

PARAGRAFEN

1. Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Wettelijke grondslag

Het weerstandsvermogen is de relatie tussen:

- De weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover VRHM beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
- Alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

Bron: BBV (art. 11)

Uitgangspunten van beleid

Risicomanagement is er binnen VRHM op gericht de schadelijke gevolgen van in kaart gebrachte risico's zo veel mogelijk te voorkomen of te beperken. Dit kan door het vermijden van het risico (opheffen van de oorzaak), het verminderen van de impact van het risico (terugbrengen netto verwachte omvang en/of terugbrengen waarschijnlijkheid) of het overdragen van het risico (bijvoorbeeld door te verzekeren).

Het beleid is om te werken met een structureel sluitende exploitatiebegroting en de bestemmingsreserves in te zetten waarvoor zij zijn ingesteld. In de bestemmingsreserves is geen 'vrij besteedbare ruimte' opgenomen die benut kan worden indien een risico manifest zou worden. De algemene reserve kent geen geormerkte bestanddelen en is daarmee geheel inzetbaar voor het afdekken van de financiële consequenties van risico's. Bij het vaststellen van de Nota reserves 2012-2015 is voor de Algemene reserve een ondergrens bepaald van € 0,6 miljoen en een bovengrens van € 1,5 miljoen. Deze norm komt volgens de nieuwe waardering uit op ruim voldoende.

Waardering	Ratio	Betekenis
A	> 2.0	Uitstekend
B	1.4-2.0	Ruim voldoende
C	1.0-1.4	Voldoende
D	0.8-1.0	Matig
E	0.6-0.8	Onvoldoende
F	< 0.6	Ruim onvoldoende

Weerstandsnorm (tabel ontwikkeld Naris/Universiteit Twente)

Ambitieniveau

De aan de Gemeenschappelijke Regeling deelnemende gemeenten staan er garant voor dat VRHM te allen tijde over voldoende middelen beschikt om aan de verplichtingen te kunnen voldoen (art. 51 GR VRHM). Daarmee is het weerstandsvermogen in principe altijd 100%. Maar VRHM heeft hierin ook een eigen verantwoordelijkheid en acht het vanuit normale bedrijfsvoering onwenselijk om telkens als zich een onverwachte tegenvaller voordoet, de

deelnemende gemeenten aan te moeten spreken om financieel bij te springen.

Daarom kiezen wij ervoor, zelf een zekere weerstandscapaciteit op te bouwen die afdoende dient te zijn om (de belangrijkste) onvoorziene tegenvallers op te kunnen vangen.

Relevante ontwikkelingen

De Veiligheidsdirectie van VRHM en het directieteam van BHM staan voor de huidige beleidsplanperiode (VRHM 2016-2019 c.q. BHM 2016-2018) opnieuw voor de uitdaging om een goed beeld te vormen over de mate waarin VRHM de risico's op het gebied van de interne beheersing van de organisatie onder controle heeft.

Dit is ook een doelstelling van het Korpsbeleidsplan BHM 2016-2018 'We werken meer risicogericht. We kennen daarom de risico's binnen ons korps. We duiden de risico's, zodat ze de basis vormen voor ons verdere handelen'.

Het directieteam van BHM heeft daarom in de vergadering van 26 april 2016 besloten tot het uitvoeren van een risico inventarisatie- en analyse (risico's identificeren, waarderen, prioriteren en voorstellen voor beheersingsmaatregelen) op het gebied van de interne beheersing van de organisatie van VRHM.

De uitkomsten (risico's) daarvan zijn vertaald in deze paragraaf. Het benodigd weerstandsvermogen is nog niet gebaseerd op de financieel gekwantificeerde risico's maar is input voor de actualisatie van de Nota Reserves voor de periode 2017-2018. Deze Nota zal voor de nieuwe beleidsplanperiode 2019-2023 van BHM worden geüpdatet en dient mede aan te sluiten op het nieuw vast te stellen kostenniveau en daarmee samenhangende (bedrijfsvoerings)risico's voor de periode 2019-2023.

Financiële consequenties van de actualisatie van de Nota Reserves voor de periode 2017-2018 voor het benodigd niveau van de Algemene Reserve en Bestemmingsreserves zullen met een begrotingswijziging 2017 in het najaar van 2017 ter vaststelling worden aangeboden.

Beleidsnotities

- Ministeriële Regeling (Kerngegevens)
- Nota Reserves 2012-2015

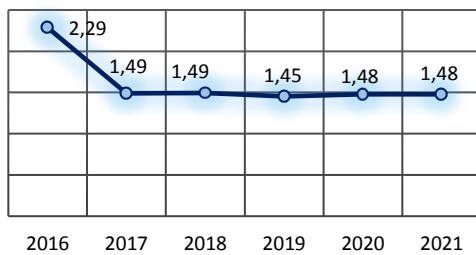
Risicobeheersing

VRHM heeft diverse verzekeringspolissen afgesloten voor aansprakelijkheid, ongevallen personeel, schade aan opstallen, inventarissen en materieel. VRHM voldoet hiervoor premie en kent per schade een beperkt eigen risico.

Als de verwachte impact van het risico naar verhouding erg klein is, kan er ook voor gekozen worden om het risico te accepteren. Als dat risico zich dan voordoet, draagt VRHM de gevolgen zelf. Daar waar VRHM een risico heeft verzekerd, maakt dit geen onderdeel meer uit van het vraagstuk rond het weerstandsvermogen. Immers het financieel risico is afgedekt en bij een derde, een verzekeringsmaatschappij, belegd.

