

# **Indicatieve normering omvang staf- en ondersteuning**

Brandweer Gooi en Vechtstreek

**Drs. F. Jonker**  
**Ir. G.J. Bosland**

*25 januari 2008*

## **Indicatieve normering omvang staf- en ondersteuning Inhoudsopgave**

<b>1. Inleiding en vraagstelling</b>	<b>2</b>
1.1 Inleiding	2
1.2 Vraagstelling	2
<b>2. Aanpak</b>	<b>3</b>
2.1 Wat is overhead?	3
2.2 Verhouding overhead tot primair proces	4
2.3 Gevolgde aanpak	4
<b>3. Resultaat indicatieve normering</b>	<b>8</b>
3.1 Bestuursondersteuning en secretariaten	8
3.2 Personeel en organisatie	9
3.3 Financiën en control	9
3.4 Informatisering en Automatisering	10
3.5 Communicatie en kwaliteitszorg	11
3.6 Juridische zaken	11
3.7 Facilitaire zaken	12
<b>4. Conclusie</b>	<b>14</b>

## **1. Inleiding en vraagstelling**

### **1.1 Inleiding**

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voert een actief beleid om te komen tot vijftientig sterke veiligheidsregio's. De regio Gooi en Vechtstreek is één van deze regio's.

In de Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek zal de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor crisisbeheersing en rampenbestrijding voor de hulpverleningsdiensten op regionale schaal worden geïntegreerd. Zo kan het beheer van en de inzet van deze diensten effectiever en efficiënter worden georganiseerd.<sup>1</sup>

Voor het realiseren van een slagvaardige en adequate rampenbestrijding ziet de minister van BZK als voorwaarde dat de brandweer volledig regionaliseert. De regio Gooi en Vechtstreek wil per 1 januari 2009 volledig regionaliseren. Om dit te bereiken wordt een regionaliseringsvoorstel voorbereid voor de colleges en raden in de regio. Onderdeel hiervan is een organisatieplan op hoofdlijnen.

### **1.2 Vraagstelling**

Het is de vraag hoe de opbouw van de staf en ondersteuning in de nieuwe organisatie er uit moet komen te zien. Berenschot is gevraagd een indicatief normatief kader op te stellen, gebaseerd op de uitgangspunten geformuleerd door de Brandweer Gooi en Vechtstreek in oprichting (verder BGV in oprichting). Mede op basis van de randvoorwaarden die door de gemeenteraden zijn gesteld, is als specifiek uitgangspunt geformuleerd dat de normen gebaseerd worden op basis van een efficiënte inrichting van de ondersteunende taken.

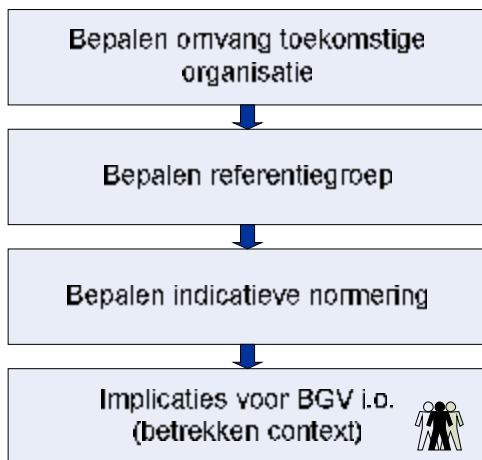
Het normatieve kader moet antwoord geven op de vraag wat de omvang van de ondersteunende diensten in de nieuwe organisatie mag zijn.

---

<sup>1</sup> <http://www.vrgooienvechtstreek.nl/>

## 2. Aanpak

Het opstellen van een indicatief normatief kader voor de staf en ondersteuning heeft plaatsgevonden aan de hand van gegevens die jaarlijks bij Berenschot verzameld worden in de benchmark naar de omvang van het ambtelijk apparaat van publieke organisaties. De gehanteerde aanpak staat schematisch weergegeven in onderstaande figuur:



Alvorens de aanpak verder wordt toegelicht is het van belang een gelijk begrippenkader te hebben over de staf en ondersteuning.

### 2.1 Wat is overhead?

Wanneer we over staf en ondersteuning spreken, wordt bedoeld op de zogenaamde 'generieke overhead'. Berenschot omschrijft overhead als het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van het primaire proces. Hiertoe worden de hieronder genoemde functies gerekend. Daarbij maken wij onderscheid tussen de 'generieke overhead' en de 'specifieke overhead'.

