwaarden en betaalcondities), ondertekend door de Commandant en aanmaak inkooporder.
- Aankoop op basis van vaste prijs of met de bepaling dat de prijsstijging niet hoger mag zijn dan de stijging van het indexcijfer voor industriële producten tot het moment van aflevering van het complete voertuig.
- Controle van chassis bij aflevering en aanmaak ontvangstprotocol als chassis in goede staat is ontvangen.
- Tekenen van eigendomsverklaring met betrekking tot Chassis.
- Schriftelijke verklaring van de opbouwleverancier dat men opbouwt volgens de voorwaarden van de chassisleverancier.
- Bij vooruitbetaling tekenen van bankgarantie.
- Controle bij aflevering en aanmaak goederenontvangstbon.
- Archivering van documenten aan de op Registratuur.
- Traject factuurcontrole zie punt 4.

2 Magazijn

2.1 Magazijnbeheer

Voorwaarden voor functiescheiding:

Bewaren	Magazijnmeester, plv. Chef Werkplaats	
Beschikking	Binnenkomst artikelen	<ul style="list-style-type: none"> • Budgethouders • Chef werkplaats
	Afgifte artikelen	<ul style="list-style-type: none"> • Magazijnmeester • Chef werkplaats
Registratie	Hoeveelheden	<ul style="list-style-type: none"> • Budgethouders
	Prijzen	<ul style="list-style-type: none"> • Magazijnmeester • Boekhouding
Controle	Hoofd MAZA Coördinator Techniek, Administrateur, externe Accountant, Medewerker Adm.	

Voor de voorraadadministratie wordt gebruik gemaakt van het voorraadregistratiepakket Infopark. Infopark is een geïntegreerd werkorder- en voorraadbeheersysteem dat tevens gebruikt wordt voor het factureren van de werkorders.

Inleiding

Bij de Brandweer wordt gebruik gemaakt van een technisch open maar administratief gesloten Magazijn. Kleine technisch open en administratief gesloten magazijnen zijn op de afdelingen: Poederblusapparatuur, Electro, Kantoor, R.O.C., Bluswatervoorziening, Perslucht en Werkplaats Post Hasselt.

Voor de juiste "handling" van de artikelen in het Magazijn is de Magazijnmeester verantwoordelijk. Bepaling van de minimum en maximum voorraden moet gebeuren in overleg met de Chef Werkplaats en het Hoofd MAZA. Daarnaast is de Magazijnmeester verantwoordelijk voor de signalering (onder andere ouderdom); dat de voorraad op peil wordt gehouden en dat die artikelen worden gehaald die de Chef Werkplaats en de Budgethouders nodig hebben voor de brandweer. De Magazijnmeester heeft een signalerende functie maar is niet verantwoordelijk voor voorraadverschillen vanwege het open karakter van het Magazijn.

Procedures

Voorraadmutaties inbrengen en het wijzigen van stamgegevens op Infopark moet zodanig beschermd zijn dat alleen de Magazijnmeester dit kan. Opvragen van gegevens mag door alle gebruikers. Opboeking van de voorraad mag alleen via een goederenontvangstformulier terwijl afboekingen alleen plaats mogen vinden op werkorders of onttrekkingslijsten. De onttrekkingslijst mag alleen gebruikt worden indien nog geen werkorder aangemaakt is.

Alle magazijn- en werkplaatsinkopen vinden plaats via inkooporders waarvan de Magazijnmeester een kopie ontvangt zodat hij weet wat is besteld en wat wanneer binnen moet komen. Bestellingen worden afgeleverd bij het Magazijn waarna de Magazijnmeester zorgt voor afstemming met de inkooporder en de verspreiding. Na ontvangst worden de goederen gekeurd en wordt een goederenontvangstbon uitgedraaid. Dit formulier gaat samen met de inkooporder naar de Coördinator Techniek voor parafering.

Ieder artikel dat door de monteurs, na uitzetting door de Magazijnmeester, wordt gepakt uit de voorraad wordt eerst opgeschreven op een onttrekkingslijst of verantwoord op een werkorder. De onttrekkingslijst wordt dagelijks ingeboekt door de Magazijnmeester in Infopark. De Chef Werkplaats parafeert de werkorders na gereedkomen waarna de Magazijnmeester de artikelen afboekt. Ook de Magazijnmeester moet paraferen nadat hij de werkorder heeft afgewerkt.

Directe retourzending kunnen door de Magazijnmeester worden afgehandeld. Overtollige voorraden moeten in het bijzijn van de Coördinator Techniek worden afgekeurd en via opmaak procesverbaal worden verkocht of vernietigd. Verantwoording van de voorraad via werkorder. Magazijnverschillen moeten ook via werkorders worden verantwoord en een overzicht moet drie maandelijks worden verstrekt aan het Hoofd MAZA. Garantieproblemen moeten behandeld worden door de Coördinator Techniek.

Inventarisatie

De voorraad artikelen in het Magazijn moet partieel roulerend worden geïnventariseerd door een medewerker van de Administratie niet zijnde een medewerker die kan muteren in Infopark. Iedere maand moet $\pm 2/12$ van de voorraad worden geteld en gekeurd. Artikelen die erg gewild zijn (onder andere auto-artikelen welke ook gebruikt kunnen worden voor privé auto's) moeten 6 maal per jaar worden geïnventariseerd. De kleine magazijnen kunnen periodiek (minimaal eenmaal per jaar) worden geïnventariseerd door de verantwoordelijke chefs. Bij een goed systeem van roulerende opnamen is opname per balansdatum door de V.B. Accountants niet strikt noodzakelijk en kan volstaan worden met tussentijdse opnamen ter controle of partieel ingoedij opgenomen wordt.

3
3.1

Verkopen Dienstverlening Inleiding

De verkopen bij de Brandweer Tilburg zijn onder te verdelen in drie categorieën:

- Werkplaatsopdrachten
- Hulpverleningen
- Opleidingen

De tarieven voor de opleidingen van het R.O.C, worden ieder jaar vastgelegd door de Officier Opleidingen & Training in het cursusprogramma. De Hulpverleningen (concurrerend met het bedrijfsleven) worden gefactureerd aan de hand van tarieven, vastgesteld door B&W in een tarievenverordening. Alleen werkplaatsopdrachten ten behoeve van derden volgen het normale verkoopproces.

Voorwaarden voor functiescheiding:

Beschikking:	Chef Werkplaats, Hoofd MAZA, Coördinator
	Techniek
Bewaren:	Magazijn
Registratie:	Boekhouding
Controle:	Hoofd MAZA, Coördinator Techniek, Medewerker Inkoop*, Administrateur

3.1.1 Procedures Werkorders

Samenstellen offerte/ontvangst order/acceptatie/verwerking
Contract besprekingen dienen te worden gevoerd door het Hoofd MAZA en al of niet samenwerking met de Coördinator Techniek. De brandweer mag officieel alleen maar de Werkplaats openstellen voor gemeentelijke diensten reparaties en onderhoudsbeurten mogen alleen maar geaccepteerd worden indien een onderhoudscontract aanwezig is of als een opdrachtbon wordt overlegd.

Direct bij binnenkomst dient een werkorder in tweevoud te worden aangemaakt via Infopark. Het blauwe exemplaar gaat naar de Magazijnmeester. Op het witte exemplaar worden de magazijnartikelen materialen verantwoord.

De Chef Werkplaats zet de bestellingen op de werkorder en controleert de vermelde materialen en keurt deze goed.

De Magazijnmeester krijgt de werkorder van de Chef Werkplaats en boekt alle magazijnartikelen af en zet de schaaldelen op de werkorder.

De Coördinator Techniek beslist of een werkorder wordt gefactureerd, onder een onderhoudscontract valt, intern wordt verrekend of dat onderdelen of uren vervallen c.q. de prijs wordt gewijzigd en geeft dit aan op de werkorder.

De Verkoopmedewerker krijgt de werkorder van de Coördinator Techniek en factureert deze. Daarna worden de facturen ingeboekt in Eniac door de Verkoopmedewerker.

Functiescheiding

Bewaring:	Verkoopmedewerker
Beschikking:	Budgethouders
Registratie:	Verkoopmedewerker
Controle:	Administrateur, Verkoopmedewerker

- Eén medewerker moet aangewezen worden om mutaties definitief in het debiteurenbestand te verrichten.
- Alleen deze medewerker moet de mogelijkheden hebben om definitief in het debiteurenbestanden te kunnen muteren.
- Invoeren stamgegevens in het financieel systeem.
- Bij stamgegevens is het uitdraaien van een controlelijst niet mogelijk en moet de controle door Verkoopmedewerker plaatsvinden via het beeldscherm.
- Uitdraai mutatieverslag.

2 De steekproefcontrole (zie bijlage K.) van het controleverslag met de onderliggende stukken gebeurt voor het R.O.C, en de Regio door de Inkoopmedewerker van de gemeentelijke brandweer.

- Controle van stamgegevens met onderliggende bescheiden en aansluiting controlegetallen en volgnummer mutatielijsten door Administrateur (parafering en datering).
- Archivering stamgegevens op kantoor Administrateur.
- Regelmatig moeten de variabele mutaties worden ingebracht in een kladbestand.
- Uitdraai controleverslag (invoerverslag).
- Controle door Verkoopmedewerker van controleverslag met onderliggende bescheiden.
- Afstemming handmatige voortelling met totaal het financieel systeem.
- Indien accoord, definitieve boeking.
- Uitdraai mutatieverslag, vernietiging controleverslag.
- Controle van aansluiting van de controlegetallen op mutatieverslag met het vorige mutatieverslag (afvinken).
- Paraferen en dateren door Verkoopmedewerker³ gemeentelijke brandweer van mutatieverslag.
- Op volgorde opbergen van mutatieverslagen.

Controle dient plaats te vinden of alle werkorders zijn verwerkt (onderhoudscontract/garantie/omzet) via MP.

Maandelijkse voortgangscontrole van lopende werkorders is noodzakelijk in verband met omzetzijnering.

Controle op volledigheid van verwerkte werkorders via nummervoorloper.

Afscherming van terminals en programma's tegen ongeautoriseerd gebruik.

Klachten en op- en aanmerkingen over rekeningen moeten op het Secretariaat worden geregistreerd en worden afgewerkt door de Boekhouding.

De Administrateur moet tweemaandelijkse klachten bekijken en indien nodig maatregelen nemen.

Klachten en op- en aanmerkingen met betrekking tot reparaties of onderhoud van voertuigen moeten in eerste instantie terecht komen bij de Chef Werkplaats die deze al of niet in overleg met de Coördinator Techniek afhandelt.

3.1.1 Hulpverleningen

- Te verrichten hulpverleningen moeten worden vastgelegd in hulpverleningsrapporten.
- Toezegging over eventuele kosten mogen alleen worden uitgebracht door de Officier van Dienst/Brandmeester.
- Bovenvermelde personen moeten op de hoogte zijn van de tarievenverordening.
- Bij hulpverleningen moet een formulier worden ondertekend waarin de opdrachtgever verklaart de kosten voor zijn/haar rekening te nemen.
- De Bevelvoerder is verantwoordelijk dat de juiste persoonsgegevens en adressering worden verkregen, die nodig zijn voor facturering.
- Het Hoofd Uitrustingsdienst bepaalt of een hulpverlening al of niet wordt gefactureerd en geeft daarvan op het hulpverleningsrapport.
- Het Hoofd Uitrustingsdienst kent aan iedere te factureren hulpverlening een opvolgend nummer toe en schrijft het nummer en de relevante gegevens (nr., datum, brandmeldingslijst, naam en soort hulpverlening) op in een schrift.
- Centralist maakt brandmeldingslijst op.
- Bevelvoerder maakt statistiekformulier op.
- Bevelvoerder maakt rapport hulpverlening op.
- Inschrijving en berekening van kosten hulpverlening in schrift door Inkoopmedewerker.
- Tarieven staan in verordening op de heffing en invordering van brandweerrechten en in dienstmededeling nr. 74.
- Inboeken in werkenboek (toekennen factuurnummer).
- Aanmaken factuur en controle met schrift.
- Inboeken in het financieel systeem (zie procedure 1. werkorders).
- Controle van voortelling uit schrift met het financiële systeem.
- (Steekproef-) controle van controleverslag door verkoop- en inkoopmedewerker gemeentelijke brandweer (zie bijlage K. steekproefcontrole).
- Definitieve boeking.
- Afstemming met totalen uit schrift en werkenboek.

3 Bij mutaties debiteuran R.O.C. moet gelezen worden Medewerker R.O.C.

3.1.2 Cursussen

De Officier Opleiding/Training bepaalt jaarlijks in overleg met de betreffende instanties welke cursussen worden gegeven en door wie. Gebruik wordt gemaakt van het cursistenadministratiepakket brandweeropleidingsysteem. Dit pakket wordt ook gebruikt voor het aanmaken van facturen en behoefte van de lesgeldten van cursisten.

Voorwaarden voor functiescheiding:

Beschikking	Officier R.O.C. Medewerker R.O.C. (Secretariaat) brandweeropleidingsysteem
Registratie:	Medewerker R.O.C. (Boekhouding) het financieel systeem
Controle	Administrateur, Officier R.O.C., Medewerker R.O.C. (Secretariaat)

Iedere factuur moet een uniek factuurnummer krijgen. Driemaandelijkse moet worden gecontroleerd of het aantal gefactureerde bedragen uit brandweeropleidingsysteem aansluit met het aantal ingeboekte facturen in het financieel systeem. De controle van de controle-lijst moet gebeuren door de Medewerker R.O.C. (Secretariaat).

3.1.3 Brandmeldabonnee's

Voorwaarden voor functiescheiding:

Beschikking:	Medewerker Preventie SM-80
Registratie	Inkoopmedewerker
Controle:	Administrateur, Medewerker Preventie SM-80

De Medewerker Preventie SM-80 is bevoegd om van de Inkoopmedewerker (de Inkoopmedewerker heeft de taak om zonnepanelen voor de facturering met betrekking tot de abonnees) de munten aan te leveren met betrekking tot de brandmeldabonnee's. De Inkoopmedewerker onderhoudt het kaartstelsel met abonneegegevens en jaarlijks wordt aan de hand van dit kaartstelsel gefactureerd via M.P. De facturen worden geboekt in het financiële systeem en de totalen worden afgestemd met de specificatie van M.P. De Medewerker Preventie houdt het aantal cliënten bij en controleert jaarlijks dit aantal met het aantal uitgaande facturen. Daarnaast is de Medewerker Preventie verantwoordelijk voor dat alle betaalde kosten met betrekking tot SM-80 ook door gefactureerd worden. De volledigheid en juistheid van de facturering kan jaarlijks worden gecontroleerd door middel van een afstemming tussen de rekeningen van de P.T.T., Siemens en de uitgaande facturen.

3.1.4 Brandveiligheidsinstructies

Iedere instructie moet een opvolgend nummer krijgen, uitgegeven door de Officier van het R.O.C., opdat achteraf kan worden gecontroleerd of alle instructies zijn gefactureerd.

Voorwaarden voor functiescheiding:

Beschikking:	Officier R.O.C.
Registratie:	Medewerker R.O.C.
Controle:	Medewerker R.O.C. Boekhouding

- Verwerking aanvragen instructies/oefeningen/tentoonstellingen/demonstraties.
- Verstrekken voorstel.
- Bij overeenstemming aanmaak contract met opvolgend nummer.
- Instructeur vult instructeurskaart in tijdens instructies.
- De Medewerker R.O.C. maakt brandveiligheidsinstructieformulier aan op basis van contract en instructeurskaart.
- Aanmaak kladfactuur op Boekhouding.
- Aanmaak factuur en controle door Medewerker R.O.C. Boekhouding (zie bijlage K. steekproefcontrole).

- Boeking het financieel systeem (zie procedure 1. werkorders).

3.2

Debiteurenbeheer

Vorderingen

Vorderingen kunnen voorkomen op de volgende debiteuren:

- Rijk of provincie
- Gemeentelijke Diensten (intern)
- Aan de gemeente gelieerde instellingen
- Particulieren/Bedrijven/Overige lagere overheid

Onderscheid kan gemaakt worden naar publiekrechtelijke en privaatrechtelijke vorderingen.

De betalingsvoorwaarden en de richtlijnen inzake facturering en debiteurenbeheer hebben betrekking op de onder 2., 3. en 4. genoemde debiteuren en de privaatrechtelijke vorderingen.

ALGEMENE BETALINGSVOORWAARDEN GEMEENTE

artikel 1.

Toepassingsgebied

1. Deze voorwaarden zijn van toepassing op alle betalingen, die worden aan de gemeente verschuldigd zijn op grond van een privaatrechtelijke overeenkomst, krachtens welke de gemeente enigerlei prestatie verleend heeft of nog leveren zal.
2. In bijzondere leveringsvoorwaarden c.q. overeenkomsten kan van deze algemene voorwaarden afgeweken worden. Alsdan gelden de bijzondere voorwaarden.

artikel 2.

Betalingen

Betalingen van aan de gemeente verschuldigde bedragen dient te geschieden binnen achtentwintig dagen na de factuurdatum.

artikel 3.

Herinnering

Indien niet binnen de in artikel 2 genoemde termijn volledige betaling is ontvangen wordt de debiteur een herinnering toegezonden, waarbij deze in de gelegenheid gesteld wordt binnen veertien dagen tot betaling over te gaan.

artikel 4.

Aanmaning

1. Indien niet binnen de in artikel 3 genoemde termijn volledige betaling is ontvangen wordt de debiteur een aanmaning toegezonden, waarbij deze in de gelegenheid gesteld wordt alsnog binnen zeven dagen tot betaling over te gaan.
2. Bovendien is de debiteur naast de hoofdsom een bedrag aan administratiekosten verschuldigd van € 10,-.

artikel 5.

Verdere invordering

1. Indien ook na aanmaning geen volledige betaling is gevolgd kan de vordering ter incasso in handen worden gegeven van een incassobureau dan wel tot gerechtelijke invordering worden overgegaan.
2. Alsdan is de debiteur naast de hoofdsom en de administratiekosten tevens al te maken gerechtelijke en buitengerechtelijke incassokosten verschuldigd, behoudens matiging van die kosten door de rechter.

artikel 6.

Wettelijke rente

Indien niet binnen de in artikel 2 genoemde termijn c.q. binnen enige andere op de factuur vermelde termijn volledige betaling ontvangen is kan te allen tijde over de verschuldigde bedragen de wettelijke rente in rekening gebracht worden.

artikel 7.

Waarborgsommen

Het gestelde in de artikelen 3 t/m 6 is niet van toepassing op de invordering van waarborgsommen.

artikel 8.

Slotbepaling

1. Deze voorwaarden treden in werking met ingang van 1 juli 1991 en kunnen aangehaald worden als de Algemene Betalingsvoorwaarden Gemeente 1989.
2. Deze voorwaarden worden gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel en Fabrieken te Tilburg, worden gepubliceerd in de Systematische Verzameling van verordeningen, reglementen enzovoort van de gemeente en zijn op aanvraag kosteloos verkrijgbaar.

RICHTLIJNEN INZAKE FACTURERING EN DEBITEURENBEHEER

3.2.1 Betalingsvoorwaarden

Bij iedere levering die leidt tot financiële afwikkeling dient vooraf gewaarschuwd te worden naar betalings- en eventuele bijzondere leveringsvoorwaarden. De algemene betalingsvoorwaarden kunnen worden opgenomen in de leveringsvoorwaarden.

3.2.2 Richtlijnen inzake facturering

- Daar waar mogelijk dient te worden voor-gefactureerd en indien dit niet mogelijk is moet de Administrateur een gemotiveerd voorstel doen voor na-facturering. Omstandigheden, die tot na-facturering zullen leiden zijn:
 - wanneer de juiste omvang van de te factureren prestatie vooraf niet of niet geheel bekend is;
 - wanneer vooraf niet vaststaat of alle gevraagde prestaties geleverd kunnen worden;
 - wanneer vooraf niet bekend is tegen welke prijs de prestaties gefactureerd moet worden.

Facturering dient te geschieden indien mogelijk binnen maximaal 5 werkdagen na levering van de prestatie

- De factuur dient de volgende informatie-elementen te bevatten:
 - logo dienst en logo Tilburg;
 - factuurnummer, -datum en -vervaldag;
 - telefoonnummer behandelend ambtenaar;
 - adres; en
 - factuurbedrag (in- en exclusief B.T.W.);
 - verwijzing naar leverings- en betalingsvoorwaarden;
 - televeren en/of verrichte diensten.

3.2.3 Richtlijnen inzake debiteurenbeheer

3.2.3.1 Vorderingen op particulieren/bedrijven/aan de gemeente gelieerde instellingen en andere (extern)

De Administrateur is te allen tijde bevoegd in individuele gevallen af te wijken, mits geleverd.

Termijnen met betrekking tot betalingsvoorwaarden

1. betaaltermijn (standaard termijn);
2. herinneringstermijn (bij niet tijdige betaling);
3. aanmaningstermijn (bij uitblijvende betaling);
4. verdere invordering (bij uitblijvende betaling).

ad. 1.

De betaaltermijn is 28 dagen na factuurdatum. Bij vorderingen van meer dan ca. 1.000,- wordt op de factuur aangegeven dat rente in rekening gebracht zal worden indien de betalingstermijn wordt overschreden.

ad. 2.

De dienst verstuurt 28 dagen na de factuurdatum en uiterlijk binnen 6 weken na de factuurdatum een herinnering.

ad. 3.

De dienst verstuurt 6 weken na de factuurdatum en uiterlijk binnen 8 weken na de factuurdatum een aanmaning, waarbij € 10,- administratiekosten (en eventuele rente) in rekening wordt gebracht.

P.M. Telefonisch contact met de debiteur kan een hulpmiddel zijn bij de inning, maar te allen tijde wordt een schriftelijke aanmaning verstuurd.

ad. 4.

Een week na aanmaning wordt een extern incassobureau ingeschakeld.

Indien het resultaat van de invordering nihil is zijn er twee mogelijkheden:

1. Oninbaar verklaren van de vordering.
 - Voor bedragen tot € 1.000,- is het Diensthoofd gemandateerd,
 - Voor bedragen vanaf € 1.000,- is een B&W-besluit noodzakelijk.
2. Alsnog proberen te innen.
 - Voor bedragen tot € 5.000,- naar keuze zelf, of via de Gerechtsdeurwaarder.
 - Voor bedragen vanaf € 5.000,- via de Gemeenteadvocaat na een daartoe genomen raadsbesluit

Tenslotte kan een vordering alsnog oninbaar verklaard worden. Een hangaas na het ontstaan van een vordering dient deze:

- óf betaald te zijn;
- óf in een betalingsregeling ondergebracht te zijn;
- óf bij B.J.Z.K. in behandeling te zijn;
- óf bij een extern incassobureau in behandeling te zijn;
- óf bij de Gemeenteadvocaat in behandeling te zijn;
- óf oninbaar verklaard te zijn.

3.2.3.2 Vorderingen op Gemeentelijke Diensten (intern)

Geldig zijn de algemene betalingsvoorwaarden.

Indien bezwaren tegen gefactureerd bedrag: de facturerende dienst maakt bezwaren, schriftelijk met reden omkleed, binnen 4 weken na factuurdatum.

Het niet ter discussie staande deel van de rekening wordt conform de betalingsvoorwaarden overgemaakt.

De facturerende dienst beoordeelt binnen 4 weken de ingebrachte bezwaren en afhankelijk van de bevindingen:

- wordt de factuurbedrag alsnog accoord bevonden (dan dient het bedrag met valutatatum oorspronkelijke factuur te worden betaald);
- dient het factuurbedrag wijzigingen te ondergaan (de facturerende dienst stuurt binnen 2 weken na datum schriftelijk bezwaar een creditnota naar de eerder gefactureerde dienst, welke met valutatatum oorspronkelijke factuur betaalt);
- ontbreekt overeenstemming omtrent factuurbedrag;
- binnen 8 weken van factuurdatum worden de Controllers van betreffende Dienst hiervan in kennis gesteld, deze personen dragen er zorg voor, dat de problematiek zodanig wordt opgelost, dat de te nemen maatregelen resulteren in het afwikkelen van de vordering binnen 10 weken van factuurdatum);
- ontbreekt daarna nog overeenstemming dan wordt het bezwaar voorgelegd aan de Bedrijfswehouder(s) eventueel bij blijvend verschil van mening aan B&W.

Betaalprocedure

Betalingen

Voorwaarden voor functiescheiding:

1

Beschikking:	Budgethouders
Registratie:	Kassier
Controle:	Administrateur
Bewaring:	Kassier (Betalingsfiatteur)

- Handtekeningen-/parafenlijst.
- Competentielijst ten behoeve van budgetbeheer.

- Handtekeningenlijsten ten behoeve van wie in welke combinatie voor welke uitgaven mag tekenen.

Procedures

1.1

Betalingsdiskettes.

- Eenmaal per week moet een uitdraai worden gemaakt van facturen waarvan de vervalltermijn over vier dagen verstrijkt.
- De vervalltermijn is 21 dagen bij de brandweer.
- De te betalen facturen moeten worden gecontroleerd of alle benodigde parafen aanwezig zijn met betrekking tot:
 - Cijfermatige juistheid
 - Accoord Budgethouder
 - Mutaties ingevoerd
 - Fiat tot betaling Administrateur
 - Accoord Commandant
- Blokkering van posten voor een week indien factuur nog niet in het bezit is van de Betalingsfiatteur.
- Aanmaak tijdelijk bestand en kladlijst betalingsvoorstel.
- Controle kladlijst op aangebrachte wijzigingen met onderliggende beschikkingen.
- Definitief boeken en uitdraai betalingsvoorstel.
- Aanmaak betalingsdiskette plus kopie diskette voor brandweer.
- Aanmaak per computer van opdrachtbrief bij betalingsopdrachten.
- Maal kopiëren opdrachtbrief:
 - origineel,
 - 1 kopie Bank giro centralank
 - 2 kopiën bank
 - 1 kopie brandweer zelf
- Exemplaren voorzien van stempel gemeentelijke brandweer, handtekening Kassier en Administrateur (zie handtekeninglijsten bij opstellingen).
- Controle van de betalingen steekproefgewijs door Administrateur aan de hand van onderliggende facturen en overige beschikkingen, na accoord paraferen.
- Driemaal per jaar uitdraai van gegevens op de betalingsdiskette ter controle door de administrateur.
- Doorbellen van betaling aan gemeentelijke financiële afdeling van totaal bedrag, totaal bedrag aan betalingen dat binnen de gemeente blijft, verwerkingsdatum, dienstonderdeel en betaalinstelling.
- Versturen van diskettes en begeleidingsbrieven door de Administrateur.
- Uitprinten en versenden van specificaties van verrekenende met openstaande facturen Bank Nederlandse Gemeenten.
- Bij de Bank Nederlandse Gemeenten komt de opdrachtbrief bij betalingsopdrachten van de Bank giro centrale in vijfvoud.