Prestatieverloop

Ratio Weerstandsvermogen



Voor 2018 ligt het ratio weerstandsvermogen op 1,49. Dit is ruim voldoende volgens de eerder gepresenteerde classificatie om onze risico's mee af te dekken.

Het weerstandsvermogen van het achter ons liggende boekjaar laat een afwijking zien ten opzichte van de andere jaren. Dit komt omdat wij het jaarrekeningresultaat meenemen in de oordeelsvorming over de reservepositie. Afhankelijk van de besluitvorming bij de programmabegroting wordt het kengetal meer in lijn gebracht met het meerjarig beeld die wij hebben van de risico's.

Benodigde Weerstandscapaciteit

Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. De risicosimulatie wordt

toegepast omdat het reserveren van het maximale geïnventariseerde risico bedrag (€ 4,9 mln.) ongewenst is. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijk en in hun maximale omvang optreden.

Percentage	Bedrag (x 1 mln.)
75%	0,6
80%	0,7
85%	0,8
90%	0,9
95%	1,1

Resultaat risicosimulatie

Uit de tabel volgt dat 90% zeker is dat alle risico's kunnen worden afgedekt met € 0,9 miljoen. Dit beeld houden wij vast voor onze financiële meerjarige positie.

(x € 1 mln.)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Netto risico's	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92

Beschikbare Weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit van VRHM bestaat geheel uit middelen die de organisatie daadwerkelijk beschikbaar heeft om de risico's in financiële zin af te dekken.

(x € 1 mln.)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Algemene Res.	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
Resultaat 2016	0,80					
Onvoorzien	-	0,07	0,07	0,03	0,06	0,06
Totaal	2,10	1,37	1,37	1,34	1,36	1,36

Risico's

Om de risico's van VRHM in kaart te brengen is in samenwerking met de stafdiensten een risicoprofiel opgesteld. Dit risicoprofiel is tot stand gekomen met behulp van workshops waarbij gebruik is gemaakt van een softwareprogramma waarmee risico's systematisch in kaart kunnen worden gebracht en beoordeeld. Uit de inventarisatie zijn in totaal 83 risico's in beeld gebracht. In onderstaand overzicht wordt alleen het aantal risico's gepresenteerd met de hoogste bijdrage aan de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit met een maximum van 10.

Nr., kans, effect	Risico	Gevolgen
R84	Op de middellange termijn onvoldoende gekwalificeerde mensen op functies.	Als gevolg van de herziening van het organisatieplan met als eis dat minimale kwaliteiten aanwezig moeten zijn en het feit dat het bestuur de ambitie heeft om de organisatie door te ontwikkelen naar een netwerkorganisatie, is het risico aanwezig dat niet op alle formatieplaatsen voldoende gekwalificeerd personeel aanwezig is. Dit moet dan worden ingehuurd, c.q. personeel dat niet voldoet aan de minimale kwaliteitseisen wordt boven formatief geplaatst.
Kans 50,00%		
Max. Fin. Gevolg		
750.000		
R109	Aflopen huidige cao vanaf 1 mei 2017 verschil indexering en stijging CAO	Risico is dat de door het Bestuur toegekende indexpercentages voor 2017 (0,75%) en 2018 (1,3%) onvoldoende zijn om het eventuele effect van een Cao-stijging te kunnen dekken.
Kans 50,00%		
Max. Fin. Gevolg		
1.000.000		

R135	Financiële gevolgen incidenten	Om onverwachte en substantiële uitgaven op te vangen, bijvoorbeeld verliezen die voortvloeien uit incidenten en rampen van beperkte en aanzienlijke aard.
Kans 10,00%		
Max. Fin. Gevolg 1.000.000		
R39	Toetreding marktpartijen	
Kans 10,00%		
Max. Fin. Gevolg 1.000.000		
R116	Verwerving van niet-functionele bedrijfsmiddelen	Het functioneren van specifieke bedrijfsmiddelen in de praktijk is in de inkoopfase soms moeilijk in te schatten, waardoor eerder op bedrijfsmiddelen moet worden afgeschreven.
Kans 50,00%		
Max. Fin. Gevolg 250.000		
R80	Geen of dubbel onderhoud aan installaties	
Kans 10,00%		
Max. Fin. Gevolg 100.000		

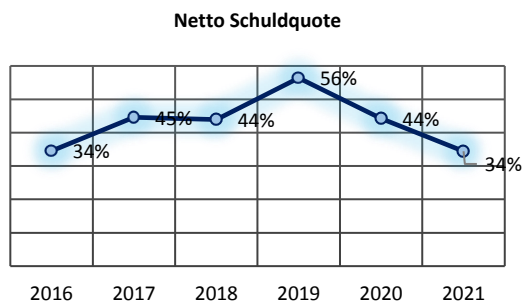
Financiële kengetallen

Onderstaande kengetallen zijn voor een goed inzicht in de houdbaarheid van de financiën van verplicht gesteld. Deze gegevens moeten in verband worden gezien met de [geprognosticeerde balans](#).

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Netto Schuldquote	34%	45%	44%	56%	44%	34%
Netto Schuldquote (gecorrigeerd)	34%	45%	44%	56%	44%	34%
Solvabiliteitsratio	23%	18%	15%	12%	14%	18%
Structurele exploitatieruimte	0,0%	-1,7%	-0,9%	-0,6%	-0,4%	-0,4%

De kengetallen laten vooral het effect van de toename van de langlopende leningen zien. Het beeld dat uit de grafische voorstellingen ontstaat, is dat VRHM de komende jaren financiële druk zal ervaren, maar deze negatieve trend is goed beheersbaar en herstel treedt al binnen het meerjarenperspectief op.

