‘Koers bepalen’

Evaluatie Brandweerschool Noord-Holland 2019-2021

Bestuurlijke samenvatting

Versiebeheer

Versie	Status	Datum
1.0	Bestuurlijke samenvatting op basis van het rapport	9 december 2021

Inhoudsopgave

Samenvatting 3

1. Inleiding 4
2. Uitgangspunten organisatie en evaluatiekader 5
3. Beantwoording evaluatievragen 7
4. Conclusie en aanbevelingen 11

Samenvatting

In 2019 is de Coöperatie Brandweerschool Noord-Holland gestart door de drie veiligheidsregio's Noord-Holland Noord, Zaanstreek-Waterland en Kennemerland. Doel van deze samenwerking is de kwaliteit van het brandweeronderwijs voor de drie regio's te verbeteren. In deze evaluatie wordt ingegaan op de vraag hoe de Coöperatie Brandweerschool Noord-Holland functioneert om op basis hiervan te kunnen leren en stappen voorwaarts te zetten in de verdere ontwikkeling. Hiertoe is een uitgebreide set evaluatievragen opgesteld, die zijn geclusterd tot de volgende drie evaluatiethema's:

- governance en aansturing;
- financiën en risicomanagement en
- kwaliteit en toegevoegde waarde.

Op het thema governance en aansturing blijkt dat de coöperatievorm nog voldoet aan de eerder gestelde uitgangspunten uit het inrichtingsplan en dat het bestuur en toezicht op basis hiervan duidelijk zijn ingericht. Het werken in een coöperatievorm vraagt echter wel meer collectief bewustzijn in de regio's. Het gaat dan met name over een gedeeld beeld van gezamenlijke verantwoordelijkheden en wederzijdse inspanningsverplichtingen en verwachtingen. De personele inrichting van het coöperatiemodel verdient aandacht, zowel in de aansturing van medewerkers als de keuze voor formatie in deeltijdfuncties. In de huidige vorm is capaciteit vaak versnipperd over medewerkers. Ook de daadwerkelijke bezetting verdient aandacht. Deze blijft in de 'waan van de dag' achter als gevolg van vacatures en opleidingstrajecten.

Op het gebied van financiën en risicomanagement is geconcludeerd dat de financiële inrichting voldoet aan de eerder vastgestelde principes. Ten aanzien van de ontwikkeling van de begroting en bijdrage van de regio's is een nadere duiding nodig. Geconstateerd is dat de begroting 2019-2020 waarmee de brandweerschool gestart is, lager was dan de geïnventariseerde werkbegroting uit het inrichtingsplan. Mogelijk is dit een bewuste keuze geweest. Het eerder vastgestelde principe dat er geen toename mag zijn van kosten vraagt een nadere duiding ten opzichte van welk bedrag dit geldt en hoe in dit licht indexering of externe prijsstijgingen beschouwd moeten worden. Tot slot is geconcludeerd dat de onderlinge verrekensystematiek verdere aandacht verdient. Een verdeelsleutel die zo goed mogelijk aansluit op de daadwerkelijke afname van opleidingen is aan te bevelen.

Ten aanzien van kwaliteit en toegevoegde waarde blijkt dat reeds diverse kwaliteitsverbeteringen gerealiseerd zijn, waaronder het behalen van de KAB-certificering, het opstellen van basisprogramma's en het vergroten van inzicht in de opleidingskosten en realiseren van kostenbesparingen. Ook is de samenwerking met andere opleidingsinstituten versterkt, waarmee de invloed op landelijke ontwikkelingen vergroot is. Toch wordt nog niet door alle geïnterviewden de meerwaarde van de brandweerschool herkend. Begrijpelijkerwijs is tot nu toe eerst ingezet op de vorming van de brandweerschool en het creëren van inzicht. Tot nu toe is nog weinig expliciet gemaakt welke kwaliteitsontwikkeling gerealiseerd moet worden. Dit verdient aandacht in de toekomst.