Gemeentelijke brandweer Regio en R.O.C.

- Gebruik wordt gemaakt van tussenrekeningen zodat en het actuele banksaldo zichtbaar blijft en te zien is welke betalingen onderweg zijn.

1.2

Aparte betaalopdrachten

- Blanco betaalopdrachten moeten in de kluis worden opgeborgen.
- Ondertekening door Kassier en Administrateur.
- Kopie overboeking plus datering moment van afzending plus codering naar Inkoopmedewerker.
- Boeking als bankafschrift binnen is.

1

Geldbeheer

De kas

Inleiding

Op de Brandweer Tilburg wordt een kleine hoeveelheid geld in kas gehouden voor de dagelijkse behoeften. Naast kasgeld is er op beperkte schaal sprake van quasigoederen. Kasmutaties van het R.O.C. worden gedaan via de kas van de Brandweer Tilburg en verrekenend via de rekening-courant. De kasmutaties van het

gemeentelijke brandweer en de regionale brandweer worden direct geboekt op de betreffende grootboekrekeningen.

Voorwaarden Functiescheiding:

Bewaring	Kassier
Beschikking	Budgethouders en aangewezen medewerkers
Registratie	Kassier (inboeken in het financiële systeem)
Controle	Inkoopmedewerker (controleverslag)
Controle	Administrateur (steekproefcontrole)
Controle	Budgethouders (parafering kasstukken R.O.C. en Voorlichting)
Kasprocedure zie kasinstructie	30 juni 1991
Handtekeningenlijst	30 juni 1991
Competentietabel	30 juni 1991
Regeling kastekorten	Art. 14 F.A.A.R

Instructie

- Maximaal mag er € 3.000,- in de hoofdkas zijn.
- Maximaal mag er € 300,- in de subkas zijn.
- Het kasverkeer moet zoveel mogelijk beperkt worden.
- Indien Kassier meer dan vijf dagen afwezig: kasoverzicht.
- Geen lunch- en reiskosten uitbetalen via de kas in verband met Oort maar laten lopen via het salarissysteem op P&O.
- Functionarissen met tekeningsbevoegdheid moeten aangeven op de boekingsstukken welke codering moet worden gebruikt voor verwerking in de Boekhouding.

2

Quasi-goederen

Etensbonnen

De medewerkers van de Brandweer en met name de medewerkers uit de 24-uursdienst maken gebruik van de maaltijd faciliteiten op de brandweerkazerne. Op afgifte van een roze maaltijdbon kunnen dagelijks een warme maaltijd krijgen, door de Cantinist op het Ziekenhuis gehaald.

Voorwaarden voor functiescheiding:

Beschikking	Administrateur
Bewaring	Kassier
Registratie	Administrateur, Kassier, Inkoopmedewerker
Controle	Budgethouder, Administrateur

Procedures

Inkoop maaltijdbonnen

- Dit dient te gebeuren door de Administrateur die tevens het aantal bonnen en de serienummers vastlegt.
- Maaltijdbonnen dienen in de kluis, buiten het bereik van derden te worden opgeborgen.
- Bij uitgifte van bonnen ter aanvulling van de werkvoorraad van de Kassier dienen beiden het aantal uitgegeven bonnen te registreren voor de eigen verantwoording.
- Verkoop maaltijdbonnen.
- De Kassier verkoopt tegen de vastgestelde vergoeding de bonnen en registreert het aantal uitgaande bonnen.

Inname maaltijdbonnen

- De Cantinist vraagt per maaltijd een bon en geeft de bonnen - geparafeerd en van datum voorzien - samen met de begeleidingsbon van het aantal afgenomen maaltijden op het Ziekenhuis af aan de Inkoopmedewerker.

- De Inkoopmedewerker controleert de bonnen op parafering, datering en het aantal en vergelijkt dit met de begeleidingsbon van het Ziekenhuis.
- Periodiek wordt het aantal ingenomen bonnen vergeleken met de rekening van het Ziekenhuis.

Controle

- De Administrateur houdt mede toezicht op het aantal uitgegeven bonnen en het aantal gefactureerde maaltijden op halfjaarbasis.

3

Giraal geldverkeer

Op de Brandweer Tilburg wordt gebruik gemaakt van een zevental bank- en girorekeningen voor het betalen van inkopen en salarissen en het ontvangen van gelden voor hulp- en dienstverleningen en werkplaatsopdrachten.

Voorwaarden voor functiescheiding:

Beschikking:	Budgethouders
Registratie:	Inkoopmedewerker, Betaalinstelling
Bewaring:	Inkoopmedewerker
Controle:	Administrateur, Commandant
Controle:	Inkoopmedewerker (controleverslag)
Handtekeningenlijst	30 juni 1991
Competentietabel	30 juni 1991

Procedures

- Uitgaven moeten als het kan via de bank of giro verlopen.
- Overboekingsformulieren moeten goed opgeborgen zijn opdat derden er geen gebruik van kunnen maken.
- Er moet een lijst zijn met data van de handtekeningen van diegene die mogen tekenen en in welke combinaties en voor welke bedragen (en bij afwezigheid van).
- Bij betaalinstellingen moeten handtekeningenformulieren aanwezig zijn van de betalingsgemachtigden.
- Maandelijks afstemming door Inkoopmedewerker van saldo op afschrift met het grootboek.
- Boekingen en mutaties moet gebeuren vanaf de afschriften, na controle aansluiting afschriftnummer, saldo en datum.

De betaalprocedure wordt beschreven in hoofdstuk 4.

Afwerking bank- en giro-opdrachten

- De afschritten worden op nummervolgorde afgewerkt in het financiële systeem. Gecontroleerd moet worden of het totaal betaalde bedrag van de betaaldiskette aansluit met het bedrag op het afschrift (Bij annuleringen moet op het bedrag op de opdrachtbrief de geannuleerde bedragen worden verminderd om aansluiting te krijgen met het bankafschrift).
- Ook het hatch-totaal van de betaaldiskette moet aansluiten met het afschrift.
- Vooraf wordt het beginbedrag van het afschrift ingebracht en bij het einde van de verwerking moet worden gecontroleerd of het eind bedrag aansluit aan het bedrag op het afschrift.
- Een kladbestand met mutaties moet worden aangemaakt.
- Controle van verslag met onderliggende bescheiden.
- Definitieve boeking en uitdraai mutatielijst (zie bijlage K. steekproefcontrole).
- Opbergen mutatielijsten voorzien van controle paraaf Inkoopmedewerker, datum en vink accoord controlegetallen.
- Afschriften voorzien van paraaf en opbergen.

4

Kas instructie

1. Definities
2. Plaats van kashouder in organisatie
3. Bewaring kasgeld
4. Kasontvangsten

5. Kasuitgaven
6. Controle op de kashouder
7. Onregelmatigheden

Bijlage 1. Kasopmaakformulier

Bijlage 2. Procesverbaal van de kasinventarisatie

Bijlage 3. Voorschottenoverzichtslijst

4.1 DEFINITIES

1. Onder een kashouder wordt verstaan een functionaris, die belast is met de bewaring van geldmiddelen en waardepapieren.
2. Onder kasboek of kasverantwoording wordt in deze instructie verstaan het kladkasboek dat door de (sub) kashouder wordt bijgehouden.
3. Onder een "kluis" wordt verstaan een tegen brand en inbraak beveiligde ruimte, dat wil zeggen een ruimte, waarin de wanden een speciale dikte hebben, afgesloten door een speciale deur, die niet alleen brandwerend, maar ook inbraakwerend is.

4.2 PLAATS VAN KASHOUDER IN ORGANISATIE

- De kashouder is verantwoording schuldig aan de administrateur. De administrateur wijst een vaste vervanger aan (eventueel ook een tweede vervanger) voor tijden dat de kashouder niet aanwezig kan zijn. Waar in deze instructie gesproken wordt van de kashouder is tevens bedoeld de vaste vervanger tijdens de periode van waarneming.
- In de functiebeschrijving van de kashouder dient te worden vermeld dat de kashouder verantwoordelijk is voor de bewaring van de geldmiddelen en waardepapieren van de dienst.
- De taken van de kashouder mogen niet leiden tot functievermenging. Dit sluit met name de volgende functies uit:
 - procuratiehouder (administrateur)
 - debiteuren- en crediteurenadministrateur
 - bijwerken grootboek en aanzien van kasontvangsten en kasuitgaven
- De kashouder mag slechts één kashouder zich houden. De kashouder mag niet belast zijn met de functie van kashouder bij enige andere organisatie. De kashouder is voorts verplicht de hem in de uitvoering van zijn functie toevertrouwde geldmiddelen afgescheiden te bewaren van zijn privé middelen.
- De kashouder dient te stand iedere onregelmatigheid te melden aan de directie en de administrateur.

4.3 BEWAARING KASGELD

1. De geldmiddelen en waardepapieren worden in daarvoor bestemde geldkist(en) bewaard op zodanige wijze dat zij voor anderen dan de kashouder onbereikbaar zijn. Bij afwezigheid van de kashouder dient de geldkist in de daartoe bestemde kluis te worden opgeborgen.
 2. Van de kas dient een reservesleutel aanwezig te zijn. De reservesleutel (insgelijks de gewone sleutel) mag na kantoortijd niet worden bewaard in het gedeelte van het gebouw waar de kluis zich bevindt. De reservesleutel dient in een verzegelde enveloppe ingesloten te worden en aan de commandant (directeur) in bewaring te worden gegeven. Het openmaken van de verzegelde enveloppe kan alleen door twee aangewezen functionarissen geschieden. De andere sleutel wordt bewaard door de kashouder.
3. De sleutel van de kluis wordt bewaard door de administrateur, die dagelijks belast is met het openen en sluiten van de kluis. De reservesleutel dient in een verzegelde enveloppe ingesloten te worden en aan de commandant (directeur) in bewaring te worden gegeven. Het openmaken van de verzegelde enveloppe kan alleen door twee aangewezen functionarissen geschieden. De reservesleutel (insgelijks de gewone sleutel) mag onder geen beding na kantoortijd in het gebouw waar de kluis zich bevindt worden bewaard.
4. De directie stelt het maximum vast, waaraan de aanwezige geldhoeveelheid is gebonden. Bij overschrijding van het maximum moet het overschot gestort worden bij de Bank. Een afschrift van de storting moet afgegeven worden op de Boekhouding. Er dient een zodanig beheer te worden gevoerd, dat renteverlies wordt voorkomen.
5. De kashouder vermeldt ontvangsten en uitgaven in de kasverantwoording.

6. Bij overdracht van de kas aan de vaste vervanger moeten de kasmiddelen geteld en vergeleken worden met het saldo van de kasverantwoording. Beiden ondertekenen het daarbij op te maken kasopmaakformulier in tweevoud. In geval van ziekte van de kashouder dient overdracht te geschieden in aanwezigheid van de administrateur. Ook hierbij wordt een kasopmaakformulier in tweevoud ingevuld en door beiden ondertekend:
 - een exemplaar bestemd voor de bewaarder,
 - een exemplaar bestemd voor de administrateur.
7. De kashouder is verplicht tweewekelijks tegen het einde van de week het aanwezige kasgeld te tellen en overeenstemming met de kasverantwoording na te gaan. De kashouder houdt hiervan aantekening via vastlegging in gesystematiseerde vorm.
Gebruik wordt gemaakt van onder andere een kasopmaakformulier.

4.4 KASONTVANGSTEN

1. De kashouder heeft slechts kwijtingsbevoegdheid bij uitdrukkelijke toestemming van de administrateur en/of budgethouders en voorts in de gevallen waarin schriftelijk voorzien is.
2. Wanneer deze kwijtingsbevoegdheid aan de kashouder is verleend, wordt gebruik gemaakt van voorbedrukte doorgenummerde kwitanties, waarbij de voorraad kwitanties bij de kashouder beperkt dient te blijven tot de noodzakelijke werkvoorraad. De buikvoorraad dient onder bewaarding te blijven van de administrateur.
3. De administrateur stelt vast welke waardepapieren als kasgeld mogen worden aangenomen. Van ontvangen cheques en girobetaalmiddelen dient een aparte registratie te worden aangelegd. De kashouder draagt zorg voor dat deze waardepapieren zo snel mogelijk op de bankrekening worden bijgeschreven.
4. De kashouder dient, alvorens een kwitantie wordt afgegeven, de ontvangsten te tellen en in de administratie op te nemen. De geldigheid van betaalmiddelen als cheques en bankpasjes moet zorgvuldig gecontroleerd worden.

4.5 KASUITGAVEN

1. De kashouder dient te beschikken over een door de directie geautoriseerd overzicht van functionarissen met hun tekeningsbevoegdheden, handtekeningen en parafen.
2. Kasuitgaafbewijzen zijn vooraf door de drukker doorlopend genummerd en worden door de kashouder na verwerking ordentelijk op nummervolgorde opgeborgen. De bijlagen worden ongeldig gemaakt door parafering en datering. Kwitantieboekjes worden bewaard buiten bereik van onbevoegden; vervallen kwitanties worden onbruikbaar gemaakt en als vervallen verantwoord.
3. De kashouder gaat eerst dan tot betaling over als de juistheid van de kasuitgaafbewijzen vaststaat. Daartoe dienen de kasuitgaafbewijzen in deugdelijke staat te verkeren. Bedragen dienen in cijfers en letters te worden vermeld en in overeenstemming te zijn met de bijlagen. De juistheid staat vast als de kasuitgaafbewijzen en bijlagen vooraf geparafeerd zijn door de daartoe bevoegde functionarissen. De uitgaven moeten worden geboekt vóór het uitgeven van het geld.
4. Bij uitbetaling dienen de kasuitgaafbewijzen te worden voorzien van een handtekening voor ontvangst van diegene aan wie het bedrag uitbetaald wordt.
5. Uitbetaalde voorschotten dienen op volgorde op een aparte overzichtslijst geregistreerd te worden en niet als kasgeld te worden beschouwd (geen bonnen voor onafgerekende voorschotten). Op de overzichtslijst wordt vermeld waarvoor het voorschot nodig is, paraaf ontvanger, datum en het tijdstip van ontvangst. Na afrekening kan de lijst afgewerkt worden met een paraaf van de ontvanger, de datum en het tijdstip van afrekening. De volle lijsten moeten na afloop gearchiveerd worden.

4.6 CONTROLE OP DE KASHOUDER

1. Aan het eind van iedere twee weken levert de kashouder het origineel van de kasverantwoording in met de desbetreffende bescheiden bij het hoofd van de administratie, die deze stukken steekproefgewijs controleert, alles parafeert en laat verwerken in de Boekhouding.
2. De administrateur stelt zes maal per jaar op willekeurige momenten de overeenstemming vast tussen het administratieve kassaldo en het aanwezige kasgeld. De telling van het aanwezige geld mag uitsluitend door de bewaarder

geschieden. Het terzake opgemaakte proces-verbaal wordt door de bewaarder en de administrateur ondertekend:

- een exemplaar bestemd voor de bewaarder,
 - een exemplaar bestemd voor de administrateur.
3. De kashouder zal medewerking moeten verlenen bij inventarisatie en overige controles op kasorganisatie en kasverantwoording door degene, die deskundige controle of deskundig toezicht uitoefent op de betreffende administratie. De wijze waarop en de frequentie waarmee de V.B. Accountants de kasopnames controleert zal door deze in samenspraak met de brandweer worden vastgesteld, doch minimaal twee maal per jaar. Voorgeschreven wordt echter dat de telling alleen door de bewaarder van de geldmiddelen mag geschieden.
 4. Indien de kasinventarisatie door de bedoelde externe controleur geschiedt, maakt de laatste een proces-verbaal op in drievoud, ondertekend door de externe controleur en de bewaarder:
 - een exemplaar bestemd voor de bewaarder,
 - een exemplaar bestemd voor de administrateur,
 - een exemplaar bestemd voor de externe controleur.
 5. De administrateur ziet erop toe dat de volledigheid van de ontvangsten en de juistheid van de uitgaven worden gegarandeerd door middel van een goede interne controle.

4.7 ONREGELMATIGHEDEN

1. Van iedere onregelmatigheid $\leq f 100,-$ wordt binnen 24 uur na constatering van de onregelmatigheid melding gemaakt aan de directie en de administrateur. Van iedere onregelmatigheid $> f 100,-$ wordt binnen 24 uur na constatering van de onregelmatigheid gezamenlijk een proces-verbaal opgemaakt en ondertekend door de administrateur, de bewaarder en de directie. Een afschrift hiervan wordt verzonden aan het betreffende controle-orgaan. Ook het college van burgemeester en wethouders en Concernfinanciën worden op de hoogte gesteld van het voorval. De directie beoordeelt terstond na de ontdekking van het geval of in kennis stellen van de politie noodzakelijk is.
2. Indien de directie en/of de administrateur van oordeel is -op grond van haar bekend zijnde gegevens- dat geldelijk nadeel is ontstaan, dan dienen zij na te gaan of dit door de verzekering gedekt wordt.

Kasopmaakformulier Hoofdkas

Naam dienst: _____

Naam kashouder: _____

Datum opname: _____

1. Specificatie: _____ x f 1.000,- = f _____

_____ x f 250,- = f _____

_____ x f 100,- = f _____

_____ x f 50,- = f _____

_____ x f 25,- = f _____

_____ x f 10,- = f _____

_____ x f 5,- = f _____

_____ x f 2,50 = f _____

_____ x f 1,- = f _____

_____ x f 0,25 = f _____

_____ x f 0,10 = f _____

_____ x f 0,05 = f _____

Cheques
f _____
f _____

_____ +

Totaal _____ (a)

Subkas _____

_____ +

Totaal _____ (a)

=====

Aantal maaltijdbonnen _____ stuks

Totaal _____ (a)

Totaal kladkasboek _____

_____ -

Verschil _____

Verklaring verschil: _____

Handtekening kashouder: _____

Procesverbaal van de kasinventarisatie
Heden de _____ 19 _____ te _____ uur is bij het inventariseren van het kasgeld
van _____ het volgende geconstateerd:

het aanwezige kasgeld bedraagt

hoofdkas	f _____	(2a)
subkas	f _____	(2b)
Totaal	f _____	(1)

2. De specificatie van dit bedrag is als volgt:

a. Hoofdkas:

_____	x	f	1.000,00	=	f
_____	x	f	250,00	=	f
_____	x	f	100,00	=	f
_____	x	f	50,00	=	f
_____	x	f	25,00	=	f
_____	x	f	10,00	=	f
_____	x	f	5,00	=	f
_____	x	f	2,50	=	f
_____	x	f	1,00	=	f
_____	x	f	0,25	=	f
_____	x	f	0,10	=	f
_____	x	f	0,05	=	f
Cheques					f
					_____ +
Totaal hoofdkas					f (2a)

b. Subkas:

_____	x	f	1.000,00	=	f
_____	x	f	250,00	=	f
_____	x	f	100,00	=	f
_____	x	f	50,00	=	f
_____	x	f	25,00	=	f
_____	x	f	10,00	=	f
_____	x	f	5,00	=	f
_____	x	f	2,50	=	f
_____	x	f	1,00	=	f
_____	x	f	0,25	=	f
_____	x	f	0,10	=	f
_____	x	f	0,05	=	f
Cheques					f
					_____ +
Totaal subka					f (2b)

Het hoofdkasboek sluit per _____ 19__ met de volgende

telling: f _____ (3)

4. Het grootboek sluit per _____ 19__ met de volgende

telling: f _____ (4)

Voorwaarden voor functiescheiding:

Beschikking	Commandant, B&W
Controle	Salarismedewerker Brandweer, Hoofd P&O
Bewaren	Boekhouding, RAET
Registratie	Klaarmaken mutaties - Afdeling P&O Invoer/verwerking Salarisadministrateur, Politie

Procedures

1. Beschikking

Geen mutaties mogen worden aangeleverd aan de Boekhouding die zijn niet geautoriseerd door het Hoofd P&O.

2. Bewaring

Naast de gebruikelijke beveiligingsprocedures moet er extra aandacht worden besteed aan de archivering van de personeels-, loon- en salarisgegevens.

- De deuren van de kantoren en kasten moeten afgesloten worden indien niemand aanwezig is
- Passwords van medewerkers en computers moeten regelmatig (6 maal) per jaar gewijzigd worden

3. Controle

Na verwerking van geautoriseerde mutaties van salarisgegevens moet het Hoofd P&O deze controleren met de onderliggende beschikkingen.

De variabele gegevens kunnen na invoer gecontroleerd worden door de Salarismedewerker van de brandweer.

Ook hier is het van belang dat er geparafeerd en gedeporteerd wordt door de controleur.

Verwerking salarissen

- Aanlevering door P&O.
- Controle van "moeilijke" kosten.
- Invoer van mutaties door de Politie.
- Uitdraai controlelijsten en controle door Brandweer.
- Aanmaak flop en kopie met mutaties, versturen naar RAET.
- Controle in serversluis van RAET plus salarisslips.
- Fax voor accoord naar RAET.
- Accoord en definitieve reken.
- Aanpassen Micropris.
- Ondelen en afstrooken.
- Betaalbaarstelling.

Verwerken van vergoedingen Instructeurs

- Controle of Budgethouder gele maandkaarten heeft geparafeerd voor accoord.
- Overbrengen gegevens maandkaarten naar instructeurskaart (individuele loonstaat).
- Berekening uit te betalen vergoedingen en inhoudingen.
- Controle rekenkundige juistheid Verkoopmedewerker.
- Aanmaken salarisstrook en kopie voor archief.
- Boeking uitbetalingen via crediteurenadministratie.
- Controle via totaalstellingen.
- Betaalbaarstelling.

Verwerking vrijwilligers

- Berekenen vergoeding per kwartaal.
- Aanmaak gespecificeerde totaalijst.
- Aanmaak salarisbrief en kopie.
- Betaalbaarstelling.

Onkostenvergoedingen

Vergoedingen

Inleiding

Op de Brandweer Tilburg wordt onder andere gebruik gemaakt van de volgende categorieën vergoedingen:

- Kleding
- Reis- & verblijfskosten
- Studiekosten
- Toelagen

Voorwaarden voor functiescheiding:

Beschikking	Budgethouders
Bewaren	Boekhouding
Registratie	Klaarmaken mutaties - Afdeling P&O Invoer/verwerking - Salarisadministrateur Politie Kledingkaarten-Inkoopmedewerker
Controle	Afdeling P.& O., Salarismedewerker Boekhouding, Hoofd P&O

Procedures

Mutaties met betrekking tot vergoedingen moeten op de voorspelde wijze worden aangeleverd bij de afdeling P&O.

Deze afdeling controleert de mutaties (autorisatie, juistheid) waarna de Salarisadministrateur van de Politie de gegevens invoert. De controle op juistheid en volledigheid van de ingevoerde gegevens gebeurt door de Salarismedewerker op de Boekhouding waarna aan RAET via de fax een accoel melding wordt gegeven voor definitieve verwerking.

1. Kleding

De regelingen met betrekking tot kleding voor geuniformeerd en niet geuniformeerd personeel staan beschreven in dienstmededeling 104 en het handboek reglementen en instructies.

Bij het op rekening brandweer schrijven voor kleding geuniformeerd personeel geldt een minimum grens van 1250,-.

Indien de maandelijkse toelage niet geldt voor geuniformeerd personeel op jaarbasis niet wordt opgenomen, kan het restant worden uitbetaald. De Inkoopmedewerker houdt per medewerker een kledingkaart bij.

2. Reis-en verblijfskosten

De gemaakte kosten voor dienstreizen kunnen worden vergoed via een formulier "declaratie reiskosten dienststopdracht".

Achter iedere dienststopdracht hoort een brief getekend door een Budgethouder.

Vergoedingen voor verblijfskosten kunnen in overeenstemming met de regelingen op het brandweer worden ingediend, ondertekend door de afdelingschefs.

Reis- en verblijfskosten mogen niet via de kas worden uitbetaald maar worden via de salarisadministratie verwerkt.

3. Studiekosten

De studiekostenvergoeding op de Brandweer Tilburg staat beschreven in artikel 27 van de A.A.R. (Algemeen Ambtenaren Reglement Gemeente), Verordening

studiefaciliteiten, O.B.A. (Order van Blijvende Aard) 106, Dienstorder 1980 en de notitie ten behoeve van O.B.A. 106 inzake studiekostenvergoedingen.

Aanvragen, verklaringen en declaraties moeten op de 6 standaardformulieren worden ingeleverd, ondertekend door de desbetreffende afdelingschefs.

4. Toelagen

De toelagen kunnen bestaan uit: Vervangingsvergoeding, overwerkvergoeding, verschuivingsvergoeding, onregelmatigheidsvergoeding,

consignatiedienstvergoeding, leeftijdsanciënniteitsagen kunnen bestaan uit:

Vervangingsvergoeding, overwerkvergoeding, verschuivingsvergoeding,

onregelmatigheidsvergoeding, consignatiedienstvergoeding,

leeftijdsanciënniteitsstoelage, inconveniëntentoeelage en de E.H.B.O. toelage.

Uitgezonderd de eerste drie worden deze structureel uitgekeerd en deze behoren bij iemands rang en werkzaamheden. Deze toelagen/vergoedingen staan in artikel C2 t/m C4 van de A.A.R. en in het boek Mandaten P.Z. van de afdeling P.O.I. van de Gemeente en opgeborgen opdat derden geen inzage kunnen hebben.

- 1 B.T.W.
Heffing B.T.W.
Inleiding
DE GEMEENTELIJKE BRANDWEER TILBURG
De Gemeentelijke Brandweer Tilburg heeft in verband met haar taken te maken met verschillende regelingen op het gebied van de omzetbelastingheffing.

Onderscheid dient te worden gemaakt tussen leveringen aan:

1. de gemeente
2. de samenwerkingsverbanden
3. het R.O.C./ derden.

ad 1.

Voor prestaties niet vallende onder haar primaire taakstelling (oneigenlijke taken), dient de brandweer als ondernemer te worden aangemerkt.

Levert zij als zodanig goederen aan de ondernemingsfeer van de gemeente (bijvoorbeeld het grondbedrijf), dan kan heffing achterwege blijven.

Levert zij goederen aan niet-ondernemingsfeer, dan dient heffing van omzetbelasting plaats te vinden, doch bestaat evenzeer recht op aftrek bij de brandweer. (Doorgeschoven B.T.W. dient expliciet op de factuur vermeld te worden.)

Indien de brandweer diensten verricht voor een onderdeel van de gemeente (ondernemersfeer en niet-ondernemersfeer), blijft steeds heffing van omzetbelasting achterwege, dit op grond van een goedkeuring in de Toelichting Gemeenten.

ad 2.