De schuldquote stijgt vooral in 2017 en 2019 door investeringen in Mobiliteit en de Werkomgeving en door de afname van ons eigen vermogen in de komende jaren als gevolg van het sluitend maken van de programmabegroting.

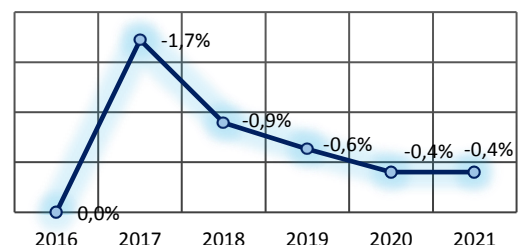


De solvabiliteitsratio (de 'leencapaciteit' oftewel de verhouding tussen eigen vermogen en totaal vermogen) daalt tot en met 2019 gestaag tot 12%. Na de grote investeringen buigt de trend weer naar voor onze begroting normale waarden.

Solvabiliteitsratio



Structurele exploitatieruimte



De structurele exploitatieruimte blijft nog enige jaren licht negatief als gevolg van de dekking van incidentele lasten vanuit de reserves. Naarmate deze dekking afneemt, neemt het exploitatietekort af.

2. Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen

Wettelijke grondslag

De paragraaf betreffende het onderhoud van kapitaalgoederen bevat ten minste:

- a. het beleidskader;
- b. de uit het beleidskader voortvloeiende financiële consequenties;
- c. de vertaling ... in de begroting.

Bron: BBV (art. 12)

Uitgangspunten van beleid

- Ten minste eens in de vier jaar wordt het meerjarenonderhoudsplan voor gebouwen in eigendom geactualiseerd om de aanpassing van de jaarlijkse storting in de voorziening groot onderhoud gebouwen vast te stellen;
- Bij begroting en jaarstukken doet het DB verslag over voortgang van gepland onderhoud aan bedrijfsgebouwen en de financiële gevolgen van actualisering van het meerjarenonderhoudsplan.

Ambitieniveau

VRHM is een organisatie die sterk afhankelijk is van de inzet van haar materieel. Uitval kan niet worden gepermitteerd. Het is daarom noodzakelijk om het risico van deze uitval te beperken door garanties en zekerheden te stellen. Eén van de zekerheden ontlenen wij aan het meerjarig in beeld brengen van de onderhoudskosten van het operationeel houden van de onderhoudsobjecten. Er mag geen sprake zijn van achterstallig onderhoud.

Relevante ontwikkelingen

Huisvestingvisie

De huisvestingsvisie van VRHM is gebaseerd op genormeerde uitruktijden en gebruikerseisen. Een aantal locaties is om verschillende redenen niet ideaal te noemen. Na vaststelling van de visie door het AB start de implementatie van verbeteringen. In 2017/2018 zal duidelijk worden of het bestuur er voor kiest de VRHM alle brandweerkazernes te laten kopen. De financiële en organisatorische consequenties hiervan zijn nog niet bekend en ook nog niet meegenomen in de begroting.

Brandweerkazernes

Om fiscale redenen werden 11 kazernes van gemeenten gekocht met aan het eind van de BTW-herzieningsperiode een terugkoopverplichting. In de periode 2017 t/m 2020 zullen de volgende acht brandweerkazernes aan de gemeente (terug)verkocht worden:

Gemeente	Brandweer kazerne	Verkoop
Zuidplas	Zevenhuizen	2018
Krimpenerwaard	Bergambacht	2018
Kaag en Braassem	Rijpwetering	2019
Alphen a/d Rijn	Benthuizen	2019
Alphen a/d Rijn	Koudekerk	2019
Krimpenerwaard	Krimpen a/d Lek	2020
Krimpenerwaard	Haastrecht	2020
Alphen a/d Rijn	Aarlanderveen	2020

Eén kazerne is verkocht en twee gepland in 2024. De overige locaties huren wij van gemeenten en andere partijen. In sommige gevallen is renovatie noodzakelijk om de kazerne aan te laten sluiten bij de gebruikerseisen van VRHM. Deze aanpassingen worden samen met de verhuurder uitgevoerd, waarbij groot onderhoud (kosten verhuurder), klein onderhoud en aanpassingen van specifieke voorzieningen (kosten VRHM) bij voorkeur gecombineerd worden. Om de investering voor beide partijen te laten renderen, wordt het huurcontract meestal verlengd voor langere tijd. Met een aantal gemeenten wordt gekeken of nieuwbouw ter verbetering van de huidige situatie een optie is. Dit kan een aantal projecten opleveren, maar zeker is dit nog niet.

Nieuwbouw Leiden-Noord

Naar verwachting wordt de nieuwbouw Leiden Noord door de gemeente Leiden in de begrotingsperiode opgeleverd. De voertuigstalling aan de Gooimeerlaan 25, wordt afgestoten.

Leiden Zuid en GMK, Rooseveltstraat 4a

Sinds 2004 is VRHM economisch eigenaar van een gedeelte van het pand aan de Rooseveltstraat 4a in Leiden, het onderdeel van de GMK. De gemeente Leiden heeft het juridische eigendom van het hele pand. Het aangrenzende parkeerterrein is volledig eigendom van VRHM.