Onder generieke overhead verstaan wij alle formatie van de volgende functies:

- Management, bestuursondersteuning en secretariaten.<sup>2</sup>
- Personeel en organisatie.
- Financiën en control.
- Informatisering en automatisering.
- Communicatie en kwaliteitszorg.
- Juridische zaken.
- Facilitaire zaken.

---

<sup>2</sup> In dit onderzoek verder Bestuursondersteuning en secretariaten genoemd.

Sectorspecifieke overhead betreft specifieke functies die weliswaar aan de hoofddefinitie voldoen, maar uitsluitend in één bepaalde sector voorkomen. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de informatiserings- en automatiseringsactiviteiten voor de informatievoorziening op de brandweervoertuigen (Mobiele Data Terminal).

## **2.2 Verhouding overhead tot primair proces**

In onze optiek dient de overhead van een organisatie in verhouding te staan tot de omvang van het primaire proces ('de uitvoering'). Wij drukken de omvang van de overhead in de rapportage dan ook steeds uit als percentage van de omvang van de organisatie als geheel.

Wij hanteren daarbij het aantal formatieplaatsen als meeteenheid. Dit bepaalt immers het aantal interne klanten en is daarmee de belangrijkste werklastbepalende factor voor de overheadafdelingen.

Opgemerkt dient te worden dat de werklast wordt bepaald door *alle* gebruikers. Bij de brandweer betreft dit derhalve ook het aantal vrijwilligers. In de benchmark wordt hiermee rekening gehouden door het aantal f.t.e. van de ondersteunende diensten altijd te relateren aan het aantal f.t.e./medewerkers dat de werklast veroorzaakt.

## **2.3 Gevolgde aanpak**

De aanpak die is gevolgd laat zich door de vier omschreven stappen uitleggen.

### **Stap 1: bepalen omvang toekomstige organisatie**

Het uitgangspunt voor de berekening wordt gevormd door de formatie. Hierbij is door de BGV in oprichting op grond van bestaande en nieuwe taken<sup>3</sup> een inschatting gemaakt van de omvang van de toekomstige organisatie. Voor de omvang van de toekomstige organisatie zijn wij uitgegaan van een beroepsformatie van 150 f.t.e en een vrijwilligersformatie van 375 medewerkers.

Om een goede vertaling te maken van het aantal vrijwilligers (parttime brandweermedewerkers) naar f.t.e.'s hebben wij in de indicatieve normering een vrijwilliger mee laten tellen voor  $\frac{1}{4}$  f.t.e. Een uitzondering is gemaakt voor taken waarvan de werklast door het aantal vrijwilligers aanzienlijk wordt verhoogd, zoals het geval is voor de salarisadministratie. In dat geval is gerekend met 1 medewerker =  $\frac{1}{2}$  f.t.e.<sup>4</sup>

### **Stap 2: bepalen referentiegroep**

Landelijk gezien zijn veel Veiligheidsregio's op dit moment nog in het stadium "in oprichting". Daarnaast zijn er grote verschillen in het volwassenheidsniveau waarin deze organisaties zich bevinden. Er is daardoor nauwelijks betrouwbare informatie aanwezig over de omvang van staf en

---

<sup>3</sup> Hieronder worden ook taken verstaan die voorheen door gemeenten werden uitgevoerd zoals werkplekondersteuning, archivering, juridische zaken en de salarisadministratie.

<sup>4</sup> Bij onderzoeken in andere brandweerorganisaties is gebleken dat dit een goede indicatie is om de formatie te vergelijken met die van andere sectoren.

ondersteuning in Veiligheidsregio's. Daarom betrekken wij de normen van andere, vergelijkbare, publieke organisaties bij het opstellen van het indicatieve normenkader.

Hierbij is een keuze gemaakt tussen beleidsmatig en politiek georiënteerde sectoren (ministeries, gemeenten) en meer uitvoerende sectoren (zorg, onderwijs). Voor de vergelijking is het materiaal gebruikt van de uitvoeringsorganisaties: de Zelfstandige Bestuursorganen en Baten-lastendiensten (verder afgekort als ZBO's). Deze groep kent evenals de regionale brandweer een sterk uitvoerend karakter binnen een politieke context.