Om een verdere stap in de ontwikkeling van de brandweerschool te zetten, is een aantal aanbevelingen geformuleerd. Belangrijkste hiervan is om een duidelijke koers te bepalen in de beoogde kwaliteitsverbetering. Op basis hiervan kunnen dan ook verdere inrichtingskeuzes worden gemaakt, waaronder:

- een keuze voor de personele inrichting, aansturing en capaciteit;
- een keuze in de in te zetten financiële middelen en de onderlinge verrekening;
- helderheid in de wederzijdse afhankelijkheden tussen regio's en brandweerschool.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Op 15 juli 2019 is de Coöperatie Brandweerschool Noord-Holland (BWS) opgericht door de drie veiligheidsregio's Zaanstreek-Waterland, Kennemerland en Noord-Holland Noord met als doel het brandweeronderwijs uit te voeren en de kwaliteit hiervan voor de drie regio's te verbeteren.

In het oprichtingstraject is met gemeenteraden afgesproken drie jaar na oprichting een evaluatie inzake het functioneren te houden. Er is aanleiding deze evaluatie eerder uit te voeren om aan te kunnen sluiten bij de interne evaluatie. In het organisatie-inrichtingsplan is gesteld dat voor de zomer 2021 in brede zin evaluatie van de organisatie en het functioneren van de brandweerschool plaatsvindt.

1.2 Doelstelling evaluatie

Doelstelling van deze evaluatie is om inzicht te geven in de bestuurlijke aspecten van de brandweerschool. Het gaat daarbij met name om de vraag hoe de Coöperatie Brandweerschool Noord-Holland functioneert om op basis hiervan te kunnen leren en stappen voorwaarts te zetten in de verdere ontwikkeling. In de evaluatie-opdracht is een groot aantal evaluatievragen geformuleerd, die in hoofdstuk 2 verder zijn geordend in een evaluatiekader.

Bij de start van deze evaluatie is uitgegaan van een separate interne evaluatie die de totale inrichting en bedrijfsvoering van de brandweerschool omvat. Om te voorkomen dat hier overlap in ontstaat, is afgesproken eerst deze bestuurlijke evaluatie uit te voeren en vervolgens waar nodig op specifieke onderwerpen in verdere uitwerking te voorzien.

Deze evaluatie is bedoeld als intern document voor het bestuur en de leden van de Coöperatie Brandweerschool Noord-Holland. Indien het doel is om ook de algemeen besturen van de regio's te informeren over de stand van zaken (zoals opgenomen in de opdrachtomschrijving) wordt geadviseerd een aparte bestuurlijke samenvatting van deze rapportage ter beschikking te stellen.

1.3 Context

De evaluatie betreft de periode vanaf de oprichting per juli 2019 tot en met juli 2021. Dit betekent dat op het moment van evaluatie één boekjaar (juli tot en met juni) reeds met een jaarverslag is afgerond en het jaarverslag 2020-2021 en de begroting 2021-2022 in ontwikkeling is. In deze periode hebben we te maken gehad met de Covid-19 pandemie, waardoor met name in 2020 opleidingen zijn uitgevallen en werkomstandigheden zijn aangepast. Omdat de evaluatieperiode relatief kort is en er dus nog geen 'gewone' ervaringsjaren zijn, is het van belang de evaluatieresultaten in deze context te plaatsen.

1.4 Verantwoording aanpak

Deze evaluatie heeft plaatsgevonden in de periode mei tot en met augustus 2021 en is tot stand gekomen op basis van gesprekken met leden, bestuurders, management en medewerkers van de Brandweerschool Noord-Holland en de drie deelnemende regio's. Een overzicht van de gevoerde gesprekken is opgenomen in bijlage 1. Ten behoeve van deze evaluatie is daarnaast een documentenstudie uitgevoerd. Een overzicht hiervan is opgenomen in bijlage 2.

2. Uitgangspunten organisatie en evaluatiekader

2.1 Uitgangspunten inrichtingsplan

Bij de oprichting van de Coöperatie Brandweerschool Noord-Holland is een groot aantal uitgangspunten en inrichtingsprincipes vastgesteld in het zogenaamde Organisatie-inrichtingsplan[1]. Deze uitgangspunten zijn in deze evaluatie als referentiekader gebruikt en zijn hieronder samengevat. In bijlage 3 is een overzicht van deze principes in tabelvorm opgenomen.

Governance, aansturing en inrichting

Belangrijk uitgangspunt is dat de brandweerschool van en voor de regio's is en hiervan niet op afstand komt te staan. Er is sprake van wederkerigheid. Het bestuur van de brandweerschool bestaat uit de commandanten die op basis van consensus tot besluiten komen. Medewerkers blijven in beginsel in dienst van de regio (in elk geval tot en met 2021) en hebben een detacheringsverband met de brandweerschool.