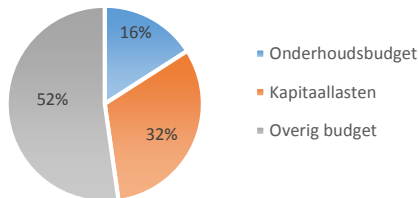
In het pand zijn tevens twee crisisruimten gevestigd die in de huidige vorm sinds 2010 functioneren. De exploitatiekosten van het GMK worden op basis van in het verleden overeengekomen verdeelsleutels verdeeld over de betrokken partners Politie HM, BHM, MKA en GHOR HM. In de servicekosten is een component begrepen voor het uitvoeren van het planmatig groot onderhoud. Jaarlijks wordt een bedrag in de kostenequalisatievoorziening voor groot onderhoud gestort ter dekking van toekomstige lasten groot onderhoud. Eind 2014 heeft de beheerder het pand van de GMK opgeleverd in verband met het feit dat de GMK is verhuisd naar 'De Yp'. Er is nog

geen nieuwe bestemming aan de ruimten gegeven. Dit is afhankelijk van de ontwikkelingen rond de uitwerking van het Transitieakkoord.

Beleidsnotities

- Huisvestingsvisie?
- Facilitair 2.0
- Meerjarenplan en Jaarplan onderhoud

Kerngegevens



Onderhoudsbudget en kapitaallasten i.r.t. begrotingstotaal

Aanwezige kapitaalgoederen

Binnen VRHM werken wij met drie categorieën:

- Werkomgeving: gebouwen, werkplaatsen en het oefencentrum.
- Mobiliteit: repressieve voertuigen, bekapping, containers, vaartuigen en overige voertuigen.
- Persoonlijke functionele uitrusting (PFU): bluspakken, ademlucht en verbindingsmiddelen.

De benodigde aantallen van repressieve voertuigen en materieel is intern vastgelegd in het Materieelplan 2015. De afname van het aantal voertuigen zal doorgaan tot omstreeks 2018. Deze plannen zijn ook in Besluit M-A-M meegenomen.

Dagelijks (gebruikers)onderhoud in kazernes en werkplaatsen

Voor alle belangrijke kapitaalgoederen zijn in 2014 onderhoudsplannen vastgesteld. In de

onderhoudsplannen is een verdeling gemaakt over wie onderhoud uitvoert en met welke frequentie. Het grootste gedeelte van het onderhoud op mobiliteit en PFU (inspecties, klein onderhoud) voeren de gebruikers zelf in de kazernes uit. Dit is fase 1 en 2 onderhoud.

Om wachturen van het 24-uurs beroepspersoneel optimaal in te zetten wordt onderhoud aan ademlucht, reiniging bluspakken en klein onderhoud aan de kazernes en voertuigen door deze collega's uitgevoerd. Hiervoor zijn in 2016 en 2017 aanpassingen gedaan aan de werkplaatsen in Leiden Zuid, Alphen aan den Rijn en Gouda. Ook Leiden Noord krijgt een dergelijke werkplaats.

Omdat de beschikbaarheid van 24-uurs personeel voor onderhoud altijd fluctueert hebben we ook facilitair personeel dat zich uitsluitend bezig houdt met onderhoud en het transport van PFU naar de onderhoudslocaties. Sinds de start van de reorganisatie zijn onderhoudslocaties samengevoegd, deels uit efficiency oogpunt, maar ook zeker uit noodzaak om aan de huidige eisen voor veiligheid en hygiëne te voldoen.

Onderhoud door externe partijen en groot onderhoud eigendomspanden

Voor (groot) onderhoud aan gebouwen en wettelijke keuringen van voertuigen, PFU en bekappingsmaterialen (fase 3 onderhoud), maken we gebruik van vakkundige externe partijen.

Voor de kazernes zijn (standaard) onderhoudsplannen vastgesteld verdeeld naar de indeling: groot, middel en klein. VRHM heeft een aantal panden en andere objecten in eigendom:

Object	Locatie	Eigendomsvorm
Brandweerkazernes	10 locaties per 1/1/2017	Volledig eigendom
Verbouwingen kazernes	Diversen	Verbouwing aan pand derden
GMK, kantoorpand	Leiden, Rooseveltstraat 4a	Economisch eigendom
Parkeerterrein	Leiden, Rooseveltstraat 4a	Volledig eigendom
Crisisruimte ROT	Leiden, Rooseveltstraat 4a	Verbouwing aan pand derden
Crisisruimte RBT	Leiden, Rooseveltstraat 4a	Verbouwing aan pand derden
Loods	Leiden, Gooimeerlaan 25	Opstal
ROB	Waddinxveen, Noordeinde 48	Opstal

De kosten van het groot onderhoud aan deze objecten zijn opgenomen in een voorziening groot onderhoud.

Financieel

Onderhoudslasten (x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gebouwen	978	1.007	1.007	1.007	1.007	1.007
Vervoermiddelen	1.012	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069
Persoonlijke functionele uitrusting	175	260	260	260	260	260
Totaal	2.165	2.336	2.336	2.336	2.336	2.336

3. Paragraaf Financiering

Wettelijke grondslag

In de paragraaf financiering wordt ingegaan op de wijze waarop VRHM inhoud geeft aan het Financieel Statuut. De doelstelling van de treasuryfunctie is als volgt geformuleerd:

- het beheersen van de financiële risico's zoals renterisico's, liquiditeitsrisico's en kredietrisico's;
- het continu verzorgen van voldoende liquiditeit voor de organisatie;
- het minimaliseren van de rentekosten en het maximaliseren van de renteopbrengsten

Bron: BBV (art. 13)

Uitgangspunten van beleid

Het Financieel Statuut vormt het kader voor het uitvoeren van de treasuryfunctie onder de voorwaarden:

- gelden worden alleen uitgezet bij het Ministerie van Financiën vanwege de Regelgeving Schatkistbankieren voor decentrale overheden;
- het aantrekken van leningen geschiedt door een offerte aan te vragen bij tenminste het Min. van Fin. en één of meerdere financiële instellingen.