Bij leveringen aan de Regionale brandweer Midden-Brabant moet B.T.W. worden berekend. Dit laatste is niet van toepassing bij het verrichten van diensten. Bij leveringen van goederen en diensten aan andere Regiogemeenten moet wel B.T.W. worden berekend.

ad 3.

Bij leveringen van goederen en diensten aan het R.O.C. moet B.T.W. worden berekend. Aan derden moet ook B.T.W. worden berekend indien het gaat om de levering van goederen of diensten die geen betrekking hebben op de eigenlijke taak van de brandweer, waarbij de brandweer in concurrentie treedt met het bedrijfsleven. Indien het een hulpverlening betreft (primaire taak), waarbij de openbare veiligheid in het geding is, wordt niet gefactureerd. Deze laatste taken zijn vastgelegd op een lijst met niet te factureren hulpverleningen.

Leveranties gemeentelijke diensten en samenwerkingsverbanden.

Leveranties van ingekochte goederen en diensten geschiedt inclusief B.T.W.; over de toegevoegde waarde wordt geen B.T.W. berekend. N.B.: het bedrag aan B.T.W. dat deel uitmaakt van het inkoopdeel wordt wel op de factuur vermeld in verband met een mogelijke terugvordering van B.T.W. door de afnemers.

De vooraf trek van B.T.W. over goederen en diensten welke worden ingekocht via het Magazijn gebeurt direct onafhankelijk of de goederen en diensten wel aan derden worden verkocht en niet door de brandweer worden gebruikt.

DE REGIONALE BRANDWEER EN HET R.O.C.

De Regio en het R.O.C. vallen wat betreft hun prestaties buiten de B.T.W.-heffing.

- 2 B.T.W.-afdracht
In het grootboek moet men gebruik maken van drie rekeningen met betrekking tot de B.T.W., een rekening inkoop B.T.W., en rekening verkoop B.T.W. en een rekening af te dragen B.T.W.

- Maandelijks moet een lijst worden uitgedraaid met een totaal overzicht van de B.T.W. rekeningen inkoop en verkoop.
- De bedragen van beide rekeningen moeten op het B.T.W. aangifteformulier worden gezet.

- Het saldo dient via een memo-journaalpost vanaf het B.T.W. aangifteformulier te worden overgeboekt naar de rekening af te dragen B.T.W.
- Controle of de B.T.W. rekeningen inkoop en verkoop op nul aflopen.
- Als laatste moet het bedrag op de rekening af te dragen B.T.W. via de ABN/Amro bank worden overgemaakt naar de fiscus.

Procedure ten behoeve van B.T.W.-afdracht via de ABN/Amro bank

Ten behoeve van de B.T.W.-afdrachten is er een procedure opgesteld om deze gelden zo laat mogelijk maar wel gegarandeerd tijdig te laten overschrijven naar de ontvanger.

- Een opdracht tot belastingbetaling per belasting-cheque (prima-bankcheque) moet volledig worden ingevuld en ondertekend.
- Ondertekening door de normale combinatie van gemachtigden.
- De acceptgiro(s) worden ongevuld achter de prima-cheque vastgeniet.
- Opsturen naar de ABN/Amro bank.
- Inlevering uiterlijk 1 werkdag vóór de uitvoeringsdatum.
- De valutatdatum is de uitvoeringsdatum.

1

Urenregistratie

Verwerking formulieren

Inleiding

Belangrijk is het om te zorgen dat de formulieren juist, tijdig en door de persoon zelf worden ingevuld.

Voorwaarden voor functiescheiding

Beschikking	Afdelingschefs
Registratie	Medewerker Interne Zaken
Controle	Administratieve Zaken
Bewaren	Medewerker Interne Zaken

Procedures

- De formulieren moeten wekelijks worden ingeleverd bij de afdelingschefs.
 - De medewerkers moeten de vierkantscontrole uitvoeren op het aantal ingevulde uren.
 - De afdelingschefs moeten de formulieren voor accoord tekenen.
 - De medewerker die de formulieren verwerkt moet bijhouden wie wel en wie geen formulieren heeft ingeleverd, opdat actie kan worden ondernomen bij te late inlevering.
 - Beveiliging van het programma is nodig opdat niemand ongeautoriseerd mutaties kan aanbrengen.
- Gezien de dagelijkse back-up procedure op de brandweer is het niet nodig aanvullende maatregelen te nemen om de gegevens te beschermen.

2

Order van blijvende aard

Nr.: OBA/ALG/5

Ingaande: 13 mei 1991

Ref: OBA/ALG/3

Onderwerp:

Op 2 oktober 1989 werd een nieuw urenregistratiesysteem ingevoerd voor alle medewerkers van de Brandweer en de Regionale Brandweer. Recentelijk is het urenregistratiesysteem aangepast en zijn enkele kinderziekten verholpen.

Door middel van dit systeem is het mogelijk om een inzicht te verkrijgen in de tijdsbesteding aan de verschillende taken van onze organisatie.

Tevens worden in verband met de invoering van "contractmanagemen" de gegevens van de urenregistratie vertaald naar een tijdsbesteding, dus ook een kostenindicatie

per product. Hierbij wordt onder een product verstaan een naar buiten gerichte prestatie van de Brandweer, zoals

- blussen van brand,
- advisering bij bouwvergunning,
- onderhoud gemeentelijk wagenpark.

De urenregistratie vindt plaats met behulp van weekstaten. Deze weekstaten zijn niet voor iedereen gelijk; alleen de voor een bepaalde functie of groep van functies relevante taken worden genoemd. Om de op de weekstaat genoemde activiteiten te verduidelijken, is een toelichting bijgevoegd. Het is de bedoeling dat iedereen zijn weekstaat zelf invult.

De weekstaten moeten wekelijks worden ingeleverd bij de afdelingschefs. Voor de medewerkers van de werkplaats (ook 24-uursdienst) is dit het hoofd van de afdeling techniek. De chef werkplaats verwerkt alleen de aan werkopdrachten bestede uren. Op elke weekstaat zijn enkele regels opengelaten voor het vermelden van uren die aan taken zijn besteed welke niet voorzien waren bij de opstelling van de weekstaat voor die functie. De taakomschrijving kan zondig met de hand worden vermeld maar wel voorkomen in de (alfabetische) opsomming van de complete toelichting, die aanwezig is bij het afdelingshoofd.

De weekstaat moet worden voorzien van naam en weeknummer. Mannummer niet vermelden. De urenregistratie kan tot op een half uur nauwkeurig bijgehouden worden en moet zowel horizontaal als verticaal geactualiseerd worden. Voor medewerkers in dagdienst zal de totaaltelling per weekdag uitkomen op tenminste 8 uur (ook op een vrijdag met ATV). Zondig kunnen ook uren op zaterdag en zondag vermeld worden.

Bij medewerkers in de 24-uursdienst moeten de gewerkte uren in één kolom worden ingevuld. Op dagen, waarop men volgens rooster niet was, is de totaaltelling nul. Voor de centralisten zijn dit 1, 7, 8 uren. Bij overwerk zijn bovengenoemde aantallen uren natuurlijk groter. De weekstaat heeft echter geen declaratieformulier voor overwerk.

De Commandant van de Brandweer

Autorisatie

1

Competentielijst en behoeve van budgetbeheer

Budgethouders zijn bevoegd tot het doen van bestellingen voor de in het dienstplan aan hun toegevoegde budgetten.

Een volledig overzicht met taken per Budgethouder en/of brandweermedewerker staat in de respektievelijke functieomschrijvingen.

BUDGETHOUDERS

Commandant

Verantwoordelijk op directieniveau voor de Brandweer Tilburg.

Tekent alle uitgaande stukken en de betalingen per bank.

- Bestellingen $\geq f 1.000,-$ van hoofden van afdelingen, niet zijnde urgente aankopen voor de Uitrakdienst en aankopen voor het Magazijn of Werkplaats, die via een werkorder zullen worden gefactureerd, dienen per brief ondertekend door de Commandant of in de toekomst de Controller, te worden gedaan. Dit geldt voor alle uitgaven.

Brandbeveiliging & Hulpverlening

- Verantwoordelijk voor preventie, repressie en de vrijwillige brandweer.

Controller

- Verantwoordelijk op adjunctdirecteursniveau (ondercommandant) voor de Brandweer Tilburg.
- Draagt zorg voor de hele bedrijfsvoering.
- Bestellingen $\geq f 1.000,-$ van hoofden van afdelingen, niet zijden urgente aankopen voor de Uitrakdienst en aankopen voor het Magazijn of Werkplaats, die via een werkorder zullen worden factuureerd, dienen per brief ondertekend door de Commandant of de Controller, te worden gedaan. Dit geldt voor alle uitgaven.

Middelen

- Verantwoordelijk voor logistiek/Materieelvoorziening/Werkplaats.
- Bevoegd tot het aanschaffen van voertuigen en voertuiginventaris.
- Bevoegd tot het vaststellen van nieuwe minimale en maximale voorraadhoogtes bij nieuwe en oude artikelen $\geq f 100,-$.
- Bevoegd tot het tekenen van inkopen kazerneringsartikelen.

Beleidsondersteuning & Communicatie

- Verantwoordelijk voor de communicatie van de brandweer naar het publiek, de pers, de overige gemeentelijk diensten en het gemeentebestuur.
- Bevoegd tot het bestellen van reguliere artikelen ten behoeve van de voorlichting en public relations van de Brandweer Tilburg.
- Bevoegd tot het aanschaffen per kas van reguliere artikelen tot een bedrag van f 500,-.

Voor beide bevoegdheden geldt dat het budget niet overschreden mag worden.

Administrateur

- Verantwoordelijk voor onder andere de aanschaf van kantoor-inventaris, de salarissen en de verwerking van financiële mutaties en de maandelijke en jaarlijkse rapportages.

Officier Vrijwilligers

- Verantwoordelijk voor alles met betrekking tot vrijwilligers waaronder de uitgaven voor opleidingen, wedstrijden en het veranderen van vrijwilligers.

Assistent Techniek

- Bevoegd tot het aanvragen van offertes voor magazijnartikelen, inventaris, kazernering.
- Bevoegd tot het tekenen van werkorders voor aankoop waarna deze gefactureerd kunnen worden.
- Bevoegd tot het paraferen van inkopen ten behoeve van de Werkplaats en het Magazijn voor betaling.

Officier R.O.C. Opleiding/Oefening

- Verantwoordelijk voor onder andere de cursussen van het R.O.C. en het aankopen van les- en oefenmaterialen.

Officier Rampbestrijding/Regio organisatie

- Verantwoordelijk voor onder andere de rampbestrijding en de Regio Brandweer.

Ply. Hoofd Preventie

- Verantwoordelijk voor onder andere de afdeling preventie en de aankoop en verkoop van brandkranen buitendienst.

Officier Preventie

- Verantwoordelijk voor onder andere de alarmcentrale.

Hoofd Repressie

- Verantwoordelijk voor de 24-uurdienst, de afdeling perslucht en de bureaus:
Opleiding & Oefening
Materieel & Uitrusting
Operationele preparatie

Hoofd Personeel & Organisatie

- Verantwoordelijk voor onder andere personeelszaken, organisatie, studievergoedingen, opleidingen en medische verzorging.

Officier o.G.S/W.V.D.

- Verantwoordelijk voor onder andere de ongevallen gevaarlijke stoffen.
- Alle bestellingen van de brandmeester en de overige brandweermedewerkers moeten achteraf worden getekend voor accord door de desbetreffende Budgethouder.

Uitgezonderd zijn hiervan de kasbetalingen tot f 150,= van de medewerkers voorlichting en R.O.C./Regio en de werkzaamheden van de Medewerker Preventie SM-80.

BRANDMEESTER

Bureau Opleiding/Oefening

- Bevoegd tot het bestellen van reguliere artikelen voor dit Bureau tot een bedrag van f 500,=

BRANDWEERMEDEWERKERS

Chef Werkplaats

- Bevoegd tot het vaststellen van min. en max. voorraadhoogtes in overleg met de Magazijnmeester voor werkplaatsartikelen.
- Bij waarneming voor de Magazijnmeester heeft de Chef Werkplaats bij spoedopdrachten dezelfde bevoegdheden als de Magazijnmeester.

Magazijnmeester

- Bevoegd tot het bestellen van reguliere artikelen ten behoeve van het Magazijn als aanvulling tot de maximale voorraadhoogte.
- Bevoegd tot het bestellen van X-haaldelen bij spoedopdrachten van de werkplaats of van de Uitrustingsdienst.
- Bevoegd tot het vaststellen van nieuwe min. en max. voorraadhoogtes in overleg met de Chef Werkplaats bij nieuwe en oude artikelen tot f 100,=.
- Bevoegd tot het bestellen van reguliere kazerneringsartikelen (verbruiksgoederen).
- Bevoegd tot het bestellen van kleine gereedschappen die vervuldigd gebruikt worden.
- Bevoegd tot het opnemen van kasvoorschotten voor urgente aankopen van artikelen voor de Werkplaats of de Uitrustingsdienst.
- Bevoegd tot het aanvragen en ontwerpen van orders voor reguliere artikelen.

Medewerker R.O.C.

- Bevoegd tot het bestellen van reguliere artikelen ten behoeve van het R.O.C.; aanvulling tot de maximale voorraadhoogte.
- Bevoegd tot het aanschaffen ter kas van reguliere artikelen tot een bedrag van f 500,=.

Medewerker Preventie SM-80

- Bevoegd tot het tekenen bij wijzigingen van bestaande aansluitingen en nieuwe aansluitingen van het SM-80 systeem.

Reparatie en onderhoud dienstkleiding

- Bevoegd tot het bestellen van materialen voor onderhoud en reparatie tot een bedrag van f 1.000,= per jaar.

Goederenapparatuur

- Bevoegd tot het bestellen van reguliere onderdelen.

Medewerker Interne Zaken

- Bevoegd tot het bestellen van reguliere kantoorbenodigdheden.

Cantinist

- Bevoegd tot het aftekenen van maaltijdbonnen.

Betalingen per bank

Voor de bevoegdheden bij het betalen per bank wordt verwezen naar de desbetreffende handtekeningenlijsten van de diverse betaalinstanties. Deze zijn opgeborgen in het archief.

Inkopen

Risico's/bevindingen

Een risicofactor is het feit dat er binnen de brandweer drie medewerkers zijn (Magazijnmeester, Medewerker Interne Zaken en Medewerker R.O.C.) die zowel goederen kunnen bestellen als deze goederen onder zich houden. Dit druist in tegen de functiescheiding op het gebied van beschikken en bewaren. Gedeeltelijk wordt

dit risico ondervangen door dat de Budgethouder de factuur moet tekenen, maar dan zijn de goederen al besteld en gearriveerd.

Een verplichtingen-administratie ten aanzien van de bestellingen die niet alleen in aantallen maar vooral ook in bedragen de bestellingen registreert is voor een juist, volledig en tijdig inzicht in de financiële situatie per een bepaalde datum noodzakelijk. Volstaan kan niet worden met het handmatig opzoeken van alle bestelbrieven in het archief.

Voor een tijdige en volledige registratie is het noodzakelijk dat inkomende facturen dagelijks door een onafhankelijke persoon ten aanzien van de Boekhouding (Postkamer) worden geregistreerd en voorzien van een opvolgend nummer. De huidige werkwijze van registratie per week of batch op de Boekhouding door meerdere medewerkers is praktisch wel handig maar A.O. technisch onvoldoende.

Aanbevelingen

- Per maand moet door de Administrateur de volledigheid van opbergen van alle prijsmutatielijsten gecontroleerd worden.
- Periodiek (per maand) kan gerapporteerd worden aan de assistent TD welke facturen nog niet ontvangen zijn terwijl wel, al langer dan 1 maand een goederenontvangstbon is aangemaakt (afloopcontrole op verplichtingen).
- Om de relatie met de crediteuren (debiteuren) optimaal te houden kan te bevelen dat de alarmcentrale bijhoudt welke medewerkers op de Boekhouding aanwezig zijn in het gebouw en wie welke werkzaamheden verricht opdat direct naar de juiste persoon kan worden doorverwezen of medegedeeld kan worden wanneer de juiste persoon weer aanwezig is.
- Gestopt kan worden met het afvinken in het crediteurenboek van posten die betaald zijn, want de registratie in het financieel systeem volstaat.

Magazijn

Risico's/bevindingen

Infopark is onvoldoende beveiligd tegen ongeautoriseerd gebruik. Infopark biedt maar beperkte mogelijkheden om terminals en subprogramma's individueel te beschermen. Daarnaast voorziet Infopark niet in de mogelijkheid om goederen die op een werkorder zijn geplaatst en verwijderd moeten worden, te boeken op een aparte werkorder. Nu worden goederen automatisch weer opgeboekt in de magazijnvoorraad. Dit laatste is niet zo zeer nodig voor de Chef Werkplaats, Magazijnmeester en de assistent TD maar wel voor alle overige medewerkers die zonder audit-trail artikelen en werkorders kunnen wijzigen en verwijderen. Met een open Magazijn wordt altijd een risico gelopen maar dit risico is bij de brandweer aanvaardbaar en grotendeels ondervangbaar door een juiste inventarisatie. Een gesloten Magazijn is door de unieke bedrijfssituatie (24 uren dienst, verplichte brandweer) het gelopen risico economisch niet rendabel.

Aanbevelingen

- Bij retourzendingen van goederen die al in het Magazijn zijn opgeslagen moet eerst een creditnota zijn ontvangen, die de Magazijnmeester dan kan gebruiken voor het maken van een negatieve goederenontvangstbon, voordat de voorraad kan worden afgeboekt.
- Revisie- en slooponderdelen moeten tegen een aangepaste prijs worden gefactureerd en de klant moet instemmen met het gebruik hiervan bij reparaties van apparatuur en voertuigen;
- Artikelen die op de Werkplaats brandweer worden gereviseerd en onderdelen uit sloopapparaten die nog gebruikt kunnen worden, moeten onder een apart nummer worden geboekt in Infopark. Ook in het Magazijn moeten deze apart worden opgeslagen. Tevens moet bij binnenkomst in het Magazijn op de goederenontvangstbon de verwachte winst bij verkopen (verschil kosten revisie en verkoopprijs) worden aangegeven zodat het kan worden geboekt in het financieel systeem en hierdoor geen prijsverschillen meer ontstaan;
- De negatieve goederenontvangstbonnen hebben een volgnummer en moeten geparafeerd door de assistent TD worden opgeborgen;
- Passwords en autorisatie per submenu zijn noodzakelijk om zekerheid te hebben over een juiste verwerking van gegevens op Infopark (deze opties zullen zeker op een nieuwe versie van het voorraadbeheerssysteem moeten zitten).

VERKOPEN

Risico's/bevindingen

Werkorders

Indien de assistent TD de werkorder na accoord voor facturering niet uitprint en van een paraaf voor accoord voorziet dan bestaat er geen zekerheid dat de facturering juist en volledig gebeurt. In de tijd tussen het accorderen door de assistent TD en het daadwerkelijk factureren (gereedmelden werkorders en printen facturen) op de boekhouding kan nog een groot aantal medewerkers wijzigingen aanbrengen in de werkorders.

Daarnaast bestaat nog een risico op het gebied van het inbrengen van de verkoopprijzen daar dit gebeurt door de Medewerker Verkopen.

Een risico is ook dat als iemand een artikelregel of werkorder laat vervallen de magazijnvoorraad wordt opgehoogd, terwijl de goederen niet naar het Magazijn teruggaan.

Aanbevelingen

Werkorders

- Aan te bevelen is dat de Verkoopmedewerker op de boekhouding afsluiting zoekt, indien mogelijk, tussen het bedrag op de geparafeerde werkorder van de assistent TD en het bedrag dat op het moment van facturering in magazijn staat;
- Werkorders die zijn vervallen, moeten niet worden verwijderd maar moeten in een apart bestand worden gezet opdat later door de assistent TD gecontroleerd kan worden waarom deze zijn vervallen en door wie de vervallen verklaring is gedaan. Controle kan nu worden uitgeoefend of alle werkorders zijn afgewerkt en juist en volledig zijn gefactureerd;
- Bij maandfactureringen (onderhoudscontracten) eenmaal per jaar afstemmen of wel twaalf keer gefactureerd is.

Hulpverleningen

- Per kwartaal afstemmen of het aantal ingeschreven hulpverleningen door het Hoofd Uitrustingsdienst ook gefactureerd is door de Boekhouding.

Brandveiligheidsinstructies

- Per kwartaal afstemmen of het aantal ingeschreven brandveiligheidsinstructies door de Officier Opvoedingen ook gefactureerd is door de Boekhouding Debiteurenbeheer;
- Via de Magazijnrapportage moeten periodiek gegevens worden verstrekt met betrekking tot voorwerpen die niet op tijd zijn voldaan en het verloop van de voorwerpen dubieuze debiteuren;
- Om sneller te kunnen factureren moet de Chef Werkplaats twee maal per week de openstaande werkorders doornemen om te zien of deze niet afgewerkt kunnen worden en de afgewerkte werkorders versturen naar de assistent TD;
- Werkorders met daarop X-haaldelen kunnen vaak niet gefactureerd worden omdat de factuur van de leverancier binnen is. Indien mogelijk zou de Magazijnmeester bij het bestellen van artikelen (X-haaldelen) de prijs al kunnen vragen en deze kunnen vermelden op de goederenontvangstbon waardoor sneller kan worden gefactureerd.

Betaalprocedure

Risico's/bevindingen

Als facturen bij een verkeerde organisatie van de brandweer binnenkomen bestaat de kans dat de factuur betaald wordt, terwijl de goede organisatie van de brandweer een kopiefactuur aanvraagt en deze ook betaalt. Inkoopmedewerker mag niet bij afwezigheid van de Betalingsfiatteur betalingen verrichten.

Aanbevelingen

- Om dit te voorkomen moet er eerst navraag binnen de administratie worden gedaan of de factuur misschien bij de verkeerde organisatie is binnen gekomen voordat een kopiefactuur wordt aangevraagd (kan via beeldscherm). Daarnaast moeten de aanvragen voor kopiefacturen vastgelegd worden en periodiek moet door de Administrateur worden gecontroleerd of facturen niet dubbel betaald zijn.
- Als op woensdagochtend, voor 11:00 uur de diskette gereed wordt gemaakt, dan kunnen de betalingen al op vrijdag door de bank worden verricht.

Geldbeheer
Risico's/bevindingen
Kas

Twee medewerkers, niet Budgethouders, krijgen in de nieuwe situatie de mogelijkheid, om zonder handtekening van de Budgethouder, geld per kas op te nemen voor aankopen tot een bedrag van f 150,-. Voor deze inkopen wordt ook niet door de verantwoordelijke Budgethouder achteraf getekend.

Zolang de Kassier geen kastekorttoelage per jaar ontvangt is deze niet verantwoordelijk voor het aanvullen van kastekorten.

Bij onvoldoende registratie van de kasmutaties door de 2e Kassier wordt het risico gelopen dat posten onjuist of onvolledig kunnen worden overgedragen aan de Hoofdkassier. Onverenigbaar is de functie van Kassier en FiattEUR. Maar omdat het kasverkeer, zeker wat betreft kasinkomsten van crediteuren zeer beperkt is, is dit een aanvaardbaar risico.

De Administrateur regelt de geldzaken als de beide Kassiers afwezig zijn, dit is niet juist in verband met de verantwoording van het geld door de Hoofdkassier. Beter is aan deze situatie een einde te maken.

Quasi-goederen

Een goede controle op de parafering en datering door de Cassier is niet mogelijk omdat anders gebruikte bonnen opnieuw in het verkeer zouden kunnen worden gebracht. Het niet nauwkeurig registreren van het aantal ingekochte bonnen en het aantal bonnen in de werkvoorraad van de Kassier kan leiden tot het derven van inkomsten.

Giraal geldverkeer

Telefonische transacties zijn een risico tenzij vooraf per transactie met de bank wordt afgesproken wat voor bedragen er moeten worden overgemaakt en op welke rekening.

Aanbeveling

Kas

- Paratering van kasstukken door de Budgethouders iedere maand, om overzicht op de uitgaven van de Medewerker Voorlichting en de Medewerker R.O.C. te behouden;
- De tweede Kassier kan samen met de Administrateur de subkas beheren.
- Deze Subkas mag maar uit een beperkt bedrag bestaan;
- Transacties moeten binnen 48 uur worden overgedragen aan de Hoofdkassier;
- De tweede Kassier moet op een lijst de inkomsten, uitgaven en voorschotten registreren zodat afgekeurd is met de Hoofdkassier;
- In de kas zal een aparte kas van het R.O.C. met \pm f 200,- die nooit gemuteerd of mutatiegetal wordt. Het bedrag staat wel geregistreerd -, beter is dat deze kas opgevoerd wordt.

Quasi-goederen

Mogelijk is om de vernietiging van bonnen te laten plaatsvinden door de Administrateur, na controle door de Inkoopmedewerker.

Giraal geldverkeer

- Voor de beleggingsrekening van het R.O.C. en de rekening bij de B.N.G. van de Gemeentelijke Brandweer Tilburg moeten nog handtekeningformulieren worden aangevraagd.

Salarissen

Risico's/bevindingen

Op de afdeling P&O wordt geen standenregister lonen/salarissen bijgehouden door het Hoofd P&O. Dit register is een handig hulpmiddel om door een onafhankelijke functionaris controle te laten uitoefenen op de berekende en betaalde brutolonen en brutosalarissen. De huidige werkwijze vindt men voldoende om overzicht te houden en te kunnen instaan voor de volledigheid en juistheid van de uitbetalingen. Dit mede gezien het geringe aantal salarismutaties en het verloop van het personeel (\leq 5%) per jaar.

Uitgesloten moet worden dat de Salarismedewerker naast het klaarmaken van de mutaties deze ook invoert en verwerkt. Bij ziekte van de Salarisadministrateur van de Politie moet de Politie zorgen voor een vervanger en niet de Brandweer.

Om dubbele betalingen te voorkomen is het van belang dat er gecontroleerd wordt of medewerkers, terwijl deze 24-uursdienst hebben, niet uren betaald krijgen van het R.O.C. en of dat medewerkers dubbele uren en/of kosten declareren als men meerdere diensten op dezelfde tijd vervult.

Aanbevelingen

- De archivering van de salarisgegevens op de Boekhouding moet zodanig ingericht zijn dat medewerkers van P&O op dagen dat de salarismedewerker afwezig is toch gegevens snel en moeiteloos kunnen opzoeken.
- De gegevens op de salarisstrook moeten zodanig zijn weergegeven dat de medewerkers maandelijks controle kunnen uitoefenen of de salarissen juist en volledig zijn uitbetaald.