Financiën en risico's

Belangrijk financieel uitgangspunt is dat wordt ingezet op het vergroten van kwaliteit en kwantiteit en het wegnemen van kwetsbaarheid. Dit mag geen verhoging van de kosten met zich meebrengen. De brandweerschool voert een zelfstandige administratie en verantwoordt zich over haar resultaten. Verrekening is alleen noodzakelijk wanneer de inbreng per regio niet proportioneel is. De begroting van de brandweerschool bestaat uit drie typen kosten (directe opleidingskosten, kosten voor het bedrijfsbureau en een opslag voor de PIOFACH-kosten). Hiervoor zijn verdeelsleutels afgesproken.

Kwaliteit en toegevoegde waarde

De oprichting van de brandweerschool heeft als primaire aanleiding de noodzaak om de kwaliteit van brandweeropleidingen te vergroten. Landelijk beleid en uitgangspunten zijn leidend in de uitvoering van de taken. De brandweerschool is daarmee een uitvoeringsorganisatie, gericht op kennisdeling en innovatie en zet de deelnemer vanuit elke regio centraal.

2.2 Evaluatievragen

In de bestuurlijk vastgestelde opdrachtomschrijving voor de evaluatie zijn de volgende vragen opgenomen.

Hoe werkt het principe 'wie betaalt, bepaalt' uit in de brandweerschool?

- Hebben gemeenten, binnen de getrapte besluitvorming die volgt uit de keuze voor een coöperatie, de noodzakelijke invloed op de bestedingen (hoe werkt dit formeel, en hoe werkt dit feitelijk)?
- Functioneert het systeem van toezicht (formeel/feitelijk)?
- Worden middelen die de in de programmabegroting beschikbaar worden gesteld aan de regio, besteed conform de doelen die eraan waren verbonden?
- Is de financiële bijdrage van de regio's in evenwicht?

Kloppen de financiële aannames bij de start van coöperatie?

- Functioneert de brandweerschool doelmatig (klopt de aanname dat collectief doelmatiger gewerkt kan worden dan ieder voor zich)?
- Functioneert de brandweerschool binnen het uitgangspunt 'budgettair neutraal' voor de regio's?
- Worden risico's goed gemanaged?

Voldoet de organisatie van de brandweerschool aan de eisen van 'goed bestuur'?

- Zijn mandaten correct toegekend, binnen adequate kaders?
- Hebben alle regio's een evenredige invloed op de besluitvorming?

[1] Organisatie-inrichtingsplan versie 2.0, juli 2019.

- Voldoet de organisatie aan eisen die te stellen zijn aan een organisatie die verbonden is aan het openbaar bestuur (denk aan eisen op het gebied van integriteit, transparantie, inclusiviteit etc).?

Wat is de meerwaarde van de BWS in verhouding tot het afzonderlijk/ regionaal organiseren van vakbekwaam worden?

- Is de BWS in staat om de bedoelde synergie winst te boeken ten opzichte van de situatie daarvoor, toen de regio's afzonderlijk invulling gaven aan het opleiden?

Kan de brandweerschool aan de regio's de kwaliteit en continuïteit van het brandweeronderwijs garanderen?

Voor al deze aspecten is verder de vraag te beantwoorden aan welke voorwaarden moet worden voldaan om als besturen van de aan de school verbonden regio's over te kunnen gaan tot uitbreiding met meer regio's.

Bron: Opdrachtomschrijving evaluatie Brandweerschool Noord-Holland

3. Beantwoording evaluatievragen

3.1 Governance en aansturing

Hoe werkt het principe wie betaalt, bepaalt uit de brandweerschool?
Het principe 'wie betaalt, bepaalt' is niet als uitgangspunt opgenomen in het inrichtingsplan. Het sluit eveneens niet aan bij de in de statuten vastgestelde werkwijze. Hierin is vastgelegd dat besluitvorming zowel in het bestuur als in de algemene ledenvergadering is gebaseerd op consensus en unanieme besluiten. Deze werkwijze wordt in praktijk ook als zodanig herkend.