Ambitieniveau

Kortlopende geldleningen kunnen tegen een lager rentepercentage worden aangetrokken dan langlopende geldleningen. Het streven is om, tot het maximum van de kasgeldlimiet, de behoefte met kortlopende leningen in te vullen.

Relevante ontwikkelingen

- In artikel 13 van het BBV is voorgeschreven dat deze paragraaf voortaan ook in ieder geval inzicht geeft in de rentelasten, het renteresultaat, de financieringsbehoefte en hoe rente aan investeringen en taakvelden wordt toegerekend.

- Na een lange periode van rentedaling kunnen we in de ons toekomstige jaren rekenen op een stijging van de rentepercentages voor leningen.

Rente	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Kapitaalmarkt	0,50%	1,50%	1,50%	2,00%	2,00%	2,00%
Geldmarkt	0,00%	0,50%	0,50%	1,00%	1,00%	1,00%

Beleidsnotities

- Handreiking Treasury (Ministerie BzK, 2015)
- Notitie Rente (Cie. BBV, juli 2016)
- Uitvoeringsregeling financiering decentrale overheden
- Financieel Statuut VRHM

Renterisicobeheer

Renterisicobeheer op schulden omvat het beperken van de invloed van rentewijzigingen op de financiële resultaten van VRHM.

Kasgeldlimiet

Om het renterisico van schulden (rentetypische looptijd korter dan 1 jaar) te beperken heeft de wetgever bepaald dat maximaal 8,2% van het begrotingstotaal per 1 januari van het dienstjaar kort geleend mag worden. De korte rente kan namelijk grote afwijkingen hebben binnen een jaar. Voor gemeenten is dit percentage ruimer bepaald (8,5%). In de onderstaande tabel is de limiet voor VRHM in meerjarig perspectief geplaatst.

Renterisiconorm

Het renterisico aangaande de renterisiconorm gaat over de contractuele renteherzieningen en de aflossingen op de vaste schuld (looptijd vanaf 1 jaar). Uit de tabel blijkt dat wij in de laatste jaarschijf van de meerjarenraming buiten het wettelijk kader (20%) uitkomen. Dit monitoren wij blijvend en indien deze overschrijding dan stand houdt, passen wij de investeringsplanning aan.

Kasgeldlimiet (x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Omvang begroting op 01/01	54.159	53.844	53.999	54.145	54.020	54.020
Toegestane kasgeldlimiet	8,20%	8,20%	8,20%	8,20%	8,20%	8,20%
Toegestane kasgeldlimiet (€)	4.441	4.415	4.428	4.440	4.430	4.430

Renterisiconorm (x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Exploitatiebegroting	54.159	53.844	53.999	54.145	54.020	54.020
Risiconorm (wettelijk percentage)	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	10.832	10.769	10.800	10.829	10.804	10.804
Renteherzieningen	7.000	-	-	-	-	-
Aflossingen (bestaande leningenportefeuille)	1.037	1.559	1.559	3.822	3.909	4.107
Aflossingen MIP		228	1.169	2.748	5.397	8.299
Renterisico	8.037	1.787	2.728	6.570	9.306	12.406
Ruimte onder renterisiconorm	2.795	8.982	8.072	4.259	1.498	-1.602

Stand geldleningen

Uit onderstaande tabel blijkt de stand van onze leningenportefeuille en welke prijs wij door de jaren heen hiervoor betalen. Vooral de grote investering in de kazerne Leiden Noord is zichtbaar

en ook het effect van een eventuele rentestijging vanaf 2019. Na 2020 daalt de leningenportefeuille weer naar voor onze organisatie normale waarden.

(x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Stand per 1 januari	12.761	18.724	21.652	24.169	31.204	23.898
Te betalen / ontvangen aflossingen	-1.037	-1.787	-2.728	-6.570	-9.306	-12.406
Aan te trekken leningen (MIP)	7.000	4.715	5.245	13.605	2.000	4.255
Stand per 31 december (totaal)	18.724	21.652	24.169	31.204	23.898	15.747
Te betalen / ontvangen rente	493	506	495	525	646	693
Gemiddelde rente (gewogen) incl. MIP	1,82%	1,60%	1,62%	1,42%	2,15%	2,81%
Laagste rente	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%
Hoogste rente	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

Financieringspositie

In onderstaand overzicht laten wij zien wat onze financieringsbehoefte is. De financieringsbehoefte wordt zichtbaar wanneer op het totaal aan activa op enig moment in de cyclus de aangegane

leningen, de nog aan te trekken leningen en de eigen financieringsmiddelen in mindering worden gebracht.

(x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal boekwaarde activa	27.113	31.533	30.651	37.004	30.097	24.630
Opgenomen langlopende leningen	11.724	17.165	15.606	11.784	7.875	3.768
Aan te trekken leningen (MIP)	7.000	4.715	5.245	13.605	2.000	4.255
Eigen financieringsmiddelen	8.429	7.148	6.665	6.322	6.104	5.886
Totaal financieringsmiddelen	27.153	29.028	27.516	31.711	15.979	13.909
Geraamd financieringstekort/-overschot	-40	2.505	3.135	5.292	14.118	10.721

Renteschema

De behoefte aan inzicht in de kosten op de taakvelden en de behoefte om de wijze van verantwoorden van rente in de begroting en jaarrekening te harmoniseren, hebben er derhalve toe geleid dat in het wijzigingsbesluit BBV is opgenomen, dat de rentekosten aan de desbetreffende taakvelden **moeten** worden toegerekend met behulp van een (rente)omslag. Omdat de onderlinge vergelijking het uitgangspunt is voor de aanpassingen van het BBV, is hier sprake van een verplichting.