Onkostenvergoedingen

Risico/bevinding

Bij het beoordelen van mutaties moet aandacht worden besteed aan de mogelijkheid dat voor dezelfde uren onterecht meerdere toelagen worden gedeclareerd.

Aanbevelingen

-

B.T.W.

Risico's/bevindingen

Daar alle B.T.W. direct wordt teruggevorderd bij inkoop, maakt de brandweer constant oneigenlijk gebruik van belastinggelden doordat pas later bij intern gebruik op werkorders de B.T.W. weer wordt afgedragen. Risico wordt gelopen dat de inspectie, zodra de brandweer eenmaal gecontroleerd is, bezwaar maakt tegen de volledige vooraf trek van B.T.W. zoals dit op dit moment wordt toegepast.

Ten aanzien van de rekeningen inkoop en verkoop B.T.W. moet maandelijks worden gecontroleerd door de Administrateur of deze wel zijn geschoond en niet nog de oude saldo's bevatten.

Aanbevelingen

- Beter is het de vooraf trek van B.T.W. over goederen en diensten welke worden ingekocht ten behoeve van later te factureren leveranties, te laten geschieden in verhouding tot de omzet aan leveranties;
- Aan te bevelen is de V.V. Accountants te laten uitzoeken of het niet juist is geen B.T.W. toevoegen op de toevoegde waarde (opslag van 6% op magazijn goederen) en arbeidsloon bij bestellingen, adviezen en onderhoudsopdrachten ten behoeve van de Regio. Dit gezien het feit dat de Regio gemeenten en de Werkplaats van de brandweer Tilburg binnen het samenwerkingsverband van het S.M.B. vallen. Mocht dit zo zijn dan kan er een aanzienlijke besparing ontstaan bij de diverse gemeenten bij het bestellen van magazijn goederen via Brandweer Tilburg en bij het onderhouden van Regio voertuigen, communicatieapparatuur en persluchtcilinders in de Werkplaats Brandweer Tilburg;
- Jaarlijks aansluiting te zoeken tussen de omzet en af te dragen B.T.W.

Urenregistratie

Risico/bevinding

Als de medewerkers niet dagelijks de formulieren invullen, loopt men de kans dat de formulieren niet juist worden ingevuld doordat men zich niet meer kan herinneren wat men eerder die week allemaal voor werk heeft verricht.

Aanbeveling

- Vanwege de eenvoud van de procedure urenregistratie en de geringe risico's die men loopt bij de verwerking van de gegevens is functiescheiding niet nodig.
- Wel is aan te raden om steekproefgewijs te controleren of de formulieren op de juiste wijze worden ingebracht op de computer.

Autorisatie

Bevinding

In de functie- en taakomschrijvingen van de diverse functionarissen zijn vaak nog aanvullende taken en instructies opgenomen, afgestemd op de desbetreffende medewerker.

Aanbevelingen

-

Algemeen

Risico's/bevindingen

Steekproefcontrole

Op de invoer van stamgegevens van debiteuren en crediteuren na wordt de invoer in het financiële systeem niet integraal gecontroleerd (controle van de controlelijst aan de hand van onderliggende bescheiden) door een onafhankelijke medewerker die de gegevens niet heeft ingebracht. Dit laatste is ook van toepassing op de berekeningen van een aantal factureringen. Dit betekent dat afgegaan wordt op zelfcontrole. Dit brengt risico's met zich mee (mensen maken fouten), zeker bij medewerkers die niet erg accuraat zijn.

Controlelijsten

Indien na controle de controlelijst wordt vernietigd is het niet mogelijk, voor de interne en externe controle, om te controleren of de controlelijst is gecontroleerd.

Computer (recovery)

Bij de brandweer wordt dagelijks een back-up gemaakt, die opgeborgen wordt in de kluis.

Aanbevelingen

Steekproefcontrole

- Het risico van geen integrale controle op de invoer van niet-stamgegevens kan gedeeltelijk ondervangen worden door een versterkte interne controle (steekproeven);
- deze steekproeven zijn nodig bij de volgende soorten berekening van gegevens:
 1. variabele gegevens inkoop/verkoop
 2. berekening hulpverleningen/brandveiligheidsinstructies
 3. gegevens bankafschriften/urenregistratie
 4. kasbewijzen;
- bij nr 1. kan zesmaal per jaar onverwachts een steekproef van 30 items worden genomen.
Bij nr 2. kan tweemaal per jaar onverwachts een steekproef van 30 items worden genomen.
Bij nr 3. kan een keer twee maanden en twee weken per jaar onverwachts de invoer gecontroleerd worden;
- Bij nr 4. kan afhankelijk van of de Administrateur alle kasbewijzen controleert en parafeert of dat de Inkoopmedewerker het controleverslag integraal controleert, drie of twee steekproeven per jaar van 20 stuks worden genomen; belangrijk is het dat zichtbaar gemaakt wordt dat er periodiek gecontroleerd (parafering) wordt en dat er feedback is naar de medewerkers naar aanleiding van de resultaten van de steekproeven; steekproeven moeten genomen worden door medewerkers met tegengestelde belangen. Urenregistratie en kasbewijzen moeten door de Administrateur gedaan worden;
- afhankelijk van het resultaat van de steekproeven moeten additionele maatregelen worden genomen als bijvoorbeeld meer of minder interne controle (steekproeven).

Controlelijsten

De controlelijsten kunnen beter geparafeerd plus gedateerd op nummer worden opgeborgen en na de halfjaarlijkse controle, door de Administrateur en de externe accountant, worden vernietigd.

Computer (recovery)

- Beter zou het zijn als eenmaal per week een back-up wordt overgebracht naar Post Hasselt.

Computer (beveiliging)

Passwords tweemaal per maand wijzigen op de Boekhouding.

Toewijzen van programma's aan bepaalde terminals/P.C.'s.

Toewijzen van programma's aan bepaalde passwords.

Automatisch afslaan van programma's na vijf minuten niet gebruiken van toetsenbord.

Afsluiten van toegang tot menu's na werktijd.

Begrippenlijst

1.	EasyFlow	Pakket om A.O.-schema's mee te maken
2.	V.B. Accountants	Extern controle-orgaan
3.	A.O.	Administratieve Organisatie
4.	INTERNE CONTROLE	Interne Controle
5.	St. BOIN	Stichting Brandweeropleiding in Nederland
6.	D.S.W.	Dienst Sociale Werkplaats Tilburg
7.	CENTRAAL INKOOP BUREAU	Centraal Inkoopbureau (ex. R.I.B.)
8.	Ass. T.D.	Assistent van het Hoofd T.D., staffunctie belast met de controle met betrekking tot inkopen van Magazijnonderdelen en de facturering van werkorder
9.	Het financiële systeem	Firmanaam van de producent van het financieel pakket
10.	R.O.C.	Stichting Regionale Brandweeropleiding, Centrum Tilburg
11.	Hoofd T.D.	Hoofd van de afdeling Preparatie/Repressie en Techniek
12.	BRANDWEEROPLEIDINGSSYSTEEM	Brandweeropleidingsysteem (administratief pakket)
13.	SM-80	Alarmmeldingsysteem
14.	B.J.Z.K.	Bureau Juridische Zaken (Gemeente)
15.	B&W	Burgemeester & Wethouders
16.	GEMEENTELIJKE BRANDWEER	Gemeentelijke Brandweer Tilburg
17.	CONCERNFINANCIEN	De afdeling Concernfinanciën van de Gemeente
18.	B/GC	Bank/Girocentrale
19.	Bank Nederlandse gemeenten	Bank der Nederlandse Gemeenten
20.	Regio / (R.B.M.-B.	Regionale Brandweer Midden-Brabant
21.	R.B.M. (Regio)	Regionale Brandweer Midden-Brabant
22.		Personeelszaken & Organisatie
23.	RAET	De onderneming waar de salarisadministratie wordt verwerkt
24.	O.I.	Personeel & Organisatie & Informatie
25.	Managementrap	Managementrapportage
26.	X-haaldeel	Artikel dat niet op voorraad ligt
27.	S.M.B.	Samenwerkingsverband Gemeenten Midden-Brabant
28.	Infopark	Voorraad- en werkorderbeheersysteem met factuureermogelijkheid
29.	A.A.R.	Algemeen Ambtenaren Reglement Gemeente
30.	V.V.W.	Vervangingswaarde
31.	M.P.	Multiplan (spreadsheetprogramma)
32.	Micropost	Postregistratiesysteem
33.	Micropis	Personeelsinformatiesysteem

VERVALLEN

6. Inleiding bijlagen financiële instrumenten

Veel ontwikkelingen van de afgelopen jaren houden verband met de volgende knelpunten:

- het ontbreekt aan een relatie tussen output en input, waardoor geen inzicht bestaat in het mogelijke aanbod van activiteiten (producten) en beschikbare middelen (mensen materieel, materiaal en geld);
- sturen op afstand is vaak onmogelijk door het ontbreken van toegankelijke managementinformatie op hoofdlijnen. Ondertussen komt er steeds meer druk op de commandant als resultaatverantwoordelijke voor het eigen korps, zodat de behoefte aan dergelijke informatie toeneemt;
- inzicht in de werkelijke kosten van de brandweer is onvoldoende, omdat veel kosten in de gemeentebegroting verborgen zitten;
- bovendien is de kwaliteit van de dienstverlening van de brandweer onvoldoende meetbaar.

Al deze aspecten hebben te maken met het ontbreken van goede informatie, zodat sturing door leidinggevend en het bestuur moeilijk wordt. Deze ontwikkelingen zijn er aanleiding toe geweest dat de aan oudsher gebruikelijke financiële instrumenten en systemen binnen de gemeentelijke organisatie op de helling staan. Sommige gemeenten werken al conform meer bedrijfseconomische principes, andere gemeenten zijn nog volop met de implementatie van de principes bezig.

Nieuwe instrumenten op dit gebied hebben veelal een nieuw verband met financiële instrumenten. In deze inleiding bij de financiële bijlagen wordt aandacht geschonken aan:

- de beleids- en begrotingscyclus, inclusief de bijbehorende instrumenten;
- de financiële administratie.

De instrumenten die onder deze drie kopjes vallen, zijn echter niet allemaal puur financiële instrumenten; zij zijn vaak onderdeel van een meer bedrijfsmatige organisatiecultuur. Dit vereist een compleet nieuwe manier van denken en werken. Veelal starten ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsmatig werken binnen de financiële afdeling, het is de reden dat ze bij de financiële instrumenten zijn opgenomen.

1 De beleids- en begrotingscyclus

Beleids- en begrotingscycli zijn vanzelfsprekend niet nieuw in gemeenten. De beleids- en begrotingscyclus bestaat uit een aantal op elkaar afgestemde (financiële) instrumenten. Een beleids- en begrotingscyclus uitvoeren is een terugkerend fenomeen. In die zin zit er geen eind aan het proces, de uitkomsten vormen de input voor de nieuwe cyclus. Op vast te stellen momenten dienen de instrumenten van de cyclus te resulteren in rapportages. In de cyclus moet tevens besloten liggen welke informatie op welk tijdstip beschikbaar moet zijn. Tot slot geeft de cyclus aan wie verantwoordelijk is voor het tot stand komen van de rapportages en het uitvoeren en het evalueren ervan.

Beleids- en begrotingscyclus

Aanbeveling 1: De beleids- en begrotingsprocedures zijn in een cyclus beschreven.

Toelichting

In deze cyclus wordt nadrukkelijk verband gelegd tussen beleidsvorming (output) van de brandweer en de daarvoor benodigde middelen (input). Deze middelen kunnen zowel materieel, materiaal, mensen als geld zijn. De beleids- en begrotingscyclus is geen standaardproduct en kan voor elke organisatie uit verschillende instrumenten bestaan. Bijlage 11 bevat een beschrijving over hoe een dergelijke cyclus eruit kan zien. Het is verstandig om voor de uitwisselbaarheid van gegevens aansluiting te zoeken bij de systematiek van zowel de gemeenten als de regio.

Het is van belang dat de instrumenten in de gekoppelde beleids- en begrotingscyclus op elkaar passen. Elk beleidsstuk dient tevens in een begrotingsstuk vertaald te

worden. Voor een uitgebreide beschrijving van de inhoud van deze instrumenten wordt verwezen naar bijlage 12 tot en met 17.

De basis van deze cycli bij de overheid was in het verleden "de input", ofwel de noodzakelijke behoefte aan bijvoorbeeld financiën. De basis voor de huidige beleids- en begrotingscycli is meer gericht op de output, ofwel de brandweerproducten. Het belangrijkste aspect van de "outputgerichte" beleids- en begrotingscyclus is dat een verband wordt gelegd tussen geplande activiteiten binnen de gemeente (output, ofwel producten) en de beschikbare middelen (input). Middelen kunnen zowel mensen, materieel, materiaal als financiële middelen zijn. Door de koppeling ontstaat inzicht in het functioneren van de organisatie, zowel voor het bestuur als de werkorganisatie zelf. Hierdoor is bijvoorbeeld een commandant beter in staat zijn rol als integraal manager vorm en inhoud te geven.

De financiële instrumenten zullen worden uitgedrukt in output, ofwel de brandweerproducten. Concreet betekent dit dat de begroting van de brandweeractiviteiten wordt uitgedrukt in producten die door de brandweer worden aangeboden. Per product wordt aangegeven welke financiële middelen nodig zijn om dat product te kunnen aanbieden. In de beleidscyclus worden de doelstellingen van het brandweerkorps vastgelegd. Deze doelstellingen zullen ook in de begroting van de brandweerproducten worden uitgedrukt, waardoor het verband tussen het beleid en de begrotingscyclus kan worden gelegd.

Het opzetten van een planning en een beleids- en begrotingscyclus is meer dan alleen het ontwikkelen en invoeren van instrumentarium. Het gaat ook om het ontwikkelen van de cyclus vergt namelijk een andere manier van denken en handelen van de organisatie en haar bestuur.

Brandweerproducten

Aanbeveling 2: De basis voor beheersing van brandweeractiviteiten is het leggen van verbanden tussen brandweerproducten en de middelen die nodig zijn om die producten te leveren.

Toelichting

Brandweerproducten vormen de basis voor instrumenten op het gebied van bedrijfsvoering en ondersteuning. Eerder spraken we al van brandweerproducten, hetgeen automatisch leidt tot de vraag wat nu eigenlijk brandweerproducten zijn. Korpsen moeten in het verleden meer met de input en brandweerfuncties. Hoofdfuncties van de brandweer zijn: pro-actie, preventie, preparatie, repressie en nazorg.

Het beschrijven van producten heeft alleen zin als deze relevant zijn voor het functioneren van de organisatie en als deze meetbaar zijn door middel van normen en meetgetallen.

In bijlage 12 wordt uitgebreid stilgestaan bij de (deel)producten van de brandweer. In bijlage 12 zijn zowel producten van de gemeentelijke als van de regionale brandweer beschreven. Welke activiteiten op regionaal niveau en welke activiteiten binnen de gemeenten plaatsvinden, kan per regio verschillen. De verdeling van activiteiten is vastgelegd in een regionaal organisatieplan.

Al eerder werd aangegeven dat een beleids- en begrotingscyclus uit verschillende instrumenten bestaat. In de praktijk komt het er op neer dat elke gemeente een eigen invulling geeft aan die instrumenten. Er is geen sprake van standaardinstrumenten. De instrumenten hebben in de praktijk verschillende namen en verschillende inhoud. Worden de instrumenten nader onderzocht, dan blijkt dat ze veel overeenkomsten hebben. De volgende vijf aanbevelingen hebben betrekking op dergelijke gemeenschappelijke elementen, die een leidraad moeten zijn bij het opstellen van "korpsspecifieke" instrumenten.

Deze instrumenten zijn schematisch als volgt weer te geven:

Beleidscyclus	Begrotingscyclus	Gekoppelde beleids- en begrotingscyclus
Collegeprogramma		Collegeprogramma
Strategisch beleidsplan	Meerjarenbegroting	Begroting In Een Oogopslag (BIEO)
		Meerjarenproductplan
Jaarplan	Begroting	Productbegroting
Voortgangsrapportages	Budget en uitputting ervan	Managementrapportages met financiële paragraaf
Voortgangsrapportages	Jaarrekening (met toelichting)	Jaarverslag (beleid en financiën)

6.1 Een variant van mogelijke instrumenten uit de gekoppelde beleids- en begrotingscyclus in relatie tot gebruikelijke bestaande instrumenten

Collegeprogramma

Aanbeveling 3: Brandweerproducten zijn gebaseerd op de uitgangspunten neergelegd, in het collegeprogramma.

Toelichting

Naast het collegeprogramma zijn vanzelfsprekend het regionaal organisatieplan en wettelijke kaders en verordeningen bepalend voor de brandweeraktiviteiten.

Meerjarenproductplan

Aanbeveling 4: Lange-termijndoelstellingen voor de brandweer zijn neergelegd in een rapportage, waarbij een koppeling wordt gemaakt tussen beleidskeuzen en benodigde middelen.

Toelichting

In bijlage 13 is een checklist opgenomen waarin nadere uitleg over een dergelijk instrument is opgenomen. Een meerjarenbegroting betekent niet dat het beleid de eerstkomende jaren niet kan wijzigen van de plannen. Jaarlijks kan bijstelling van de plannen plaatsvinden via de productenbegroting.

Begroting In Een Oogopslag (BIEO)

Aanbeveling 5: Het verdient aanbeveling om een BIEO te hanteren.

Toelichting

Een BIEO is een samenvatting van de productenbegroting die in opdracht van de gemeenteraad wordt opgesteld. Een BIEO zal lang niet in alle gemeentelijke korpsen verstrekt worden. Met name in grote gemeenten en in de regio zal het meerjarenproductplan zodanig van omvang zijn, dat een samenvatting de voorkeur verdient. Een checklist is in bijlage 14 opgenomen.

Productbegroting

Aanbeveling 6: De lange-termijndoelstellingen zijn vertaald in activiteiten en producten die in een bepaald jaar worden aangeboden, gekoppeld aan de benodigde middelen op langere termijn.

Toelichting

In bijlage 15 is een checklist opgenomen waarin een nadere uitleg over een dergelijk instrument is opgenomen.

Managementrapportage (Maraps)

Aanbeveling 7: Tussentijds vindt verslaglegging over gerealiseerd beleid en de daarvoor gebruikte financiële middelen plaats.

Toelichting

In bijlage 16 is een checklist opgenomen waarin nadere uitleg over een dergelijk instrument is opgenomen. Bij dit instrument worden de werkelijke resultaten naast de planning gelegd, waardoor bijsturing mogelijk wordt.

Jaarverslag

Aanbeveling 8: Jaarlijks vindt verslaglegging over gerealiseerd beleid en de daarvoor gebruikte financiële middelen plaats.

Toelichting

In bijlage 17 is een checklist opgenomen waarin een nadere uitleg over een dergelijk instrument is opgenomen. Er kan voor gekozen worden een apart document te maken voor de financiële verantwoording. Een dergelijk instrument wordt in dat geval veelal de jaarrekening genoemd. Een jaarrekening is conform de comptabiliteitsvoorschriften verplicht.

2

De financiële administratie

Commerciële stelsel

Aanbeveling 9: Basis voor de boekhouding is het commerciële stelsel.

Toelichting

De overheid is van oudsher meer gericht op het realiseren van maatschappelijke doelstellingen dan op het interne beheer van de financiën. Dit kwam tot uiting in het gebruik van het zogenoemde kasstelsel als basis voor de boekhouding. Het kasstelsel is nog het best vergelijkbaar met een huishoudboekje. Het registreert alleen de inkomsten en de uitgaven.

Het voornaamste verschil met het kasstelsel is dat het langer alleen kasstromen centraal staan. Voornaamste wijziging ten opzichte van het kasstelsel is dat er een verschil wordt aangebracht tussen het ontstaan van een schuld en het moment dat het geld daadwerkelijk ontvangen wordt. Hetzelfde geldt voor de schulden; het moment dat schulden opeisbaar worden, is immers niet per definitie hetzelfde als het moment dat het geld daadwerkelijk betaald wordt.

Het onderscheid maken tussen het moment dat een schuld ontstaat en geld uitgeven neemt de druk weg om aan het eind van het jaar de toegekende budgetten op te maken.

Voor een uitgebreide uitleg over het verschil tussen deze twee stelsels wordt verwezen naar het boek van drs. N.P. Mol, *Bedrijfseconomie voor de Collectieve Sector* (1988).

Kostprijscalculatie

Aanbeveling 10: Kostprijzen zijn berekend op basis van een vastgestelde kostprijscalculatiesystematiek.

Toelichting

Kosten die gemaakt worden, moeten worden toegerekend aan de brandweerproducten. Zij worden in dit verband ook wel kostendragers genoemd. Voor sommige kosten zou de toerekening eenvoudig zijn. Dat is bijvoorbeeld het geval als ze slechts voor een product gemaakt worden. Indien medewerkers tijdschrijven, kunnen de personeelskosten deels direct aan producten worden toegerekend.

Echter, niet alle kosten variëren als er meer of minder producten worden aangeboden. Denk hierbij aan de kosten van management en de kosten van huisvesting. Deze kosten zullen met behulp van een kostenverdeelstaat aan de producten moeten worden toegerekend.

Er bestaan verschillende methoden van kostprijsberekening. Enkele veel voorkomende systemen zijn methoden voor Direct Costing en Activity Based Costing. Voor meer informatie over kostprijscalculatie verwijzen we naar de boeken van drs. N.P. Mol, *Bedrijfseconomie voor de Collectieve sector* (1988) en de heer A.M. Boons, *Activity Based Costing, strategisch cost management voor vernieuwende bedrijven* (1991).

Kostenverdeelstaat

Aanbeveling 11: Niet-productgebonden kosten zijn doorberekend aan de hand van een kostenverdeelstaat met vastgestelde kostenverdeelsleutels.

Toelichting

Een kostenverdeelstaat verdeelt de niet direct aan producten verbonden kosten (overhead) over de brandweerproducten. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de vraag hoe de huisvestingskosten verrekend worden over de brandweerproducten. Hiertoe zijn verschillende methoden ontwikkeld¹. Een kostenverdeelstaat blijft echter een subjectieve factor in zich houden. Immers, er zal altijd gewerkt worden op basis van verdeelsleutels die bepalen welke kosten aan welk product worden toegerekend. De verdeelsleutel bepaalt welk deel van de kosten worden toegekend. Het kiezen voor andere verdeelsleutels kan in dat geval tot een geheel ander kostenplaatje leiden. Voorbeelden van kostenverdeelsleutels kunnen het aantal uren, het aantal vierkante meters, het aantal inwoners en dergelijke zijn.

VERVALLEN

¹ Drs. N.P. Mol, Bedrijfseconomie voor de collectieve Sector, Samson Vuga 1988.

VERVALLEN

Bijlage 11 - Financiën en de wens van een bestuurbare en beheersbare organisatie

Bron:

Diverse rapportages/publicaties MEDE

Inleiding

Beleids- en begrotingscycli zijn op zich niet nieuw in gemeenten. De basis van deze cycli was en is echter veelal de input, ofwel de noodzakelijke behoefte aan financiën. De output ofwel de producten van een gemeente zijn vaak niet helder geformuleerd. Het verband tussen welke producten bieden we aan en wat kosten ze ons, kan dan vanzelfsprekend niet gelegd worden. Het belangrijkste aspect van de aan elkaar gekoppelde beleids- en begrotingscyclus is dat dit verband wordt gelegd tussen geplande activiteiten binnen de gemeente (output, ofwel producten) en de beschikbare middelen (input). Middelen kunnen zowel mensen, machines, als financiële middelen zijn. Door de koppeling ontstaat inzicht in het functioneren van de organisatie, zowel voor het bestuur als de werkorganisatie zelf. De koppeling geeft dus zowel antwoord op de vraag: "Welke activiteiten biedt de brandweer aan?", als op de vraag: "Wat kost een brandweerproduct ons?" De antwoorden op deze vragen maken het voor de korpsleiding makkelijker de rol als integraal manager vorm en inhoud te geven omdat daadwerkelijk sturing gegeven kan worden.

In dit plan van aanpak wordt een aantal instrumenten benoemd die een beeld geven van hoe zo'n beleids- en begrotingscyclus er in de praktijk kan uitzien. Een beleids- en begrotingscyclus is namelijk geen standaardinstrument. De instrumenten uit de cyclus moeten worden afgestemd op de specifieke informatiebehoefte van een korps/de regio en de gemeente. Een groot aandachtspunt is dat de instrumenten in de gekoppelde beleids- en begrotingscyclus op elkaar passen. Elk beleidsstuk dient begrotingstechnisch vertaald te worden. Het schema geeft inzicht in hoe de verschillende producten op elkaar afgestemd kunnen zijn. Een gekoppelde planning- en controlcyclus dient zowel bij de lokale als de regionale brandweer in gebruik te zijn.

Kenmerkend voor een gekoppelde beleids- en begrotingscyclus is verder dat alle instrumenten zullen worden uitgedrukt in output, ofwel de brandweerproducten. De werkgroep Beleidsvoering en Ondersteuning heeft in bijlage 12 een overzicht gemaakt dat als checklist kan dienen bij het formuleren van brandweerproducten binnen het korps.

Deze bijlage geeft inzicht in hoe een bestuurbare en beheersbare organisatie deze vorm gegeven kan worden. Daarna worden enkele veelvoorkomende instrumenten van een gekoppelde beleids- en begrotingscyclus beschreven. Verder wordt een procedurevoorstel van een beleids- en begrotingscyclus binnen het korps beschreven. Daarbij is aandacht geschonken aan wie waarvoor verantwoordelijk is. Tot slot wordt kort stilgestaan bij het hoe en waarom van kengetallen.

Het creëren van een bestuurbare en beheersbare organisatie in de praktijk is echter veel meer dan alleen het ontwikkelen en invoeren van een instrumentarium. Het daadwerkelijk werken met de cyclus vergt namelijk een geheel andere manier van denken en handelen van de organisatie en haar bestuur. Het management van de brandweer is er bijvoorbeeld meestal niet op voorbereid dat het beoordeeld wordt op productiviteit van het korps.

- 1 Het invoeren van een beleids- en begrotingscyclus
Globaal kunnen vier fasen onderscheiden worden bij het invoeren van een gekoppelde beleids- en begrotingscyclus.

1.1

De definitiefase

In deze fase zullen de huidige situatie en eventuele problemen binnen de organisatie in kaart worden gebracht. Deze fase bestaat uit drie stappen. Ten eerste een check in hoeverre de organisatie klaar is om met de nieuwe manier van werken aan de slag te gaan. De tweede stap is gericht op het kritisch bekijken van de informatiebehoefte. De derde stap is het op hoofdlijnen ontwerpen van de beleids- en de begrotingscyclus.