Binnen de beschikbare data is vergeleken met die instellingen die de taken het meest efficiënt uitvoeren (zie stap drie, indicatieve normering). Er is vergeleken met 27 ZBO's met gemiddeld 688 ambtelijk medewerkers. Secundair wordt bij de indicatieve normering de vergelijking met gemeenten betrokken aangezien de brandweertaken oorspronkelijk gemeentelijke taken zijn. Door de omvang van het databestand met informatie over de gemeentelijke formatie was het mogelijk een aparte analyse te maken. Hierbij zijn die gemeenten geselecteerd met een omvang van rond de 200 f.t.e. Door de verbijzondering naar de meest efficiënte gemeenten zijn uiteindelijk 53 gemeenten in de verdere analyse betrokken.

De gegevens van genoemde referentiegroepen zijn leidend bij de indicatieve normering. Aan deze gegevens ligt een bepaalde benchmark systematiek ten grondslag. De inrichting van deze methodiek kan anders zijn dan de beoogde inrichting van de BGV in oprichting. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de salarisverwerking die in de systematiek bij financiën is gepositioneerd, maar in de praktijk van de BGV in oprichting is gepositioneerd bij de afdeling Personeel en organisatie. Indien dit het geval is wordt hier bij de indicatieve normering expliciet melding van gemaakt.

### **Stap 3: bepalen indicatieve normering**

Per overheadfunctie is aan de hand van het beschikbare materiaal bepaald wat de norm is.<sup>5</sup> Hierbij wordt als uitgangspunt gehanteerd dat de BGV in oprichting alle ondersteuning in eigen beheer uitvoert tenzij dit expliciet anders staat vermeld. Dit is relevant aangezien bij het bepalen van de omvang van de overhead uitbesteding vanzelfsprekend een invloedrijke factor is.

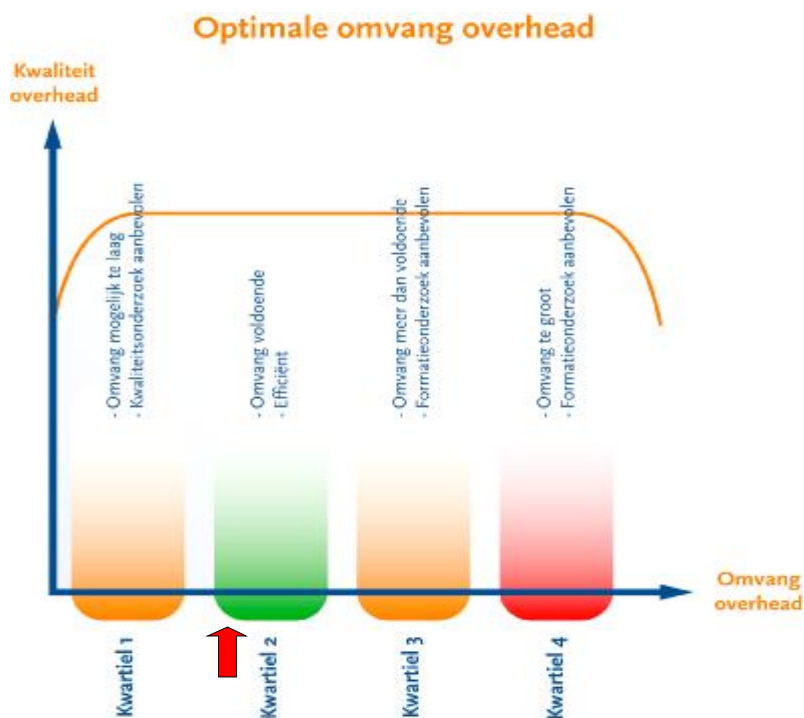
De omvang van een organisatie (formatief gezien) blijkt nauwelijks van invloed te zijn op het percentage overhead. Dit ligt tamelijk vast. Dit betekent dat bij wisselingen in de taxaties de gepresenteerde indicatieve normen gelijk blijven. Uit de analyse van de bestanden blijkt tevens dat het aantal locaties in het algemeen geen effect heeft op de gepresenteerde indicatieve normen, tenzij anders staat vermeld. De ZBO's hebben gemiddeld ook meerdere locaties. Gerekend is met een gemiddelde van 35 locaties (bij de ZBO's).