In het hierna volgende schema is uiteen gezet hoe de rentetoerekening in VRHM is vormgegeven,

namelijk in de meest simpele vorm. Er is geen sprake van projectfinanciering of grondexploitaties; wij lenen geen geld om vervolgens weer door te lenen; wij berekenen geen rente aan onze reserves en voorzieningen; wij mogen volgens ons financieel statuut niet handelen in afgeleide financiële producten en we zetten alleen overtollige middelen uit bij de Schatkist in het kader van het schatkistbankieren. Al met al belasten wij alle rente door via een omslagrentepercentage naar de taakvelden.

(x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
a. Rentelasten over korte en lange financiering	493	506	495	525	646	693
b. Externe rentebaten	12	-	-	-	-	-
Saldo rentelasten en -baten	481	506	495	525	646	693
c1. Rente grondexploitatie	-	-	-	-	-	-
c2. Rente projectfinanciering	-	-	-	-	-	-
c3. Rentebaat doorverstrekte leningen	-	-	-	-	-	-
Aan taakvelden toe te rekenen rente	481	506	495	525	646	693
d1. Rente over eigen vermogen	-	-	-	-	-	-
d2. Rente over voorzieningen	-	-	-	-	-	-
Totaal aan taakvelden toe te rekenen rente	481	506	495	525	646	693
e. Aan taakvelden toegerekende rente (renteomslag)	493	506	495	530	657	706
Renteresultaat op het Taakveld Treasury	-12	-	-	-5	-11	-13

4. Paragraaf Bedrijfsvoering

Wettelijke grondslag

De paragraaf betreffende de bedrijfsvoering geeft ten minste inzicht in de stand van zaken en de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering.

Bron: BBV (art. 14)

Uitgangspunten van beleid

De bedrijfsvoering volgt in principe de doelstellingen die in de beleidsplannen (onder andere het Korpsbeleidsplan) zijn benoemd. Op basis hiervan zijn visiedocumenten geschreven. Verder is het belangrijk dat wij de laatste ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoeringsfuncties volgen en uitgaan van wettelijke voorschriften bij het uitvoeren van ons beleid.

Ambitieniveau

VRHM streeft ernaar tegen zo laag mogelijke kosten zo dienstbaar mogelijk te zijn aan de primaire processen. Daarbij is de staat van onze apparatuur volgens de laatste (technische) vereisten en zorgen wij ervoor dat onze medewerkers een hoge mate van tevredenheid ervaren in het werken voor VRHM.

Relevante ontwikkelingen

- Digitaal werken
- CO2-neutraal
- Duurzaam inkopen
- Wettelijke verplichting vernietigingen

Algemene verordening gegevensbescherming

Vanaf 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing. De AVG vervangt de EU-privacyrichtlijn. De Wbp komt dan te vervallen, net als de nationale privacywetten van de andere EU-lidstaten.

Invoering van de Wet Datalekken

Organisaties die een ernstig datalek hebben, moeten dit melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en soms ook aan diegenen van wie de gelekte gegevens zijn.

Beleidsnotities

- Korpsbeleidsplan
- Visie op Interne Communicatie
- Visie op Kwaliteitszorg
- Visie op Digitaal Werken

- Facilitair 2.0
- Visie op Interne Beheersing
- Visie op Integrale Planning & Control cyclus
- Visie op Adviesrol adviseurs P&C
- Visie op Financieel Instrumentarium

Prestatieverloop

Indicator	Norm	2015	2016	2017
Verzuimpercentage*	-	3,9%	4,2%	5,3%
Instroom*	-	14	7	4
Instroom (vrijwilligers)	-	47	67	27
Uitstroom*	-	6	10	1
Uitstroom (vrijwilligers)	-	78	77	17
Medewerkerstevredenheid	-		6,9	
# Deelnemers MTO	-		948	

* beroeps en kantoorpersoneel

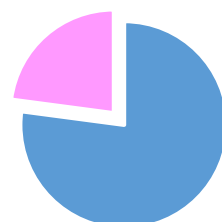
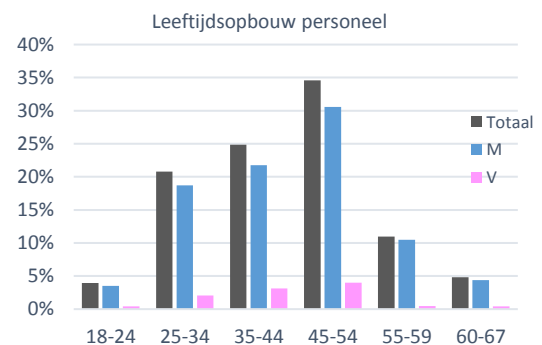
INDICATOR	Norm	2015	2016	2017
Facturen en declaraties < 30 dagen betaald (%)	100%	91,9	89,4	90,0

INDICATOR	2015	2016	2017	2018
BIG-score		1,5	1,6	2,0

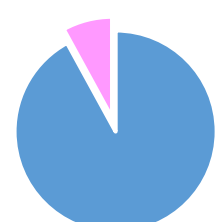
Norm Informatiebeveiligingsbenchmark: voor standaard op niveau 2 en niveau 4 voor kritische systemen (persoonlijke gegevens, commercieel vertrouwelijke gegevens, zoals inkoop)