Hebben gemeenten, binnen de getrapte besluitvorming die volgt uit de keuze voor een coöperatie, de noodzakelijke invloed op de bestedingen (hoe werkt dit formeel, en hoe werkt dit feitelijk)?
Gemeenten hebben formeel via de afgevaardigde in de algemene ledenvergadering invloed op de begroting en de jaarrekening van de brandweerschool. Hierbij moet opgemerkt worden dat deze situatie niet anders is dan wanneer het opleiden binnen de eigen regio wordt vormgegeven. Ook dan geldt dat gemeenten geen directe invloed hebben op bestedingen ten aanzien van vakbekwaamheid, maar uitsluitend bij het vaststellen van de begroting en de jaarrekening invloed kunnen uitoefenen. Overigens moet hierbij ook opgemerkt worden dat de budgetten die beschikbaar gesteld worden aan de brandweerschool deel uitmaken van de begroting van de veiligheidsregio. In die zin is er geen sprake van een extra geldstroom die verantwoord moet worden.

Functioneert het systeem van toezicht (formeel/feitelijk)?
Het systeem van toezicht, waarbij het bestuur intern toezicht houdt op de manager en de algemene ledenvergadering toezicht houdt op het bestuur en de algemene gang van zaken in de coöperatie, functioneert zoals formeel is vastgelegd. In de evaluatiegesprekken is wel aangegeven dat dit toezicht 'vrij zwaar' georganiseerd is voor de taken die het betreft. Dit is enerzijds verbonden aan de vereisten voor een coöperatie. Anderzijds is de verwachting dat dit ook te maken heeft met de opstart van de organisatie, waardoor nog vrij veel bestuurlijke afstemming plaatsvindt over uitvoeringszaken.

Zijn mandaten correct toegekend, binnen adequate kaders?
Aan de manager brandweerschool zijn financiële en personele mandaten toegekend. Ten aanzien van de personele mandaten wordt opgemerkt dat dit in de uitvoering soms lastig blijft, omdat medewerkers vaak voor een deel van hun tijd zijn gedetacheerd en de manager van de brandweerschool functioneel leiding geeft, waarbij het zwaartepunt vaak ligt bij een hiërarchisch leidinggevende in de regio.

Hebben alle regio's een evenredige invloed op de besluitvorming?
Alle regio's hebben een evenredige invloed op de besluitvorming. Dit is vastgelegd in de statuten. Zie ook het antwoord op de eerste vraag hierboven over het principe 'wie betaalt, bepaalt'.

Voldoet de organisatie aan eisen die te stellen zijn aan een organisatie die verbonden is aan het openbaar bestuur (denk aan eisen op het gebied van integriteit, transparantie, inclusiviteit etc).
In het kader van deze evaluatie is niet helder of hiermee gedoeld wordt op de 'Code goed openbaar bestuur' die ingaat op aspecten als integriteit, participatie, contact met burgers, doelgerichtheid en legitimiteit. Gerealiseerd moet worden dat de brandweerschool een beperkte uitvoeringsorganisatie betreft. In het inrichtingsplan en de oprichtingsdocumenten zijn deze eisen niet als uitgangspunt geformuleerd. Uiteraard is het van belang dat de organisatie transparant en integer werkt. Omdat de brandweerschool een zelfstandige administratie voert en moet voldoen aan control-vereisten is aannemelijk dat op dit punt hieraan voldaan wordt.

Indien echter het bestuur dit punt van groot belang acht, dient nader gespecificeerd te worden aan welke eisen de brandweerschool dan zou moeten voldoen en wat de huidige stand van zaken is.

3.2 Financiën en risico's

Worden middelen die in de programmabegroting beschikbaar worden gesteld aan de regio, besteed conform de doelen die eraan waren verbonden?
Gemeenten stellen in de programmabegroting middelen beschikbaar voor brandweerzorg. Onderdeel hiervan is het opleiden en vakbekwaam houden van brandweerpersoneel, waarvoor de regio's wettelijk verantwoordelijk zijn. De brandweerschool draagt bij aan die opgave. In deze evaluatie is geen verdere analyse gemaakt van de doelstellingen in de regiobegrotingen ten aanzien van vakbekwaamheid en in hoeverre de brandweerschool daaraan bijdraagt.