---

<sup>5</sup> Hierbij moet worden opgemerkt dat het detailniveau van de ZBO data groter is dan het detailniveau van de benchmark gemeenten. De benchmark gemeenten drukt de omvang van de staf en ondersteuning uit op hoofdniveau en betreft hierbij alleen formatie (en niet de lasten).

### Indicatieve normering

De overhead van een publieke organisatie kan zich grofweg bevinden in vier zones. Elk van deze zones kunnen we definiëren en vervolgens typeren aan de hand van de kleuren van een verkeerslicht. Onderstaande afbeelding illustreert dit (zie voor toelichting het onderstaande kader).



Zone	Definitie	Toelichting
Kwartiel 1	25% organisaties met kleinste overhead in de sector	Goede kwaliteit is mogelijk. Wel kunnen nadelen als gevolg van te kleine omvang optreden (beleidsarmoede). Dit betreft vooral de organisaties die zich onderin dit kwartiel bevinden. Kwaliteitsonderzoek aanbevelen.
Kwartiel 2	Omvang tussen percentiel 25 en 52	Goede kwaliteit is mogelijk. Efficiënt, met name wanneer omvang nabij percentiel 25 ligt.
Kwartiel 3	Omvang tussen percentiel 52 en 75	Goede kwaliteit is mogelijk. Inefficiënt, naarmate het overheadpercentage toeneemt. Formatieonderzoek aanbevelen.
Kwartiel 4	25% organisaties met grootste overhead in de sector	Goede kwaliteit is mogelijk. Wel kunnen nadelen a.g.v. te grote omvang optreden (bureaucratie). Zeer inefficiënt. Formatieonderzoek aanbevelen.

Het model schrijft niet één norm voor, maar biedt een keuzemogelijkheid binnen een bepaalde bandbreedte. Kwartiel 2 (groen) is het meest wenselijk aangezien het mogelijk is op een efficiënte wijze een goede kwaliteit te leveren. Een score in kwartiel 4 (rood) betekent dat de overhead te hoog is. Aan een score in de kwartielen 1 en 3 hebben wij de kleurcode oranje toegekend. Dit betekent dat de overhead mogelijk te laag, respectievelijk te hoog is. Dit brengt een risico met zich mee.

In dit onderzoek is kwartiel 2 als indicatieve norm gehanteerd als basis (zie rode pijl in de afbeelding). Reden hiervoor is mede gelegen in de korpsmissie van de BGV in oprichting waar in één van de elementen genoemd wordt dat de middelen van het korps op een efficiënte en adequate wijze worden besteed.<sup>6</sup>

#### *Waarde en beperking*

De waarde van de indicatieve norm is dat deze een indicatie geeft of de overhead van een organisatie een adequate omvang heeft. Hij biedt echter niet het finale oordeel. De omvang van de overhead wordt beïnvloed door sectorspecifieke factoren (zie hoofdstuk drie).

#### **Stap 4: implicaties voor de BGV in oprichting**

In het onderzoek zijn de specifieke kenmerken van de BGV in oprichting betrokken om te kunnen bepalen in welke mate op voorhand verwacht mag worden dat de BGV in oprichting van deze indicatieve norm af zal wijken. Per functie is in kaart gebracht welke specifieke kenmerken van de organisatie en sector een afwijking (ophogend dan wel verlagend effect) rechtvaardigen.

Het resultaat van de vergelijking is zo objectief en eenduidig mogelijk gemeten informatie over de relatieve omvang van de staf en ondersteuning hetgeen richting geeft aan de inrichting van de nieuwe organisatie van de BGV in oprichting. Als uitgangssituatie geldt dat de omvang van de huidige bedrijfsvoering 22,48 f.t.e. bedraagt.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Brandweer Gooi en Vechtstreek. Organisatieplan op hoofdlijnen. Projectgroep regionalisering brandweer. 5 december 2007.

<sup>7</sup> Berekening Brandweer Gooi en Vechtstreek: toerekening overhead in het kader van onvlechting.