Kerngegevens

INDICATOR	
Werkplekken (typen)	In ontwikkeling



Verdeling m/v kantoor



m/v beroeps + vrijwillig

Wat willen wij bereiken Strategisch doel	Operationeel doel	Wat gaan wij ervoor doen Prestaties
PERSONEEL		
Efficiënte bedrijfsvoering Inzetten van medewerkers waar zij de grootste meerwaarde voor de organisatie realiseren Investeren in onze medewerkers zodat ze kunnen voldoen aan nieuwe eisen die aan hen worden gesteld	Inzetten van de functionerings- en beoordelingscyclus (jaarlijks) en de schouw (tweejaarlijks) De herziening van de hoofdstructuur en fijnstructuur van onze organisatie (2017) in samenhang met overige ontwikkelingen binnen de organisatie uitwerken	De F&B-cyclus wordt in 2018 uitgevoerd bij alle medewerkers als een integrale cyclus, waarbij de aanpalende instrumenten (POP, opleidingsbeleid, mobiliteit, 2 ^e loopbaan en schouw), toegepast kunnen worden - Opegevallen plekken herbezetten - Herplaatsen van niet geplaatste medewerkers (mobiliteit) - Aandacht voor samenwerken in procesgerichte organisatie
Versterken en ontwikkelen van management en medewerkers	Opstarten ontwikkeltrajecten	Het leiderschapsprogramma (2017) heeft zijn vervolg in 2018 Medewerkers met een nieuwe positie ondersteunen met individuele ontwikkelafspraken waarvan de uitvoering gefaciliteerd wordt
Inzetten op een veilige en duurzame werkomgeving	Driejaarlijks uitvoeren Medewerkersonderzoek	Het Medewerkersonderzoek wordt in 2018 voorbereid en in 2019 uitgevoerd
Optimale beheersing risico's	Regelmatig uitvoeren PPMO, Fysieke test en Aanstellingskeuringen (AK) Implementeren Resultaten van de RI&E en Schoon werken	De resultaten van de evaluatie in 2017 worden verder opgepakt Wij werken deze speerpunten uit in 2018: - Veilig werken - Schoon werken - Arbo organisatie
Efficiënte bedrijfsvoering klantgerichtheid	Inzetten van marktconforme en actuele arbeidsvoorwaarden	Het project mobiliteit en 2 ^e loopbaanbeleid wordt in 2017 ter besluitvorming en verdere implementatie aangeboden - Het onderhandelaarsakkoord FLO-overgangsrecht uitvoeren; - Voorbereiden van de uitvoering van normaliseren van de ambtenarenstatus; - Uitvoeren onderhandelde cao-akkoord; - Brandweerkamer voert overleg over de 20-jarige contracten
INFORMATIEMANAGEMENT (IM)		
Efficiënte bedrijfsvoering Optimale ondersteuning bedrijfsvoeringsprocessen	Hernieuwde aanbesteding informatiesystemen	- Vakbekwaamheidsmanagementsysteem - Documentmanagement- en samenwerkingssysteem - Personeelssysteem
Introduceren innovatieve werkwijzen	Vernieuwing ICT-infrastructuur	- Overdracht/afsluiting project Digitalisering - Uitvoeren Project Informatiebeveiliging
Klantgericht werken Continue verbetering onderlinge samenhang informatielandschap en ondersteuning gebruiker	Informatie moet binnen handbereik van onze gebruikers zijn	Aansluiten bij actuele systemen en mobiele apparatuur van gebruikers
DOCUMENTAIRE INFORMATIEVOORZIENING (DIV)		
Digitaal werken is het speerpunt voor DIV	Binnen de hele organisatie wordt digitaal de norm Medewerkers worden zelf verantwoordelijk voor registratie, archivering, opslag en informatie-uitwisseling	- Het personeel wordt opgeleid voor zijn nieuwe rol in digitaal werken

Wat willen wij bereiken Strategisch doel	Operationeel doel	Wat gaan wij ervoor doen Prestaties
COMMUNICATIE		
Versterken van de externe communicatie (Communicatie 2.0)	In 2018 staat het ontwikkelen van een visie op externe communicatie op het programma. Deze visie zal resulteren in een verbeterplan voor de externe communicatiemiddelen.	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne voor werving van personeel - Nieuwe bladformule en vormgeving nieuwsbrief VRHM - Ontwikkelen nieuwe communicatiemiddelen zoals een corporate video - Doorontwikkelen van het Partnerportaal dat in 2017 als onderdeel van het Platform Digitaal Werken wordt opgeleverd en de website www.vrhm vervangt
Versterken Interne Communicatie (Communicatie 2.0) En dus vergroten van de medewerkerstevredenheid	De organisatie communicatiever maken. Team Communicatie helpt daarbij: het zorgt ervoor dat anderen binnen de organisatie (directie, leidinggevenden, projectleiders) goed worden ondersteund bij het brengen van hun boodschap.	<ul style="list-style-type: none"> - Advies en ondersteuning bij de projecten die in 2018 prioriteit hebben in het Korpsbeleidsplan - Ondersteuning leidinggevenden en projectleiders bij het brengen van hun boodschap (maatwerk) - Communicatief leiderschap wordt een apart thema binnen het leiderschapsprogramma - Tools ontwikkelen om onze leidinggevenden communicatiever te maken. O.a. Pilot met pictogrammen voor interne communicatie
	De overlegstructuren verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> - Afdeling Personeel en team Communicatie helpen leidinggevenden het werkoverleg met hun medewerkers te verbeteren
	De interne communicatiemiddelen verbeteren en nieuwe middelen ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> - Doorontwikkelen nieuw sociaal intranet (oplevering in 2017 als onderdeel platform Digitaal Werken); - Doorontwikkelen overige interne communicatiemiddelen
	Duidelijkheid geven over wie welke rol heeft in de interne communicatie: Team Communicatie maakt sinds 2016 een veranderingsproces door: van 'middenfabriek' naar een team dat op strategisch niveau meedenkt om de organisatiedoelstellingen te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"> - Borgen in het leiderschapsprogramma /onderdeel communicatief leiderschap - Om ervoor te zorgen dat team Communicatie in de gewenste rol komt/blijft is het van belang dat alle spelers binnen de organisatie weten wat hun rol is als het om interne communicatie gaat
INKOOP & CONTRACTBEHEER		
Primaire proces ondersteunen door inkooptrajecten doelmatig uit te voeren waarbij voldaan wordt aan de wetmatigheid	Zorgen dat alle verwervingstrajecten (het totale traject vanaf initiële behoefte t/m implementatie/in gebruik name) succesvol en wetmatig worden doorlopen	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering geven aan de voor 2018 vastgestelde projecten - Opstellen inkoopkalender 2019 - Creëren randvoorwaarden voor het wetmatig laten verlopen van inkooptrajecten
BELEID & STRATEGIE		
Meedenken over de betekenis van ontwikkelingen binnen de samenleving en veranderingen op het terrein van de wet- en regelgeving voor de koers van VRHM.	Naast de reguliere taken als directieadviseur, het verzorgen van de regie op de totstandkoming van de resultaten van de in het Korpswerkplan opgenomen projecten, die afgeleid zijn uit het Meerjarenbeleidsplan 2016 – 2018	