Is de financiële bijdrage van de regio's in evenwicht?
De financiële bijdragen van de regio's zijn conform de afgesproken verdeelsleutels verdeeld. Op basis van de beschikbare documenten kan op dit moment niet vastgesteld worden of dit evenwichtig is.
De verdeelsleutel voor het verrekenen van de directe opleidingskosten is gebaseerd op het aantal repressieve medewerkers. Dit veronderstelt een direct verband tussen het aantal medewerkers en de opleidingsbehoefte. De vraag is of deze aanname terecht is. Geconstateerd is dat inmiddels een kostprijsberekening gemaakt kan worden per cursist, waardoor ook op het aantal afgenomen opleidingen afgerekend zou kunnen worden.

Kloppen de financiële aannames bij de start van coöperatie?
Bij de start van de coöperatie zijn aannames gedaan op basis van geïnventariseerde budgetten uit de begroting 2018. Het totaal beschikbare budget excl. PIOFACH is gesteld op € 3.617K[2]. Als hier de posten vanaf worden getrokken die achter zijn gebleven bij regio's (personeel en deel materieel) zou een begroting bij de start moeten resteren van € 1,37 mln. exclusief PIOFACH-taken. Geconstateerd kan worden dat de begroting 2019-2020 afweek van de gestelde aannames en met € 1,12 mln. ruim 250K lager was.

Daarnaast is bij de start van de brandweerschool gerekend met 21% PIOFACH-kosten en is € 760K meegerekend in de beschikbare budgetten. In de werkbegroting 2019-2020 is uitgegaan van een maximaal bedrag van € 391K. De PIOFACH-kosten worden voor 2021-2022 geraamd op € 347K en blijven dus tot op heden binnen het gestelde maximum.

Tot slot wordt de begroting jaarlijks geïndexeerd met een prijsindex. Hiervoor wordt de indexering vanuit Veiligheidsregio Zaanstreek-Waterland gebruikt. Deze indexering is niet teruggevonden in de gestelde uitgangspunten.

Functioneert de brandweerschool doelmatig (klopt de aanname dat collectief doelmatiger gewerkt kan worden dan ieder voor zich)?
Afgelopen twee jaar zijn de eerste besparingsmogelijkheden gerealiseerd. Voorbeeld hiervan is het doorvoeren van basisprogramma's, waardoor besparingen zijn gerealiseerd in de gezamenlijke inkoop van realistisch oefenen en levensreddend handelen en het volledig vullen van examengroepen. Onderdeel van de begroting 2020-2021 en de begroting 2021-2022 is een verkenning van besparingsmogelijkheden. Hieruit kan opgemaakt worden dat de brandweerschool in elk geval streeft naar het zo doelmatig mogelijk organiseren.

[2] De integrale begroting (p.19 inrichtingsplan) ad € 3.671K wijkt af van het totaal geïnventariseerd budget (€ 3.617K). Aangenomen wordt dat dit een rekenfout betreft.

Uit de stukken van de begroting 2021-2022 blijkt dat het bestuur opdracht heeft gegeven om binnen twee jaar na start van de Brandweerschool de begroting aan te laten sluiten bij de oorspronkelijke inbreng van de leden. Vraag is wat met de oorspronkelijke inbreng bedoeld wordt en of hierbij uitgegaan wordt van de werkbegroting uit het inrichtingsplan of de bijdrage per regio voor 2019-2020. Indien dit laatste het geval is, moet gerealiseerd worden dat deze bijdrage exclusief overhead was.

Functioneert de brandweerschool binnen het uitgangspunt 'budgettair neutraal' voor de regio's ?
Vraag is welk budget als uitgangspunt gehanteerd is. Als wordt vergeleken met de werkbegroting in het inrichtingsplan functioneert de brandweerschool budgettair neutraal en zelfs beter dan dat. De begroting 2021-2022 is met € 1,7 mln. inclusief indexering van de afgelopen twee jaar en de verhoging als gevolg van het btw-besluit nog steeds lager dan de initieel vastgestelde begroting van € 1,8 mln. Als met 'budgettair neutraal' bedoeld wordt dat dit ten opzichte van de bijdrage in het voorgaande jaar geldt, dan is er wel sprake van een stijging van kosten.

Worden risico's goed gemanaged?
Uit de vraagstelling kan niet afgeleid worden welke risico's hier bedoeld worden. In algemene zin kan geconcludeerd worden dat de financiële risico's verbonden aan de brandweerschool zeer beperkt zijn door een uitgebreide planning- en controlcyclus, waar de financieel adviseurs van de regio's goed op aangesloten zijn. Bovendien moet de brandweerschool voldoen aan de (controle)eisen zoals bij wet gesteld. Risico's die door betrokkenen gesignaleerd worden, hebben met name te maken met landelijke ontwikkelingen. Hierop wordt zo goed mogelijk ingespeeld door samenwerking te zoeken met andere opleidingsinstituten.