### 3. Resultaat indicatieve normering

In de zoektocht naar de indicatieve norm die voor de BGV in oprichting toegepast kan worden is gebruik gemaakt van de scores van het tweede kwartiel van de ZBO's en die van gemeenten. Dit betreft de *meest efficiënte omvang* van de overhead, waarbij het mogelijk is een goede kwaliteit te leveren. Beiden staan per overheadfunctie weergegeven om perspectief te bieden op de variatie tussen verschillende sectoren, dit geeft als het ware een bandbreedte. De indicatieve norm is gebaseerd op de standaard benchmarksystematiek. De toedeling binnen de systematiek geeft geen norm voor de inrichting van de BGV in oprichting.

#### 3.1 Bestuursondersteuning en secretariaten

Tot de functie Bestuursondersteuning en secretariaten worden in de benchmarksystematiek de volgende onderdelen gerekend: beleidsmedewerkers (op directieniveau), secretariaten van het bestuur/directie en de secretariaten in het primaire proces.<sup>8</sup>

In onderstaande tabel staat de indicatieve norm opgenomen voor een efficiënte inrichting van deze functie.<sup>9</sup> Deze norm is voor ZBO's en gemeenten nagenoeg gelijk.

Functie	Indicatieve norm naar ZBO	Indicatieve norm naar gemeenten
Bestuursondersteuning en secretariaten	2,3%	2,2%

De werklast van de bestuursondersteuning wordt bepaald door de omvang van de directie. De werklast van het secretariaat wordt bepaald door alle vaste medewerkers en vrijwilligers. Vrijwilligers tellen hier derhalve voor de helft mee, dit ook gelet op de keuze van decentralisatie van taken in de nieuwe organisatie waarbij elke commandant eigen ondersteuning krijgt. De doelgroep voor de functie bestaat uit 338 f.t.e.<sup>10</sup>

Voor een efficiënte inrichting van deze functie hanteren wij een percentage van 2,3%. Uitgaande van het gegeven dat de BGV in oprichting alle bovengenoemde taken uitvoert is op basis van de genoemde analyse een omvang van ongeveer 7,8 f.t.e. toereikend. Hierbij is de indicatieve norm naar ZBO's als leidraad gehanteerd gezien de gedecentraliseerde organisatie (aantal locaties).

---

<sup>8</sup> De directie en het lijnmanagement zelf zijn buiten beschouwing gelaten om de gegevens van de ZBO's en gemeenten vergelijkbaar te maken. Ook de secretariaten van de overhead zijn niet inbegrepen: die worden bij de betreffende overheadafdeling gerekend. Secretarieel/administratieve taken ter ondersteuning van sector- en postcommandanten zijn hierbij dus wel inbegrepen.

<sup>9</sup> Het betreft het 2<sup>e</sup> kwartiel van de functie.

<sup>10</sup> 337,5

### 3.2 Personeel en organisatie

Tot de functie Personeel en organisatie worden in de benchmarksystematiek de volgende onderdelen gerekend: aansturing, beleidsmedewerkers, personeelsconsulenten, medewerkers personeelsadministratie, arbocoördinatie, interne opleiding en het secretariaat van de afdeling.

In onderstaande tabel staat de indicatieve norm opgenomen voor een efficiënte inrichting van deze functie.<sup>11</sup>

Functie	Indicatieve norm naar ZBO	Indicatieve norm naar gemeenten
Personeel en organisatie	1,9%	2,8%

Voor een efficiënte inrichting van deze functie hanteren wij een bandbreedte van 1,9% tot 2,8%. De werklust van de afdeling Personeel en organisatie wordt bepaald door de omvang van de gehele organisatie (inclusief vrijwilligers). De doelgroep voor de functie bestaat uit 338 f.t.e.

Wanneer we de indicatieve norm toepassen op deze doelgroep leidt dit voor de BGV in oprichting tot een formatie van tussen de 6,4 en 9,5 f.t.e. Gezien het beoogde takenpakket van de afdeling stellen wij dat een formatie van rond de 7,0 f.t.e. toereikend moet zijn. Hierbij is rekening gehouden met het gegeven dat de afdeling Personeel en organisatie de salarisadministratie verzorgt (hetgeen in de benchmarksystematiek bij financiën en control is gepositioneerd). De ervaring leert dat de salarisadministratie in deze sector als gevolg van het aantal vrijwilligers een omvangrijke taak is. Tevens is er een hoog aantal financiële mutaties in verband met de grote mate van bevoorschotting. Ook de FLO vraagt een inzet van P&O die boven die van andere sectoren ligt. De opleidingsactiviteiten van P&O zijn binnen de brandweer vaak lager dan in andere sectoren omdat deze activiteiten elders in de organisatie worden gecoördineerd (Opleiden & Oefenen). Door de introductie van competentiegericht opleiden zal dit effect echter minder groot worden.