Wat willen wij bereiken Strategisch doel	Operationeel doel	Wat gaan wij ervoor doen Prestaties
PLANNING, CONTROL EN KWALITEIT		
Het opzetten en implementeren van een transparante <i>integrale planning & control cyclus</i> met verbrede sturing op de realisatie van onze plannen en planningen	Het leggen van een koppeling tussen beleidsplannen, jaarplannen en werkplannen die de organisatie beter in staat stelt te sturen op het realiseren van de organisatiedoelstellingen	Het verbeteren van transparantie van zowel verantwoordings- als stuurinformatie door het creëren van inzicht in de prestaties en kwaliteit als output, gekoppeld aan de daarvoor benodigde middelen als input
	Rapportagetool Qlikview meer inzetten ter ondersteuning van de informatievoorziening	- Rechtstreeks aanlevering aan CBS van de gewenste IV-3 kwartaalrapportages
	Verhogen informatiewaarde en leesbaarheid van de PCK producten, intern en extern, zo efficiënt mogelijk digitaal ondersteund	- doorlooptijd opstellen rapportage -50% - Verminderen handmatige acties bij het genereren en samenstellen informatie - 100% toelichting op de indicatoren
	Versterken projectmatig werken, de ontwikkeling en verbetering van eigen projectmanagement-capaciteit	Versterking Projectmatig werken: - keuze organisatiebrede projectmethodiek - poule van opgeleide projectleiders - ontwikkeling sjablonen en een digitale projectomgeving - opleiding medewerkers die het projectmatig werken implementeren
Volgens art. 23 Wvr dient het bestuur van de veiligheidsregio een kwaliteitssystem te hanteren	Op systematische wijze kwaliteit van taakuitvoering, resultaten en beheer bewaken, beheersen en verbeteren	Op basis van een visie op kwaliteitszorg wordt een kwaliteitssystem ontwikkeld (2017) en geïmplementeerd (2018)
Productdefiniëring brandweer	Op basis van onze gedefinieerde producten en diensten geven we inzicht in onze kwaliteit, kostenopbouw en prestaties. We betrekken daarbij actief gemeenten en overige stakeholders.	- Overeenstemming met gemeenten voor behandeling van begroting 2019 - De afspraken over resultaten van de producten gebruiken als input voor uniforme procesbeschrijvingen per product en het formuleren van KPI's
FACILITAIR		
Primaire processen ondersteunen door beschikbaar stellen van middelen die voldoen aan behoeften, binnen budgettaire kaders	Uitvoering geven aan de PDCA-cyclus van afsprakensets, budgettering en procesinrichting	- Uitvoeren van het in 2017 vastgestelde jaarplan 2018 - Rapporteren op de vastgestelde KPI's - Ophalen van de behoeftstellingen van de primaire processen - Impactanalyse van (veranderingen in) de behoeftstellingen op Facilitair proces en budgetten - Opstellen en aanbieden jaarplan 2019

Wat mag het kosten?

De zogenaamde overheadkosten worden vanaf begrotingsjaar 2018 anders inzichtelijk gemaakt. Hiervoor gebruiken wij nu een eenduidige tabel en bieden wij een samenvatting van deze kosten in het overzicht overhead (onderdeel van het programmaplan). In dat overzicht zijn meer indicatoren zijn opgenomen om tussen organisaties te kunnen vergelijken.

(x € 1.000)	Programmabegroting 2017			Programmabegroting 2018			Meerjarenraming		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Saldo 2019	Saldo 2020	Saldo 2021
Financiën, Toezicht en Controle	724	-	724	724	-	724	724	724	724
Personeel en organisatie	3.048	-	3.048	3.062	-	3.062	2.912	2.912	2.912
Inkoop, aanbesteding, contractman.	256	-	256	256	-	256	256	256	256
Interne en externe communicatie	455	-	455	455	-	455	455	455	455
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	220	-	220	220	-	220	220	220	220
Informatievoorziening en automatisering	2.004	-	2.004	1.952	-	1.952	1.996	1.998	1.998
Facilitaire zaken en Huisvesting	1.809	-	1.809	1.835	-	1.835	1.849	1.864	1.864
Documentaire informatievoorziening	156	-	156	156	-	156	156	156	156
Leidinggevenden primair proces en MO	3.452	-	3.452	3.452	-	3.452	3.252	3.252	3.252
Totaal Overhead	12.124	-	12.124	12.112	-	12.112	11.820	11.837	11.837