Stap 1

Deze stap is noodzakelijk om te bepalen in hoeverre de organisatie zelf klaar is voor de voorgenomen verandering en/of zij al stappen heeft ondernomen in de richting van meer bedrijfsmatig werken waarop voortgeborduurd kan worden. Omdat deze stap erg afhankelijk is van de situatie waarin een organisatie zich bevindt, wordt ze hier niet verder uitgewerkt.

Stap 2

In stap 2 zullen wensen op informatiegebied geïnventariseerd worden. Deze wensen spelen een rol bij het -in hoofdlijnen- ontwikkelen van de beleids- en begrotingscyclus. Voor een meer uitgebreide beschrijving van inventariseren van informatiebehoeften verwijzen we naar de bijlagen 8 en 9.

Stap 3

Stap 3 bestaat uit de inhoudelijke en procedurele beschrijving van de beleids- en de begrotingscyclus. Bij elke stap wordt aangegeven welke instrumenten gebruikt kunnen worden en wie op welk moment welke verantwoordelijkheden draagt. Uitgangspunt moet zijn dat verantwoordelijke functionarissen inclusief het bestuur, over de gewenste en benodigde informatie moeten beschikken om hun taken naar wens te kunnen uitvoeren.

Schema 1: De gekoppelde beleids- en begrotingscyclus

Beleidscyclus	Begrotingscyclus	Gekoppelde beleids- en begrotingscyclus
College programma		Collegeprogramma
Strategisch beleidsplan	Meerjarenproductbegroting	Begroting In Een Oogopslag Meerjarenproductbegroting Koppelen aan het strategisch beleidsplan
Jaarplan	Begroting	Productbegroting
Voortgangsrapportages	Budget en uitsluiting ervan	Afdelingsplannen inclusief budget Managementrapportages met financiële paragraaf
Voortgangsrapportages	Jaarverslag (met toelichting)	Jaarverslag (beleid en financiën)

Hoe stap 3 eruit kan zien, zal in het volgende hoofdstuk aan de orde komen. Deze beschrijving kan als handreiking worden gebruikt voor het opstellen van een "korpsspecifieke" beleids- en begrotingscyclus.

1.2

De ontwikkelingsfase

In deze fase staan drie stappen centraal. De eerste stap is het formuleren van de producten die de brandweer aanbiedt. Deze producten zullen door het korps benoemd en omschreven dienen te worden. Bijlage 12 kan hierbij als checklist gebruikt worden.

De tweede stap houdt in dat de in fase 1 benoemde instrumenten verder uitgewerkt worden aan de hand van de in de organisatie levende informatiewensen. Voor de benoemde instrumenten kan een stramen opgesteld waarlangs ze tot stand dienen te komen. In de praktijk kan gedacht worden aan:

- vaste indeling in hoofdstukken;
- afspraken over duidelijke verwijzingen naar plaatsen waar meer gedetailleerde of aanvullende informatie gevonden kan worden;
- eenduidige procedures van totstandkoming;

De instrumenten worden -in stap 3- verder uitgewerkt en er zal een normen- en kengetallensystematiek ontwikkeld worden. In het volgende hoofdstuk zal tevens een paragraaf gewijd zijn aan het hoe en waarom van kengetallen. Deze instrumenten zullen nadrukkelijk moeten worden afgestemd op het managementinformatiesysteem.

1.3

De invoeringsfase

De invoeringsfase begint met het daadwerkelijk invoeren van de ontwikkelde instrumenten. Begeleiding van bestuur, management en personeel bij het leren gebruiken en omgaan met het instrumentarium is hier het belangrijkste aspect. Een van de zaken die tot veel onzekerheid bij personeelsleden kan leiden, is het introduceren van tijdschrijven. Veelal is er onduidelijkheid waarom tijdschrijven nodig is en waarop men afgerekend gaat worden. Indien er in de organisatie geen draagvlak is voor het werken met de instrumenten, zal de toegevoegde waarde beperkt zijn en is de kans van slagen erg beperkt. Het draagvlak is een aspect waar nadrukkelijk bij stilgestaan dient te worden. Tevens zullen in deze fase nog verfijningen en verbeteringen kunnen worden aangebracht.

Belangrijk is het om te realiseren dat de invoering meer is dan het formuleren van een cyclus en het formuleren van producten. Dit is pas het begin van de invoering. Het beginnen bij de basis, te weten het formuleren van de producten, levert heel veel detaillistische informatie op. Deze informatie zal geclusterd moeten worden tot hanteerbare managementinformatie op verschillende deelaspecten. Niet in deze slag blijven veel organisaties in de praktijk hangen.

Vanzelfsprekend is het moeilijk om een strikte scheiding tussen de verschillende fasen aan te houden. Bij het invoeren van een nieuwe manier van werken is het van belang om ergens te beginnen en een visie te hebben op hoofdlijnen hoe de verschillende veranderingen in elkaar dienen te passen. Het opstellen van een plan van aanpak is hiervan een onderdeel. Binnen (de korps van) gemeenten met 20.000 tot 40.000 inwoners zal specifieke deskundigheid ingehuurd moeten worden om een dergelijk proces te ondersteunen.

1.4

De evaluatiefase

De evaluatie van de cyclus zal op gezette tijden plaats vinden. Een beleids- en begrotingscyclus is immers geen statisch verhaal. Continue evaluatie van resultaten zal leiden tot verfijning van het systeem, zodat steeds beter inzicht verkregen wordt in producten en de daaraan gekoppelde prioriteiten; te denken valt aan aanpassing van kengetallen. Ook het aanbrengen van nieuwe producten kan weer tot wijzigingen leiden. Kortom, het onderhouden van een beleids- en begrotingscyclus zal een continu proces gaan vormen!

2

Het opstellen van een gekoppelde beleids- en begrotingscyclus

2.1

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de beleidscyclus binnen de brandweer er procedureel uit zal kunnen zien. Eerst wordt een korte beschrijving gegeven van de inhoud van de meest voorkomende instrumenten uit de beleids- en begrotingscyclus. Steeds wordt nadrukkelijk bij de koppeling tussen deze cycli stilgestaan.

In deze paragraaf is uitgegaan van een vrij uitgebreide beleids- en begrotingscyclus die toepasbaar is binnen lokale en regionale korpsen. Afhankelijk van de taken van het korps en de korpsgrootte zal de beleidscyclus anders ingevuld kunnen worden. In dit hoofdstuk is uitgegaan van het bestaan van een managementteam binnen het lokale of regionale korps. Het managementteam bestaat uit de (regionaal) commandant en een aantal afdelingshoofden. Tevens is uitgegaan van het aanwezig zijn van een controller. Deze functionaris zal alleen in zeer grote korpsen binnen de organisatie aanwezig zijn. In kleinere korpsen kan van een externe controller gebruik gemaakt worden.¹

In korpsen van gemeenten met tussen de 20.000 en 40.000 inwoners zal de hieronder beschreven beleids- en begrotingscyclus in veel gevallen erg uitgebreid zijn. Zij kan beperkter worden opgezet, door bijvoorbeeld het loslaten van afdelingsplannen.

2.2

Instrumenten gekoppelde beleids en begrotingscyclus

De begrotingscyclus en de beleidscyclus kunnen niet los van elkaar gezien worden. Zij beïnvloeden elkaar wederzijds. De beleidsvoornemens zullen bijna altijd financiële gevolgen hebben die vertaald moeten worden in de begroting. Bij het afstemmen van beleidsvoornemens zal ook altijd gekeken moeten worden naar de financiële haalbaarheid in relatie tot andere middelen.

¹ Overall waar in de tekst sprake is van een lokaal korps, is tevens sprake van regionaal korps.

Strategisch beleidsplan

Uitgangspunt voor het strategisch beleidsplan is de politieke wensenlijst, zoals verwoord in het collegeprogramma. Voor de regionale brandweer zijn verschillende programma's en afspraken tussen gemeenten en hun brandweren leidend. Het strategisch beleidsplan van de brandweer geeft aan in welke concrete producten de politieke wensen vertaald kunnen worden. Tevens zal aandacht besteed worden aan welke middelen nodig zijn om de politieke wensen te realiseren.

Door de wensen -uitgedrukt in producten- naast het benodigde geld en personeel te zetten wordt duidelijk dat niet alle wensen haalbaar zijn. Door deze koppeling zullen prioriteiten gesteld kunnen worden. Prioriteitsstelling kan daarbij zowel betrekking hebben op het initiëren van nieuw beleid, maar ook op het afbouwen van bepaalde brandweeractiviteiten.

Naast het strategisch beleid zullen we in dit hoofdstuk aandacht besteden aan het tactisch beleid. Het onderscheid tussen deze twee vormen van beleid is dat het tactisch beleid (in het geval bij de brandweer de te ontwikkelen productbegroting) invulling geeft aan het strategisch beleid.

Meerjarenproductbegroting

De meerjarenproductbegroting is de financiële vertaling van het strategische beleidsplan. Tevens zal de meerjarenproductbegroting inzicht geven in wanneer financiële middelen nodig zijn. In de meerjarenproductbegroting wordt tevens aangegeven welke financiële middelen nodig zijn voor beleidsmaatregelen.

Begroting in een oogopslag

Naast de begroting voor de brandweerorganisatie zelf, zal er tevens een Begroting In Een Oogopslag (BIEO) moeten worden opgesteld. Deze begroting geeft een beeld aan de gemeenteraad en de bevolking over de voorgenomen activiteiten van de brandweer en de financiële implicaties ervan. De BIEO is als het goed is een ingang tot de begroting². Duidelijk zal moeten zijn voor raadsleden waar ze in de begroting meer informatie kunnen krijgen over welk product. De BIEO geeft een beeld van hoe de brandweer er financieel voorstaat en welke financiële consequenties en/of risico's verbonden zijn aan het gekozen beleid in het jaarplan.

De productbegroting - het jaarplan in combinatie met de begroting

Tactisch beleid is overgenomen in de productbegroting. Zij vormt de jaarlijkse invulling van de doelstellingen voor de hele brandweer-organisatie. In het beleidsmatige onderdeel ervan, voorheen jaarplan genoemd, worden de activiteiten van commandant en eventuele afdelingshoofden in de beleidsvoorbereidende sfeer benoemd, alsmede bijvoorbeeld de voor dat jaar benodigde formatie.

In de productbegroting wordt tevens een raming gemaakt van de bedrijfskosten die dienstverlening van de brandweer gedurende één jaar met zich meebrengt. Naast deze kosten worden de begrote opbrengsten (uit bijvoorbeeld leges) geplaatst. Op deze ramingen zal de geplande dienstverlening moeten zijn aangepast.

Naast de financiële middelen wordt in de productbegroting aangegeven welk personeel (formatieplan) nodig is om de doelstellingen te realiseren.

Afdelingsplannen en budgetten

Het operationeel beleid is een vertaling van de productbegroting naar afdelingsniveau. In korpsen van gemeenten met tussen de 20.000 en 40.000 inwoners zal het de vraag zijn of de productbegroting nog verder moet worden uitgewerkt. In de regio zullen afdelingsplannen tevens een rol kunnen spelen. In de praktijk zal dat afhankelijk zijn van het type korps en de activiteiten die worden uitgevoerd. In geval van preventie-activiteiten is het bijvoorbeeld goed mogelijk dat een preventieplan (prevap) wordt opgesteld. Per afdeling wordt één maal per jaar een afdelingsplan gemaakt. De inhoud van afdelingsplannen zal globaal bestaan uit de te behalen productie. Daaraan zullen de benodigde formatie, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin, en het budget voor de benodigde middelen gekoppeld worden. Ook zullen kwaliteitsdoelstellingen geformuleerd moeten worden.

De budgetten die per (staf)afdeling gemaakt worden, vormen een onderdeel van de afdelingsplannen. In de budgetten worden de verwachte kosten per afdeling weergegeven in relatie tot de productie van diezelfde afdeling. De budgetten moeten

² Dergelijke informatie op hoofdlijnen zal lang niet in elk korps in een aparte begroting worden weergegeven. De BIEO zal met name in grote korpsen en op regio niveau gemaakt worden

ook weer in relatie staan tot de productbegroting. Zij vormen een nadere invulling/verdeling van de beschikbare middelen uit de begroting.

Maraps

Maraps is een afkorting voor een managementrapportage. Deze geeft betrokkenen relevante informatie over in hoeverre doelstellingen worden gehaald en budgetten zijn uitgeput. Tevens kunnen in maraps kengetallen en analyses worden opgenomen.

2.3 Te volgen procedures en verantwoordelijkheden

De in deze rapportage beschreven instrumenten bestaan in principe allemaal uit drie fasen:

1. Het ontwikkelen en vaststellen van beleid en begroting.
2. Het uitvoeren van (bijgesteld) beleid en begroting.
3. Het evalueren van (bijgesteld) beleid en begroting.

Naar aanleiding van de evaluatie van de cyclus, die door middel van rapportages, ervaringsgegevens en kengetallen zal plaatsvinden, worden veranderingsvoorstellen gedaan, wat kan leiden tot het aanpassen van beleid. De cyclus is dan rond en begint weer bij fase 1. Omdat deze cyclus rond is, zal de scheiding tussen de fasen in de praktijk vervagen. Ook in deze rapportage kunnen de fasen elkaar enigszins overlappen.

Organisatie-onderdelen zijn met betrekking tot de realisatie van de beleidscyclus sterk van elkaar afhankelijk. Een goede coördinatie van de procedurele kant van de cyclus is van belang om optimaal te kunnen functioneren. Hierbij is onderlinge communicatie van cruciaal belang. De commandant is eindverantwoordelijke voor de procedurele beheersing van de gekoppelde beleids- en begrotingscyclus. De controller signaleert, levert informatie aan en analyseert de resultaten met behulp van een op te zetten informatiesysteem waar gegevens worden bijgehouden.

2.3.1 Ontwikkelen van strategisch beleid en meerjarenproductbegroting

Het ontwikkelen van strategie bestaat uit het formuleren van een strategisch beleidsplan en een meerjarenproductbegroting. De ontwikkelingsfase wordt met het nemen van een besluit over de instrumenten afgerond. Een strategisch beleidsplan vertegenwoordigt een visie op de toekomst van de brandweer. Gezien de turbulente omgeving waarin de brandweer zich op dit moment bevindt, zal de termijn die het strategisch beleidsplan bereikt niet erg lang zijn. Om niet achter de ontwikkelingen aan te lopen is een visie van vier jaar reëel. De strategie bestaat uit diverse beleidsvoorstellen, die worden vertaald in aan te bieden producten en kwaliteitseisen die daaraan gesteld zouden moeten worden. Deze beleidsvoorstellen zullen op elkaar moeten worden afgestemd; er zullen keuzen moeten worden gemaakt en deze zullen getoetst moeten worden op financiële haalbaarheid.

Op basis van de vorige jaren en de strategiekeuzen, zal in de meerjarenbegroting een inschatting moeten worden gemaakt van de te leveren productie met de daaraan gekoppelde financiële middelen. De meerjarenproductbegroting doet dit eveneens voor een viertal jaren. De BIEO is als het ware een handzame samenvatting van de meerjarenproductbegroting.

Het managementteam of de commandant draagt in eerste instantie de verantwoordelijkheid om het nieuwe strategisch beleid (innovatie) projectmatig tot stand te brengen, bij voorkeur door middel van het instellen van projectgroepen (tijdelijk) die bemenst worden vanuit de teams binnen de afdelingen en die over voor het onderwerp relevante expertise beschikken. De strategische beleidsvoorstellen worden vastgesteld door het bestuur van de gemeente. Bij de besluitvorming over de strategie is de commandant altijd eindverantwoordelijk.

In het strategisch beleid is aandacht besteed aan inhoudelijke aspecten, maar ook aan instructies aan afdelingshoofden en directie over hoe het beleid vertaald wordt naar een productbegroting, alsmede richtlijnen voor het registreren van die beleidsuitvoering en rapportage aan management en bestuur (maraps). De daadwerkelijke uitvoering van het strategisch beleid geschiedt in feite door het jaarlijks formuleren van de productbegroting.

In de grote korpsen is de controller verantwoordelijk voor het opstellen van de begroting. Een deel van de uitvoerende werkzaamheden die met het opstellen van de begroting samenhangen, kan door een financieel administratieve kracht worden uitgevoerd. In kleinere gemeenten zal de commandant zelf de begroting opstellen, eventueel in samenwerking met een deskundige.

- 2.3.2 Uitvoeren van strategie en ontwikkelen productbegroting
Het strategisch beleidsplan zal vertaald worden naar een productbegroting voor de gehele organisatie, die éénmaal per jaar wordt gemaakt. Het zal in het laatste kwartaal van het jaar onder verantwoordelijkheid van de commandant door het eventuele managementteam worden opgesteld en aan de ondernemingsraad/onderdeelscommissie worden verstrekt.

De bewaking van een goede vertaling van het strategisch beleid is een uitdrukkelijke taak en verantwoordelijkheid van de commandant en eventueel het managementteam. Met name de commandant heeft hierin naar de andere leden van het managementteam duidelijk een (bij)sturende taak.

Het opstellen van de productbegroting kan opgedeeld worden in twee onderdelen. Het eerste onderdeel is de beleidsbegroting, het tweede onderdeel is de beheersbegroting. De beleidsbegroting richt zich op de activiteiten die in een jaar moeten worden uitgevoerd en op de autorisatie van de middelen die nodig zijn voor de uitvoering van deze plannen. Deze begroting is met name geschreven voor de gemeenteraad.

In de loop van het jaar dient vervolgens een ringer aan de polis gehouden te worden. Deze uitvoering van de beleidsbegroting is vastgelegd in de beheersbegroting, die er veel meer op geënt is het proces bij te sturen. De beheersbegroting richt zich meer op het bijhouden van afspraken. In de praktijk zal de beheersbegroting daarom zodanig in detail gaan dat de vaststelling door de gemeenteraad niet altijd noodzakelijk is. In de praktijk is de scheiding tussen beleids- en beheersbegroting niet altijd scherp te maken, vooral ze veelal onderdeel uitmaken van een stuk.

De productbegroting zal door de commandant in samenwerking met het managementteam geschreven worden. Tevens zal specifieke financiële deskundige ondersteuning geleverd worden door de controller of door bijvoorbeeld de afdeling Financiën van de gemeente.

- 2.3.3 Evaluatie van strategie en productbegroting
De evaluatie van het strategisch beleid en de meerjarenproductbegroting is een taak van de commandant en het managementteam. Ook de controller kan hierin weer een rol spelen bij het verzamelen en interpreteren van informatie. De informatie kan leiden tot adviesvoorstellen voor bijstelling of aanvulling van strategisch beleid. Het jaarlijks opstellen van de productbegroting is ook een evaluatie van het geplande strategisch beleid.

Tevens kan het college van burgemeester en wethouders op eigen initiatief de commandant verzoeken voorstellen te maken tot ontwikkeling of bijstelling van het strategisch beleid.

De productbegroting zal in principe -met behulp van maraps- in het managementteam geëvalueerd worden. In deze fase speelt de controller weer een belangrijke rol. Een controller meet, registreert en vergelijkt meetresultaten met de normen en analyseert de verschillen. Vervolgens confronteert hij de voor de cijfers verantwoordelijke afdelingshoofden met de resultaten.

De werkelijke cijfers (jaarverslag) zullen naast de geplande cijfers gelegd moeten kunnen worden. Deze evaluatiestukken worden ook wel maraps genoemd.

De organisatie zal moeten bepalen op welk moment welke uitdraai van gegevens relevant is. Sommige uitdraaien worden per kwartaal en sommige per maand vervaardigd. Een uitdraai van deze verschillen zal door de controller met de voor de cijfers verantwoordelijke afdelingshoofden besproken worden. In het geval van de begroting zullen de cijfers naar de afdelingshoofden en de commandant gaan.

In principe zullen in ieder geval kwartaalcijfers in maraps beschikbaar moeten komen. Zij zullen tijdens het managementteamoverleg besproken worden. Ook kan, op initiatief van de controller, tijdens het managementoverleg hieraan aandacht besteed worden.

De koppeling tussen output en input zal een steeds belangrijker rol gaan spelen in de gemeenten en dus ook bij de brandweer. Door deze ontwikkeling zal de financiering van de kosten van de brandweer steeds nadrukkelijker aan de producten gekoppeld worden. Deze ontwikkelingen vereisen een snel inzicht in de werkelijke resultaten van de brandweerproducten ten opzichte van de verkregen middelen per product. Maandelijks uitdraaien van de werkelijke cijfers zullen in de toekomst waarschijnlijk noodzakelijk zijn om de verschillen met de productbegroting op tijd te signaleren.

2.4 Ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van operationeel beleid (afdelingsplannen en budgetten)

De afdelingsplannen, zoals eerder in dit hoofdstuk zijn beschreven, zijn een nadere invulling van de productbegroting. In deze paragraaf zal achtereenvolgens aandacht worden besteed aan het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van afdelingsplannen.

2.4.1 Ontwikkelen van afdelingsplannen

De productbegroting wordt door elke afdeling in een afdelingsplan geoperationaliseerd voordat deze tot uitvoering wordt gebracht. De verantwoordelijkheid voor het formuleren van afdelingsplannen berust bij de afdeling zelf. De vaststelling zal plaatsvinden door het afdelingshoofd, die het plan ter goedkeuring aanbiedt aan de commandant.

Het managementteam zal voor de afstemming van afdelingsplannen en de productbegroting verantwoordelijk zijn.

Een onderdeel van de afdelingsplannen is het budget dat per afdeling zal worden vastgesteld. In het vorige hoofdstuk is hierop ingegaan, maar in dit hoofdstuk wordt, gezien de relatie met de begroting, apart aandacht aan dit onderdeel van het afdelingsplan besteed.

Het decentraliseren van bevoegden verantwoordelijkheden binnen de brandweerorganisatie naar afdelingshoofden zal gepaard moeten gaan met een budgetverantwoordelijkheid. Met een afdelingsbudget zal het afdelingshoofd namelijk een belangrijk instrument in handen hebben om de toegekende bevoegd- en verantwoordelijkheden waar te maken. Door te decentraliseren zal de kostenbeheersing binnen de afdelingen een grotere rol gaan spelen.

Het budget wordt opgesteld nadat met het managementteam afspraken gemaakt zijn over de productie. Samen met de commandant wordt er op toegezien dat de budgetten in overeenstemming zijn met de gemaakte strategische keuzen. De controller zal in samenwerking met het afdelingshoofd voor afstemming binnen de begroting zorg dragen. Het budget zal in conceptvorm elk jaar ongeveer in oktober/november afgerond moeten worden.

2.4.2 Uitvoeren van afdelingsplannen

Het afdelingshoofd is in eerste instantie verantwoordelijk voor een correcte uitvoering van het afdelingsplan. Door goede afspraken te maken over de verdeling van taken en middelen binnen de afdeling, wordt zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de geformuleerde doelstellingen per taak bij de uitvoerende medewerkers gelegd. Het afdelingshoofd bewaakt de uitvoering en signaleert afwijkingen van de doelstellingen en stuurt zondig bij.

Het afdelingshoofd moet in alle gevallen eindverantwoordelijk zijn voor het realiseren van de afdelingsplannen en beslist over tussentijdse bijstellingen en reallocatie van middelen binnen zijn budget. Het afdelingshoofd dient hiervoor vanzelfsprekend te werken met voldoende mandatering van bevoegdheden. Voor aanpassingen die daarbuiten vallen, is goedkeuring van de commandant nodig.

Voor het verkrijgen van een draagvlak voor de afdelingsplannen, alsmede tussentijdse wijzigingen hierin (bijvoorbeeld op basis van nadien vast te stellen richtlijnen) zal het afdelingsplan binnen het werkoverleg van de betreffende afdeling besproken worden.

2.4.3 Evalueren van afdelingsplannen met behulp van Maraps

In het kader van uniforme uitvoering dienen afspraken te worden gemaakt over de omvang, aard en frequentie van rapportages aan management en bestuur. De rapportages dienen informatie te bevatten over de gerealiseerde activiteiten (kwalitatief en kwantitatief), evenals een analyse van de verschillen in realisatie ten opzichte van de planning, de voortgang in de planning en verwachtingen voor de toekomst. De informatie waarop deze rapportages gebaseerd zijn, komt voort uit het managementinformatiesysteem. De verzamelde kengetallen en de ervaringsgegevens vormen een deel van dit systeem.

Op basis van de door het afdelingshoofd ingediende afdelingsplannen toetst de commandant, eventueel geadviseerd door de controller, of de bestaande productbegroting en het strategisch beleid op een correcte manier zijn geïnterpreteerd en toegepast. Deze toetsing zal bijvoorbeeld vier maal per jaar (binnen het managementteam plaatsvinden (kwartaalrapportages).

De informatie die hieraan ten grondslag ligt, zal door de behandelende afdelingen worden verzameld en aan de controller worden doorgegeven. De controller is verantwoordelijk voor de verwerking van de informatie en het verstrekken van de kengetallen en informatiegegevens aan commandant en afdelingshoofden. De afdelingen rapporteren bijvoorbeeld eens per kwartaal aan de commandant. De commandant rapporteert hierover twee maal per jaar aan het bestuur. Binnen de afdeling zal per kwartaal inzicht moeten worden gegeven in de resultaten ten aanzien van de plannen, een analyse hiervan en verwachtingen ten aanzien van de toekomst.

2.5 Opstellen jaarrekening

De werkelijke cijfers zullen jaarlijks in de jaarrekening worden weergegeven. Op basis van de jaarcijfers die aan het einde van het eerste kwartaal afgerond moeten zijn, zal opnieuw naar de begroting gekeken worden. Verschillen dienen geanalyseerd te worden. Het opstellen en analyseren van de jaarrekening is een taak van de controller. Het management zal, indien nodig, corrigerende acties op de cijfers moeten ondernemen. Deze corrigerende acties kunnen zowel betrekking hebben op de begroting als op de inhoud van de beleidscyclus. Deze cijfers worden ter goedkeuring aan het bestuur verstrekt waarna zij binnen het managementteam en met de ondernemingsraad besproken worden.

Voor verdere uitwerking van het jaarverslag wordt verwezen naar bijlage 17.

3 Het gebruik van kengetallen in plannings- en beheersingsprocessen

Gemeenschappelijke organisaties streven de laatste jaren, zonder uitzondering, naar resultaatgerichte en resultaatgerichte organisaties. Een en ander is gericht op het bestuurbaar en beheersbaar maken van de organisatie. In de praktijk vullen gemeenten het veranderproces, gericht op een bestuurbare en beheersbare organisatie, elk op eigen wijze in. Geen standaardverhaal dus, dat klakkeloos binnen elke gemeente kan worden ingevoerd. Wel zijn overeenkomsten in dergelijke "BBI-achtige"-processen te noemen. De aandacht voor het opstellen van op producten gebaseerde begrotingen (en andere financiële instrumenten), het relateren van producten aan daarvoor benodigde middelen (tijd en geld), de informatievoorziening en de benodigde cultuurverandering spelen in dergelijke processen een hoofdrol.