### 3.3 Financiën en control

Tot de functie Financiën en control worden in de benchmarksystematiek de volgende onderdelen gerekend: aansturing, beleidsmedewerkers, financieel consulenten, IC-medewerkers, salarisadministratie, medewerkers financiële administratie, medewerkers treasury, medewerkers A.O., en het secretariaat van de afdeling.

In onderstaande tabel staat de indicatieve norm opgenomen voor een efficiënte inrichting van deze functie.<sup>12</sup>

Functie	Indicatieve norm naar ZBO	Indicatieve norm naar gemeenten
Financiën en control	3,1%	6,6%

<sup>11</sup> Het betreft het 2<sup>e</sup> kwartiel van de functie.

<sup>12</sup> Het betreft het 2<sup>e</sup> kwartiel van de functie.

De doelgroep voor de functie bestaat uit 244 f.t.e.<sup>13</sup> Wanneer we de indicatieve norm toepassen op deze doelgroep leidt dit tot een formatie van tussen de 7,6 en 16,1 f.t.e.

Wij achten de inrichting van deze functie rond het minimum van de bandbreedte voldoende. De bovengrens is hoog. Dit is het gevolg van de grote mate van de verantwoordingslast bij de gemeenten. Dit achten wij niet van toepassing op de BGV in oprichting. Het is weliswaar het geval dat de BGV in oprichting een eigenstandige verantwoordingslast richting het bestuur heeft, maar het aantal producten (of beleidsterreinen) van de BGV in oprichting is beperkt in vergelijking met die van gemeenten.

### 3.4 Informatisering en Automatisering

Tot de functie Informatisering worden in de benchmarksysteematiek de volgende onderdelen gerekend: aansturing, beleidsmedewerkers, medewerkers systeem- en netwerkbeheer, medewerkers helpdesk, medewerkers technische applicatiebeheer, medewerkers intranet/internet (technisch) en het secretariaat van de afdeling.

In onderstaande tabel staat de indicatieve norm opgenomen voor een efficiënte inrichting van deze functie.<sup>14</sup>

Functie	Indicatieve norm naar ZBO	Indicatieve norm naar gemeenten
Informatisering en automatisering	3,3%	2,4%

Voor een efficiënte inrichting van deze functie wordt uitgegaan van een indicatieve norm in de bandbreedte 2,4% - 3,3%. Bij een doelgroep voor deze functie die bestaat uit 244 f.t.e. leidt dit tot een beoogde formatie tussen de 5,9 en 8,0 f.t.e.

Omdat deze functie door BGV in oprichting grotendeels zal worden uitbesteed zal een formatieomvang van 3,5 afdoende zijn. Dit behelst

- het informatiemanagement, het formuleren van beleid en het aansturen van leveranciers (ca. 1,5 fte)
- het verzorgen van de eerstelijns werkplekondersteuning<sup>15</sup> (ca. 2 fte).

---

<sup>13</sup> 243,8

<sup>14</sup> Het betreft het 2<sup>e</sup> kwartiel van de functie.

<sup>15</sup> Op basis van 5 maal 8 uur ondersteuning.

### 3.5 Communicatie en kwaliteitszorg

Tot de functie Communicatie en kwaliteitszorg worden in de benchmarksystematiek de volgende onderdelen gerekend: aansturing, beleidsmedewerkers, medewerkers interne communicatie, medewerkers externe communicatie, medewerkers marketing, medewerkers kwaliteitszorg (gericht op certificering van de gehele organisatie), medewerkers intranet/internet (inhoudelijk) en het secretariaat van de afdeling.