3.3 Kwaliteit en toegevoegde waarde

Wat is de meerwaarde van de BWS in verhouding tot het afzonderlijk/ regionaal organiseren van vakbekwaam worden?
De meerwaarde van de brandweerschool ten opzichte van het afzonderlijk organiseren is uitgebreid toegelicht in hoofdstuk 5. De meerwaarde zit met name in het verbeteren van de kwaliteit, het flexibeler aanbieden van opleidingen, efficiënter organiseren en beter positioneren in het kader van landelijke ontwikkelingen.

Is de BWS in staat om de bedoelde synergiewinst te boeken ten opzichte van de situatie daarvoor, toen de regio's afzonderlijk invulling gaven aan het opleiden?
Ja, de brandweerschool is in staat om synergiewinst te boeken bijvoorbeeld door: het volledig vullen van klassen en examengroepen, het gezamenlijk inkopen van realistisch oefenen en levensreddend handelen, het gebruik van opleidingslocaties en aanbieden van meer variatie in opleidingsvormen (niet alleen avonden, maar ook dagopleidingen, zaterdagen en avonden) en mogelijke opleidingslocaties. Belangrijke synergiewinst is ook dat landelijk beter afgestemd kan worden met andere opleidingsinstituten (o.a. BON en BOGO) en de invloed is vergroot op de ontwikkeling van les-en leerstof door het IFV.

Kan de brandweerschool aan de regio's de kwaliteit en continuïteit van het brandweeronderwijs garanderen?
De brandweerschool beschikt niet over eigen materieel en materiaal of opleidingslocaties en is hiervoor afhankelijk van de regio's. Er is sprake van een wederkerigheid en onderlinge afhankelijkheid. De regio's hebben aangegeven dat er met de brandweerschool een robuustere organisatie en ondersteuning is opgebouwd, die in staat is om kwaliteit en continuïteit te garanderen. Ten tijde van Covid-19 is ook gebleken dat door gezamenlijke afstemming met andere opleidingsinstituten is ingezet op het zo snel mogelijk weer organiseren van opleidingen en examens.

Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om als besturen van de aan de school verbonden regio's over te kunnen gaan tot uitbreiding met meer regio's?
Conform de statuten besluit de algemene ledenvergadering op voorstel van het bestuur tot het toetreden van een lid. Hiertoe dienen dan de statuten te worden aangepast. Het verdient aanbeveling om eerst met de huidige leden te verkennen welke inrichtingsvorm van de coöperatie en welke verrekensystematiek gewenst is voor de toekomst, alvorens over te gaan tot uitbreiding. Verder verdient het aanbeveling om te verkennen wat het kwaliteitsniveau en werkwijze van het toetredende lid is, om zo eventueel aanvullende eisen bij toetreding te kunnen stellen.

4. Conclusie en aanbevelingen

4.1 Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn reeds de evaluatievragen beantwoord. Samengevat blijkt uit de bevindingen dat de afgelopen twee jaar, ondanks de Covid-19 pandemie en de beperkingen die daaruit voortkwamen, flinke stappen gezet zijn in het organiseren van de brandweerschool, het creëren van inzicht en afstemmen van processen.

Om een verdere stap in de ontwikkeling van de brandweerschool te zetten, is het maken van duidelijke keuzes van belang. Hierna is een aantal aanbevelingen geformuleerd. Belangrijkste hiervan is om een duidelijke koers te bepalen in de beoogde kwaliteitsverbetering. Op basis hiervan kunnen dan ook verdere inrichtingskeuzes worden gemaakt, waaronder:

- een keuze in de personele inrichting, aansturing en beschikbaarheid van capaciteit;
- een keuze in de financiële uitgangspunten en de onderlinge verrekening;
- helderheid in de wederzijdse afhankelijkheden tussen regio's en brandweerschool.

4.2 Aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen moeten gelezen worden vanuit waarderend opzicht en zijn bedoeld als handvat voor de verdere ontwikkeling.