Een andere gemeenschappelijke factor in dergelijke processen is het opstellen en gebruiken van kengetallen binnen de organisaties. Kengetallen worden door medewerkers echter vaak met argwaan bekeken. De angst dat men voortaan wordt afgerekend op een combinatie van cijfers die niet eens met nauwkeurigheid en zorgvuldigheid kunnen worden vastgesteld is groot. Velen zien het gebruik van kengetallen als het doorslaan van de "resultaatgerichte" cultuur. Dit is echter afhankelijk van hoe met kengetallen wordt omgegaan. Op het eerste gezicht kan het toepassen van kengetallen inderdaad een puur kwantitatief en financieel verhaal lijken. Het gebruiken van kengetallen is meer, het vereist tevens een verandering in

het "denken en doen" van het gehele apparaat en het bestuur. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de mogelijkheden en de onmogelijkheden van het werken met kengetallen.

3.1 Wat is een kengetal

Het opstellen van kengetallen start met het formuleren van "producten" binnen de organisatie. Deze producten vormen de basis van het plannings- en beheersingsproces in de organisatie. Zij moeten aangeven wat de output van processen binnen de organisatie is. Om producten te kunnen formuleren zullen functies binnen gemeenten in kaart moeten worden gebracht. Dat is geen eenvoudig proces omdat bijvoorbeeld gemeenten een grote hoeveelheid diverse taken aanbieden: van het geven van communicatie-adviezen tot het blussen van branden, van het opstellen van beleidsproducten op het gebied van actie tot nazorg. Het is daarom aan te raden producten in projectgroepen onder te verdelen. Veelal wordt er tevens een indeling in hoofdproducten en deelproducten gemaakt. Het hoofdproduct oefenplan is onder te verdelen in verschillende soorten oefeningen, de deelproducten. Voor een verdere verwijzing van producten wordt naar bijlage 12 verwezen.

Alle activiteiten van de organisatie dienen te worden ondergebracht bij producten waarvoor medewerkers verantwoordelijk worden gesteld. Producten dienen een aannemelijke kostendrager te kunnen zijn, wat betekent dat toelating op bedrijfseconomische basis mogelijk moet zijn. Zo ontstaat voor de gehele organisatie een duidelijke productenstructuur. Producten moeten vervolgens binnen de verantwoordelijkheden waarvoor individuen of groepen individuen verantwoordelijk zijn. De eenheden, zoals afdelingen en sectoren, kunnen bestaan uit een (aantal) product(en) of zelfs productgroepen. Het in kaart brengen van een product is meestal nog niet voldoende om echt te kunnen plannen en sturen. Het product "rijbewijzen maken" zegt nog niet veel over het behalen van een taakstelling of de manier waarop de taakstelling behaald is.

Zo'n product geeft slechts inzicht in welke activiteiten uitgevoerd worden om uiteindelijke beleidsdoelstellingen van de organisatie te behalen.

De volgende stap is het koppelen van producten aan te behalen prestaties. Prestaties geven aan welke inspanning (in bijvoorbeeld tijd en geld) een product kost. Zij vormen kengetallen die in het merendeel van de gevallen een relatie tussen twee grootheden weergeven. Een aantal afgegeven paspoorten per uur geeft een prestatie weer, omdat de relatie met de hoeveelheid input vermeld is.

3.2 Verschillende soorten kengetallen

Bij het ontwerpen van verschillende kengetallen dient altijd in beeld gebracht te worden wat men met de kengetallen wil meten of bereiken. Kengetallen kunnen namelijk verschillende signalen afgeven. Wat voorbeelden ter verduidelijking.

Kengetallen kunnen kwantitatief en/of meer kwalitatief gericht zijn. Een voorbeeld van een kwantitatief kengetal is bijvoorbeeld de opbrengst per eenheid product. Een meer kwalitatief kengetal kan een indicatie geven van bijvoorbeeld (on)tevredenheid van klanten. Het aantal klachten per maand is hiervoor een indicatie.

Een heel andere invalshoek is of kengetallen gericht zijn op effectiviteit en/of efficiency. Een effectiviteitsmeting is er vooral op gericht om te kijken of doelen bereikt worden. Een voorbeeld hiervan is te bekijken of de kosten van een budget en werkelijke kosten niet van elkaar afwijken. Indien de totale opbrengsten van geïnde reinigingsbelastingen de werkelijk gemaakte kosten dekken, is het doel ikostendekkendheid bereikt.

Efficiency zegt meer over de manier waarop de doelen bereikt zijn. Uit het oogpunt van "klantgerichtheid" zou het wenselijk zijn dat bij loketten in organisaties meerdere mensen tegelijk klaar staan om klanten direct te kunnen helpen. Om dit doel te bereiken zullen de medewerkers ook geruime tijd per dag "wachten" op klanten. Hierdoor zullen meer personeelskosten gemaakt worden. Indien wachttijden voor klanten geaccepteerd worden, zal dus efficiënter met geld omgegaan worden.

3.3 Hoe gebruik je kengetallen

Het vaststellen en berekenen van kengetallen is geen doel op zich. Het eenmalig berekenen van een kengetal is namelijk niet automatisch een sturingsmiddel. Juist door het vergelijken van kengetallen met normen wordt een signaal gekregen waarop bijsturing kan plaatsvinden. Normen zullen in de praktijk ontwikkeld worden door de organisatie. Bij het starten met werken van kengetallen zullen de normen nog ruw zijn. Dit mag echter nooit een excuus zijn om niet met kengetallen te werken. Hoe ruw de norm ook is, het dwingt de organisatie in ieder geval in een vroeg stadium na te denken over eventuele afwijkingen van de norm en de oorzaken daarvan. Op basis van conclusies uit de analyse kunnen verschillende maatregelen genomen worden. Maatregelen kunnen dan afgestemd worden op de oorzaken die aan de afwijking ten grondslag liggen, zodat acties gericht op verbetering genomen kunnen worden. Maatregelen zouden tevens kunnen leiden tot het aanpassen van de norm zelf of het aanpassen van de doelstelling.

Het vergelijken van kengetallen kan zowel binnen de organisatie als met vergelijkbare organisaties plaatsvinden. Bij het naast elkaar zetten van kengetallen van verschillende organisaties moet ervoor gewaakt worden dat geen apples met peren vergeleken worden.

3.4 Valkuilen bij het gebruik van kengetallen

Zoals reeds vermeld, kan het gebruik van kengetallen veel weerstand oproepen bij medewerkers in (overheids)organisaties. Die weerstand wordt veroorzaakt door een aantal factoren waarvan er een aantal belangrijke benoemd kunnen worden.

Ten eerste is er het gevaar dat kengetallen een doel op zich worden in plaats van een sturingsmiddel. Indien een bepaald kengetal, zeg het aantal productieve uren per maand, blijft afwijken van een gemiddelde, zal dat signaal bij de chef van een afdeling komen. De chef roept de medewerkers bij zich om de afwijking te bespreken. De discussie zal zich dan al snel kunnen oespitsen op het feit dat de norm te hoog is gesteld of dat de norm als onrechtvaardig wordt ervaren. Veel interessanter is het om te kijken of er verklaringen te vinden zijn voor de afwijking.

Zeker bij het ontwerpen van kengetallen zullen bijbehorende normen nog onnauwkeurig zijn. Denk bijvoorbeeld aan een gemiddelde omzet per maand. Indien langere tijd met kengetallen wordt gewerkt, kunnen de normen voor seizoensinvloeden worden aangepast. Kengetallen moeten in de eerste plaats een signaal aan management en medewerkers afgeven. Na analyse van oorzaken van de afwijkingen kan (indien noodzakelijk) vroegtijdig bijgestuurd worden.

Een ander valkuil is het verantwoordelijk stellen van mensen voor kengetallen die zij zelf niet kunnen beheersen. Indien medewerkers verantwoordelijk worden gesteld voor producten en daaraan gerelateerde kengetallen die zij niet kunnen beheersen, zal grote demotivatie gaan optreden. Hiertoe moet bij het opstellen, maar ook bij het analyseren van de kengetallen steeds weer aandacht besteed worden.

Indien overwogen wordt om te gaan werken met kengetallen moet er dus aandacht besteed worden aan de cultuurverandering die daarvoor benodigd is. Ga maar eens na hoe ingrijpend het binnen sommige organisatie-onderdelen ervaren wordt om te gaan tijdschrijven. Er zal zorgvuldig aandacht besteed moeten worden aan het creëren van draagvlak en betrokkenheid van medewerkers in het proces. Deze cultuurverandering kan bereikt worden indien aandacht besteed wordt aan de communicatie over het hoe en waarom van kengetallen. Daarbij dient tevens aangegeven te worden dat het werken met kengetallen een proces is waarin "van elkaar leren" een hoofdrol speelt. Van elkaar leren betekent soms ook het maken van fouten, daarvoor moet binnen het proces bewust ruimte gemaakt worden. Hierbij is de inbreng van de werkvloer onmisbaar. Tevens kan het inschakelen van een onafhankelijke deskundige van groot belang zijn.

Het gebruiken van kengetallen is niet een zaak die slechts éénmaal wordt ontworpen en wordt ingevoerd. In de loop van de tijd zullen veranderingen optreden, die leiden tot aanpassing van de kengetallen. Producten kunnen veranderen, er kunnen nieuwe producten aangeboden worden, beleidsdoelstellingen worden aangepast en prestaties die nodig zijn om producten te maken, kunnen ook aan verandering onderhevig

zijn. Juist door die aandacht voor kengetallen en analyse van afwijkingen met de norm blijft bijsturen in een vroeg stadium mogelijk. Hierdoor kunnen de plannings- en beheersingsprocessen steeds optimaler gaan verlopen.

VERVALLEN

VERVALLEN

Bijlage 12 - De producten van de brandweer

BASISGEGEVENS VOOR PRODUCTBEGROTINGEN BRANDWEERORGANISATIES Algemene gegevens

Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie- en beheersverordening - Formatieve sterkte - Materiële voorzieningen - Huisvestingsvoorziening
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> - Aantallen inwoners - Aantallen wooneenheden - Aantallen bedrijven - Oppervlakte gebied
Wettelijke bepalingen	<ul style="list-style-type: none"> - Brandweernet - Rampenwet - Comptabiliteitsvoorschriften 1995 - Bouwbesluit - Brandbeveiligingsverordening - Gemeenschappelijke regeling - Arbo-wet
Voorschriften en richtlijnen	<ul style="list-style-type: none"> - Model rechtspositieregeling vrijwilligers brandweer - Besluit brandweerpersoneel - Handleiding brandweezorg - Risico-inventarisatie

ONDERSTEUNENDE PRODUCTEN (HALFFABRICATEN)

(Hoofd)producten; projecten	Deelproducten	Kengetallen	
Beleidsplanprocedure	<ul style="list-style-type: none"> - beleidsplan brandweer - meerjarenplanning - meerjarenactiviteitenplan - periodieke analyses en rapportages - jaarplan/jaarverslag - periodieke analyses en rapportages 	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen plannen - aantallen uren - kosten per activiteit - voorjaars- en herfstjaarsnota 	
Besluitvormingsprocedures	<ul style="list-style-type: none"> - bestuursadviezen 	<ul style="list-style-type: none"> - idem 	
Personeelsgegevens	<ul style="list-style-type: none"> - aantal personeelsleden - personeelskosten - veiligheidsaanpak - bedrijfsuitverlening - mens/middelenplanningen - opleidingsgegevens - keuringen - ongevalverzekering 	<ul style="list-style-type: none"> - gemiddelde sterkte formatie - gemiddelde kosten per personeelslid/uur - aantallen en soorten veiligheidsvoorzieningen - gemiddelde kosten voorzieningen - beschikbaarheid personeel - normen aan- en afwezigheid - opleidingsplan - directe en indirecte kosten - aantallen en soorten keuringen - kosten keuringen - normstellingen centraal 	<ul style="list-style-type: none"> - verlof, ziekte etc. - opleidingsniveau personeel - opleidingsresultaten
Klachtenbehandeling	<ul style="list-style-type: none"> - aantal en soort klachten 	<ul style="list-style-type: none"> - gemiddeld aantal klachten per incident - ontwikkeling t.o.v. voorgaande perioden 	<ul style="list-style-type: none"> - feitelijke situatie in korps
Organisatie en leiding	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen en soorten vergaderingen - stafoverleg - bestuurlijk overleg - managementteambesprekingen - afdelingsoverleg - kaderoverleg - ondernemingsraad - Arbo 	<ul style="list-style-type: none"> - aantal uren - kosten per vergaderingssoort - kosten per vergadering 	

FUNCTIES IN VEILIGHEIDSKETEN

Schakel veiligheidsketen	(Hoofd)producten; projecten	Deelproducten	Kengetallen	Kengetallen
Pro-actie	<ul style="list-style-type: none"> - beoordeling vooraf over infrastructurele beslissingen/planningen - risico-inventarisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - beoordeling vervoersstromen gevaarlijke stoffen - aantal plan ruimtelijke ordening - bijzondere risico's: aantallen en soort 	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen adviezen - tijdsbesteding aan de adviezen - kosten van de adviezen - kosten van de adviezen 	
Preventie	<ul style="list-style-type: none"> - bouwplannen - uitvoering - bouwverordening - milieubeheer - luchtvaartwet - brandveiligingsverordening - voorlichting 	<ul style="list-style-type: none"> - bouwkundige voorradvieszen - advisering inzake bouwaanvragen - voorradvieszen technische installaties - controles/oplevering technische installaties - verleende geruiksvergunningen bouwwerken - controle naleving verleende bouwvergunningen - advisering ontwerpvergunningen Wet Milieubeheer - verleende vergunningen oplatens luchtballonnen - gebruiksvergunningen tijdelijke bouwsels - aantal voorlichtingsactiviteiten - soorten voorlichtingsactiviteiten 	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen adviezen bouwtoezicht - aantal afgegeven vergunningen BBV - installaties - controles - voorlichting - aantallen adviezen - kosten per voorlichtingsactiviteit - aantal uren per activiteit 	<ul style="list-style-type: none"> - aantal afgegeven vergunningen BBV - installaties - controles - voorlichting
Preparatie	<ul style="list-style-type: none"> - bluskaarten - plannen - alarmerings/inzetprocedures - kaartmateriaal 	<ul style="list-style-type: none"> - bijwerken bluskaartenboek - maken ontruimingsplannen - maken van bereikbaarheidsplannen - maken van bosbrandbestrijdingsplannen - maken van logistieke plannen - maken van aanvalsplannen - maken van nieuwe procedures - onderhoud bestaande procedures - maken nieuw kaartmateriaal - onderhoud bestaand materiaal 	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen betaalde/onbetaalde opdrachten - aantallen betaalde/onbetaalde opdrachten - kosten per opgesteld plan - gemiddelde doorlooptijd aanvalsplannen - totale doorlooptijd aanvalsplannen - gemiddelde doorlooptijd ontruimingsplannen 	<ul style="list-style-type: none"> Kerngegevens - risicodragende objecten - brandkranen - bestemmingsplannen
Opleiding, Training en Vorming	<ul style="list-style-type: none"> - verzorging modulaire brandweeropleidingen - diverse opleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> - brandwacht - brandwacht 1 - hoofdbrandwacht - hoofdbrandwacht 1 - onderbrandmeester - brandmeester - herhalingen - kaderdagen 	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen opleidingen; relatie kosten/opbrengsten - bezettingsoverzicht opleidingscentrum - aantallen ingehuurde instructeurs - kosten ingehuurde instructeurs 	

FUNCTIES IN VEILIGHEIDSKETEN

Schakel veiligheidsketen	(Hoofd)producten; projecten	Deelproducten	Kengetallen	Kengetallen
Rampenbestrijding	<ul style="list-style-type: none"> - oefenplan - opleiding/oefening brandbestrijding - opleiding/oefening commando rampenterrein - redding - waarschuwings- en verkenningdienst - beheer materieel 	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen geplande en soorten oefeningen - gemiddelde kosten per oefening - aantal geraamde directe/indirecte uren per oefening - compagnie - compagnie-staf - compagniecombi - onderhouds- en verzorgingsgroep - bevindingen - plotters - commando rampenterrein - combi - peletonstaf - peletons-combi - meetploegen - w.v.d.-deskundigen - rogs-ontsmettings-deskundigen - w.v.d.-deskundigen - stafoefening - combi-oefening - voertuigen - inventaris - overigen 	<ul style="list-style-type: none"> - bestuurlijk, multi-disciplinair - aantallen opleidingen; relatie kosten/opbrengsten - bezettingsoverzicht opleidingscentrum - aantallen ingehuurd instructeurs - kosten ingehuurd instructeurs 	
	<ul style="list-style-type: none"> - verbindingen/ waarschuwing 	<ul style="list-style-type: none"> - sirenenetwerk - portofoons - mobilofoons - telefonie 		
Grootschalig optreden regionale brandweer	<ul style="list-style-type: none"> - organisatie - paraatheidsregelingen 	<ul style="list-style-type: none"> - aantal en soorten operationele procedures - opkomsttijd 	<ul style="list-style-type: none"> - brand hulpverlening, wettelijk geval, gevaarlijke stoffen - peleton; specialistische team 	<ul style="list-style-type: none"> soorten bijzondere objecten - spoorweg; autosnelweg; vaarweg; vliegveld
Repressie Parate zorg	<ul style="list-style-type: none"> - repressief optreden - onderhoud kennis en vaardigheden - hulpverleningen - vliegtuigbewaking - wachtdiensten - storingsdiensten - personeelszaken - diensten voor derden - paraatheid OVD/ROD 	<ul style="list-style-type: none"> - beroep - vrijwilligers - opleiding - oefening - betaalde - onbetaalde maaltijden - kennis en uitrusting - overige activiteiten - aantal oproepen totaal - idem in piketdienst - idem per soort incident 	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen uitrukken: brand en hulpverlening - directe/indirecte uren - aantallen/soorten opleidingen - aantallen/soorten oefeningen - aantallen/soorten hulpverleningen - aantallen/soorten hulpverleningen - aantal opstijgingen; gemiddelde kosten per vlieguur - aantallen maaltijden - kledingreglement - aantal en soorten - aantal uren per oproep - kosten per oproep - ontwikkeling in jaren 	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen meldingen totaal - aantallen meldingen brand - aantallen meldingen hulpverleningen - aantallen verleende bijstand regio - aantallen ontvangen bijstand regio - automatische mededelingen - aantal loze meldingen - aantallen slachtoffers; gewonden en/of doden - aantallen manschappen - norm opkomsttijd 1e eenheid
Technische Zaken	<ul style="list-style-type: none"> - beheer rijksmaterieel - beheer eigen materieel - beheer gebouwen - facilitaire ondersteuning - diensten voor derden 	<ul style="list-style-type: none"> - voertuigen - inventaris - overige materieel - voertuigen - inventaris - overige materieel voor elk gebouw - magazijn - kantine - blusapparaten - persluchtapparatuur - voertuigen 	<ul style="list-style-type: none"> - soorten voertuigen/ onderhouds- programma's; aantal km2 - aantal uren besteed aan onderhoud etc. - soorten voertuigen/onderhouds- programma's - aantal uren besteed aan onderhoud etc. - onderhouds-inventarisatie - welke goederen; doorstroomsnelheid - omzet; artikelgroepen - aantallen waarop onderhoud is uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen en soorten voertuigen - kosten per voertuig - kosten per onderhoudsbeurt - aantallen en soorten voertuigen - kosten per voertuig - kosten per onderhoudsbeurt

FUNCTIES IN VEILIGHEIDSKETEN

Schakel veiligheidsketen	(Hoofd)producten; projecten	Deelproducten	Kengetallen	Kengetallen
Verbindingen	<ul style="list-style-type: none"> - verbindingen algemeen - alarmcentrale - telecommunicatie 	<ul style="list-style-type: none"> - werkplaats - alarmeringsnetwerk - mobilfoonnetwerk - sirenenetwerk - meetpostennetwerk - bediening - uitrukcomputer - openbaar meldsysteem - registratiesysteem - inventaris - bedrijfstelefooninstallatie - telex 	<ul style="list-style-type: none"> - aantallen/soorten reparaties - soorten en aantal sirenes/testen - gemiddelde verwerkingstijd per melding - aantal centralisten; gemiddelde kosten per melding - soorten meldingen - aantal aangesloten; meldingen - aantal geregistreerde gesprekken - aantal/soorten systemen - merk; onderhoud; etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - uitruktijd per melding/per korps
	<ul style="list-style-type: none"> - verbindingsmiddelen 	<ul style="list-style-type: none"> - arbi - autotelefoons - faxen - mobilfoons - portofoons - alarmontvangers - semafoons - verbindingscommandowagen 	<ul style="list-style-type: none"> - aantal; kosten per telefoon; gebruiksintensiteit - aantal faxen - aantal; typen; kosten per stuk; locaties; tarief - aantal; typen; kosten per stuk; locaties; tarief - aantal; typen; kosten per stuk; locaties; tarief - aantal; typen; kosten per stuk; locaties; tarief 	
Nazorg	<ul style="list-style-type: none"> - zorg voor menselijke aspecten - organisatorische aspecten - herstelzorg 	<ul style="list-style-type: none"> - nazorg t.b.v. burgers of lokale gemeenschap - nazorg t.b.v. collega's - keereffect incident: voeding preventie en preparatie - ondersteuning herstelplaats incident 		

Rampenbestrijding

(Hoofd-) producten; projecten	Deelproducten	Kengetallen	Kengetallen
1. Definitie ontwerpscenario rampenbestrijding organisatie (taakstellende scenario's)	<ul style="list-style-type: none"> • ontwerpscenario rb-organisatie • ontwerpscenario per rb-proces 	<ul style="list-style-type: none"> • stadia en criteria opschaling bestuurlijke en operationele organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • aantal slois • soorten gewonden • aantallen bevolking • aantal en aard reddingen • enzovoort
2. Opstellen regionaal rampenplan (regionaal vastleggen regie rampenbestrijding)	<ul style="list-style-type: none"> • regionaal rampenplan • gemeentelijke rampenplannen • regionale bijlagen met betrekking tot processen rb 	<ul style="list-style-type: none"> • gemeentelijk rampenplan in alle gemeenten • draaiboeken voor voorbereiding/ invulling • leiding en coördinatie (voor alle staven: BT, OT, CoRT, enzovoort) • uitvoering alle rb-processen 	<p>planning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisatie • werkwijze • personeel (opleiding en oefening) • materieel/ infrastructuur
3. Opstellen rampenbestrijdings plannen voor concrete rampsituaties in regio	<ul style="list-style-type: none"> • aanvullende draaiboeken met betrekking tot concrete rampscenario's aansluitend op producten onder 2 	<ul style="list-style-type: none"> • voor alle Sevesobedrijven • voor alle overige rampsituaties 	<p>planning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisatie • werkwijze • personeel (opleiding en oefening) • materieel/ infrastructuur
4. Opstellen interdisciplinaire plannen/afspraken ten behoeve van voorbereiding op specifieke regionale risico's	<ul style="list-style-type: none"> • diverse operationele draaiboeken voor regionaal/lokaal gedefinieerde ongevalsscenario's niet direct zijnde rampsituaties, waar coördinatie en samenwerking aan de orde zijn 	<p>bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • spoorwegongeval • verkeersongeval • waterongeval • grote evenementen • gevaarlijke stoffen/milieuincidenten 	<p>planning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisatie • werkwijze • personeel (opleiding en oefening) • materieel/ infrastructuur
5. Organiseren operationele invoering planvorming rb	<ul style="list-style-type: none"> • organisatie en planning in tijd en kwaliteit ten aanzien van operationele invoering plannen en draaiboeken 	<ul style="list-style-type: none"> • afgestemd geheel invoeringsplannen diverse plannen en draaiboeken • concrete afspraken omtrent tijd, taken, kwaliteit, financiën, enzovoort 	<p>planning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisatie • financiën • werkwijze • personeel (opleiding en oefening) • materieel/ infrastructuur
6. Organiseren kwaliteitstoetsing en beheer/ onderhoud producten preparatie	<ul style="list-style-type: none"> • organisatie voor kwaliteit, toetsing, beheer en onderhouden organisatie en planningsproducten preparatie rb 	<ul style="list-style-type: none"> • beheersplan regio reparatie rb als geheel • beheersplan per regio/onderdeel/plan draaiboek • integraal en interdisciplinair oefenplan (4 jaar) • integraal en interdisciplinair jaarplan oefenen 	<p>stelsel van kwaliteitseisen, operationele prestatienormen, opleidingseisen, enzovoort.</p> <p>planning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organisatie • procedures • financiën • personeel • materieel/ infrastructuur

VERVALLEN

Bijlage 13 - Meerjarenproductplan

Bron:	Brandweer Tilburg begroting 1995 deel 1
	Regionale brandweer zuid-oost Noord-Brabant ontwerp-begroting 1997 en meerjarenraming 1997/2000
	Management van overheidsorganisaties - De ambtelijke manager en het bestuurlijk beleid (beleids- en beheersinstrumentarium van gemeente Tilburg)
	Diverse rapportages/publicaties MEDE

Inleiding

Het meerjarenproductplan is een van de instrumenten van de beleids- en begrotingscyclus, zoals die verwoord is in bijlage 14. Het meerjarenproductplan is een planningsinstrument. Het legt een verband tussen de producten die de brandweer de eerstkomende jaren wenst te realiseren en de daarvoor beschikbare middelen. Tevens wordt aandacht besteed aan investeringen die nodig zijn om de doelstellingen te realiseren. Hiermee ontstaat een output-gericht planningsinstrument voor de lange termijn.

Uitgangspunt voor het meerjarenproductplan zijn de wensen die de politiek heeft ten aanzien van de brandweer. Deze wensen zijn vastgelegd in het collegeprogramma van de gemeente. Het collegeprogramma heeft veelal het karakter van een wensenlijst. In het meerjarenproductplan wordt die wensenlijst vertaald in een aantal concrete beleidsdoelstellingen, inclusief prioriteitsstelling. Deze beleidsdoelstellingen worden zo veel mogelijk uitgedrukt in meetbare effecten. De Regionale Brandweer zullen de uitgangspunten van het bestuur en de gemeenschappelijke regeling een basis voor het meerjarenproductplan vormen.