In onderstaande tabel staat de indicatieve norm opgenomen voor een efficiënte inrichting van deze functie.<sup>16</sup>

Functie	Indicatieve norm naar ZBO	Indicatieve norm naar gemeenten
Communicatie en kwaliteitszorg	1,8%	1,4%

Voor een efficiënte inrichting van deze functie gaan wij uit van een indicatieve norm tussen de 1,4% en 1,8%. Bij een doelgroep van 244 f.t.e. leidt dit tot een formatie van tussen de 3,4 en 4,4 f.t.e. Wij denken dat een formatie bij de start met een omvang van 2 f.t.e. toereikend kan zijn (in andere sectoren is ook een omvang van ongeveer 1% gebruikelijk). Hierbij merken we op dat voor het verzorgen van de content van intranet afzonderlijke afdelingen een verantwoordelijkheid kunnen krijgen. Tevens dient duidelijk te zijn dat sectorspecifieke taken zoals het geven van voorlichting op scholen niet in deze formatie is inbegrepen. Deze taak is binnen de brandweer vaak bij preventie belegd.

### 3.6 Juridische zaken

Tot de functie Juridische zaken worden in de benchmarksystematiek de volgende onderdelen gerekend: het hoofd Juridische zaken, juridisch medewerkers en het secretariaat van de afdeling. Het betreft juristen op centraal niveau zoals de arbeidsjurist, bedrijfs- en bestuursjurist. Het gaat niet om specifiek juridische kennis op het niveau van bijvoorbeeld vergunningverlening.

In onderstaande tabel staat de indicatieve norm opgenomen voor een efficiënte inrichting van deze functie.<sup>17</sup>

Functie	Indicatieve norm naar ZBO	Indicatieve norm naar gemeenten
Juridische zaken	0,5%	1,2%

Voor gemeenten en ZBO's wordt uitgegaan van een indicatieve norm tussen de 0,5% en 1,2%. Op basis van een doelgroep van 244 f.t.e.'s denken wij dat een formatie van 1,5 voldoende moet zijn.

---

<sup>16</sup> Het betreft het 2<sup>e</sup> kwartiel van de functie.

<sup>17</sup> Het betreft het 2<sup>e</sup> kwartiel van de functie.

Hierbij dient de organisatie in kaart te brengen in welke mate eigen juridische capaciteit op centraal niveau wenselijk is. Wij gaan er vanuit dat de juridische taken rondom bijvoorbeeld handhaving achterblijven bij de gemeenten. Wel moet het mogelijk blijven dat er bijvoorbeeld vanuit medewerkers preventie voor specifieke juridische kennis wordt teruggevallen op deze functie “Juridische zaken”.

In het reorganisatieproces zal extra inzet van juridische capaciteit (waaronder inzet van de arbeidsjurist) onontbeerlijk zijn. Deze tijdelijke noodzaak kan worden ingevuld door inhuur.

### 3.7 Facilitaire zaken

Tot de functie Facilitaire zaken worden in de benchmarksystematiek de volgende onderdelen gerekend: aansturing, beleidsmedewerkers, gebouwbeheer, receptie en telefooncentrale, catering, onderhoud, postverzorging en reprografie, presentatie en vormgeving, beveiliging en bewaking, schoonmaak, inkoop, bibliotheek/archief en het secretariaat van de afdeling. In onderstaande tabel staat de indicatieve norm opgenomen voor een efficiënte inrichting van deze functie.<sup>18</sup>

Functie	Indicatieve norm naar ZBO	Indicatieve norm naar gemeenten
Facilitaire zaken	5,6%	7,7%

Voor een efficiënte inrichting van deze functie wordt bij gemeenten en ZBO's uitgegaan van tussen de 5,6% en 7,7%. Deze indicatieve norm geldt wanneer alle taken geheel in eigen beheer worden uitgevoerd.<sup>19</sup>

De inrichting van deze functie is, zoals de andere functies, afhankelijk van diverse keuzes. Belangrijke keus is of een aantal taken geheel wordt uitbesteed. Hierbij moet rekening worden gehouden dat er capaciteit in de organisatie blijft die de leveranciers kan aansturen. Dit heeft weer een ophogend effect op de benodigde formatie.

Het vertalen van de indicatieve norm naar de facilitaire taken gaat gepaard met te veel kanttekeningen om een eenduidig vertaling van de norm te kunnen geven. Om de BGV in oprichting een indicatie te geven, presenteren wij hierbij in de navolgende tabel wel het gemiddelde van de facilitaire taken die geheel in eigen beheer worden uitgevoerd.<sup>20</sup> Deze norm is afgeleid van het gemiddelde van de ZBO's.

---

<sup>18</sup> Het betreft het 2<sup>e</sup> kwartiel van de functie.