Aanbeveling 1: formuleer duidelijke kwaliteitsdoelen in een concreet meerjarenperspectief
In de afgelopen twee jaar is reeds gestart met de kwaliteitsverbetering van de brandweeropleidingen. Nu de brandweerschool 'staat' is het van belang een volgende stap te zetten en meer focus aan te brengen in de inhoudelijke ontwikkeling. Hierbij helpt het om duidelijk te formuleren welke kwaliteitsverbetering komende periode gerealiseerd moet worden, hoe dit in een meerjarenperspectief vorm kan krijgen en wat daarvoor niet alleen in financiële zin, maar ook in personele zin en in betrokkenheid van de leden nodig is. Dit geeft alle samenwerkingspartners een helder perspectief dat aansluit op de wensen van de leden en waarbij ook duidelijker de toegevoegde waarde van de brandweerschool kan blijken.

Aanbeveling 2: versterk het collectieve bewustzijn in het werken als coöperatie (de brandweerschool is van en voor de regio's)
Geconstateerd is dat het coöperatiemodel nog steeds aansluit bij de gestelde uitgangspunten om de brandweerschool van en voor de regio's te laten zijn. De beleving en verwachtingen van hoe de brandweerschool als coöperatie werkt, kan verder groeien en gestimuleerd worden vanuit de regio's. Kenmerkend voor het coöperatiemodel is dat leden een bijdrage leveren aan het functioneren van de coöperatie. Uit de gesprekken blijkt dat het bewustzijn van deze wederzijdse afhankelijkheid nog sterk verschilt en dat nog te vaak de brandweerschool als leverancier voor de regio's wordt gezien. Aanbevolen wordt om nadrukkelijk aandacht te besteden aan het werken als coöperatie en de wederzijdse verwachtingen. De brandweerschool zou op dit punt meer gefaciliteerd kunnen worden in communicatie en informatievoorziening naar de regio's. In de regio's vraagt het om rolvastheid en elkaar aanspreken op gemaakte afspraken.

Aanbeveling 3: pas de personele inrichting van de organisatie waar mogelijk aan, zodat de sturing vereenvoudigt en meer continuïteit ontstaat
De huidige personele inrichting van de brandweerschool en gekozen detacheringsconstructie was passend voor de start van de brandweerschool. Het verdient echter aanbeveling om te verkennen of een robuustere personele inrichting mogelijk is, waarbij meer eenduidige sturing vanuit de brandweerschool mogelijk wordt. Daarnaast verdient het aanbeveling om te kijken of de formatie daarmee ook minder versnipperd ingevuld kan worden, zodat meer continuïteit ontstaat. Hiermee ontstaat ook minder kwetsbaarheid in de bezetting als gevolg van vacatures en opleidingstrajecten,

omdat de bezetting bij de brandweerschool dan minder onderhevig is aan ontwikkelingen in de regio's.

Aanbeveling 4: verhelder de financiële uitgangspunten
Geconstateerd is dat bij de start van de brandweerschool de keuze is gemaakt om posten onvoorzien niet op te nemen in de begroting van de brandweerschool, waardoor de begroting 2019-2020 lager is gestart dan in het inrichtingsplan was geïnventariseerd. Voor de verdere ontwikkeling is het van belang helder af te bakenen, wat met de startbijdrage bedoeld wordt, als gesteld wordt dat gestreefd moet worden naar dit niveau. Verder is het van belang om duidelijke afspraken te maken over de indexering van kosten en prijsstijgingen die het gevolg zijn van landelijke ontwikkelingen.

Aanbeveling 5: verken de aanpassing van de financiële verdeelsleutel voor directe opleidingskosten
Op basis van de stappen die afgelopen twee jaar gezet zijn in het inzichtelijk maken van de opleidingskosten per leergang wordt het mogelijk om de verrekensystematiek voor deze directe opleidingskosten aan te passen naar de daadwerkelijke afname van opleidingen door de regio's. Dit leidt voor de regio's tot minder discussie over of de onderlinge afname in verhouding is. Een dergelijke verdeelsleutel draagt ook bij aan het streven vanuit de brandweerschool om flexibiliteit te bieden aan de leden en het mogelijk te maken om deelnemers uit verschillende regio's aan klassen te laten deelnemen. Hoe dit verder ingericht kan worden, kan in een nader advies in overleg met de financiële commissie worden uitgewerkt.