Een periodieke doorlichting van de organisatie is -naast het collegeprogramma- een verdere basis voor een meerjarenproductplan. De periodieke doorlichting schenkt aandacht aan de trends en ontwikkelingen die de komende jaren een belangrijke rol gaan spelen. Hierbij kan het zowel om externe als om interne aangelegenheden gaan, dus om marktontwikkelingen zoals regelgeving vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken, maar ook om interne bedrijfsvoering.

In het meerjarenproductplan worden de voorgenomen beleidsdoelstellingen vertaald in effecten en beleid. Een kort voorbeeld om een en ander toe te lichten:

De periodieke doorlichting wijst uit dat de brandweer onvoldoende in staat is om voldoende snij bij brand ter plaatse te zijn (zorgnormen). Een van de oorzaken hiervan is dat de kazerne niet optimaal is gesitueerd in het verzorgingsgebied. Het meerjarenproductplan geeft bijvoorbeeld aan dat de *beleidsdoelstelling* erop gericht is vastgestelde zorgnormen te behalen, maar ook welke maatregelen nodig zijn om de normen wel te kunnen behalen. Tevens kan er bijvoorbeeld voorgesteld worden om te verhuizen naar een nieuwe kazerne. Het meerjarenproductplan zal vervolgens inzicht verschaffen in de investeringen die hiermee gemoeid zijn.

Een meerjarenproductplan wordt onder verantwoordelijkheid van de brandweer opgesteld en behoeft de goedkeuring van de gemeenteraad. Hieronder wordt kort ingegaan op twee onderdelen, namelijk de periodieke doorlichting en het investeringsplan. Daarna volgt een samenvattend overzicht van de opbouw van een meerjarenproductplan die als checklist gebruikt kan worden.

Periodieke doorlichting

Een periodieke doorlichting wordt uitgevoerd om de brandweerproducten zo goed mogelijk op de wensen en eisen van de verschillende belangengroepen af te stemmen. Een voorbeeld van dergelijke eisen uit de omgeving zijn de kortingen uit het Gemeentefonds. Indien de brandweer hierdoor een bezuinigingsdoelstelling opgelegd krijgt, zal besloten moeten worden waar de beste bezuinigingsopties liggen de komende jaren.

Een periodieke doorlichting is een instrument om structureel naar zowel de interne organisatie als de externe omgeving te kijken. Bij het uitvoeren van een periodieke doorlichting kan een zogenoemde SWOT-analyse toegepast worden. In bijlage 18 over marketing en communicatie wordt een dergelijke analyse uitgebreid behandeld. Op deze plaats wordt volstaan met een kort overzicht:

S	-	strengths	(sterkten)
W	-	weaknesses	(zwakten)
O	-	opportunities	(kansen)
T	-	threats	(bedreigingen)

Bij een SWOT-analyse worden de conclusies van een intern onderzoek naar de sterke en zwakke kanten van de organisatie en de conclusies van een extern onderzoek naar de kansen en bedreigingen in de omgeving aan elkaar gekoppeld. Een dergelijke analyse leidt vervolgens tot conclusies over het beleid van de brandveer. Dit beleid kan gericht zijn op bestaande brandweerproducten, maar ook op aangepaste of nieuwe producten.

Investeringsplan

Een investeringsplan bevat een overzicht van de geplande meerjarige investeringen. Hierdoor worden de investeringsruimte en de daarmee gepaard gaande kapitaallasten inzichtelijk. Vaak wordt tevens een liquiditeitenplan met daarbij behorende renterekening bijgevoegd, zodat inzicht verkregen wordt in de mate waarin op korte termijn aan de financiële verplichtingen voldaan kan worden. Investeringsplan kunnen door middel van verschillende methodes worden afgeschreven (bijvoorbeeld historische kostprijs of vervangingswaarde). Voor een meer uitgebreide beschrijving van afschrijvingsmethodes wordt verwezen naar het boekje dat dit onderwerp behandelt, geschreven door drs. N.P. Mol, *Bedrijfs-economie voor de Collectieve Sector* (1988). Het doel van een investeringsplan is te komen tot een meer bedrijfsmatige beheersing van de investeringen. In relatie tot het meerjarige productplan geeft het investeringsplan inzicht in de komende kosten en profieten.

Checklist meerjarenproductplan

1. Uitgangspunten collegeprogramma	Onder dit kopje worden de wensen van het college voor de komende zittingsperiode in hoofdlijnen toegelicht. Hierbij is er nog geen sprake van beleid of beleidstaken, maar veeleer van een grof overzicht van de ideeën en verlangens van de collegeleden. De uitgangspunten van het collegeprogramma vormen input voor het opstellen van een meerjarenproductplan en worden kort in het plan toegelicht.
2. Periodieke organisatiedoorlichting	Onder dit kopje wordt helder gemaakt welke sterke en zwakke punten de organisatie heeft ten opzichte van de kansen en bedreigingen in de omgeving. Dit resulteert in een opsomming van de belangrijkste trends en ontwikkelingen, die beschreven worden in termen van strategische beleidskeuzen voor de lange termijn. Voorbeelden zijn groei van producten, afbouw van producten, projecten die opgestart worden, bezuinigingen, kwaliteitsslagen en dergelijke. Zoveel mogelijk worden hier de beoogde prestaties en effecten bij vermeld. Dit gebeurt dan in termen van brandweerproducten.
3. Omschrijving doelstellingen beleidstaken voor de komende jaren	Op basis van de drie voorgaande onderdelen kan onder dit kopje geconcludeerd worden wat de doelstellingen van strategische beleidstaken voor de komende jaren zijn. Hierbij moet aangegeven worden of het gaat om voortzetting dan wel aanpassing van bestaand beleid of geheel nieuw beleid. Het meerjarenproductplan kan tevens verschillende opties aangeven waarmee de doelstelling gerealiseerd kan worden.
4. Bedrijfsvoering	In het meerjarenproductplan wordt naar de brandweerproducten betreffende de integrale verhoudingen tevens stilgestaan bij de plannen op het gebied van PIC en G.
5. Financiële gevolgen	Op deze plaats wordt aangegeven wat de kosten en opbrengsten zijn van de gedefinieerde lange termijn beleidstaken, zodat inzicht gegeven kan worden in de dekking van een eventueel positief of negatief saldo. De voornaamste kosten, ook wel de lasten genoemd, zijn: <ul style="list-style-type: none">• personeelskosten• materiële kosten (inclusief die van het investeringsprogramma)• reserves en voorzieningen• met investeringen gerelateerde kapitaallasten De opbrengsten, ook wel baten genoemd, zijn onder te verdelen in: <ul style="list-style-type: none">• gemeentelijke bijdrage• gemeentebestrijdingsbijdrage vanuit de regio op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen Een belangrijk financieel onderdeel vormen de investeringen. Deze worden veelal apart in het overzicht opgenomen. Veelal zijn deze uitgesplitst naar soorten. Ook kunnen hierbij overzichten van de kapitaallasten, de liquiditeit en de rentekosten toegevoegd worden.
6. Risico	Op grond van de comptabiliteitsvoorschriften 1995 is de brandweer verplicht in het meerjarenproductplan een inschatting van de risico's te maken die verbonden zijn aan de uitvoering van dit beleid. Op basis van de risico-inschatting kan de gemeenteraad beter beslissen over het meerjarenproductplan en de mogelijke gevolgen ervan. Er is niet vastgelegd over welke risico's wel en welke niet gerapporteerd dient te worden.
7. Bij beleidstaak behorende producten	Onder dit kopje wordt aan de beleidstaken voor de lange termijn zoveel als mogelijk de bijbehorende output vermeld.

VERVALLEN

Bijlage 14 - Begroting in een oogopslag

Bron:	De productbegroting, Stichting BBI
	Begroting 1995, deel 1 en 2 van de Brandweer van de gemeente Tilburg
	Beheersbegroting 1995 van de Brandweer van de gemeente Eindhoven
	Diverse rapportages/publicaties MEDE

Inleiding

Naast de productbegroting voor de brandweerorganisatie zelf, zal er tevens een Begroting In Een Oogopslag (BIEO) moeten worden opgesteld. Deze begroting geeft een beeld aan de gemeenteraad en de bevolking over de voorgenomen activiteiten van de brandweer en de financiële implicaties ervan. De BIEO is -als het goed is- een ingang tot de begroting¹.

Voor de raadsleden zal duidelijk moeten zijn waar ze in de begroting meer informatie kunnen krijgen over welk product. De BIEO geeft een beeld van hoe de brandweer er financieel voorstaat en welke financiële consequenties (of risico's) verbonden zijn aan het gekozen beleid in het jaarplan.

Voor uitleg van de in deze bijlage gebruikte termen wordt verwezen naar bijlage 15.

Checklist BIEO

ONDERWERP BIEO	KORTE TOELICHTING
1. Benoemen voorstellen beleidstaak	In de beleidstaak worden de voornaamste veranderingen plaatsvinden voor de benoemde inclusief beoogde effecten van het voorstel.
2. Korte omschrijving voorstel beleidstaak	Het moet de gemeenteraad door deze korte omschrijving helder worden welk concreet voorstel (inclusief financiële gevolgen) aan de raad wordt voorgelegd, inclusief eventuele alternatieven. Verwezen wordt naar de plaats in productbegroting waar meer informatie over de beleidstaak, de beheerstaak en de producten te vinden is. Vervolgens wordt aangegeven hoe dit voorstel in het meerjarenproductplan past, of dat er sprake is van nieuw beleid. Ter illustratie kunnen enige kengetallen worden opgenomen.
3. Financiën	Hier wordt per hoofdgroep aangegeven wat het saldo is van de kosten en wat opbrengsten zijn per beleidstaak, zodat inzicht gegeven kan worden in de dekking en een eventueel voordelig of nadelig saldo. Tevens worden benodigde investeringen genoemd.
4. Risico	Voor gemeenteraadsleden is het van groot belang een inschatting te kunnen maken van de risico's waarop een voorstel kan stuiten. Risico's hoeven niet allen van financiële aard te zijn. Hierover moet onder dit kopje worden gerapporteerd. Op grond van de comptabiliteitsvoorschriften 1995, moet gerapporteerd worden over de risico's behorend bij de begroting.

¹ Dergelijke informatie op hoofdlijnen zal lang niet in elk korps in een aparte begroting worden weergegeven. De BIEO zal met name in grote korpsen en op regioniveau gemaakt worden. Waar in de rapportage verwezen wordt naar de raad, kan voor de regio tevens het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling gelezen worden.

VERVALLEN

Bijlage 15 - De productbegroting

Bron:	De productbegroting, Stichting BBI, 1995
	Begroting 1995, deel 1 en 2 van de Brandweer van de gemeente Tilburg
	Beheersbegroting 1995 van de Brandweer van de gemeente Eindhoven
	Diverse rapportages/publicaties MEDE

De productbegroting is een van de instrumenten uit een beleids- en begrotingscyclus zoals die in bijlage 11 is beschreven. De naam "begroting" geeft aan dat het om een instrument gaat waarbij planning centraal staat. In deze bijlage geven we een indruk van waaruit een productbegroting bestaat.

Een productbegroting is een vertaling van de langere-termijn doelstellingen van de brandweer voor het komende jaar. De productbegroting is een verzameling voor twee aan elkaar gekoppelde instrumenten, te weten:

- de beleidsbegroting
- de beheersbegroting

Beleidsbegroting

Op het hoogste niveau worden politieke doelstellingen uit het collegeprogramma vertaald naar beleidstaken en geconcretiseerd in brandweerproducten. De beleidsdoelstellingen worden zoveel mogelijk vertaald in meetbare resultaten, te weten de te leveren prestaties in termen van producten. De begroting wordt voorbereid door het college van burgemeester en wethouders en moet vastgesteld worden door de gemeenteraad. Een voorbeeld is verduidelijking:

De gemeenteraad heeft besloten dat de brandweer verder vorm moet geven aan het integrale veiligheidsbeleid, de brandweer moet beter voldoen aan de inmiddels vastgestelde zorgnormen. Deze *beleidsdoelstelling* kan vertaald worden in *meetbare resultaten*; de brandweer moet bijvoorbeeld aan een vastgesteld dekkingpercentage kunnen voldoen. Zij moet daarvoor de volgende *prestatie* leveren: "De brandweer is binnen 6-8 minuten na melding ter plekke van de brand, met tenminste 1 tank autospruit en 1 redvoertuig."

De beleidsbegroting geeft aan *wat* de brandweerleiding (na goedkeuring van de gemeenteraad) het komende jaar uitgevoerd wil zien. De beleidsbegroting is de basis waarop de raad beslissingen neemt en waarmee de raad de brandweer kan aansturen. Deze begroting wordt daarom ook wel een autorisatiebegroting genoemd.

Beheersbegroting

De beheersbegroting wordt onder verantwoordelijkheid van de commandant opgesteld en is een verdere vertaling van de beleidsbegroting. De beheersbegroting wordt aangeboden aan het college van burgemeester en wethouders om de beleidsdoelstellingen tegen de geleverde middelen te produceren. Het college moet de beheersbegroting uiteindelijk vaststellen. Het vaststellen van de begroting is te vergelijken met het afsluiten van een contract. De brandweer legt zich vast om een aantal producten te leveren met behulp van vastgestelde middelen.

In de beheersbegroting wordt aangegeven welke producten nodig zijn om de beleidsplannen uit te voeren en hoe en met welke middelen deze tot stand kunnen komen. In bijlage 12 staan voorbeelden van mogelijke "brandweerproducten" weergegeven. De beheersbegroting zal in het eerder genoemde voorbeeld betrekking hebben op:

Om de zorgnormen (*beleidstaak*) te realiseren zal het *product* "repressief optreden" nader uitgewerkt moeten worden. In de beheersbegroting wordt aandacht geschonken aan de *totale kosten (de middelen)* die verbonden zijn aan het repressief optreden en de dekking. Verder zal de beheersbegroting aandacht schenken aan *kengetallen* zoals de

"kosten per inwoner" en investeringen zoals bijvoorbeeld de *investering* in nieuw materieel.

De twee instrumenten bieden tezamen de mogelijkheid de organisatie in financiële zin aan te sturen op producten. De producten en de geclusterde vormen daarvan, de beheers- en beleidstaken, zijn de zogenaamde stuurvariabelen.

De twee instrumenten zijn het middel bij uitstek om contractmanagement in te voeren en om de integraal managers (waaronder de commandant) aan te spreken op hun (budget)verantwoordelijkheid:

- De afspraken over beheerstaken, producten en middelen vormen een "contract" tussen commandant en zijn eventuele directe ambtelijke aansturing vanuit de gemeente.
- Aan de beleidstaken is informatie gekoppeld die van strategisch belang is. De beleidstaken vormen het "contract" tussen het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad.

In het hierna volgende wordt inzicht gegeven in de opbouw van een beleids- en beheersbegroting. De beide paragrafen kunnen als checklist gebruikt worden om een indruk te krijgen waar het bij een productbegroting om draait.

Checklist beleidsbegroting

ONDERWERP BELEIDSBEGROTING	KORTE TOELICHTING
1. Benoemen beleidstaak	Voorbeelden van namen zijn te vinden in bijlage 12 onder het kopje integrale veiligheid. Heten of ondersteunende producten.
2. Omschrijving jaarlijkse doelstelling beleidstaak	Het moet de gemeenteraad door de omschrijving helder worden, waaruit de beleidstaak zal bestaan. Als het mogelijk en zinvol is, moeten hier tevens de prestaties en beoogde effecten van het beleid worden vermeld. Tevens zal duidelijk moeten worden aangegeven of het gaat om bestaand beleid, een aanpassing van vastgesteld beleid of geheel nieuw beleid.
3. Toelichting voorstel	Onder het daarbij kopje wordt helder gemaakt wat de inhoud van het voorstel is. Er moet voor gezorgd worden dat de toelichting zakelijk, concreet en kort is.
4. Gevolgen	Hierin moet aangegeven worden wat de kosten en opbrengsten zijn van de beleidstaak, zodat inzicht gegeven kan worden in de dekking en een eventueel voordelig of nadelig saldo. Inzicht wordt gegeven in brandweerkosten die direct zijn toe te rekenen aan de beleidstaak. Tevens zal inzicht gegeven worden in kosten van derden en kosten die de gemeente aan de beleidstaak van de brandweer doorberekent. Dat geldt ook voor de opbrengsten. Een ander financieel onderdeel zijn de investeringen die nodig zijn om de doelstelling te behalen. In het geval van bestaand beleid zullen deze investeringen onderdeel zijn van het meerjarenproductplan. In het geval van een aanpassing of nieuw beleid zullen aanvullende investeringsvoorstellen kunnen worden ingediend.
5. Aangeven van bij de beleidstaak behorende producten	Om de koppeling tussen beleids- en beheersbegroting te maken, wordt in deze begroting ingegaan op de beheerstaak en de producten die onder de beleidstaak vallen. Tevens kan ingegaan worden op hoeveelheden, kwaliteit, kengetallen enzovoort. Kengetallen zijn er met name op gericht om te meten of beleid wordt gerealiseerd. De manier waarop dat gebeurt, is geen onderwerp van de beleidsbegroting, maar van de beheersbegroting.
6. Risico	Voor gemeenteraadsleden is het van groot belang een inschatting te kunnen maken van de risico's waarop een voorstel kan stuiten. Risico's hoeven niet allen van financiële aard te zijn. Hierover moet onder dit kopje worden gerapporteerd. Op grond van de comptabiliteitsvoorschriften 1995, moet gerapporteerd worden over de risico's behorend bij de begroting.

Checklist beheersgroting

ONDERWERP BEHEERSBEGROTING	KORTE TOELICHTING
Omschrijving beheerstaak	Een beheerstaak geeft aan hoe de beleidstaak gerealiseerd kan worden. Ook hier geldt weer dat er zoveel mogelijk in outputtermen moet worden weergegeven. Voor mogelijke naamgeving van bij de brandweer onderkende beheerstaken wordt verwezen naar bijlage 12 onder het kopje hoofdproducten.
Omschrijving doelstelling beheerstaken	De omschrijving van wat de beheerstaak het komend jaar moet inhouden. Bij de omschrijving van de beheerstaak dient tevens een verwijzing te worden opgenomen naar de beheerstaak.
Producten	Hier wordt informatie verstrekt over de producten die worden afgeleverd teneinde de beheerstaken te realiseren. De brandweerproducten zijn in bijlage 12 onder het kopje deelproducten opgenomen.
Activiteiten	Onderverdeling van de producten in mogelijke activiteiten die onderdeel zijn van het proces waaruit het product voortkomt.
Financiën	Exploitatie, ofwel de dekking per product. De lasten en baten behorend bij de producten worden opgenomen. In de beheersbegroting kunnen tevens enkele kostenposten en kostenspecificatie worden opgenomen. Door hiervan is omhoog de productgebonden kosten inzicht te geven in de aan de producten toegerekende kosten. Zo kan beoordeeld worden hoeveel overhead (bijvoorbeeld huisvestingskosten) aan welke producten wordt toegerekend en hoe de door te rekenen kosten vanuit de gemeente worden verdeeld over de producten.
Prestaties	Prestaties van producten hebben betrekking op de doelgroep waarop producten zich richten, de kwantiteit en de kwaliteit van de producten, de samenstelling van producten en eventueel zelfs een aanvaardbaar klachtenniveau.
Kengetallen	Kengetallen in de beheersbegroting leggen de nadruk op hoe producten tot stand zijn gekomen.

Speciale aandachtspunten bij het opstellen van een beleids- en beheersbegroting zijn:

- Bij het schrijven van een beleids-/beheersbegroting is het van groot belang om te realiseren dat er een verband is tussen de instrumenten van de beleids- en begrotingscyclus. Door met nummers te werken wordt het gebruikers bijvoorbeeld gemakkelijker gemaakt om snel gedetailleerde informatie te zoeken.
- Enige overlap van informatie is tevens wenselijk om de begrijpelijkheid en aansluiting tussen de instrumenten te vergroten.
- Informatie is uitwisselbaar; streef ernaar dat informatie zo goed mogelijk onderling vergelijkbaar is, zowel in regionaal verband als op lokaal niveau binnen de gemeenten.
- Een beleidsbegroting wordt geschreven voor de gemeenteraad en de informatie moet dus op hoofdlijnen verstrekt worden. Ga niet te veel in detail.

VERVALLEN

Bijlage 16 - De managementrapportage

Bron:	Tussentijdse rapportages, stichting BBI 1995
	Dienstmarap 1995 Brandweer gemeente Tilburg
	Diverse rapportages/publicaties MEDE

In deze bijlage wordt een checklist beschreven die als hulpmiddel kan dienen bij het opstellen van een managementrapportage, ofwel de marap. De belangrijkste elementen uit de marap worden daarin kort beschreven.

Wat is een marap?

Een marap is een van de instrumenten van een beleids- en begrotingscyclus. Een marap is een rapportage met een terugblik op het gevoerde beleid in een bepaalde periode. Het jaarverslag en eventueel een aparte jaarrekening hebben dezelfde functie. Het verschil tussen het jaarverslag en de marap ligt onder meer in de frequentie waarmee de rapportage verschijnt. Het jaarverslag verschijnt eenmaal per jaar, de marap verschijnt vaker. Afhankelijk van gemaakte afspraken kan de marap bijvoorbeeld maandelijks, maar ook eenmaal per kwartaal verschijnen.

De marap heeft een aantal functies:

- signaalfunctie zodat tussentijdse afwijkingen in beleid en financiën gesignaleerd kunnen worden;
- bijsturen van beleid en de daarin geïnvesteerde middelen op basis van deze informatie;
- afleggen van verantwoording aan de gemeentemedewerkers, belangenbehartigers en andere geïnteresseerden.

Een marap wordt geschreven door brandweerfunctionarissen. Afhankelijk van de schaalgrootte van het korps zullen er verschillende maraps worden opgesteld. Grotere korpsen zullen wellicht maraps op verschillende detailniveaus hebben. Voor het bestuur en het management zijn er beknopte maraps op hoofdlijnen. Voor afdelingshoofden zijn er maraps die detaillistischer van opzet zijn. De maraps hebben in dit opzicht een nadrukkelijk verband met de informatiebehoefte van verschillende leidinggevend functionarissen in een korps. Maraps moeten leidinggevend in staat stellen de toegekende bevoegde verantwoordelijkheden waar te maken.

Een voorbeeld, om toe te lichten waar het bij maraps om kan gaan:

Een marap zal bijvoorbeeld inzicht verschaffen in de stand van zaken betreffende de preventieproducten van de brandweer. Zo zal bekeken worden of de verleende vergunningen in de eerste vier maanden zich volgens planning ontwikkelen. Tevens zal bekeken worden of de kosten verbonden aan het verlenen van gebruiksvergunningen de legesopbrengsten voldoende dekken. Indien dit niet het geval is, zal de oorzaak achterhaald worden en kunnen maatregelen worden genomen om problemen op te lossen.

Checklist marap

De onderwerpen die in een marap aan de orde komen zijn:

1. Belangrijkste beleidsmatige verantwoording betreffende de gehele "integrale veiligheidsketen".
2. Verantwoording bedrijfsvoering.
3. Financiële aspecten op hoofdlijnen.
4. Verschillenanalyse.
5. Kengetallen.

ONDERWERP MARAP	KORTE TOELICHTING
Belangrijkste beleidsmatige verantwoording betreffende de gehele "integrale" veiligheidsketen	De werkelijke uitvoering van de beleidsplannen -uitgedrukt in (hoofd)producten- wordt kort toegelicht. Vanzelfsprekend wordt aandacht besteed aan de mate waarin beleidseffecten gerealiseerd worden. Belangrijke wijzigingen tussen plannen en werkelijkheid kunnen tot aanpassing van (meerjaren)beleid leiden.
Verantwoording bedrijfsvoering	Een verantwoording van de bedrijfsvoering op het gebied van PIOFACH is tevens onderdeel van de marap. Het gaat dan bijvoorbeeld om het implementeren van het Arbo-plan.
Financiële aspecten op hoofdlijnen	Per (hoofd)product wordt de begroting naast de werkelijke kosten en opbrengsten gezet. In de praktijk worden deze cijfers vaak ook met die van het jaar ervoor vergeleken. Tevens wordt een samenvatting van de investeringen gegeven. Afschrijvingen worden weergegeven en beslissingen over nieuwe investeringen worden afgewogen. Financiële beheerszaken zoals liquiditeitsbeheer, debiteuren en crediteurenbeheer zullen tevens in deze paragraaf worden opgenomen. In aansluiting op de Comptabiliteitswet zal tevens aandacht geschonken worden aan de vereiste risicoanalyse.
Verschillenanalyse	Op basis van de verschillen tussen plannen en werkelijkheid zal een analyse plaatsvinden, hetgeen concreet betekent dat oorzaken van de verschillen worden verklaard. Inzicht in de oorzaken van de verschillen is nodig om op de juiste manier te kunnen bijsturen. Vervolgens wordt aangegeven om welke gevolgen bijsturingsmaatregelen en eventuele middelen begrotingswijzigingen moeten plaatsvinden.
Kengetallen	Het gebruik van kengetallen geeft beknopte signalen op basis waarvan een verschillenanalyse kan plaatsvinden.

VERVALLEN

Bijlage 17 - Het jaarverslag

Bron:	Jaarverslag 1995 Brandweer Tilburg
	Jaarverslag 1995 Brandweer Zwijndrecht
	Diverse rapportages/publicaties MEDE

In deze bijlage wordt een checklist beschreven die als hulpmiddel kan dienen bij het opstellen van een jaarverslag. De belangrijkste elementen uit het jaarverslag worden daarin kort beschreven.

Inleiding

De brandweer heeft door de bijzondere aard van de werkzaamheden een publieke functie. De financiering van de brandweer gebeurt met name uit algemene middelen en deels door middel van leges. Het is dan ook van belang om aandacht te besteden aan een middel dat het werk van de brandweer goed bereikt en overzicht biedt in een aantal aspecten van de bedrijfsvoering. Dat kan door middel van een jaarverslag. Dit instrument sluit aan bij een drietal andere bijlagen: het jaarverslag is een onderdeel van de gekoppelde beleids- en begrotingscyclus. Tevens heeft het een relatie met het marketing- en communicatieinstrument, het jaarverslag heeft namelijk nadrukkelijk een PR-functie. Tot slot is er vanzelfsprekend een verband met de bijlagen betreffende informatievoorziening.

1 Wat is een jaarverslag?

Een jaarverslag is een rapportage met een terugblik op het gevoerde beleid in een bepaalde periode. Bij voorkeur wordt ook een aantal trends van de afgelopen jaren weergegeven en wordt een blik in de toekomst geworpen.

Het jaarverslag heeft een aantal functies.