<sup>19</sup> Gebaseerd op 244 f.t.e.

<sup>20</sup> Er is van uitgegaan dat – in lijn met de inbrengarrangement huisvesting – het onderhoud van de gebouwen bij de gemeente achterblijft.

Functie	Norm naar ZBO
Aansturing	0,1%
Beleidsmedewerkers	0,2%
Medewerkers receptie en telefooncentrale	0,7%
Postverzorging, reprografie	0,4%
Catering	0,3%
Inkoop	0,4%
Bibliotheek/archief	0,5%
Secretariaat afdeling facilitaire zaken	0,1%

Indien de in het kader genoemde taken grotendeels of geheel in eigen beheer worden uitgevoerd, zou een formatie van 7,0 f.t.e. toereikend moeten zijn. Het betreft dan met name receptie en telefonie, reprografie, postverzorging tussen locaties, inkoop (exclusief brandweermaterieel) en de catering. Zoals reeds genoemd is deze norm slechts indicatief. De inzet die de BGV in oprichting bijvoorbeeld inzet ten aanzien van de catering is zeer afhankelijk van de opzet (bijv. één of meerdere locaties met catering). Een verdergaande formatieanalyse (inclusief takenanalyse) is noodzakelijk voor een optimale inrichting van deze functie.

## 4. Conclusie

De BGV in oprichting heeft Berenschot gevraagd een indicatief normatief kader op te stellen voor de ondersteunende functies. Hiertoe hebben wij gegevens gebruikt uit andere (publieke) sectoren te weten ZBO's en Baten-lastendiensten en gemeenten, aangezien er nog geen eenduidige gegevens beschikbaar zijn voor Veiligheidsregio's. Per functie hebben wij een bandbreedte gepresenteerd waarbinnen de omvang van de functie zich in *het meest efficiënte geval* zal bevinden.

De indicatieve normen zijn vervolgens toegepast op de beoogde omvang van de BGV in oprichting. Per overheadfunctie is deze omvang afhankelijk van de mate waarin de vrijwilligers worden toegerekend. De afdeling Personeel en organisatie en de Bestuursondersteuning ondervindt hiervan het grootste effect.

Er zijn kanttekeningen geplaatst rond de taakverdeling binnen deze overheadfuncties. De norm is gebaseerd op de indeling van de benchmark en niet op de beoogde inrichting van de BGV in oprichting. Naar gelang de inrichting van de organisatie kan hierdoor het 'verschuiven' van formatie noodzakelijk zijn.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de implicaties van de gestelde normen voor de BGV in oprichting.

Overhead categorie	Implicatie BGV i.o.
Bestuursondersteuning en secretariaten	Rond 7,8 f.t.e.
Personeel en organisatie	Rond 7,0 f.t.e.
Financiën en control	Rond 7,6 f.t.e.
Informatisering en automatisering	Rond 3,5 f.t.e.
Communicatie en kwaliteitszorg	Rond 2,0 f.t.e.
Juridische zaken	Rond 1,5 f.t.e.
Facilitaire zaken	Rond 7,0 f.t.e.
<b>Totaal</b>	<b>Rond 36,4 f.t.e.</b>

Indien sectorspecifieke overhead(staken) een rol spelen bij een afdeling (bijvoorbeeld de medewerker OR/GO) dan moet hiermee bij de inrichting van de afdeling rekening worden gehouden.

*Tot slot*

De feitelijke invulling van de nieuwe organisatie is afhankelijk van het uiteindelijke takenpakket en de keuzes die gemaakt worden. Indien de organisatie de keus maakt taken uit te besteden of extra kwaliteit of dienstverlening te implementeren heeft dit gevolgen voor de benodigde formatie.

Tevens moet rekening gehouden worden met een tijdelijk extra beroep op bepaalde taken in het licht van de fase waarin de organisatie zich bevindt. De opzet van een organisatie vraagt extra inzet,

bijvoorbeeld een groter beroep op de arbeidsjurist. Het is de vraag of dit met structurele formatie moet worden ingevuld.

Met genoemde kanttekeningen in het achterhoofd zal duidelijk zijn de vertaling van de indicatieve normen naar de situatie van de BGV in oprichting opgevat moet worden als richtlijn. Deze richtlijn geldt vervolgens als leidraad voor het maken van een definitief ontwerp.