- informatie verstrekken over en het evalueren van het gevoerde beleid in de afgelopen periode en de nabije toekomst;
- afleggen van verantwoording aan de gemeente, medewerkers, belangenbehartigers en overige geïnteresseerden;
- PR en communicatiefunctie naar derden.

2 Onderwerpen in het jaarverslag

De onderwerpen die in een jaarverslag aan de orde komen zijn:

1. Voorwoord
2. Korte presentatie van het brandweerkorps
3. Belangrijkste beleidsmatige verantwoording
4. Beschrijving activiteiten betreffende de gehele "integrale veiligheidsketen" in het afgelopen jaar
5. Beschrijving belangrijkste activiteiten op het gebied van bedrijfsondersteuning
6. Weergave belangrijke kengetallen
7. Financiële aspecten op hoofdlijnen
8. Risicoparagraaf
9. Diverse andere onderwerpen

2.1 Voorwoord

Het jaarverslag begint vaak met een voorwoord van de commandant, waarin het jaarverslag wordt aangeboden en de belangrijkste gebeurtenissen en ontwikkelingen in het kort worden beschreven. Het voorwoord gaat in op onderwerpen als in gebruikname van nieuwe kazernes, brandweeredstrijden, maar ook persoonlijke omstandigheden zoals jubilea, overlijden en dergelijke. Het voorwoord is tevens de aangewezen plaats om de organisatie, medewerkers en andere betrokkenen, te bedanken voor de goede samenwerking.

Er zijn ook brandweerkorpsen waar de burgemeester het voorwoord schrijft. Na het voorwoord kunnen bepaalde onderwerpen na een korte inleiding uitgebreider aan de orde komen.

- 2.2 Korte presentatie van het brandweerkorps
In het jaarverslag wordt aandacht besteed aan met name de ontwikkelingen op het gebied van organisatie, personeel, materieel en huisvesting.

De organisatie kan worden beschreven aan de hand van -bijvoorbeeld- de volgende onderwerpen:

- Positie van de brandweer in de gemeentelijke organisatie.
- Aantal medewerkers werkzaam in het korps opgesplitst naar beroepsfunctionarissen en vrijwilligers.
- Aantal uitrukken, uitgesplitst in brand, hulpverlening en loos alarm.
- Aantal producten betreffende integrale veiligheidsketen.
- Regionale taken van de brandweer.
- Verzorgingsgebied.

In de korte presentatie worden tevens kernachtige uitspraken gedaan over het al dan niet halen van doelstellingen van de brandweer. Hierop wordt vanzelfsprekend verder ingegaan onder punt 2.3.

- 2.3 Belangrijkste beleidsmatige ontwikkelingen van het afgelopen jaar
Er kan informatie gegeven worden over belangrijke projecten, zoals Project Versterking Brandweer, aandacht voor de zorgnormen, relevante onderzoeken bij de gemeente en/of regio. Beschreven moet worden welke bijvoorbeeld de belangrijkste mededelingen zijn die de brandweer wil doen:

- Wat waren de belangrijkste onderwerpen (nieuwe concentratie, risico-inventarisatie, enzovoort) in het afgelopen jaar?
- Wat zijn de ontwikkelingen voor de toekomst (rampenbestrijding, kwaliteitsverbetering, enzovoort)?
- Wat zijn de resultaten van die ontwikkelingen voor de kwaliteit van de brandweerproducten?

- 2.4 Beschrijving activiteiten betreffende de gehele "integrale veiligheidsketen" in het afgelopen jaar
Het jaarverslag is een middel voor de brandweer om informatie te verstrekken. Uit PR-oogpunt kan het wettelijk zijn om mensen het woord te geven die in verschillende situaties door de brandweer zijn gered. Daarbij gaat om een toelichting op de productie van de brandweer van het afgelopen jaar en hoe de verrichte activiteiten zich verhoudent tot de planning.

Proactief:

- Voorbereiden van infrastructurele beslissingen en plannen
- risico-inventarisatie

Preparatie:

- (regionale) brandweerspecifieke oefeningen en instructie
- bluswervoorzieningen
- aansluit- en rampenbestrijdingsplannen
- samenwerking

Preventie:

- verlenen van diverse vergunningen en verstrekken van adviezen
- geven van voorlichting
- controleren uitvoering

Repressie:

- de brandbestrijding in relatie tot de zorgnormen
- de hulpverlening
- en de (regionale) rampenbestrijding

In artikel 6 van de Brandweerwet is vastgelegd dat voor de regionale brandweer een organisatie-overzicht gemaakt moet worden. Dit overzicht bevat de totale personeel en materiële capaciteit van de binnen de regio deelnemende gemeenten. Aan dit overzicht dient tevens toegevoegd te worden de geoefendheid van het personeel in grootschalig verband. Het overzicht kent een hoofdindeling naar gemeenten met

een onderverdeling naar functie van het personeel en naar soort en type van het materieel.

Indien bovenstaande informatie en de informatie uit de circulaire van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (d.d. 18 januari 1994, nummer EB94/129) in het regionale jaarverslag wordt opgenomen, hoeft er geen aparte prestatieverklaring meer gemaakt te worden. Het is aan te bevelen om in dit kader tevens de functie, taken en activiteiten door de diverse functionarissen rampenbestrijding in het jaarverslag op te nemen.

Nazorgactiviteiten:

- opvang traumatische ervaringen

Voor een meer uitgebreide lijst met producten verwijzen wij naar bijlage 12. Naast de producten die de brandweer op het gebied van de integrale veiligheidsketen aanbiedt, kunnen tevens andere dienstverlenende producten worden aangeboden. Het gaat daarbij onder meer om bijvoorbeeld opleidingsactiviteiten en het schoonmaken van de straat.

Het is wel aan te raden het jaarverslag leesbaar te houden, hetgeen betekent dat de voornaamste activiteiten worden weergegeven.

- 2.5 Beschrijving voornaamste activiteiten op het gebied van bedrijfsondersteuning
Het jaarverslag geeft aan welk personeels- en sociaal beleid de afgelopen jaren is gevoerd en welke effecten dat heeft gehad. Denk in dit kader bijvoorbeeld aan Arbo-beleid, het positief actiebeleid en de aandacht voor nazorg.

Het jaarverslag geeft tevens inzicht in het in gebruik zijnde lokale en regionale materieel, de gedane investeringen en voorgenomen investeringen. Materieel heeft zowel betrekking op rollend materieel maar ook op bijvoorbeeld persluchttoestellen en duikapparatuur.

Naast personele en materiële ondersteuning zal aandacht besteed worden aan organisatorische aspecten, zoals een uitgevoerde reorganisatie, het Project Versterking Brandweer enzovoort.

Tot slot kan stilgestaan worden bij de huisvesting en de informatievoorziening en automatisering bij de brandweer. Zeker als de informatievoorziening opnieuw wordt opgezet in het korps, zal deze onderwerp zijn in het jaarverslag.

- 2.6 Weergeve belangrijke kengetallen
Financiële kerngegevens, zoals gerealiseerde prestaties, tijdsbestedingen per product, kostprijse ontwikkelingen, reservevorming en liquiditeitsontwikkelingen, worden in het jaarverslag opgenomen.

Kengetallen kunnen kwalitatief en kwantitatief zijn. Een voorbeeld van een kwalitatief kengetal is het al dan niet kunnen voldoen aan de zorgnormen. Kwantitatieve kengetallen hoeven niet financieel van aard te zijn, ze kunnen tevens betrekking hebben op het aantal verstrekte gebruiksvergunningen en een percentage ziekteverzuim.

- 2.7 Financieel verslag
De financiële verslaglegging kan in het jaarverslag beperkt blijven tot de voornaamste gegevens. Dat zijn over het algemeen:
1. De balans over de afgelopen periode, bestaande uit de activa (bijvoorbeeld voorraden, vorderingen en liquide middelen) en de passiva (eigen vermogen, vreemd vermogen, reserves, voorzieningen en vlottende passiva). Dit kan vanzelfsprekend alleen gebeuren als er sprake is van een zogenaamd systeem van dubbele boekhouding. Om meer informatie te geven kunnen, zoals sommige bedrijven ook doen, de balansen van de laatste drie jaar worden opgenomen.
 2. Een overzicht van de uitgaven (salarissen en sociale lasten, kapitaallasten, energie, duurzame goederen, overige goederen en diensten) en de inkomsten (rente, overige goederen en diensten, Rijksoverdrachten, overige inkomstenoverdrachten).
 3. Een korte toelichting op de uitgaven en de inkomsten.

- 2.8 De risicoparagraaf
In de gemeentelijke comptabiliteitsvoorschriften 1995 is opgenomen dat in de verslaglegging naar de gemeente aandacht dient te worden besteed aan een risicoparagraaf. Het college van burgemeester en wethouders moet in de productbegroting en in het meerjarenproductplan een inschatting maken van de risico's. In het jaarverslag wordt aandacht besteed aan de mate waarin de risico's werkelijkheid zijn geworden.
- 2.9 Diversen
Naast deze onderwerpen kunnen vanzelfsprekend ook andere onderwerpen in het jaarverslag aan de orde worden gesteld. In de praktijk wordt in jaarverslagen vaak stilgestaan bij de milieu-aspecten die aan het brandweerwerk verbonden zijn.
- 3 Tot slot
In deze bijlage is een opzet voor het jaarverslag gegeven. Getracht is om een instrument aan te reiken, waarin de belangrijkste onderwerpen staan aangegeven. Een jaarverslag zegt behalve over "droge feiten" ook iets over het karakter van de organisatie.

Hanteer taalgebruik dat buitenstaanders (buiten het korps) ook aanspreekt. Tracht daarbij het gebruik van brandweerbegrippen zo veel mogelijk te voorkomen en leg nadruk op bereikte successen. Verwerk in het jaarverslag verder bijvoorbeeld ervaringen van buitenstaanders en personeel; dit zijn slechts enkele mogelijkheden voor de commandant om het jaarverslag te gebruiken als PR-instrument.

Verder is er de mogelijkheid het jaarverslag aantrekkelijker te maken door middel van layout, foto's, kleurendruk en een heldere en duidelijke manier van schrijven.

7. Inleiding bijlage instrumenten communicatie

Referenties op het gebied van de communicatie zijn opgenomen in hoofdstuk 5 van het referentiekader bedrijfsvoering en ondersteuning. Communicatie en marketing kunnen niet los gezien worden van elkaar. Momenteel is de marketing binnen non profit organisatie een onderwerp waar steeds meer aandacht aan geschonken wordt. Voldoende reden dus om een praktijk gericht marketinginstrument voor de korpsen te ontwerpen.

Marketing

Aanbeveling 1: Gerichte marketingactiviteiten vinden plaats conform een vastgesteld plan.

Toelichting

Marketing is het onderdeel dat zich nadrukkelijk bezig houdt met de profilering van de brandweer. De kans om de brandweer te profileren wordt veelal onbenut gelaten. Het imago van de brandweer bij de burger is zeer goed. Met een betere profilering zou daarvan meer gebruik gemaakt kunnen worden. Marketing kan een positieve bijdrage leveren aan onder meer het werven van vrijwilligers, het creëren van steun voor investeringen en dergelijke. Veelal vinden er nogal marketingactiviteiten plaats, maar voor het overgrote deel ongericht en onbewust. Meerdere activiteiten tegelijk uitvoeren binnen een vastgesteld plan kan het effect versterken voor het plannen van gerichte activiteiten.

Een checklist is weergegeven in bijlage 18.

VERVALLEN

VERVALLEN

Bijlage 18 - Marketing en communicatie

Bron: Phillip Kotler, Marketing in Overheidsorganisaties

Diverse rapportages/publikaties MEDE

1 Waarom een marketing checklist?

Marketing is een woord dat vaak voor verwarring zorgt. Vaak wordt gedacht dat het iets met verkoop te maken heeft en dat het eigenlijk hetzelfde is als reclame. Verkoop en reclame zijn inderdaad onderdeel van marketing, maar marketing is veel meer dan dat.

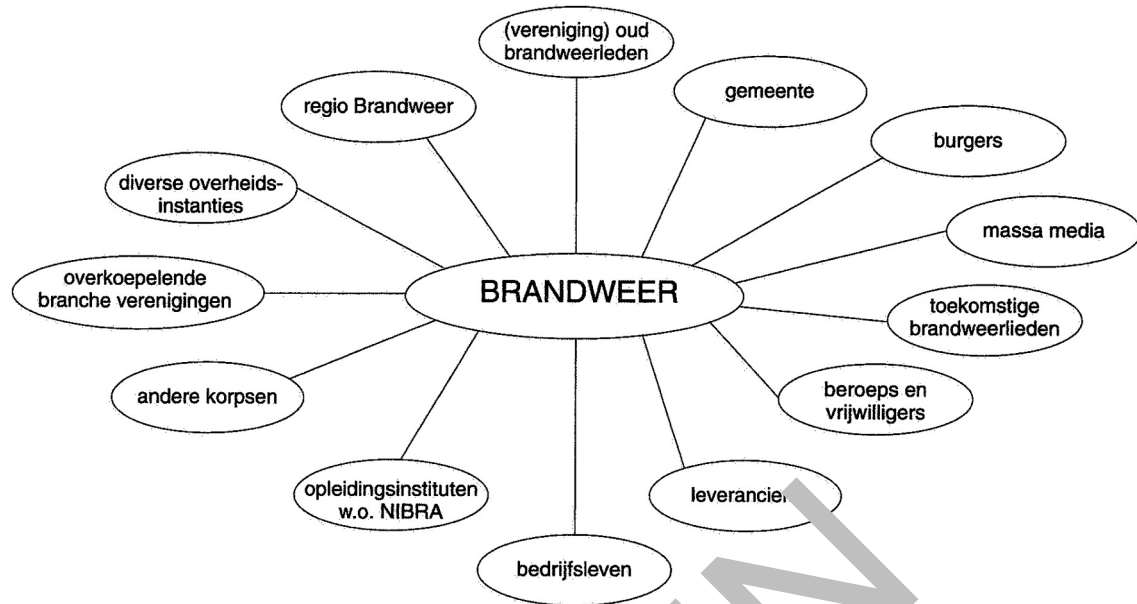
Een ander misverstand is dat marketing alleen nuttig is in het bedrijfsleven. Immers, overheidsproducten hoef je lang niet altijd te verkopen. In deze checklist wordt ingegaan op wat marketing is en wat het kan inhouden, en hoe het instrument gebruikt kan worden in de brandweerorganisatie.

Marketing houdt zich bezig met het benaderen van verschillende belangengroepen, zodanig dat de brandweerorganisatie beter in staat is optimale dienstverlening te leveren. Om de belangengroepen zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn, zullen vier soorten activiteiten onderkend worden, namelijk:

- het ontwikkelen van (nieuwe) producten/diensten die zo goed mogelijk voldoen aan de wensen van belangen- en doelgroepen;
- het bepalen van de prijs;
- de promotie (communicatie), de wijze waarop de brandweer diensten aan de man brengt;
- en de distributie, ofwel de wijze waarop de brandweer zorgt dat de diensten beschikbaar zijn. In dit kader zijn de dekkingpercentages en uitruknormen van belang.

Een beeld van de verschillende belangengroepen is van belang; dit geeft een overzicht zodat besloten kan worden op welke groepen welke marketingactiviteiten met name gericht zouden moeten zijn. Nadenken over mogelijke marketingacties begint bij de belangengroepen. Marketing is erop gericht om de verschillende belangengroepen optimaal te kunnen bedienen. Vanzelfsprekend met als uiteindelijk doel de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

In figuur 1 wordt een beeld geschetst van de verschillende belangengroepen waarmee een brandweerorganisatie te maken krijgt.



1 Belangengroepen Brandweer

Vanwege het feit dat je als brandweerorganisatie onmogelijk alle wensen en eisen van alle belangengroepen kunt inwilligen, zal eerst nagedacht moeten worden over wie de belangrijkste doelgroepen zijn. Onder een doelgroep verstaan we een duidelijk te onderscheiden groep waarop bepaalde marketingactiviteiten zich richten.

- 2.1 De marketing checklist
 Aspecten van belang bij een markt/marketingonderzoek:
1. De externe analyse
 2. De interne analyse
 3. SWOT analyse en formuleren doelstellingen
 4. Besluitvorming over mogelijke marketingacties
 5. Uitvoering
 6. Evaluatie

Achterenvolgens zullen deze stappen verder toegelicht worden.

- 2.1.1 Vragen te beantwoorden bij uitvoeren van externe analyse
- Op veel overheids-organisaties is de focus tot op heden op de interne organisatie geweest. De aandacht gaat bij een interne focus met name naar de verschillende brandweerpacten die worden aangeboden. Stilstaan bij wat bijvoorbeeld burgers van de brandweer eisen, komt echter steeds meer onder de aandacht. Echter, nog lang niet altijd wordt nadrukkelijk stilgestaan bij wat verschillende belangen- en doelgroepen in de externe omgeving wensen.
- Het stilstaan bij de externe omgeving is tevens nodig om een beeld te krijgen van wat er in de maatschappelijke omgeving van de brandweer plaatsvindt.

Een extern onderzoek zal veelal onbewust plaatsvinden. Deze aandachtspuntenlijst biedt aanknopingspunten om nadrukkelijker stil te staan bij de wensen en eisen van de verschillende belangengroepen.

Het externe onderzoek bestaat uit grofweg zes verschillende aandachtspunten:

1. Analyse van de markt/vraag en de ontwikkelingen daarvan
2. Analyse van het gedrag van belangengroepen
3. Analyse van inkoopmarkten/leveranciers
4. Analyse van de distributiestructuur
5. Analyse van de aanbod/concurrentiestructuur
6. Analyse van de communicatie

De vragen die bij de verschillende analyses gesteld kunnen worden, komen hier per punt aan de orde:

Ad 1: Analyse van de markt/vraag en de ontwikkelingen daarvan

1. Waarvoor worden brandweerproducten/diensten gebruikt?
2. Hoe zien potentiële gebruikersgroepen eruit?
3. Hoe vaak wensen/moeten gebruikersgroepen gebruik te maken van de producten?
4. In hoeverre heb je te maken met techniekverandering, innovaties?

Ad 2: Analyse van het gedrag van deelnemers belangengroepen

1. Welke problemen, wensen en eisen leven er binnen de doelgroepen ten aanzien van de producten/diensten?
2. Zijn de doelgroepen in onderdelen op te delen, in zogenoemde segmenten, die speciale eisen hebben ten aanzien van de brandweer of die van extra belang zijn voor de verschillende producten van de brandweer?
3. Hoe zijn deze segmenten te omschrijven?
4. Voor welke aspecten zijn deze segmenten extra gevoelig? Het gaat daarbij om aspecten als vestigingsplaats, PR, publiciteit of persoonlijke benadering.
5. Hoe kan het dienstverleningsproces worden beschreven? Welke ervaringen zijn er door verschillende belangengroepen opgedaan met producten?

Ad 3: Analyse van inkoopmarkten/leveranciers en andere ontwikkelingen in de markt

1. Hoe afhankelijk ben je van materieel en grondstoffen?
2. Zijn er alternatieven voor deze aspecten te bedenken?
3. Zijn er technologische verbeteringen op deze gebieden te bedenken?
4. Hoe liggen de machtsverhoudingen op de inkoopmarkt in? Wie zijn de verschillende leveranciers?

Ad 4: Analyse van de distributie

1. Voldoet de brandweer aan de zorgnormen?

Ad 5: Analyse van de aanbod/de concurrentiestructuur en ontwikkelingen daarin

1. Is er sprake van concurrentie?
2. Waarin zijn de concurrenten beter?
3. Op welke aspecten kan het product van de brandweer verbeterd worden?

Ad 6: Analyse van de structuur van communicatie en media plus ontwikkelingen

1. De omvang van de spreiding van en de wijze waarop gecommuniceerd wordt met de belangengroep.
2. Welke communicatiekanalen en welke media zijn beschikbaar?
3. Welke kanalen zijn met elkaar verbonden?
4. Bekijk of communicatiekanalen en -media inzicht kunnen geven of beoogde activiteiten de belangengroepen bereiken (bereik- en oplagecijfers).

2.2 Vragen te beantwoorden bij een interne analyse

Deze kunnen voor het bedrijf zelf gemaakt worden, maar ook voor het (bestaande) marketingbeleid van de organisatie.

Analyse van het bedrijf zelf

1. Beschrijven van algemene doelen van de organisatie (strategie).
2. Analyse voor de organisatie (structuur, leiding geven, cultuur, communicatie, maar ook image).
3. Financiële analyse.
4. Productie/technische analyse (bijvoorbeeld over- of ondercapaciteit).
5. Analyse van kansen in de organisaties (mogelijkheden, reserves enzovoort.)

Analyse van het marketingbeleid

1. Beschrijving huidige marketingstrategie.
2. Beschrijving van huidige inzet van marketingactiviteiten in termen van product, prijs, promotie en personeel.
3. Welke mogelijkheden zijn er binnen het bedrijf aanwezig om marketing handen en voeten te geven? Denk bijvoorbeeld aan aspecten als creativiteit, innovatiebereidheid, ervaringen van grotere korpsen.
4. Welke successen zijn geboekt ten aanzien van de aspecten die in de externe analyse zijn genoemd?
5. Analyse van de structuur van communicatie en media plus ontwikkelingen die zich op dat gebied voordoen.

6. De omvang van de spreiding van en de wijze waarop gecommuniceerd wordt met de belangengroep.
7. Welke communicatiekanalen en welke media zijn beschikbaar?
8. Welke kosten zijn hieraan verbonden?
9. Bekijk of communicatiekanalen en media inzicht kunnen geven of beoogde activiteiten de belangengroepen bereiken (bereik- en oplagecijfers).

2.3 SWOT

Kansen en bedreigingen waarmee de brandweer is/zal worden geconfronteerd kunnen uit externe analyse gehaald worden. Tegen welke sterke en zwakke punten de brandweer daarbij aanloopt, kan uit de interne analyse gehaald worden.

De combinatie van sterke (Strengths) en zwakke punten (Weaknesses), kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) wordt ook wel SWOT-analyse genoemd. Uit de SWOT-analyse kunnen strategische beleidskeuzen gehaald worden. Deze keuzen hebben betrekking op de producten die de brandweer op bepaalde gebieden, en aan bepaalde belangengroepen wil aanbieden.

De SWOT-analyse leidt tevens tot het onderkennen van een probleem en die met marketingactiviteiten kunnen worden opgelost. Sommige activiteiten zullen vrij eenvoudig en onmiddellijk kunnen worden opgepakt, andere activiteiten zullen meer tijd in beslag nemen. Bij deze activiteiten zal moeten worden afgestaan bij de manier waarop ze moeten worden opgelost en de prioriteiten die worden gesteld.

Doelstellingen op marketinggebied kunnen op geheel verschillende terreinen liggen. Een paar voorbeelden ter illustratie worden hier genoemd.

- Het aantrekken van meer vrijwilligers in de doelgroepen vrouwen en allochtonen
- Het werken aan het image van de brandweer
- Preventie-activiteiten en beleid promoten bij de gemeenteraad

Om deze doelstellingen te realiseren kunnen verschillende marketingactiviteiten gepland worden. Sommige activiteiten zullen veel tijd in beslag nemen, zoals het schrijven van een preventie-activiteitplan in een gemeente die daar tot nu toe nauwelijks actie op ondernam. Andere activiteiten zullen minder tijd in beslag hoeven te nemen zoals bijvoorbeeld het organiseren van een voorlichtingsavond voor potentiële nieuwe medewerkers.

2.4 Besluitvorming over marketingacties

Marketingacties zijn in de volgende vier categorieën onder te verdelen:

1. Het ontwikkelen van (nieuwe) producten/diensten die zo goed mogelijk op de wensen van belangengroepen inspelen.
2. Het bepalen van de prijs.
3. De promotie (communicatie), de wijze waarop de brandweer diensten aan de man brengt.
4. De distributie, ofwel de wijze waarop de brandweer zorgt dat de diensten beschikbaar zijn.

Bij het formuleren van marketingdoelstellingen kan de hieronder weergegeven checklist nagelopen worden om te kijken of ze aanknopingspunten biedt voor marketingactiviteiten.

Ad 1: Product

- Het aanpassen van bestaande producten of het zoeken naar toepassingen van producten voor andere doeleinden.
- Zijn er producten die langzaam van het beleidsprogramma dienen te worden afgevoerd?
- Moeten er producten aan het brandweerassortiment worden toegevoegd?

Ad 2: Prijs

- In welke mate worden prijzen (bijvoorbeeld leges) aan de hand van kostenvraag en/of concurrentiecriteria vastgesteld?
- Hoe zal de vraag reageren op andere prijzen?
- Hoe kijken klanten naar prijzen?
- Wordt gebruik gemaakt van prijsverlagingen voor promotiedoeleinden?

- Hoe wordt daarop gereageerd?

Ad 3: Promotie

- Welke promotie-uitingen willen we aangaan?
- Geven we een verantwoord bedrag aan promotie uit?
- Zijn de promotieteksten doeltreffend?
- Zijn de juiste media gekozen?
- Op welke manieren kunnen we over (gratis) publiciteit beschikken?

In een modern economisch bestel bestaan een groot aantal promotiemogelijkheden. Hieronder worden er enkele genomen:

- Mailing
- Toespraak
- Gesprekken voeren
- Demonstraties
- Wedstrijden
- Prijsvragen
- Premies
- Geschenken
- Gratis activiteiten aanbieden
- Prijsactie
- Aanplakbiljetten
- Bonnen
- Advertenties
- Luchtreclame
- Displaymateriaal
- Folder, brochure en jaarverslag
- Verpakking of presentatiemateriaal
- Vakbeurzen
- Voorlichtingen
- Huisstijl
- Reclame op buskaartjes, en voor
- Stationsreclame
- Decoratie, aankleding
- Ingezonden mededelingen
- Reclame in treinen en busse
- Productvoorstelling

Ad 4: Distributie

- Zijn er alternatieve manieren om het product/de dienst te distribueren die zouden kunnen leiden tot minder kosten of extra kwaliteit dienstverlening?
- Is er voldoende service aan het product/de dienstverlening gekoppeld?

2.5 Uitvoering marketing activiteiten en evaluatie

Het slot is het van belang om je bij de uitvoering van activiteiten goed te realiseren hoe je te werk gaat. Aan sommige activiteiten zullen investeringen of uitgaven verbonden zijn. Het is daarom goed om van tevoren na te denken over een marketingbudget. Tevens zullen de activiteiten die aan de marketing verbonden zijn, gepland dienen te worden. Een zorgvuldige planning kan ertoe leiden dat er meer effect geboekt wordt.

Marketing dient continu aandacht te krijgen in de brandweerorganisatie, hetgeen betekent dat een kritische evaluatie tot de normale cyclus van marketingactiviteiten behoort.